

CASO HARLEY DAVIDSON



Una costura transversal entre las nuevas tendencias que andan en boca de todo el mundo permite una visión reveladora y renovada del valor de las marcas, de los eventos y de los promocionales para el consumidor de hoy.

Auli de Vitto, directivo de la Asociación Brasileña de Marketing Promocional y director de la publicación especializada más importante de Brasil, se refirió a este tema durante su conferencia en Promozone (evento realizado en septiembre en el Hotel Sheraton Buenos Aires).

Pão de Açúcar, la cadena más grande e importante de Brasil, acaba de inaugurar lo que dio en llamar "Supermercado de tercera generación". "El título es un poco pretencioso", reconoce De Vitto, pero aclara por qué, de todos modos, merece nuestra atención por un momento antes de hablar del tema central. ¿Por qué una compañía como ésta -que posee el metro cuadrado más caro que existe- toma la decisión de eliminar góndolas y destinar ese espacio tan valioso, a que el consumidor pueda comer desde carne asada o pastas hasta sushi, ojear un libro o revista, o tomar un café, entre otros servicios? ¿Por qué hacen eso?

La respuesta es que, hoy, hasta los supermercados creen en la necesidad de "cambiar la manera de concebir los puntos de contacto directo con el consumidor, crear un clima de participación y establecer una experiencia

diferenciada con él. Hoy hay una importancia real en la relación emocional con el consumidor".

De Vitto nos lleva a ejemplos aun más llamativos: el Hospital Albert Einstein es uno de los más conocidos en San Pablo. Este centro de salud tiene unos 1.500 m² preparados para que el paciente operado pueda recuperarse de la afección que tenía antes de la intervención. Allí puede elegir periódicos, revistas, libros; empezar a hacer algunas de las actividades habituales, incluidas algunas compras diarias de las que se hacen en una casa. Por su parte, el Hospital Sirio Libanés, también en San Pablo, tiene un área de estética donde las personas en tratamientos oncológicos pueden aprender a maquillarse y recibir consejos de expertos que las asesoran acerca de cómo verse mejor, tal como sucedería en un local de belleza.

Y en el Hospital Oswaldo Cruz (otro ejemplo) hay 33 empleados dedicados exclusivamente a atender los deseos de los pacientes: peluqueros, manicuras, gente que cuida de sus ropas íntimas, que les consiguen libros, etcétera. Una vez más: ¿por qué un hospital haría esto? Simplemente, porque supieron de la importancia de crear experiencias positivas que evidencien y generen "credibilidad y confianza, es decir, lo que toda marca quiere hoy...".

"Los consumidores cambiaron", dice De Vitto. Antes era muy fácil hacer una campaña identificando las características socioeconómicas, geográficas... en fin, las características del consumidor a través de los medios convencionales. Pero esto no funciona más. Hoy en día el público no se distingue ni por edad, ni por sexos, ni por clase social, ni por ningún otro aspecto, sino por sus afinidades y sus gustos en común".

Los consumidores de hoy se agrupan en "tribus" que comparten fundamentalmente sus aspiraciones, sus estilos de vida y su visión del mundo. Sobre esto, De Vitto cita acertadamente a Melinda Davis, una investigadora americana que ha trabajado sobre este tema para compañías como Procter & Gamble, AT&T, L'Oréal y Campbell, entre otras.

Estos nuevos grupos de pertenencia, que crean su propia historia, también encuentran su refugio en objetivos comunes, en propósitos similares, en gustos y rechazos parecidos y en experiencias compartidas. Es en este punto donde las marcas encuentran la gran oportunidad de capturar estos nuevos targets, enclavándose como referentes, como aspiracionales y como representación de esos estilos de vida, es decir, como signos casi míticos para que la gente las adopte como "marcas propias" mediante una conexión emocional profunda y duradera, con la certeza de que le devolverán experiencias únicas.

Por estas razones, las empresas procuran cada vez más explotar, a través de eventos, la relación entre esas tribus y sus marcas. Igual que los antiguos rituales tribales, estas acciones (sobre todo las relacionadas con el entretenimiento) tienen una gran penetración siempre que tengan significado para el público que está siendo objetivado.

"Vivenciar la marca" es la consigna, a través de vivenciar una serie de sucesos asociados a ella. Uno de los ejemplos brasileños más representativos que trajo el conferencista fue el de la cerveza Skol, que realizó en el famoso "sambódromo" un evento que llamó Skol Beats. Con varias atracciones en diferentes escenarios Skol logró reunir en un mismo lugar y en un mismo momento a 45.000 personas.

Casi en simultáneo, la marca desarrolló varias acciones promocionales entre las cuales se incluía la obtención del CD con la música emitida durante el evento, tras la compra de 12 latitas. Todo rito busca dejar una huella (una "marca", si se quiere) y tener permanencia vívida a futuro, para seguir vigente y eficaz aún cuando el rito ha concluido.

El CD de Skol y todo elemento promocional, hasta los más simples, tienen una importancia muy grande en esos eventos y en cualquier suceso creado por una marca porque es lo que queda cuando el suceso se esfumó. Es la prueba que dice "yo estuve ahí"; es el recuerdo materializado de los buenos momentos compartidos con una tribu y es una manera de llevarse consigo algo representativo.

Es "tener" la marca. "Esta relación próxima con el consumidor tiene una efectividad mucho mayor que la simple relación con la marca de la manera tradicional, dice De Vitto. Todo eso crea una percepción emocional diferenciada con el público. Sin duda, "conquistar el corazón del consumidor será la tónica predominante durante los próximos años".

Harley Davidson Café es un gran ícono internacional. Y si hay algo por lo que son íconos es por cómo han trabajado durante décadas ese aspecto emocional del concepto de sus marcas.

Harley Davidson es definitivamente un caso emblemático que nunca dejará de asombrar y ser envidiado. Ha logrado que su marca sea más deseada que sus productos mismos. Ligada a los conceptos de aventura y a los principios de la libertad, logró ser el signo del mismísimo espíritu americano.

Tribu por excelencia, el público de Harley es absolutamente ecléctico: tiene niños, jóvenes, adultos y viejos; gente rica y gente sin dinero. "Es que el concepto es universal, y las aspiraciones también", afirma De Vitto. "Ellos han trabajado increíblemente bien. A tal punto que hoy cerca de 50% de la facturación de Harley Davidson proviene de productos promocionales con identificación de marca y son adquiridos en diversos negocios; si no pueden acceder a una moto, sí pueden tener una casaca, un reloj, unos anteojos o lo que sea que esté asociado con los principios que al consumidor lo unen con el estilo de vida que representa la marca". En Estados Unidos hay 3.000 ítems diferentes de productos.

Esta es la historia de Harley Davidson, la fábrica de motos más antigua del mundo, la historia de un fenómeno y un estilo de vida, de jugadores y rebeldes,

de temerarios y pioneros, es la historia de una motocicleta que para muchos es más que una simple máquina.

Ciertamente las Harley son una actitud, marcan una moda, incluso para personas que no la montan. Harley Davidson son el centro de un movimiento internacional. Algunas personas desarrollan intensas relaciones personales con sus Harley, se involucran permanentemente en un romance hombre - mujer y máquina.

Como muchos inventos, es difícil saber cuándo nació realmente la moto. Hay planos y diseños que se remontan al siglo XVIII, pero casi lo único que sabemos con certeza de este período es que cuando el hombre puso dos ruedas juntas ideó la forma de hacerlas rodar.

En 1903 William Harley y los tres hermanos Davidson vieron que a los granjeros americanos les costaba mucho recorrer las distancias. Su respuesta fue la motocicleta. Construyeron la primer moto en un precario garaje que les hizo el padre de los Davidson. La máquina también era bastante humilde, con tres caballos de potencia, pero funcionaba. Al día siguiente hicieron dos motos y vendieron las dos. Harley Davidson estaba en marcha.

La demanda de las motocicletas creció rápidamente. Costaba menos de un tercio del coche más barato, y lo que era más importante, podía ir a donde no podían los automóviles. Los pequeños comerciantes pronto descubrieron que las motocicletas eran más prácticas y fiables. Para la familia de clase media era un transporte económico y para los jóvenes solteros era accesible y divertida. Eran los años dorados de las motocicletas.

En 1910, en Estados Unidos, se registraron 86.000. Aparecieron nuevas marcas y la competencia era feroz, pero los cuatro socios de Harley Davidson estaban dispuestos a competir. En tan solo diez años Harley Davidson se había convertido en una gran empresa. Harley era el ingeniero, se ocupaba de la parte técnica, de tener los mejores embragues y arranques. Pero no era suficiente, la gente tenía que verlo y la mejor manera era haciendo carreras. El primer desafío de Harley a sus competidores llegó en 1908. Walter Davidson, el presidente de la compañía, hizo una buena carrera de resistencia de dos días.

Tras el retiro de la mitad de los participantes el primer día, Walter acabó primero con una máquina de serie a la que llamó "El silencioso amigo gris". La primera guerra ya hacía tres años que había empezado cuando Estados Unidos se involucró y las Harley Davidson pasaron al frente. Se usaban como medio de comunicación en el campo de batalla. De hecho el primer americano que entró a Alemania iba en una Harley Davidson.

Con la nueva técnica de la cadena de montaje de Henry Ford, el modelo T se fabricaba a miles. Los coches eran ahora tan baratos como la motocicleta y el transporte de dos ruedas dejó de ser competitivo. Harley Davidson salió del problema con una fuerte venta al servicio postal de los Estados Unidos, pero el verdadero salvador de las Harley fue la policía. Los policías decían que se

veían obligados a utilizar las motos porque los contrabandistas de alcohol usaban Harley. Así continuó la lucha, que se trasladó hasta la actualidad. La gran depresión provocada por la caída de la bolsa amenazó a la economía mundial. En 1931 solo seguían existiendo dos fábricas de motocicletas en Estados Unidos: Indian y Harley, y ambas estaban en apuros. Las ventas de Harley cayeron a un nivel histórico, pero por suerte las ventas al extranjero la mantuvieron a flote. Las Harley pronto comenzaron a verse en lugares más distantes, fue entonces cuando comenzó la cultura internacional de las Harley Davidson, incluso en Francia.

1948 fue el año de Harley, la era de las Revel, y Marlon Brando les le daría otra imagen a las Harley. El film "El Salvaje" describía el gran descontento que había entre los motociclistas. Eran rebeldes por el solo hecho de serlo. Para la clase media americana aquella era una imagen chocante y preocupante. En la década del '50 se produjo una explosión de prosperidad en los Estados Unidos con la llegada del Rock and Roll, y la moto se convirtió en sinónimo de juventud y rebeldía.

En los años '60 Harley había quedado demasiado pegada a esa imagen, y con la invasión de las motos japonesas la marca entró en crisis. A fines de los '60 "libertad" era el grito de la juventud. La libertad del viento, de la velocidad. Hoy las Harley ya son una expresión de cultura. Los '90 muestran a las Harley Davidson como una de las motocicletas mejor fabricadas del mundo, con prestaciones que la hacen única. No importa la gran cantidad de imitadores que hayan surgido en Japón, las Harley siempre serán Harley, sin discusión.

Con ingresos anuales de US\$ 1.800 millones y más de 5.000 empleados, Harley-Davidson se ha convertido en una leyenda y en un símbolo de status. Tanta lealtad despierta entre sus clientes, que muchos de ellos se tatuaron el logo de la empresa en la piel. Sin embargo, no siempre mostró la vitalidad actual. Sufrió los avatares de la crisis del '29 y, décadas después, la pérdida de calidad en sus productos casi la hace desaparecer. Pero un grupo de ejecutivos se propuso rescatarla. Lo lograron.

Pero, mientras la prensa especializada celebraba el destacable "turnaround" financiero, el líder de la compañía, Richard Teerlink seguía preocupado. Tenía que conseguir mantener ese nivel de rendimiento y mejorarlo, sin depender de la presión de una crisis "externa". Trabajando con un sólido equipo, "dio vuelta" la organización. Hoy, con un programa para el desarrollo de productos, la fabricación centrada en la excelencia y una filosofía orientada al cliente, H-D prevé producir 200.000 motos en el 2003, cuando cumpla sus 100 años de vida.

Richard Teerlink, un ex ejecutivo de Herman Miller, que se sumó a las filas de Harley-Davidson en 1981, fue uno de los protagonistas del cambio. Máximo directivo de la compañía entre 1989 y 1997, cuenta en esta entrevista la historia de la reconversión de Harley Davidson.



Harley-Davidson inició su transformación a principios de los '80, cuando un grupo de gerentes -usted estaba entre ellos- decidió comprar la empresa a la American Machine and Foundry Company (AMF). ¿Cómo el proceso y qué lo desencadenó?

No fue solamente mi responsabilidad. Aunque quienes ocupábamos una posición de liderazgo en ese momento recibamos el crédito, el verdadero mérito corresponde al grupo de personas que trabajaba en la compañía día tras día, haciendo su trabajo.

En 1981, los problemas de la compañía empezaban a tener impacto en las ventas; las máquinas no eran de buena calidad. Incluso los más fervientes seguidores de la marca, comenzaron a comprar motocicletas japonesas. Convencida de que ya no podría salvarla, la gente de AMF decidió buscar posibles compradores, aunque no encontró muchos interesados. Vaughn Beals, uno de los managers señor junto a otros 12 gerentes que todavía creíamos en la empresa, comenzamos las negociaciones para comprarla. Concluyeron con éxito gracias a un préstamo de un consorcio de bancos encabezado por el Citibank. Lo más importante fue reconocer que había problemas de calidad y confiabilidad. La dificultad estaba dentro de la compañía, no fuera de ella.

En primer lugar, se necesitaba un programa para el desarrollo de productos; después, centraron la fabricación en la excelencia y, en tercer lugar, adoptaron una filosofía orientada al cliente. En 1981, la clave era "supervivencia". Hoy, el eje es la "renovación". La necesidad de renovar la marca constantemente cambia la realidad. También, que lo que los mantenía vivos era la ventaja competitiva en el largo plazo. Un paso necesario era cambiar el papel del líder, y transformarlo en alguien que sea responsable del entorno operativo en el que se mueven los empleados cotidianamente.

Decidieron, en consecuencia, invertir en un proceso que apoyara el esfuerzo de Harley Davidson: una comunicación efectiva que permitiera que toda la organización supiera lo que trataban de lograr, y que cada empleado pudiera identificar su responsabilidad en el proceso. La respuesta fue excelente, sobre todo porque se enlazó con el aprendizaje individual. No se decía "usted debe aprender", o "tiene que tomar tal curso", dejábamos que cada individuo tomara sus decisiones. Esta política multiplicó las oportunidades, y la fuerza necesaria para llevar adelante cambios esenciales.

En 1982, la participación en el mercado era de alrededor del 15 % en los Estados Unidos. En 1997, llegó al 49%. Los ingresos, de US\$ 210 millones, pasaron a US\$ 1.800 millones al año siguiente. Perdieron US\$ 16 millones netos al comienzo de esta gestión, y en 1997 ganaron US\$ 228 millones. Duplicaron el número de empleados. De hecho, si se hubiera invertido US\$ 100 en acciones de Harley-Davidson en 1986, cuando comenzaron a cotizar en la Bolsa, y hubiera reinvertido todos los dividendos, el valor de la inversión, al 31

de diciembre de 1997, habría sido de US\$ 4.067. Eso significa un retorno anual combinado de aproximadamente un 40%. %.

En H-D identificaron tres motores fundamentales de transformación. Comenzaron a utilizar programas just-in-time, y eso permitió hacer ahorros en costos de inventario y almacenamiento. La reducción de inventario dejó lugar libre dentro de la fábrica y, por lo tanto, eliminaron los cuellos de botella que se producían en la línea de ensamblaje. También implementaron otros elementos, como el control estadístico operativo, o de procesos, para que se pudiera medir el nivel de calidad a medida que la planta operaba. Y como no tenían dinero en efectivo, redujeron el tiempo de armado para poder inmovilizar menor capital de trabajo en inventario.

Así, reconocieron que debían ayudar a sus concesionarios a captar más clientes. Hicieron demostraciones, presentaron nuevos modelos, y los alentaron a rediseñar los puntos de venta -que parecían talleres mecánicos. Inauguraron el club de propietarios de Harley-Davidson (HOG) para alentar a los clientes a reunirse. El club tiene una sola razón de ser: conducir una moto y divertirse.

Los compradores de Harley-Davidson son personas que viven al límite. Cuando la gente ve a alguien con Harley, dice: "¡Ah!, es distinto". Quienes manejan una Harley tienen un vínculo emocional con su moto. De algún modo, la moto contribuye a elevar la autoestima de esa gente. Lo curioso es que aunque se cree que se vende un muy buen producto, muchos compradores le agregan cosas que hacen que sus motos sean únicas y distintas de cualquier otra.

Harley ha creído que son más importantes los eventos promocionales: ahí se puede ver, respirar, sentir y tocar una Harley. Y esa experiencia es más rica que verla impresa en la página de una revista, en un afiche, o en la pantalla del televisor. Eso no es publicidad; es confianza, es mostrar el corazón y el alma de la empresa. Harley es una compañía a la que le interesa la gente. En realidad, se considera una familia.

Además de ser una moto de alto rendimiento, se demuestra que la experiencia asociada a las Harley no sólo transmite nostalgia: es un sentimiento, la recompensa por formar parte de una familia que cumple 100 años. Esta familia no conduce a toda velocidad; por el contrario, disfruta de la vida arriba de una moto y se transforma en parte del paisaje. Una persona puede manejar su Harley y, a la vez, gozar de lo que la rodea, lo cual es mucho mejor que ir concentrado sólo en el camino. Sus competidores venden medios de transporte; Harley Davidson vendemos sueños, un estilo de vida.

En marzo de 1989, se pensó que era hora de reunir a los principales ejecutivos de la compañía -alrededor de 60- en un encuentro fuera de la empresa. Se quería que se conocieran entre sí, que empezaran a trabajar como un equipo unificado.

Decidieron incluir en el programa a dos disertantes expertos en el tema del cambio y al presidente de otra organización, que había liderado el proceso de transformación en su empresa. Después de las presentaciones, se dividieron en grupos e intercambiaríamos opiniones sobre metas y cómo lograrlas.

Harley Davidson es la única compañía que pudo crear un nivel de lealtad tan alto entre sus clientes, como para que algunos lleguen a tatuarse el logo en el brazo. Tom Peters

"Uno debe preguntarse cuáles son los vínculos especiales que le dan sentido a la vida, de qué elementos se componen, y tenerlos presentes cuando piensa en los clientes. Formamos una familia que está integrada por quienes manejan las motos, los concesionarios, nuestros proveedores y la fábrica. Tenemos un programa para personas que gustan de la marca, aunque no tengan una Harley. Pueden visitar el café H-D en Nueva York, o en Las Vegas, o acceder a una tarjeta Visa de Harley-Davidson, con su foto." Richard Teerlink

Las firmas inteligentes crean comunidades de clientes. Harley-Davidson, fabricante de la famosa marca de motocicletas, creó un "club" de alrededor de 300.000 fieles seguidores de la marca. No solamente adoran a la empresa, sino que además disfrutan reunirse. Philip Kotler

Clyde Fressler, gerente de publicidad y promoción de Harley en los '80, recibió una misión poco común en su industria: crear un club de propietarios de motos auspiciado por la marca. Aunque parecía extraña, teniendo en cuenta la situación financiera, la entendió de inmediato: era un cliente más de la mítica marca y sabía perfectamente que Harley, más que una motocicleta, era una forma de vida.

El club, llamado Harley Owners Group, se lanzó oficialmente en 1983. Sin necesidad de una costosa campaña publicitaria, la flamante comunidad fue promovida por la red de distribuidores y por mensajes boca a boca. Un ejemplo de lo que Sam Hill bautizó como marketing radical: "se trata de lograr resultados extraordinarios, sin demasiados recursos, gracias a una relación muy cercana con los clientes y una estrategias poco convencional. El secreto es ser "radical" y hacer aquello que los competidores no esperan que hagas".

Para hacer marketing radical, se necesita gente muy inteligente, que esté un poco loca, y que esté comprometida con "la causa". Si uno mira a Harley, se da cuenta que esa gente está loca por las motos. No es algo fácil de encontrar

A principios de los 80, en cuestión de pocos meses, los Estados Unidos se vieron invadidos por motocicletas japonesas vendidas a precios mucho más bajos que las Harley. Los directivos y empleados de Harley pensaron que la marca Harley nunca podría perder cuota de mercado (casi el 60%), pensaron que las motos japonesas no podían ser robustas o de buena calidad (ni por su precio ni por su aspecto) y que además, los americanos no comprarían motos japonesas.

Las tres premisas resultaron ser falsas. En 1985 su cuota de mercado se había reducido a un 13% y Harley Davidson estaba cerca de la banca rota. Para los directivos de Harley había varias opciones: tirar la toalla y cerrar, invertir en marketing e intentar una solución tradicional, o reinventar toda la organización arriesgándose a fracasar o a conseguir el mayor de los éxitos.

Se barajaron las 3 y hay quien tomó la primera, el conjunto de la empresa, al final optó por la tercera. Richard Teerlink insistió en que la resistencia al cambio es algo inevitable, pero puede ser reducida ofreciendo claridad acerca de que se espera y de qué cosas cambiarán. Normalmente la gente no se resiste al cambio en si, si no a ser cambiados ellos mismos.

Para Teerlink el secreto está en que toda la empresa debe pasar a trabajar para una causa común. Un buen líder es el que consigue que su gente trabaje para conseguir unos objetivos comunes porque así lo desean ellos mismos, no porque tengan que hacerlo.

Esto se consigue creando un entorno que promueva 5 factores:

1. Estar al caso de qué ocurre en el mundo.
2. Responsabilidad para cada individuo de la empresa.
3. Formación y aprendizaje durante toda la vida.
4. Implicación personal en los proyectos.
5. Aprecio mutuo entre todo el equipo.

En el caso de Harley, la causa común por la que se decidió luchar era para convertir una empresa que vendía motocicletas en un negocio que vende razones para ir en moto y en vivir la "*American Nostalgia*". Y ha funcionado.

Cuál es el papel de un líder en la reinención de una empresa
Teerlink comenta que un buen líder debe preguntarse diariamente lo siguiente:
¿Estoy poniendo recursos para que la gente que trabaja conmigo pueda llevar a cabo su trabajo? ¿Estoy seguro de que mis empleados pueden crecer como personas y desarrollarse?

En una empresa es importante diferenciar tus productos y procesos con características que los distinguan de los de la competencia. Pero la principal diferencia entre una empresa u otra es el compromiso de los propios empleados. Cuando los empleados se identifican plenamente con la empresa se genera gran valor para los clientes y estos lo perciben y también pasan a formar parte de "la causa" para la que se trabaja.

Estrategias para crear una marca poderosa

Para Steelink hay 3 factores clave a la hora de maximizar valor percibido por la gente, acerca de una marca:

1. La reputación de calidad y confianza en la marca.
2. La reputación de que la empresa gana dinero.
3. El tener una gran cuota de mercado.

Para conseguir estos 3 puntos son necesarios 3 requisitos:

1. Conocer bien tu negocio (saber exactamente a qué te dedicas).
2. Conocer bien a tu cliente
3. Hacer atención al detalle.

Cita de Teerlink (que ya incluí en el artículo acerca de Tom Peters): *“Lo que vendemos es la habilidad de un contable de 43 años de vestirse con cuero negro, conducir por pequeños pueblos y conseguir que adolescentes tengan miedo de él.”*

Cómo atraer nuevos clientes y, al mismo tiempo, lograr la fidelización de los clientes antiguos

Una vez más, Teerlink y Tom Peters coincidieron también en este punto. Para ambos el secreto está en olvidarse del producto (partimos de la base que el producto es bueno) y nos centramos en conectar emocionalmente con el cliente.

Cita de Steerlink: *“Dale al cliente una razón para que conduzca una motocicleta y se lo pase bien”.*

Evidentemente que lo que se desea es vender las motocicletas, pero todos los esfuerzos de marketing se centran en comunicar cosas que pueden hacer y sentir, mientras conducen o cuando viajan de un lugar a otro, con sus motocicletas Harley.

Cómo aumentar sus ganancias en un entorno supercompetitivo

A riesgo de repetirme, Teerlink indicó lo mismo que Tom Peters: el cambio es necesario para adaptarse a la velocidad hiperlumínica a la que se mueve nuestro entorno.

No hay más remedio que rodearse de gente que piense por si misma, que sea responsable de sus actos y que se adapte constantemente. De ahí la importancia de que todos los empleados de una empresa sepan cual es la misión de ésta. De lo contrario los cambios tendrían objetivos diferentes en las diferentes áreas de la misma.

Cita de Teerlink: *“Hay dos verdades inamovibles en la vida: una es que vamos a morir algún día, la otra es que cambiar es inevitable.”*

Pero Teerlink deja claro que cambiar por cambiar tampoco es algo bueno, de debe cambiar por alguna razón. Aunque normalmente, la mayoría de los cambios que se llevan a cabo en una empresa son para corregir anteriores errores de dirección o de juicio.

Una es un anuncio de Harley orientado a transmitir la calidad y robustez de sus motos, a la vez que refuerza el mensaje de la "American Nostalgia": El anuncio muestra a 3 tiparrones americanos, talla XXL, con sus barbas y pelo largo, vestidos en cuero y tachuelas, y con sus Harley aparcadas delante. Un texto cita: "*¿Le venderías a estos muchachos una moto defectuosa y que perdiese aceite? Nosotros tampoco. Harley-Davidson, las motocicletas...*"

La otra fue un comentario del mismo Teerlink acerca de la presión que supone trabajar en una empresa donde los clientes se tatúan la marca en pechos y antebrazos... realmente debe ser toda una experiencia... ¿Alguna vez has sentido algo así por una marca?

La interacción, una cuestión palpitante. 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.

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 uno 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 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 “rallies” 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 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!

Así, El fabricante estadounidense de motocicletas Harley-Davidson obtuvo un beneficio neto de 229 millones de dólares (154,5 millones de euros) en el tercer trimestre del año, lo que supone un incremento del 20,5% respecto al mismo período de 2003 y un récord para la compañía, informó hoy la empresa.

La cifra de negocio de Harley-Davidson se elevó a 1.300 millones de dólares (1.057 millones de euros) entre los pasados meses de julio y septiembre, lo que representa un aumento del 14,7% en comparación con el mismo período del año anterior y constituye también un nuevo récord.

En los nueve primeros meses del año, el beneficio neto se situó en 680,8 millones de dólares, un 17,7% más, mientras que la cifra de negocio se incrementó en un 9,5%, hasta alcanzar 3.794 millones de dólares).

Las ventas de motocicletas de Harley-Davidson se elevaron a 80.578 unidades en el tercer trimestre, con un aumento del 19,5%, mientras que en el acumulado del año totalizaron 236.702 unidades, lo que se traduce en un crecimiento del 10,5% respecto al mismo período del ejercicio precedente.

El presidente de la multinacional de Milwaukee, Jeffrey Bleustein, expresó su satisfacción por la evolución de sus resultados, que permitirán a Harley-Davidson registrar este año un nuevo récord de ganancias e ingresos, según lo previsto.

HARLEY DAVIDSON ABORDA EL MERCADO ESPAÑOL

Tras superar las 10.000 unidades rodantes en España, una cifra nada despreciable si tenemos en cuenta tanto el precio como la peculiar filosofía de la marca, Harley Davidson ha decidido incluir a nuestro país en sus planes de expansión aprovechando una cierta renovación de su imagen, que no pasa por renegar de su legendaria historia sino por terminar con su cierta “mala fama”.

Aunque películas como “Easy Rider” la convirtieron en un icono cultural para el chico malo, rebelde y desarraigado, la firma insiste en que solo un mínimo porcentaje de usuarios de estas motos de ensueño pertenecen a este perfil, y eso es lo que pretende transmitir. Conceptos como “estilo de vida”, “fidelidad”, “familia”, “individualidad” o “libertad” marcan la línea de conversación cuando se habla de Harley Davidson, una marca de motos que, apoyándose en estos ideales, intenta ampliar su mercado equilibrando su leyenda con las necesidades del usuario de hoy.

Analizar los motivos por los que alguien se compraría una Harley darían lugar seguramente a una extensa tesis psicológica, pero seguro que no coincidirían jamás con los que una persona alegraría al adquirir cualquier otra marca. No cabe duda de que en el primer caso imperaría el componente emocional. ¿Cómo ha llegado Harley Davidson a convertirse en una “forma de vida”?, ¿incluso en una doble vida para muchos?. Casi resulta ridículo plantearnos estas cuestiones tras 102 años de historia.

Harley no vende motos; vende emociones, nuevas experiencias que se generan alrededor de un producto y todo un mundo nuevo donde el usuario entra envuelto en los 100.000 accesorios que diseñarán su nueva personalidad. Con el fin de saber más sobre esta legendaria marca y su desarrollo estratégico en España hemos hablado con David Cardon, director de marketing, quién nos asegura que *“ahora hay una Harley para cada persona”*.

¿Qué es Harley Davidson, además de una marca de motos, y qué es lo que pretende conseguir en España?

Harley Davidson es ante todo un estilo de vida. Es la libertad, el individualismo y esto lo queremos transmitir no solo a través de las motos sino tras toda una oferta de servicios y productos que podemos ofrecer al cliente final; motos, perfumes, joyas, ropa de adulto, de niño, de mujer, accesorios para mascotas, etc.

Cada cual puede elegir lo que necesita para crear su propio estilo de vida Harley. También queremos promocionar a nuestros embajadores, que no son otros que los concesionarios y los clientes de estos, y para ello hemos desarrollado herramientas muy potentes que nos permite ahora el estatus de filial como Harley Davidson España. El apoyo de Europa y América es directo y esto nos permite avanzar mucho mas rápidamente en calidad de servicio.

Yo compro una Harley y después ¿qué?

Cuando compras una Harley no solo adquieres la moto. Tienes dos años de garantía europea y tienes derecho a un año de sociedad en el Harley Owners Group, el club motero más numeroso del mundo con casi un millón de socios en todo el planeta actualmente. El club permite entender perfectamente el estilo de vida Harley.

Antes el cliente tipo era el hombre de 45-47 años con altos ingresos y ahora esto ha cambiado con la llegada de los nuevos modelos y nuevos precios que nos permite tener una clientela mucho más joven. La media de edad de nuestros usuarios baja cada año. Evidentemente siempre tendremos al alto ejecutivo que puede comprar una Harley, porque para ella no hay precio. No es una moto.

Es una Harley que se puede personificar. Puedes cambiar todo lo que quieras para hacerla única. Esto no ocurre en el mundo de la automoción hoy. La moto se convierte en parte del piloto. Tenemos 27 modelos de Harley y 3 de Buell, la nueva marca que hemos adquirido y que presentaremos en Madrid, muy interesante para los jóvenes que desean introducirse en nuestro mundo.

Dejando a un lado el asunto económico, a mi me costaría mucho trabajo elegir uno entre todos los modelos de Harley.

A nosotros no nos interesa vender una moto, sino concretar un sueño con el cliente. A veces no le vendemos la moto que quiere. Hay vendedores que se quejan porque deben convencer al cliente de que la moto que eligen no está hecha para él. A veces la que le encaja es más barata que la que deseaba comprar. Nuestro servicios al cliente es exquisito en este tema. Está preparado para asesorar al 100%. Creemos que esta política es buena para el cliente, para el concesionario y también para nuestra imagen de marca. Hace 102 años que estamos en el mercado y estamos acostumbrados a ver las cosas a largo plazo. Esto es lo que configura la familia Harley.

¿Su cambio de imagen va a pasar por intentar eliminar parte de su historia?, por ejemplo, ¿los club's de moteros de Estados Unidos?.

Los motor club de EE.UU son parte de nuestra historia y no queremos borrarla. Pero queremos, necesitamos hacer entender que eso es solo un tanto por ciento de Harley, no la totalidad. Puedes ser un diseñador gay muy 'fashion', un barbudo enorme, una jovencita que quiere una Buell callejera... todos los clientes encuentran su producto en nuestra marca. Lo más difícil para nosotros es entender lo que estas personas quieren y poder dárselo. Definitivamente no hemos cambiado nuestra historia y no la vamos

a cambiar porque nuestros valores son inamovibles y esto es parte de nuestro éxito.

Aparentemente los diseños de Harley no han evolucionado durante años y sin embargo los accesorios novedosos se cuentan por miles. ¿Sería esta la base de su modelo de negocio?

Esta es una faceta muy interesante. La gente que sigue Harley creen que los modelos no han cambiado nada, pero deberían pensar que es mucho más difícil mantener el mismo diseño de leyenda que cambiar todo en profundidad y hacer una nueva moto.

Nuestra ventaja es poder ofrecer modelos casi iguales a los de los años '50, por ejemplo, pero con motores nuevos, chasis y neumáticos renovados, frenos, inyección y sistemas de seguridad altamente tecnificados etc. Utilizamos la tecnología de vanguardia con el diseño de siempre. Tenemos más de 100.000 piezas originales Harley para que todo el mundo pueda personalizar su máquina.

Harley ha cambiado los puntos de venta tradicionales por concesionarios especializados. ¿cómo ha influido esto a la hora de comprar y vender una moto?

El lado práctico del concesionario ha cambiado totalmente. Antes adquiría motos con un año de antelación y después las tenía que vender. Esto era nefasto para el cliente, que no tenía la moto deseada; y malo para el concesionario, porque se quedaba con la moto y a veces se veía obligado incluso a rebajarla para poder venderla.

Hoy tenemos herramientas informáticas que permiten al cliente final elegir junto al concesionario que desee la moto que quiere y como la quiere. En menos de dos meses la moto es confeccionada y traída de EE.UU. Estos dos meses de espera son aprovechados por el concesionario para hablar con el cliente de otros servicios y ver accesorios que le encajan para que la moto se convierta en una parte de él mismo. También estamos desarrollando servicios financieros, seguros, asistencia en carretera en cualquier parte de Europa y gratuito que entrarán en vigor a principios del nuevo año.

¿De qué manera piensan desarrollar la expansión territorial?. ¿ En qué regiones de España comenzarán a verse concesionarios oficiales de Harley? ¿Cómo gestionarán la publicidad?

De momento la mayoría de los concesionarios estarán ubicados al lado del mar, porque hace buen tiempo, las carreteras son muy buenas, y porque además el poder adquisitivo es más alto. De momento el 55% de nuestras ventas se realizan en Cataluña, pero queremos tener una imagen corporativa mucho más fuerte en toda España y estamos estudiando el



potencial en general y analizando donde sería óptimo abrir una concesión, de acuerdo con el propio concesionario, evidentemente.

En estos momentos todas los concesionarios deben tener la misma imagen corporativa; aunque con nuestro asesoramiento es el propio concesionario el que crea su propia dirección estratégica. Sobre su última pregunta decirle que nuestra mayor publicidad es el "boca-oreja". Invertiremos en excelencia, no en publicidad. Nosotros formamos al personal del concesionario y dejamos probar nuestro producto. Este es el esfuerzo de marketing.

¿Las motos Harley están creadas para correr o para disfrutar?

El principio de Harley es el de disfrutar. El usuario disfruta mucho más de la conducción por una carretera a 90km/h porque se pueden ver los paisajes, se puede hablar con la compañera o compañero, se disfruta de la vibraciones, del sonido... de todo lo que te demuestra que vas sobre una máquina viva. Es una parte de nosotros. Pero también tenemos productos muy fuertes en cuestión de velocidad. La V-Rod alcanza los 100 Km/h en 3,5 segundos. Tenemos de todo.

LAS EMPRESAS DE MEJOR Y PEOR REPUTACIÓN EN LOS ESTADOS UNIDOS

La publicación Harris Interactive viene realizando desde hace cuatro años un trabajo exhaustivo sobre imagen empresaria en Estados Unidos.

El año 2002 fue muy convulsionado para las grandes empresas norteamericanas. Un estudio revela ahora los vaivenes de la reputación corporativa en ese país, según la óptica de sus compatriotas. Johnson & Johnson, por cuarto año consecutivo, alcanzó la primera posición en imagen, mientras que la Enron apareció en el último, con el peor índice desde 1999, fecha en que comenzó a elaborarse esta encuesta.

Una encuesta de la empresa Harris Interactive ubica a Johnson & Johnson como la empresa de mejor reputación en Estados Unidos durante el 2002. El estudio, que recibe el nombre de Annual RQ 2002, es el cuarto que realiza H.I. desde la creación del índice en 1999, y tiene en cuenta -para determinar la posición de cada empresa- distintos factores, como la sinceridad corporativa y los estándares éticos que utiliza, entre otros.

En un año plagado de escándalos en el mundo de los negocios norteamericano, el RQ (sigla de Reputation Quotient) de Johnson & Johnson fue el máximo, con 82,14, seguido por Harley Davidson -que integra por primera vez el cuadro de los 60 rankeados- con 80,68, y Coca Cola, tercero con 78.95.



Veinte atributos

Las distintas compañías fueron analizadas en función de 20 atributos, ubicados en seis divisiones: Productos y Servicios, Performance Financiera, Condiciones Ambientales, Responsabilidad Social, Visión y Liderazgo, y Atributos Emocionales.

El caso de Johnson es notable, porque encabeza por cuatro años consecutivo la nómina, y es la única empresa en el Annual RQ que obtuvo más de 80 puntos en todas las mediciones de Harris. En el otro extremo está Enron, que se ubicó con la marca más baja registrada en los RQ desde que existe el índice, con 26,22.

Las compañías que “debutaron” en el RQ de Harris, y que alcanzaron las diez mejores posiciones son la ya citada Harley Davidson (2º), General Mills (5º) y Eastman Kodak (7º). A su vez, retuvieron su figuración dentro de los top ten Coca Cola (3º), Maytag Corporation (6º) y 3M Company (10º).

Microsoft se ubicó en el primer lugar del rubro Performance Financiera, repitiendo una actuación que registra desde la primera versión del RQ. Esa empresa también está al frente del renglón Visión y Liderazgo. A su vez, Johnson aparece rankeada en primer lugar en Productos y Servicios y en Atributos Emocionales.

La mitad, una visión negativa

Según Harris Interactive, la mayor parte de los norteamericanos percibieron una baja en la reputación empresaria a lo largo del año 2002. Casi la mitad de los encuestados -un 48%- dijo que esa reputación había caído “mucho”, mientras que un 31 por ciento juzgó que hubo una caída, pero “leve”.

Joy Marie Sever, vicepresidenta de Harris, estima que “lo más interesante (del resultado) es que de aquellos que caracterizaron a la reputación de las empresas del país en forma negativa -un 80 por ciento del total-, una gran proporción (el 72 por ciento) cree que hay esperanzas ciertas de que va a mejorar”.

En un estudio previo, se interrogó a la gente cuáles eran las “mejores” y “peores” reputaciones. Las 60 empresas más citadas (en ambos sentidos) fueron medidas en el Annual RQ 2002.

Enron figuró entre las 14 compañías que aparecieron por primera vez en el estudio, y, de hecho, fue la más mencionada. También se agregaron a la lista Andersen Worldwide, Verizon Communications, PepsiCo, SBC Communications, Qwest Communications, Adelphia Communications, Global Crossing, J.C. Penney, General Mills, Merrill Lynch, Harley-Davidson, American Express y Eastman Kodak.



Como ocurrió en años anteriores, la fase de nominaciones no coincidió con el resultado final de la reputación de cada empresa. Por ejemplo, cuatro de las diez nominadas en la categoría de “mejores” aparecieron también entre las diez “peores”: Wal-Mart, Microsoft, Ford y AT&T.

En la primera fase, Harris Interactive realizó 4.007 entrevistas online y 4.055 encuestas telefónicas en distintas regiones del país. Todos los encuestados debieron nominar dos compañías que consideraban como de mejor reputación, y otras dos que juzgaban como de peor imagen. La lista de las 60 finales fue elaborada por Harris al sumar las nominaciones por mejores y peores reputaciones.

En la segunda fase, 22.521 encuestados debieron responder en función de los 20 atributos ya señalados al comienzo de esta nota. La muestra es representativa del total de la población adulta norteamericana, teniendo en cuenta las variables demográficas de edad, sexo, raza, etnia, ingresos y región de residencia.

Mejores y peores

Las diez empresas de mejor reputación del Annual RQ 2002 son las siguientes (Entre paréntesis, la posición correspondiente al 2001)

- Johnson & Johnson, 82.14 (1)
- Harley Davidson, 80,68 (-)
- Coca-Cola, 78,95 (3)
- United Parcel Service, 78,72 (15)
- General Mills, 78,61 (-)
- Maytag, 78,50 (9)
- Eastman Kodak, 78,46 (-)
- Home Depot, 78,24 (19)
- Dell, 78,18 (13)
- 3M, 77,90 (5)

Las últimas diez posiciones (correspondientes a las empresas de peor reputación) son:

- AOL/Time Warner, 59,35 (50)
- Sprint, 57,74 (44)



- Philip Morris, 53,92 (59)
- K-Mart, 53,36 (40)
- Qwest, 50,96 (-)
- Bridgestone/Firestone, 50,34 (60)
- Adelphia, 41,59 (-)
- Andersen WW, 40,10 (-)
- WorldCom, 37,03 (58)
- Global Crossing, 33,37 (-)
- Enron, 26,22 (-)

FUENTES

Portal Lucem - El problema de la Servucción.htm

Richard Teerlink (Presidente de Harley Davidson): Cómo reinventar una organización Montse Peñarroya

El caso de Harley Davidson Por Josef Schinwald

http://josefschinwald.com/sound/sonido_harley.asp

Breve historia de la concentración h-del grao y del bigtwin club

Las empresas de mejor y peor reputación en los Estados Unidos harrys interactive

Economía/Motor.- Harley-Davidson logra un beneficio récord de 154,5 millones en el tercer trimestre, un 20,5% más

HARLEY-DAVIDSON\BMW R 1200 CRUISER MV020.htm

HARLEY-DAVIDSON\BMW R 1200 CRUISER MV0202.htm