

EDP University De Puerto Rico  
Recinto De Hato Rey

Caso: “La Estrategia De Enfoque De  
Harley Davidson”

José M. Cintrón Noriega

**Sirva la presente para certificar que el Proyecto de Investigación Titulado:**

**“La Estrategia De Enfoque De Harley Davidson”**

**Preparado por:**

**José M. Cintrón Noriega**

**Ha sido aceptado como requisito parcial para el grado de:**

**Maestría en Administración de Empresa Concentración en Gerencia Estratégica**

**Enero 2020**



---

**Dr. José A. Molina, Profesor**

## Tabla de contenido

Introducción	1
Misión, Visión, Valores, Objetivos	2
Historia De La Empresa Harley Davidson	4
Hechos Emblemáticos de la Marca Harley Davidson	6
Revisión de Literatura	10
La Construcción de una Marca Poderosa	10
Ambiente Físico	11
Iniciativa De Sostenibilidad Medioambiental	11
Crecer el Negocio Sin Aumentar El Impacto Medioambiental	12
Trayectoria Para Mejorar El Consumo de Combustible	12
Intensidad Energética	13
Energía Renovable	13
Conservación De La Energía En Acción	13
Pilgrim Road Powertrain Operation	14
Ambiente Social	14
Mercadeo	15
Investigación y Desarrollo (I+D)	15
Símbolo Del Águila	16
Problema en la empresa	16
Estrategias	18

Competencias	20
Competencias Japonesas	21
Yamaha	21
Honda	22
Kawasaki	26
Suzuki	29
Competencias Americanas	31
Indian	33
Victory	35
Análisis Foda	38
Análisis Porter	40
Análisis Pestel	39
Conclusión	50
Referencias	53

## **Listado de apéndices**

Apéndice I, Figuras 1 y 2	Primera Guerra Mundial	pág. 55
Apéndice II, Figuras 3 y 4	Segunda Guerra Mundial	pág. 56
Apéndice III, Figura 5	Capítulo Clarksville, TN, 2016	pág. 57
Apéndice IV, Figura 6	Informe Sostenibilidad	pág. 58
Apéndice V, Figura 7	Símbolo del Águila	pág. 59
Apéndice VI, Figura 8	Marcas que compiten con compañía Harley Davidson	pág. 60
Apéndice VIII, Figura 9	Honda RA271 Primer Monoplaza de F1.	pág. 61
Apéndice IX, Figura 10	Suzuki Mod... 36cc Power Free.	pág. 62

## **Dedicatoria**

Quiero comenzar dando el favor y la gracia a Dios por ser mi compañero de camino en esta larga trayectoria. Solo Dios sabe cuántas veces intente quitarme por lo fuerte, retante y estresante que es cursar estudios de Maestría. Cuando más decepcionado estaba, le pedía una señal para saber que estaba en el lugar correcto y siempre me la concedía. Así que papito Dios para ti toda la honra y la gloria de este logro alcanzado.

También dedico este trabajo a mi esposa Daimary Cotto Cámara a quien bautice como “mi adorado tormento” gracias por aceptar el reto y caminar junto a mi este proceso académico. Por espacio de dos años sacrificamos muchos asuntos de prioridad en nuestro matrimonio, muchas desveladas etc... Hoy me siento súper orgulloso de tenerte como esposa, amiga, novia, compañera de chinchorro y jangleo en motora, porque al estar juntos formamos un gran equipo, establecimos prioridades y ganamos. Estoy convencido que este es el principio de muchas cosas buenas y grandes proyectos que viene para nosotros.

A mi hermano Nelson que se ha convertido en el ángel de la guarda de mi madre a quien cuida y vela día y noche, gracias a ese sacrificio hoy gozo de tener a mi madre con vida. A mi padre Ángel Luis Cintrón Perez que, aunque físicamente no se encuentra con nosotros y a pesar de la separación física y de las muchas cosas que nos faltaron por vivir, sé que sin duda está disfrutando de este logro tanto como yo.

A mis compañeros de clase conocidos como “Nosotros Maestría” Ángel, Kalash, Marisol, Melody, Xiomara, Irma, porque desde el primer día me recibieron tanto a mi como a mi esposa como si fuéramos amigos conocidos de mucho tiempo. Gracias por su amistad.

Por último, pero no menos importante al Dr. José Molina, ha sido el responsable directo de todas las experiencias vividas durante los pasados dos años que llevamos formándonos con el estilo único del **¡míralo ahí!** Gracias por ser nuestro guía y mentor en este proceso. Dios le vendida siempre.

## **Introducción**

El trabajo investigativo que presento a continuación forma parte de los requisitos del grado académico de Maestría en Gerencia Estratégica. El propósito de estudiar el caso de la compañía Harley Davidson es entender el comportamiento de los individuos, como influyen en su lealtad hacia la marca y también como la filosofía de ésta, sus reglas de comportamiento y sus valores son permeadas por los actores principales del espacio donde se desenvuelve.

Durante el desarrollo de esta investigación se presenta un viaje al mundo del motociclismo y como ha avanzado la compañía Harley Davidson en los últimos años. Se hace un recuento de la historia para poder entender las costumbres actuales o tendencia de los harlistas. También se analizan los entornos internos y externos, sus competencias y su mercado actual y quienes son las personas que prefieren este estilo.

El estudio de caso está dirigido a analizar cómo la empresa Harley Davidson ha logrado posicionarse en la mente de sus seguidores, creando que la lealtad de sus consumidores sea irrompible. También como la empresa trasciende con el tiempo y pasa a ser más que un fabricante de motocicletas en una empresa novel, creativa que marca la historia en cada una de sus creaciones.

Al finalizar este fascinante tema será imposible no ser contagiado y entender porque el mundo de las motoras se ha convertido en una de las grandes pasiones de este autor.

A continuación, se presenta la Misión, Visión, Valores y Objetivos la empresa Harley Davidson, según obtenido de( “ <http://www.harleybmc.com/about-us>”)

### **Misión**

Somos una empresa dedicada a la comercialización de motocicletas Harley-Davidson, productos y servicios relacionados, con niveles mundialmente competitivos en seguridad y calidad, generando valor agregado para brindar satisfacción a nuestros clientes a través de su servicio consultivo buscando siempre brindar el desarrollo de nuestra gente, el progreso de la comunidad y el entusiasmo de nuestros proveedores, clientes y accionistas.

### **Visión**

Ser reconocidos como el Grupo líder en la comercialización de motocicletas Harley-Davidson, productos y servicios relacionados a través un enfoque estratégico de servicio al cliente, generando valor agregado dentro de una cultura de calidad y servicio basada en nuestros 100 años de experiencia y conocimiento.

### **Propuesta de valor**

Desempeñándonos siempre bajo los valores de honestidad, respeto e integridad con la comunidad a través de nuestras agencias atendidas por las manos expertas de nuestros colaboradores. Nuestros valores son el corazón con el que desempeñamos nuestro negocio, y sirven como marco d referencias para las decisiones que nuestros empleados toman a cada nivel de la compañía. Estos son:

- Decir la verdad
- Ser justos
- Mantener las promesas
- Respetar al individuo

- Motivar la curiosidad intelectual

### **Objetivos**

Nuestro objetivo es ser activos con las organizaciones locales y nos sentimos privilegiados de apoyar a las personas y los programas que contribuyen a una vida mejor para todos aquellos que viven en nuestras comunidades, (Grupo BMC, 11/09/2019).

## Historia de la Empresa Harley Davidson

Harley Davidson, Inc. es el principal y más grande fabricante de motocicletas en los Estados Unidos, cuya historia tiene más de un siglo de existencia, es un ejemplo de una empresa que nunca ha dejado de crecer. Su historia refleja la ambición de dos hombres que no sólo sabían hacer motocicletas; eran dos visionarios que tenían una imagen muy clara de qué es lo que querían lograr con su producto y la forma como iban a conseguirlo. Su éxito radicó en crear motocicletas con elementos distintivos e innovadores por medio cual demostraban ser mejores que su competencia. A continuación, se describe la cronología de la empresa Harley Davidson desde su fundación hasta hoy día, (Isaza, 2014).

- En septiembre de 1904, William S. Harley y los hermanos Arthur, Walter y William Davidson creadores de la marca, iniciaron operaciones en un pequeño taller de madera en Milwaukee, Wisconsin USA, lanzando su primer modelo en ese mismo año.
- En el 1905 a un año de su iniciación las oportunidades no se harían esperar, pues ya en ese mismo año tendrían un primer distribuidor en Chicago y una de sus motocicletas ganaría una carrera de 15 millas.
- A finales del 1906, según fue creciendo su popularidad igual que sus oportunidades, se mudan a otra fábrica nueva incrementando de un empleado a seis de tiempo completo.
- Luego en 1907 se constituiría la empresa (Harley Davidson Motor Company), con lo cual el staff se triplica a 18 personas y se dobla el tamaño de la planta. Asimismo, se empezarían a reclutar distribuidores con la intención de tener una mayor penetración en la región de Nueva Inglaterra en los Estados Unidos.
- Debido al rápido crecimiento Harley Davidson se convierte en la empresa principal proveedor de motocicletas del ejército norteamericano durante ambas guerras, lo cual

claramente daba testimonio de la gran calidad de los vehículos a dos ruedas fabricados por la marca. Se estima que durante la primera guerra mundial se usaron cerca de 20,000 motocicletas Harley-Davidson.

- En el 1943, finalmente la compañía recibiría el primero de sus cuatro premios por la excelencia en la producción durante el tiempo de guerra.

Los Apéndices 1 y 2 localizado en la pagina 55 y el 3 y 4 localizado en la pagina 56 muestran las figuras de las motocicletas usadas en primera y segunda guerras mundiales respectivamente.

## **Hechos interesantes y emblemáticos de la marca Harley Davidson**

La historia de la empresa está precedida por un gran número de hitos y acontecimientos históricos, que tuvieron como protagonistas los numerosos triunfos de la marca a nivel deportivo que le hicieron merecedora de múltiples premios, la creación de piezas y partes de las motos que quedaron en la memoria de muchos por su diseño y originalidad y el gran crecimiento que como consecuencia lograría tener la marca no sólo en Estados Unidos sino en el mundo.

- En el 1909 la empresa presentaría lo que más tarde se convertiría en uno de sus sellos más representativos: una motocicleta impulsada por un motor V-twin (gemelo en V). La forma de los dos cilindros separados en un ángulo de 45 grados rápidamente se convertiría en uno de los iconos más perdurables en la historia de la marca.
- En el 1910 se usa por primera vez el famoso logotipo representado por la barra y el escudo el cual un año más tarde sería registrado ante la oficina de patentes de los Estados Unidos.
- En el 1912 la empresa construye su fábrica principal en Milwaukee. A partir de este año la empresa empezaría a exportar sus motocicletas al Japón y con esto haría sus primeras ventas fuera de los Estados Unidos. De igual forma la red de distribuidores crecería alrededor de los 200 a nivel nacional.
- En el 1916 la revista “The Harley Davidson Enthusiast” (El Entusiasta Harley Davidson) comienza su reinado como la revista de motocicletas con mayor número de publicaciones en el mundo.
- Para el 1920, Harley-Davidson se convierte en el mayor fabricante de motocicletas en el mundo. Se pueden adquirir en más de 2.000 concesionarios en 67 países.

- En el 1925 se instaura en el diseño de las motos el tanque de gasolina con forma de lágrima. De ahí en adelante éste sería considerado un sello inconfundible de las motocicletas Harley Davidson.
- En el 1928 se introduce el primer motor de dos levas en uno de sus modelos. La moto es capaz de alcanzar una velocidad máxima entre 130 a 160 km/h.
- Con el propósito de estimular las ventas en el 1933, en tiempos de la Gran Depresión, se incluyen algunos diseños de águilas pintadas en los tanques de gasolina de las motos. Este vendría a ser el comienzo de una técnica que luego sería ampliamente utilizada en la fabricación de las motos.
- En el 1937, Joe Petrali establece un nuevo récord de velocidad en tierra de 217 km/h en una Harley Davidson.
- En el 1947, Harley Davidson comienza a vender lo que más tarde se convertiría en su clásica chaqueta de cuero negra para motociclistas.
- Para el 1953 la compañía crea un nuevo logo con motivo de su 50 aniversario. Este tendría forma de “V” en honor del motor que había creado en 1909 y que rápidamente se había logrado convertir en un ícono de la marca.

Por su parte la quiebra de Hendee Manufacturing, el creador de la motocicleta Indian, haría que Harley-Davidson fuera el único fabricante de motocicletas en los Estados Unidos durante los siguientes 46 años.

- En el 1962 reconociendo la creciente importancia de la fibra de vidrio en la producción de motocicletas, Harley Davidson adquiere el 60 por ciento de las acciones de Tomahawk Boat Manufacturing Company, con lo cual lograría mantenerse a la vanguardia en el diseño de sus motos.

- En el 1970 en las salinas de Bonneville cerca de Wendover, Utah, el corredor Cal Rayborn rompe el récord mundial de velocidad en tierra establecido por una motocicleta alcanzando promedios de poco más de 265 mph.
- Para el 1983 comienza uno de los esfuerzos más singulares de Harley Davidson: Harley Owners Group (El grupo de propietarios de Harleys), cariñosamente conocido como HOG. El grupo se convierte inmediatamente en el mayor club de motocicletas patrocinado por una compañía en el mundo. El propósito es involucrar más a sus clientes a la pasión del motociclismo. Esta asociación sin ánimo de lucro es la única agremiación patrocinada por un fabricante de motocicletas en el mundo y cuenta con más de setecientos mil socios. El H.O.G. ha revitalizado a la compañía, enfocando la atención de sus clientes en la posventa, a través de los eventos, paseos y actividades comunitarias.
- Seis años más tarde las membresías se elevarían a más de 90,000. Para el año 2000, llegarían a superar los 500 mil miembros. El Apéndice 5 localizado en la pagina 57, se ilustra una reunión del grupo H.O.G. Capitulo de Clarksville, TN.
- En el 1987, Harley Davidson empieza a cotizar en la Bolsa de Valores de Nueva York.
- Un año mas tarde en el 1988 se pone en marcha un gran museo de la marca llamado: The Harley-Davidson Traveling Museum. En él se exhiben piezas y objetos de interés, motocicletas clásicas y se da a conocer la gran historia que envuelve a la marca.
- Para el 1990, Harley Davidson celebra sus aniversarios 90 y 95 en Milwaukee en los que hicieron presencia cerca de 240,000 motociclistas.
- Durante esta década la empresa experimentaría un gran crecimiento que la llevó a expandir diferentes plantas y centros de distribución tanto en Estados Unidos como en otros países.

- Desde el 2000 hasta la actualidad la empresa empezaría a introducir mejoras en los motores de las motos logrando ser pionera en el uso de tecnologías, así como en algunas piezas de otros modelos tradicionales que por años se había encargado de fabricar.

([“https://culturizando.com › la-historia-de-la-harley-davidson-motor”](https://culturizando.com › la-historia-de-la-harley-davidson-motor), 08/28/2019)

Harley se ha caracterizado por ser una empresa innovadora que evoluciona según los tiempos sin dejar de atender a sus clientes. Su éxito ha radicado en que Harley se enfoca en escuchar y satisfacer las necesidades de sus consumidores. En resumen, Harley Davidson a sus 117 años de existencia es catalogada como la marca líder de motocicletas con mayor tradición a nivel mundial.

## Revisión de literatura relevante

### La construcción de una marca poderosa

Una marca exitosa no se hace de la noche a la mañana, se necesita estar enfocado en la meta trazada. Requiere también del esfuerzo, trabajo y la integración de diversos factores financieros tal como: la rentabilidad, la escalabilidad del negocio, el marketing, así como las estrategias de branding y las campañas de publicidad Alfaro (2017).

La construcción de una marca requiere verla no como un gasto sino como una inversión. La marca debe definir en su mismo nombre el propósito del negocio, debe mantenerse en constante innovación, debe personalizarse para que aumente el contacto con el consumidor, ser relevante, y conectar emocionalmente. (<https://www.entrepreneur.com/article/289576>)

Según Nolan y Kotha, (2007) revelaron que a principios de los años ochenta la reputación de Harley Davidson cayó tanto como su cuota de mercado, por lo que Richard Teerlink, ex CEO de Harley Davidson, le encomendó preparar un estudio titulado “Harley-Davidson: Preparing for the Next Century”. Los autores analizaron la emblemática fábrica de motos. Esta investigación reveló cómo un producto artesanal perdió calidad al masificar su producción, pero logró levantarse, transformando un negocio de manufactura en un estilo de vida.

Si bien es cierto que el consumismo es una razón que define las modas o tendencias de una población a nivel social, político y hasta cultural no es menos cierto que la admiración por los mitos y objetos son pasos que encarnan la construcción de la identidad de los individuos. La capacidad asociada con la marca contribuye a la generalización de comunidades alrededor de ella misma. Esta afinidad ha permitido que Harley Davidson se haya convertido en el punto de referencia de sus propios consumidores, no solo por la marca sino también por labor social y comportamiento comunitario.

Durante el desarrollo y análisis del estudio del caso de la Harley Davison, presentan las estrategias, las competencias y cuales son los lazos que mantienen una cohesión entre los motociclistas y sus entornos. Nos permitirá entender como la interacción entre los harlistas influyen en su lealtad como consumidores hacia la marca. También como la filosofía de esta, sus reglas de comportamiento y sus valores, son impregnadas por los miembros colectivos del espacio donde esta se desenvuelve.

### **Ambiente físico**

El ambiente físico es el contacto con las actividades internas o externas que fomentan una conducta amigable y de respeto al ambiente mismo y su entorno. Muchas empresas, han empezado a adquirir una cultura de responsabilidad social empresarial para el cuidado del ambiente, y Harley Davidson no ha sido la excepción, ya que ellos tienen políticas para el cuidado del ambiente, por lo cual constantemente buscan mejorar sus productos utilizando las mejores tecnologías minimizado considerablemente el impacto al ambiente.

De acuerdo con Levatich, (2018) indica que en un informe de sostenibilidad proporciona mayor transparencia, información y datos que antes sobre los objetivos, el progreso y las acciones para mejorar siempre los impactos ambientales, sociales y de gobierno de la empresa.

A continuación, se mencionan algunas gestiones que Harley Davidson ha hecho en pro de mejorar el medioambiente, según 2018-Informe Sostenibilidad.

- **Iniciativas de sostenibilidad medioambiental**

Se centran en reducir el impacto ambiental en toda la cadena de valor. Esto comienza reduciendo los gases que lanzan al ambiente las motocicletas, así como el ruido, entre otras cosas. Esto provoca cambios en las decisiones de diseño y la selección

de materiales, continúa en todo el espectro de las actividades de aprovisionamiento, fabricación y distribución, y termina una vez pasada la totalidad de la vida útil de los productos de la compañía.

- **Hacer crecer el negocio sin aumentar el impacto medioambiental.**

Este objetivo guía el desarrollo de las acciones para reducir el impacto ambiental de los productos y operaciones. Para establecer las áreas de enfoque y prioridades, hace varios años emprendieron un análisis completo de la cadena de valor del impacto ambiental. Lo que descubrieron, y que no es de extrañar, es que el mayor impacto material en el medioambiente se deriva del uso de gasolina en las motocicletas.

Por lo tanto, mejorar el consumo de combustible de las motocicletas con motor de combustión interna (ICE) se convirtió en una de las prioridades para cumplir el objetivo a largo plazo. También planean liderar la electrificación del motociclismo con una cartera completa de vehículos eléctricos, lo que reducirá aún más el impacto ambiental de las motocicletas durante su uso.

- **Trayectoria para mejorar el consumo de combustible**

En el Informe Sostenibilidad (2018), la empresa muestra una trayectoria para mejorar el camino, anticipándose a las posibles regulaciones sobre emisiones y lograr el objetivo de sostenibilidad ambiental a largo plazo. Para 2027 establecieron como meta lograr un consumo de combustible promedio de la flota superior a 50 mpg. Eso representa una mejora del 25 % con respecto a 2011 y una mejora del 15 % con respecto a 2017. Para 2018 el consumo de combustible promedio de la flota fue de 44,0 mpg.

- **Intensidad energética**

Como participante en el programa «Better Buildings Better Plants» (DOE BBBP) del Departamento de Energía de USA, se han comprometido a mejorar la intensidad energética en un 25 % durante un período de 10 años. La intensidad energética es una medida de la energía utilizada para producir una motocicleta, con base en el gas natural, la electricidad y otros combustibles utilizados por las instalaciones de fabricación en los EE. UU. El objetivo de 2027 es una mejora del 25 % con respecto a 2017.

- **Energía renovable**

En las instalaciones de montaje de motocicletas en Bawal (India) y Manaus (Brasil), se instalaron placas solares para reducir el impacto en el medioambiente. En Manaus, se colocaron 150 paneles solares en abril de 2018. Los paneles producen 250 kWh por día, lo que representa aproximadamente el 14 % de las necesidades de electricidad de la planta. En Bawal, se instalaron paneles solares para producir cerca de 50.000 kWh anuales, compensando el consumo eléctrico en aproximadamente un 5 % por año.

- **Conservación de la energía en acción**

Cuando las instalaciones de Operaciones del conjunto motor (PTO) comenzaron a prepararse hace unos años para un cambio importante, un pequeño equipo de ingenieros realizaron un estudio exhaustivo de todo el consumo eléctrico en la planta. El equipo pudo identificar a los mayores consumidores de energía e intercambiar ideas para reducir el consumo sin reducir el rendimiento. Desde garantizar que los equipos podían apagarse cuando no están en uso hasta realizar búsquedas de tesoros de energía para las fugas de aire comprimido y equipos que se dejaban en funcionamiento. El gran logro fue reducir la carga base de la planta mediante la instalación de unidades de frecuencia variable en

las salas de ventiladores de HVAC en 2017 y en varios sistemas de filtro de refrigerante en 2018. Dando como resultado una reducción general en el consumo eléctrico de casi el 15 %, comparado con el año 2016.

### **Pilgrim road powertrain operations**

Según el estudio 2018 Informe de Sostenibilidad recuperado de “article-sustainability-report” la historia de la reducción de vertederos comenzó a mediados de la década de 2000 con un proyecto para comprender mejor las barreras para el reciclaje y el nivel de apoyo de la base de empleados para el reciclaje. Las barreras se abordaron proporcionando más recipientes, mensajes claros y educación sobre cómo afecta el reciclaje a la planta y a la sociedad en general. Para 2015, PTO redujo los residuos de vertederos a un 2.7 %. El siguiente paso fue desviar el resto de los residuos de vertederos a una instalación de conversión de residuos en energía.

A finales de 2018, menos del 1 % de los residuos de PTO se habían enviado a vertederos. La generación de residuos también disminuyó en casi un tercio de 2015 a 2018. Ver figura recuperada del Informe de Sostenibilidad se encuentra en el Apéndice 6 en la pagina 58.

### **Ambiente social**

A pesar de la recesión en el 2008 la empresa ha seguido adelante con muy buenas ventas y excelentes ganancias y no se ha visto afectada. De acuerdo con Ziemer (2013) Harley Davidson ha sido resistente a la recesión y no a prueba de la recesión. “We always said we feel we are recession-resistant, not recession-proof.”

Posterior a la recesión la empresa ha pasado por varios CEO, de los cuales no todos han hecho que la empresa sobresalga, por lo que han tenido algunos puntos en la historia donde no

han conseguido la cantidad de ventas esperadas. Sin embargo, durante el estudio de este caso final del año 2019, la empresa tiene mucho renombre, está muy bien posicionada y constantemente se mantiene realizando nuevas estrategias que cautivan el apoyo de los clientes actuales y la obtención de nuevos clientes.

### **Mercadeo**

Según la página de Club-Moto (2018), el mercadeo es realizado mediante promociones de los vendedores, eventos para clientes, publicidad en revistas y en correos electrónicos, relaciones públicas, programas cooperativos y publicidad local en televisión, pero sobre todo basado en la experiencia y la recomendación de personas a personas por su grandiosa experiencia al montarse en una motora Harley. Además, también se promociona mediante el patrocinio de eventos como carreras. Asimismo, tienen una página en Internet bastante interactiva donde puede diseñar y crear productos. También puede ver el catálogo de productos y comprar.

### **Investigación y desarrollo**

La empresa se encuentra en constante investigación y desarrollo, buscando seguridad para sus clientes. Harley Davidson considera la investigación y el desarrollo como un factor importante en su habilidad para liderar el mercado. La empresa mantiene un departamento, Centro de Desarrollo de Productos (PDC, por sus siglas en inglés, Product Development Center), el cual se encarga de buscar estilo, ventas y producción viéndolo como un conjunto con los profesionales regulares. La inversión en investigación ha crecido considerablemente.

(<https://www.harley-davidson.com/la/es/about-us/hd-news/nuevas-instalaciones-h-d-de-investigacion-y-desarrollo-en-silico.html>).

### **El símbolo del águila.**

Desde la antigüedad el águila ha sido asociada a la realeza y a los dioses lo que la ha convertido en un indiscutible símbolo de poder debido a su tamaño, a su fuerza, su velocidad y a su destreza cazadora. Para las comunidades Harlistas, el águila encarna el sentimiento de libertad propio de la marca Harley Davidson; es común ver una mezcla o conjunción entre el símbolo del águila con el símbolo de la marca o el logo. También es posible ver el logo símbolo de forma independiente al águila; pero nunca el águila ser independiente al logo. El apéndice 7 localizado en la página 59 muestra la imagen original del águila de Harley Davidson.

### **Problema en la empresa**

Harley tiene un problema importante encima, y cuanto más se estudia las posibles causas, efectos y soluciones menos son las opciones. Según Miko (2019), la marca está condenada a desaparecer y la empresa se encuentra sumida en un grave problemas de ventas al punto que han encendido todas las alarmas de alertas.

Añade también que tras el cierre de plantas en Kansas City, Missouri, sus ingresos netos descendieron un 82% en el cuarto trimestre de 2017, hasta los 8.3 millones de dólares, situación de la que al día de hoy no se han recuperado.

En Estados Unidos aún se ven con regularidad por las carreteras grandes Harley con sus barbudos y barrigudos propietarios, pero en realidad la situación está cambiando, pues ya no están siendo capaces de atraer a nuevos motociclistas. Sus grandes motos son demasiado caras para los “millenials” y ninguno se va a gastar \$35,000 dólares en una moto (Miko, 2019).

Otro hecho al que hace referencia es que los llamados “baby boomers” las generaciones nacidas entre 1940 y mediados de los 60 se están muriendo y a sus hijos ya no les interesa montarse en motos, y los que así lo desean prefieren otros estilos de motos las como Ducati de

fabricación europea o una marca similar con las mismas y mejores tecnologías pero estilos menos robusto más moderno y asequible económicamente.

El periódico electrónico “ El Pais” en un artículo de economía informa que el fabricante de las motoras Harley Davidson busca elevar las ventas en el extranjero para compensar el despome en Estados Unidos, según el autor Pozzi (2018).

De igual forma los sindicatos, ya criticaron que la inversión en Tailandia se haga mientras la compañía se beneficia de los recortes de impuestos tras la reforma del impuesto de sociedades.

“Por un lado cogen dinero de las rebajas fiscales y por el otro pasan la tijera”, según la International Association of Machinists and Aerospace Workers, “es una emboscada”.

[https://elpais.com/economia/2018/06/28/actualidad/1530182218\\_991020.html](https://elpais.com/economia/2018/06/28/actualidad/1530182218_991020.html)

El tiempo dirá si la estrategia de mover su operación fuera de los Estados Unidos fue buena o si por el contrario esta desventaja se convierte en una oportunidad para sus competidores de mayor impacto.

## **Estrategias**

De acuerdo con Barrantes/Valverde 2012, en el estudio de investigación titulado “Harley Davidson Inc. 2008: Thriving Through A Recession” las estrategias que la empresa Harley ha utilizado, les ha permitido posicionarse y ser una empresa líder en el mercado. A nivel financiero se puede observar como la recesión no afectó sus ventas comparado a otras empresas que tuvieron que cerrar sus puertas porque no soportaron la recesión y quebraron.

Según Arantax (2018), Harley Davidson perdió su reputación de producir motocicletas confiables y de calidad después que American Machine and Factory comprase la compañía. Malas decisiones como reducir la producción y despedir a la mayoría de los trabajadores, le dio como resultado unos modelos de calidad inferior que no podían competir con sus homólogos japoneses.

La presión ejercida desde las fábricas japonesas llevó a la compañía Harley Davidson a asumir una posición muy poco tradicional. Así que un equipo de profesionales dedicado a la fabricación e ingeniería en Harley Davidson, y centrado en mejorar la calidad de los productos, viajó a Japón para estudiar cómo fabricaban motocicletas. El conocimiento con el que regresaron obligó a Harley Davidson a introducir el inventario justo a tiempo, el control de los operadores estadísticos y la participación de los empleados.

Aplicar la estrategia de «doblar a la izquierda cuando la competencia gira hacia la derecha» también alentó al departamento de Estilo a implementar un diseño evolutivo clásico para sus motocicletas, en lugar de imitar la práctica de la competencia de dar con algo radicalmente nuevo cada año.

De acuerdo con Fessler (2019), el precio también fue, es y será parte fundamental de la estrategia. Harley Davidson promovió que sus motocicletas conservaron su valor residual y en algunos casos, aumentaron su valor a lo largo de los años, mientras que las motocicletas de la competencia depreciaban entre un 25 y un 50% en los primeros dos años.

Fessler (2019), predijo que ante el evidente envejecimiento de los usuarios de las motoras Harley se identificaran fondos para ofrecer clases a sus potenciales clientes nuevos para que aprendan a conducir motoras. Por eso creó el Programa de Entrenamiento Riding Academy. Inicialmente ofrecida en 50 locales, el curso de tres o cuatro días ahora está presente en 245 concesionarios alrededor de los Estados Unidos..

Y el ya mencionado Harley Owners Group ó H.O.G que ha sido un rotundo éxito de marketing. Hoy en día, tiene más de un millón de miembros en 25 países, y la mitad de ellos asiste regularmente a los eventos de Harley Davidson.

## Competencias

Según Barrantes/Valverde (2012), la competencia se rige por muchos factores importantes como precio, calidad, confiabilidad, estilo, preferencia del cliente, garantía y otras muchas características en los productos. Estas sin duda son cualidades de Harley Davidson que se distingue por su confiabilidad, buen rendimiento, calidad, estilo y porque ofrece garantía para sus motocicletas.

Mientras que sus competidores tratan de seguir el paso de Harley Davidson, al no lograr alcanzar los niveles de calidad y rendimiento de una motocicleta optan como estrategia mantener precios más bajos. Sin embargo esta estrategia de precios más bajos no ha impedido que Harley siga creciendo y vendiendo productos, por lo cual se puede decir que la empresa es robusta.

Si bien es cierto que unos de los atractivos que posee Harley Davidson son sus creaciones, y sus estilos únicos tales como: crucero, turismo, chopper, deportivo entre otros, cuando miramos el comportamiento de los consumidores, nos damos cuenta como las marcas asiáticas tales como Yamaha, Honda, Kawasaki y Suzuki son muy feroces. Su flexibilidad, capacidad de producción y oferta es mayor, frente a Harley Davidson que se niega a bajar los precios de sus motos pese a la crisis de ventas que enfrentan.

Por otra parte Miko (2019) analiza "ningún millennial se va a gastar \$35,000 dólares en una moto, para eso hay marcas con mucha mejor oferta que conectan más con las nuevas generaciones". En la actualidad se consumen innumerables marcas, vivimos en una economía de deuda y de consumo a través del financiamiento, pero llega el momento en el que se concluye que hay marcas que dejan de ser marcas para convertirse en un simple fenómeno que trasciende al mundo empresarial.

## Competencias Japonesas

### Yamaha

En un estudio realizado en la Clase de Economía en la Universidad de Granada España, (2015) se concluye que la empresa Yamaha, fue creada en 1852 por el Sr, Torakusu Yamaha. En sus inicios dependía de la venta de pianos verticales, ya para comienzos del siglo XX comenzó con pianos de cola y órganos. Tras muchos años de producción la empresa termino convirtiéndose en el principal fabricante de pianos en el mundo. Veamos una cronología del progreso de la empresa.

- En el 1949 cambió el rumbo que se habían impuesto hasta ese momento cuando cotizaron sus acciones en la Bolsa de Valores de Tokio incrementando sus beneficios y diversificándose para crear Yamaha Motors Company.
- Yamaha Motor surgió con la fundación de Yamaha Motor Co., Ltd. en Japón, en julio de 1955 entrando relativamente tarde en un mercado en el que hasta 150 fabricantes de motocicletas competían por sobrevivir.
- Todo empezó cuando el presidente de Nippon Gakki, (en la actualidad, Yamaha Corporation), Genichi Kawakami, aprovechó las instalaciones de mecanizado que se utilizaban en la producción de hélices de metal para aviación para desarrollar la primera motocicleta Yamaha. Se trataba de la YA-1.
- El profundo conocimiento de Yamaha sobre la tecnología de dos tiempos condujo a la diversificación de la empresa en 1960 hacia el mercado de motores fuera de borda.
- El 1970 fue testigo del lanzamiento de la XS-1 de 650 cc, la primera motocicleta Yamaha de 4 tiempos.

- En esa misma década la empresa se diversificó hacia la producción de una amplia selección de nuevos productos, entre ellos quads, carritos de golf, generadores y robots industriales.
- En la década de los 80 esta tendencia se mantuvo con el desarrollo de motores de automóvil de altas prestaciones y vehículos acuáticos.

Yamaha tiene una clara percepción en el mundo como miembro de la sociedad que consiste en la satisfacción de sus clientes y el desarrollo de la sociedad a través del cumplimiento de las obligaciones legales, inversión social y responsabilidad ambiental. Su misión más importante es intentar distribuir productos de alta calidad y de última tecnología en las categorías de la marca.

Según se desprende de la página de Yamaha Motors, su competencia inmediata claramente es Honda con quien mantiene una estrecha rivalidad desde hace largo tiempo. Yamaha Motor realiza operaciones de desarrollo, producción y mercadeo en todo el mundo a través de sus 140 subsidiarias y sus afiliadas con participación en el capital en 30 países. Aproximadamente el 90 % de las ventas netas consolidadas se genera fuera de Japón, en más de 200 países. La compañía está constantemente reestructurando sus capacidades globales de ingeniería, fabricación y mercadeo para lograr un crecimiento sostenido a largo plazo.

## **Honda**

En la página electrónica de Honda, "<https://www.honda.es/cars/world-of-honda/past/history.html> n.f." su historia data del 1906 cuando nace Soichiro Honda en una pequeña aldea próxima al Monte Fuji, es hijo de un herrero y pronto muestra una gran fascinación por las máquinas y ayuda a su padre a reparar bicicletas. Soichiro Honda estaba motivado para lograr el éxito. Siempre se esforzaba para mejorar, siempre miraba hacia delante; concebía ideas y las probaba. Su sueño era ayudar a la gente a mejorar su vida, y este sueño constituía la base de todo lo que

creaba. A continuación se presenta la historia de éxito de Honda según la revista electrónica Honda Power Dream,

- En el 1922, Soichiro Honda abandona el colegio y pone rumbo a Tokio, donde trabaja como aprendiz de mecánico. Seis años después, regresa a casa y abre su propio taller.
- En el 1937, Soichiro funda su primera empresa Tokai Seiki para fabricar segmentos de pistón. Crece, pero recibe dos grandes golpes consecutivos: uno debido a un bombardeo durante la guerra y otro por un fuerte terremoto. Los restos destrozados de la empresa se venden y con las ganancias se funda una nueva empresa: Honda Technical Research Institute.
- Para 1946, Japón necesita movilidad después de la guerra, pero de una manera rápida y barata. A Soichiro se le ocurre la idea de montar en bicicletas motores generadores que tenía en excedentes. De esta forma, crea la primera "Honda". Su reto es ahora es satisfacer la demanda de este producto.
- Durante el año 1947 se mejora y modifica la bicicleta motorizada, haciéndola más atractiva, elegante y popular. En unos meses, el motor diseñado por Honda se fabrica en su primera cadena de montaje.
- En el 1948 nace Honda Motor Company, Soichiro Honda se asocia con Takeo Fujisawa y juntos crean una nueva empresa. Soichiro se encargará del desarrollo de productos y Fujisawa-san aportará la inteligencia empresarial necesaria. La empresa tiene 34 empleados y un sueño común.
- Para el 1949 nace la primera motocicleta nueva completamente diseñada y desarrollada por Honda y recibe el nombre "Dream" D-type, muy conveniente en este caso. Tras el rápido crecimiento y expansión global que sale de la unión de estas dos mentes

visionarias. En este mismo año establecen su primera tienda en el extranjero en el estado de California. Solo tenía ocho empleados pero en muy poco tiempo consiguió vender miles de motocicletas al mes.

- A partir del año 1950, Honda se presenta como la empresa noble en la industria de fabricación de motocicletas. Al mantener un punto de vista global, se consagra el principio de la empresa: "estamos comprometidos con el suministro de productos de la mejor calidad y a un precio razonable para la satisfacción de nuestros clientes de todo el mundo".
- En el 1955, Honda logró el primer puesto y se convierte en el mayor fabricante de motocicletas en Japón. También hoy en día, es el mayor fabricante de motocicletas del mundo con centros de producción repartidos por todo el mundo.
- En el 1958 nace una superestrella; La Honda Super Cub es una motocicleta sencilla y asequible para todo el mundo. Contaba con unas características excepcionales y su descendiente directa sigue fabricándose en la actualidad. Se convierte en un medio de transporte asequible para las masas y en el mayor éxito de ventas que se haya visto jamás.
- En el 1959, Honda es catalogado como el mayor fabricante de motoras y se le concede el primer premio americano. De esta manera inicia su andadura en el extranjero por primera vez, nada más y nada menos que en Estados Unidos donde se funda American Honda Motor Co. Inc. en Los Ángeles.
- La década del 60 se crea una empresa en Honda dedicada a I+D que se establece como filial de Honda Motor Co. Ltd. Conocida como la fábrica de los sueños de Soichiro. Soichiro afirmaba que el éxito se compone de un 99 por ciento de fracasos, ya que nuestro debut en las pruebas del TT Isla de Man fue una decepción, pero nunca nos

rendimos. Dos años más tarde, vuelve y lidera la competencia. Es la primera vez que saborean el éxito en la a nivel internacional y no sería la última.

- Tal como lo predijo en el 1965 ganan también un Gran Premio de F1. El Honda RA271 fue nuestro primer monoplaza de F1. Tenía un motor V12 de 1,5 litros que ofrecía más de 164 kW (220 CV): es un coche único que se exhibe en el Honda Collection Hall, en el circuito de Motegi, cerca de Tokio. Ver imagen en apéndice 9 localizado en la pagina 61.
- En el 1962 aprovechando el éxito obtenido en las motos en el TT, se abre el primer centro de producción global en el extranjero en Aalst, Bélgica, para satisfacer la demanda motocicletas que cada es mayor.
- En el 1963 de las dos ruedas a las cuatro Honda empieza a vender automóviles y vehículos comerciales. La resistente minicamioneta T360 despierta admiración. El S500, un deportivo ágil, recibe grandes elogios. Vista posterior de tres cuartos del Honda RA273.
- En el 1964 solo un año después de convertirse en fabricante de automóviles, Honda se atreve a adentrarse en el mundo de la competición. La decisión de fabricar nuestro propio chasis y motor se ve recompensada muy pronto y, en 1965, Richie Ginther consigue para nosotros la primera victoria en México.

La década de 1970 se le conoció como una década ajetreada. En el 1973 los fundadores de Honda, Soichiro Honda y Takeo Fujisawa, se jubilan tras 25 años al frente de la empresa; pasan a ocupar puestos de asesoramiento en el consejo de administración. Soichiro permanecerá atento a todos los movimientos de su empresa hasta su fallecimiento en 1991.

En la actualidad Honda sigue batiendo récords. Según el autor de este reportaje en el año 2014, consigue grandes resultados al vender a nivel global un total de 300 millones de motocicletas y scooters, una cifra más que considerable.

En el 2015, un año más tarde, Honda obtiene la victoria número 700 en un Gran Premio en motociclismo, otra cifra apabullante. En resumen el pasado año 2018, Honda cumple 70 años de existencia y mantiene su slogan distintivo con el poder de los sueños.

### **Kawasaki**

A pesar de su éxito como empresa Kawasaki apostó por la diversificación en la cartera de productos. Tras una larga búsqueda de información y de acuerdo con la información recuperada de la página de ([“https://kawasakiinformation.wordpress.com/su-fundador-shozo-kawasaki/”](https://kawasakiinformation.wordpress.com/su-fundador-shozo-kawasaki/)), los siguientes datos resumen la historia de Kawasaki:

- Shozo Kawasaki nació en Kagoshima el 2 de diciembre de 1837, hijo de un comerciante de kimonos. Kawasaki Shozo se convirtió en comerciante a la edad de 17 años en Nagasaki, el único lugar en Japón que luego se abrió a Occidente.
- Comenzó un negocio de envíos en Osaka a los 27 años, que fracasó cuando su barco de carga se hundió durante una tormenta.
- En 1869 se unió a una empresa azucarera de las Islas Ryukyu, establecida por un samurái de Kagoshima.
- En el 1878 cuando Shozo Kawasaki abrió en Tokyo unos pequeños astilleros con la finalidad de construir barcos que pudieran cruzar los océanos en unos tiempos en los que hacerse a la mar era una empresa muy arriesgada y peligrosa.
- Ocho años más tarde, en 1886, y tras el éxito de su iniciativa empresarial, Shozo Kawasaki se vio obligado a ampliar dichos astilleros con la apertura de uno más grande

en la ciudad de Kobe para poder atender una creciente demanda. Fue el inicio de lo que hoy conocemos como KHI (Kawasaki Heavy Industries).

- En el 1893 investigó las rutas de azúcar y mar de Ryukyu a solicitud del Ministerio de Finanzas.
- En 1894 fue nombrado vicepresidente ejecutivo de Japan Mail Steam-Powered Shipping Company, y logró abrir una ruta marítima a Ryukyu y transportar azúcar al Japón continental.

Trabajar duro, crecer empresarialmente y lo que es más importante, saber diversificarse según las necesidades que surgían en la sociedad. Fue un comienzo en el mundo del mar que años más tarde se iría extendiendo a otros sectores que poco o nada tienen que ver con el segmento marítimo, (“ <https://arebufo.wordpress.com>” 09/11/2012).

Según la información recuperada de (“ <http://www.culturabiker.es/kawasaki/>”), la entrada en la industria de la moto fue posible gracias al esfuerzo constante de Kawasaki por desarrollar nuevas tecnologías. Con el paso de los años han llegado a crear un gran número de modelos que contribuyen a crear un mercado exitoso y de paso, aportar algunas de las motos más legendarias.

En 1996 la empresa fabricó 10 millones de vehículos, una muestra de la capacidad de Kawasaki para responder a las necesidades de nuestros consumidores. De este modo, mientras tratamos de seguir dando lo mejor que tenemos, nuestros próximos retos se convertirán seguramente en nuevas leyendas.

La producción de motocicletas Kawasaki, comenzó a finales de los años 40, aunque su volumen nunca alcanzó el de sus competidores japoneses. Habría que esperar hasta los años 60 para su implantación a nivel mundial. A diferencia del resto de marcas japonesas, Kawasaki nunca tuvo intención de competir en el mercado de pequeña cilindrada, en lugar de eso siempre

ha intentado construir máquinas de altas prestaciones, aunque esto la convirtiera en la menor de de las cuatro grandes marcas Japonesas.

Según la página: ([“https://global.kawasaki.com/”](https://global.kawasaki.com/)), en el 1969 ganó por primera vez el campeonato del mundo, pero su reputación se disparó en 1973 con el modelo Z1, la primera Kawa de cuatro tiempos que desbancó a la Honda 750 como motocicleta de serie más potente, lo que acompañado de su buen aspecto y bajo precio la situó en la posición de “motocicleta por excelencia” de los años 70.

Treinta años después los motores Kawasaki de ocho válvulas basados en la Z1 siguen en producción, pues sus sucesoras han sido las ZX, Z1300, KZ, GPZ, Vulcan y la Vulcan Kawasaki Custom. La línea de motocicletas de la marca Kawasaki no está centrada desde luego en los modelos custom, si bien tiene una línea denominada Cruiser para dar respuesta a los amantes de este estilo.

El primer modelo fue la Vulcan VN750 que salió al mercado en el año 1984, su primera motocicleta de crucero que usaba su motor de 2 cilindros en V, con una cilindrada limitada a 699cc para evitar las tarifas impuestas en EUA a las importaciones de motocicletas japonesas. Posteriormente subió su cilindrada a 750cc. Posteriormente fueron construyendo nuevos modelos con diferentes acabados y motores desde 500cc hasta 2053cc.

## Suzuki

Suzuki es una de las empresas fabricantes de motos más reconocidas y de mayor peso en la industria del motociclismo. En la búsqueda de información y según se desprende en la página de (["http://www.autopasion18.com/HISTORIA-SUZUKI.htm"](http://www.autopasion18.com/HISTORIA-SUZUKI.htm)), la empresa fue creada por Michio Suzuki con el nombre inicial de "Suzuki Loom Works" en octubre de 1909, en la localidad de Hamamatsu, Japón. Suzuki tenía una mente brillante y visionaria, al igual que otros japoneses de su época en la industria del automóvil tales como Soichiro Honda, fundador de la firma que lleva su apellido; Kiichiro Toyoda, de Toyota; Yataro Iwasaki, de Mitsubishi, etc...

A continuación algunos datos relevantes de la empresa:

- La compañía nace en 1909 dedicada a la fabricación de telares con el nombre de Suzuki Loom Works. Lamentablemente, en 1951 el mercado del algodón quedó colapsado, lo que perjudicó enormemente a las máquinas de Suzuki, y la compañía se vio obligada a desarrollar otras actividades y a ofrecer nuevos productos, entre los que podemos destacar; la fabricación de instrumentos musicales, la construcción de casas, maquinaria agrícola, herramientas, e incluso la motorización de bicicletas.
- En 1952 ideó la bicicleta motorizada (called Power Free) que estaba equipada con un motor 2x36cc. En el apéndice localizado en la página 62 se ilustra la moto 36cc. Ese mismo año la cifra de fabricación de su bicicleta motorizada ascendió a 6000 unidades. Esta biciclera se hizo tan popular, que en 1954 se introdujo un segundo modelo. En 1954 el nombre de la empresa fue cambiado por el de "Suzuki Motor Corporation".

En fin la historia de Suzuki, a pesar que sus creaciones de motoras han sido muy exitosas,

- En el 1951, Suzuki construye su primer motor de dos tiempos de 36 cc.

- En el 1952, es vendida la primera motocicleta Suzuki, denominada Power Free.
- En el 1953 se fabricó la Suzuki Diamond Free. Este modelo que ganó la prueba de ascenso al monte Fuji celebrada ese mismo año.
- En el 1954 es lanzado el primer modelo de motocicleta específico para las carreteras, el Colleda.
- En el 1957, Suzuki comienza a abrir nuevas plantas para competir con su rival Honda.
- En el 1959, Suzuki fabrica un modelo especial de competencia, la Colleda RB de 125 cc, con caja de cambios de cuatro velocidades, horquilla telescópica y brazo basculante. En ese mismo año se inaugura U.S. Suzuki Motor Corp en Los Angeles, Estados Unidos.
- En el 1966 sale al mercado la primera moto deportiva de la marca, la Suzuki T20 Super Six.
- En el 1970, Suzuki empieza a fabricar pequeñas motocicletas destinadas al transporte urbano. Los modelos típicos fueron las series “K” y “M” producidas en masa. De los modelos K10 y K11 se vendieron más de 500.000 unidades. Las motocicletas Suzuki de esta época disponían de un depósito de aceite separado.
- En el 1971 es construida la primera máquina trail de Suzuki, la TS125, era un modelo mixto que podía utilizarse en carretera y en terreno off-road.
- En el 1972 se fabricaron los modelos GT380 y GT550, ambos con cajas de cambios de 6 velocidades.
- En el 1976 se presentó al público la GS750 con un motor de 4 tiempos, doble carburador y refrigeración por aire.
- En el 1980 son lanzados al mercado los modelos GSX1100 y GSX750, ambos tenían Twin Swirl Combustion Chamber. Para esta fecha todas las máquinas de la marca

incorporaban horquilla telescópica y amortiguador regulable por aire y un faro rectangular.

- En el 1981 se fabrica el modelo Katana que contaba con un manillar muy bajo y un pequeño carenado para proteger al piloto.
- En el 1986 la GSX-R1100 recorre  $\frac{1}{4}$  de milla en 10.3 segundos estableciendo un nuevo record de velocidad. Este modelo alcanzaba una velocidad máxima de 160 mph.
- En el 1991 el modelo GSX-R750 cambia la refrigeración de aceite por la refrigeración con agua. (<https://www.motorevistacr.com/historia-las-motos-suzuki/>)

## **Competencias Americanas**

### **Indian**

Como parte del estudio del caso se investigo la competencia americana de mayor relevancia para la empresa Harley Davidson, la empresa Indian Manufacturing, según la información obtenida en la pagina de <http://www.indianmotorcycle.cl/historia-motocicletas.html#1900>, Indian es una legendaria marca de motocicletas americanas creada por la compañía Hendee Manufacturing Company (más tarde llamada Indian Motorcycle Company). El nombre de Indian nació en 1901, tras la fabricación de la primera motocicleta de calle producida en la fábrica que Carl Oscar Hedstrom poseía en Springfield, comprada por George M. Hendee quien la bautizo con el nombre de Motocicleta India.

Hendee era piloto de motos y campeón de EE.UU., y Hedstrom un brillante ingeniero. Este último diseñó y construyó con sus propias manos el primer prototipo Indian, una monocilíndrica de 1,75 CV con una revolucionaria transmisión final por cadena. Se produjeron dos versiones que se vendieron durante 1901, pero la primera auténtica Indian fue el modelo Single de 1904 que introdujo la clásica decoración roja de la marca.

Indian lideró la época de los pioneros del motociclismo en USA con un incremento de ventas de 586 unidades en 1904 a 35,000 en 1916, antes de la entrada del país en la primera guerra mundial. La compañía Indian contaba entonces con más de 2.000 concesionarios por todo el mundo y junto con Excelsior era la fábrica de motocicletas más grande del mundo.

A continuación algunos datos interesantes de Indians Manufacturing eterno rival de Harley, Davidson, Cathcart (2013).

- En el 1907 debuta el tesoro americano la motora con motor V-Twin a 42.º
- En 1911 debutó el modelo de ocho válvulas, todo un icono de Indian, con el que Erwin «Cannonball» Baker consiguió multitud de récord de larga distancia, como cruzar el país en 1914 desde San Diego a Nueva York en 11 días y medio.
- Asimismo, el canadiense Jake De Rosier batió varios récord de velocidad, además de ganar unas 900 carreras de dirt-track. De Rosier falleció en 1913 víctima de un accidente durante una prueba cuando abandonó Indian para pasarse a las filas de Excelsior.
- En el 1916 el británico Oliver Godfrey ganó la prueba por delante del irlandés Charles Franklin. Este último pasó a trabajar en la marca como ingeniero para crear los modelos más famosos de su historia: las Indian Scout e Indian Chief.
- El Powerplus fue el modelo que Indian utilizó como base para las 41.000 unidades que utilizó el ejército norteamericano entre los años 1917 y 1919.
- Las Scout y Chief con motor V-Twin se convirtieron en los modelos más vendidos de la marca de Springfield y se ganaron una enorme reputación de fiabilidad y altas prestaciones que le sirvieron para enfrentarse a las Harley Davidson en las carreras en circuitos ovals de tierra de los años '20.
- Otro hito lo significó la presentación de la Indian Four en 1927.

- Para el 1923, Indian se convirtió en la primera marca en producir más de un cuarto de millón de motos.
- Para el 1928 los sucesores de George Hendee y Oscar Hedstrom no tenían el nivel de pasión, visión y capacidades. Se les calificó como unos mediocres mercenarios, unos auténticos piratas que diversificaron la empresa en actividades ajenas al motociclismo y que derrocharon los elevados beneficios de Indian Motorcycle Manufacturing Company (IMMC).
- Para ese mismo año su producción bajó hasta 4,635 motos, con pocas posibilidades de supervivencia y sumándole que tendrían que enfrentar la Gran Depresión Norteamericana.
- A finales de 1929 justo antes del Martes Negro de la bolsa neoyorkina, deciden fusionar el negocio de automóviles de lujo de la familia con Indian, e incluso abandonar el sector de las cuatro ruedas.
- Ambos hermanos habían sido accionistas de Indian desde 1923 y eran conscientes de que la única forma de recuperar los \$300,000 de su inversión era tomar el control de la empresa y hacer las cosas como es debido.
- En el 1927 la compañía compró la empresa Hartford Outboard Motor Company y comenzó a producir motores fuera de borda en la misma planta en la que se producían las motocicletas. La compañía también producía otros productos no relacionados con las motocicletas, como amortiguadores, ventiladores, refrigeradores eléctricos e incluso autos, pero estos emprendimientos no beneficiaron a la compañía de forma importante.
- En el 1931 la escasa economía de la nación redujo las ventas de motocicletas, incluidas las de Indian Motorcycle, que produjo solo 1,667 unidades en 1933. La compañía

introdujo la nueva Motoplane, esencialmente, una versión de 45 pulgadas cúbicas de la Scout Pony. Fue el único año en el que se produjo la Motoplane.

- En el 1934, Ed Kretz ganó el primer Daytona 200 en una Indian Sport Scout adaptada para las carreras. Kretz recorrió 200 millas en la histórica carrera de playa, que incluyó correr sobre arena y en la autopista pavimentada A1A en cada vuelta. Logró una victoria impresionante, a pesar de que se cayó dos veces durante la carrera.
- En el 1940, los hermanos Du Pont vendieron la compañía a Ralph B. Rogers. Quien a su vez también compró Torque Manufacturing Co., con el propósito de usar los talentos del antiguo ingeniero de Indian Motorcycle G. Briggs Weaver, quien trabajó para Torque y se encontraba diseñando varios modelos que Rogers quería que Indian Motorcycle produjera.
- En el 1950, Indian Motorcycle Manufacturing Company cesó sus operaciones e interrumpió la producción de todos los modelos.
- En 1953 se construyó la última Indian Chief. Por el camino se quedaban modelos inolvidables como la Scout, la Four con su famoso motor de cuatro cilindros en línea, así como infinidad de premios y competiciones ganadas.
- En el 1967, la producción de la marca exclusiva de modelos de Indian Motorcycle se retomó en 1998. Una fusión de nueve compañías formó la Indian Motorcycle Company of America (IMCA), que abrió una planta de producción en Gilroy, California. La IMCA produjo modelos Chief, Scout y Spirit impulsados con motores comprados a S&S Cycle, Inc.
- En el 1970, Indian Motorcycle Company of America se fue a la bancarrota y cesó la producción.

- Para el 1998 casi tres décadas mas tarde, Stellican Ltd., una empresa de inversiones de capital ubicada en Londres, compró los activos de Indian Motorcycle y estableció una planta de fabricación de Indian Motorcycle Company en Kings Mountain, N.C. Se produjo un número modesto de unidades de Indian Chief con motores V-twin de 105 pulgadas cúbicas entre 2008 y 2011, cuando Stellican vendió Indian Motorcycle a Polaris Industries Inc.
- En el 2008 como parte de los preparativos para la introducción de los nuevos modelos de Indian Motorcycle, Indian Motorcycle mostró y puso en marcha el nuevo y poderoso motor Thunder Stroke 111 V-Twin en marzo en la Daytona Bike Week. “Honrando nuestro pasado. Impulsando nuestro futuro” fue el tema del evento.
- Para e 2014, Indian Motorcycle fue el centro de atención en la Daytona Bike Week, el evento mas importante de motocicletas en los Estados Unidos. La marca tenía exhibiciones y locales de venta minorista en varias ubicaciones, y una exhibición llena de acción en Daytona Int'l. Speedway.

En resumen podemos ver que los objetivos de Indian se orientan actualmente al nicho de mercado de gran expansión, como son las motocicletas cruceros de gran tamaño.

### **Victory**

Victory Motorcycles es un fabricante estadounidense de motocicletas V-Twin cruiser y touring. Si bien no es una marca independiente, ya que pertenece a Polaris Industries, una empresa con sede en Minnesota que produce motos de nieve, vehículos todo terreno y embarcaciones. Y desde 2011 también fabrica la mítica marca Indian.

No hay mucho que decir sobre Victory porque la primera motocicleta fue fabricada en 1997 y lanzada un año después, la compañía Polaris decidió crear Victory con una sola cosa en mente;

competir con Harley Davidson y hacer un American Bagger con un enfoque diferente al de la competencia. Realmente durante más de 70 años no había existido alternativa a una verdadera motocicleta estadounidense que no fuese Harley y el éxito en los diferentes productos que Polaris tenía en el mercado le animó a querer hacerse un hueco entre la clientela de motocicletas de mercado estilo norteamericano.

Victory Motorcycles se ha hecho un nombre al diseñar motocicletas cruiser con un estilo agresivo, optando por no seguir la fórmula clásica y tradicional de las V-Twin americanas ya establecidas, buscando modelos más grandes y más altos que los tradicionales de la competencia.

La asociación de la marca con reconocidos diseñadores como Arlen Ness, Corey Ness y Roland Sands, llevó a mejoras en su diseño y la fabricación de vehículos cada vez más atractivos. Su gran apuesta ha sido ofrecer tecnología de última generación intentando no perder el estilo custom más tradicional.

En 1998, Al Unser Jr. conocido piloto de automovilismo de velocidad estadounidense ganador de las 500 millas de Indianápolis presentó a través de una gran campaña de marketing utilizando las instalaciones del restaurante Planet Hollywood en el Mall of America uno de los centros comerciales más grandes de USA la Victory V92C. Una motocicleta que montaba un motor de 92 pies cúbicos (1510 cc) convirtiéndose en el segundo motor de motocicletas más grande producido y disponible en ese momento.

Esta motocicleta estaba fabricada en Minnesota y Iowa, con la excepción de los frenos italianos Brembo y el sistema electrónico de inyección de combustible de fabricación británica. Montaba una transmisión de cinco velocidades y suspensión hidráulica. A partir de la presentación del V92C Victory comenzó a producir un modelo Sport Cruiser y una versión Touring. Tenía las mismas dimensiones que el primer motor pero entregaba mucha más potencia.

Estas motos tuvieron tantas críticas a favor como en contra. La V92C fue acusada de no aportar nada diferente que no se pudiera encontrar en muchas otras motocicletas con precios más bajos. Su precio de comercialización fue aproximadamente de \$12,000 por encima de modelos similares de marcas como Harley Davidson.

En un intento destinado a darle un nuevo aire a esta motocicleta en el año 2000 se produjo el lanzamiento de la V92SC Sport Cruise, una motocicleta que solo se mantuvo en producción durante dos años en los que no consiguió ventas demasiado altas y registró un éxito moderado, muy inferior a las expectativas de la compañía.

Victory puso fin a la producción del V92C en 2003. Sin embargo, todavía se reconoce como una cruiser clásica y es muy buscada en el mercado de segunda mano por los amantes de la marca.

## **Análisis FODA**

Por medio del estudio de caso realizado por este autor, se describen e identifican aquellos aspectos relativos a los análisis internos y/o externos a través del FODA para la empresa Harley Davidson;

### **Fortalezas**

- Todos sus productos tienen un diseño distintivo y se conocen por su alta personalización.
- Los estilos de sus motocicletas se destacan por imagen de fuerza y durabilidad.
- Su nombre es atractivo para el mercado.
- Posicionamiento a nivel global.
- Posicionamiento de marca fidelidad de clientes.
- Sus estrategias de marketing lo hacen accesible para todos los mercados.
- Su licencia se expandió a nivel mundial.

### **Debilidades**

- Edad promedio de adquisición de una motora 40 años.
- Sus productos son mas costosos.
- Largo tiempo de espera entre 30 a 90 días.

### **Oportunidades**

- Atraer mercados emergentes con la fabricación de modelos más pequeños.
- Aumentar su catálogo puede ser visto por la Web, para realizar compras de productos.
- Ampliar su demanda es muy grande y tiene potencial de crecimiento.
- Penetrar el mercado de Mujeres y jóvenes aumentan su interés por su motocicleta.
- Aumentar el número de consumidores de alto perfil financiero para que se sostenga la marca por la preferencia, reconocimiento y excelente calidad.

## **Amenazas**

- Aranceles aplicados al acero, encarece su productos y existencia.
- Las recesiones económicas no permiten que en todos los países se puedan comprar Motoras Harley por su alto costo.
- El surgimiento de nuevos competidores con precios más accesibles.
- Su mayor target de venta actual la unión Europea, reglamenta las normas de ruido son muy severas.
- Su competencia cuenta con mas recursos financieros de marketing (Honda, Yamaha, Suzuki, BMW).

## Análisis Porter

Las condiciones del país origen de cualquier organización desempeñan un papel bien importante para crear ventajas a nivel global, Porter (1990). Sin embargo y muy lejos de la verdad existe una contradicción entre la opinión de Porter y la realidad actual de la empresa Harley Davidson.

Day (2019) describe en su página <https://mentorday.es/diccionario-emprendedores/las-5-fuerzas-competitivas-de-porter>, por medio del Diamante Porter se puede evaluar la competencia en cualquier sector o industria. El marco de las cinco fuerzas permite entender la rivalidad a largo plazo de cualquier sector, así como de qué forma las compañías pueden mejorar su competitividad en el sector en el que se encuentran.

Las fuerzas más competitivas que determinan la rentabilidad en la industria de las motocicletas para la empresa Harley Davidson, están descritas en el siguiente orden de relevancia: la rivalidad o amenaza de nuevos competidores, la amenaza de los sustitutos, los nuevos participantes, el poder de los compradores, el poder de los proveedores.

A continuación se detallan las cinco fuerzas de Porter para la empresa Harley Davidson:

- **La Amenaza De Nuevos Competidores**

Existen varias barreras identificadas por Porter para este caso una de las barreras que mejor aplican es la de diferenciación del producto. La marca está establecida en el estilo y tipo de motocicletas que ellos fabrican, la calidad que ellos han creado, el tipo de producto y lo establecido de la marca, hace que sea muy difícil entrar a competir con este estilo de motocicleta. Si bien es cierto existen distintas marcas para motocicletas cada una de ellas es fuerte y están establecidas por estilo o tipo, por ejemplo: las marcas BMW

o Ducati famosas por sus lujos y estilos, pero su mercado es distinto al mercado escogido por Harley-Davidson.

No obstante la rivalidad entre empresas establecidas entre los competidores japoneses de motocicletas esta encabezada por Honda. Estos manejan una publicidad orientada a la familia, dejando a un lado la rudeza de Harley, abriendo más su mercado. Su producción se basa de acuerdo a la región por zonas geográficas, primero introduciendo motocicletas livianas y poco a poco más grandes.

Harley se encuentra en una situación difícil, al negarse al cambio debido a las exigencias de los consumidores. Sus competidores abarcaban el 87% de las motocicletas vendidas en E.U., a pesar de sus barreras arancelarias Harley se extiende en varios países como Brasil buscando incrementar sus ventas.

- **La amenaza de los sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos se encuentra ligada tal vez a las ya mencionadas motocicletas de pista, motoras deportivas, motoras ligeras y las motoras para mujeres. Como estrategia para combatir esta realidad Harley Davidson, introduce al mercado como parte de su cartera de productos los accesorios para viajar en motocicletas, como guantes de piel, chamarras de piel, playeras, llaveros, vasos con su logotipo, hasta tatuajes en fin, un sin número de artículos asociados a la marca logrando diversificar sus productos para generar más ganancias y no ser remplazados.

- **Los nuevos participantes**

Este tipo de amenaza no esta presente en Harley Davidson, el cliente de esta marca es completamente fiel, Harley ha procurado crear una marca solida, atractiva y confiable. Sin embargo al examinar el “Target” para el que esta dirigido Harley- Davidson se

puede observar que el potencial cliente es el del típico hombre casado de 46 años, con un ingreso promedio del cliente/año de más de \$60,000 y una moto que su costo promedio sea \$16,000. En otras palabras Harley Davidson comienza a perder clientela porque la misma continúa envejeciendo, y las nuevas generaciones no muestran el mismo interés en este estilo de vida.

Si bien existen otras compañías que fabrican motocicletas similares, ellos han logrado posicionarse como una empresa sólida en calidad, diseño y potencia lo que la diferencia de las otras marcas permitiendo la entrada de nuevos participantes.

- **El poder de los compradores**

Harley se encargó de involucrar a todo su personal, clientes y a los concesionarios, introdujo un programa integral encargado de ayudar a 600 concesionarias a remodelar sus tiendas, con un apoyo financiero y consultoría en administración. Para así, atraer a más clientes al ofrecer a los compradores potenciales paseos de demostración en motocicleta.

El mercado creciente de Estados Unidos fue el de las motocicletas deportivas y ligeras, Harley no se encontraba en este segmento de mercado, así que su CEO opta por introducir motocicletas para mujeres las cuales le generarían más ganancias. Empieza a patrocinar eventos, hace una organización de compradores quienes a través de una membresía, tienen acceso a actividades organizadas por Harley, así como los concursos, tiene programas especiales de manejo de motocicletas, entre otros.

En otras palabras se puede concluir que los compradores no tienen un costo alto o una barrera alta para cambiarse de marca y modelo de motocicleta.

- **El poder de los proveedores**

Harley Davidson ha creado un código de conducta para proveedores el cual debe de ser leído entendido y aceptado por cada uno de los proveedores que desee trabajar con Harley-Davidson. En este código no solo expresa lo que se espera del proveedor sino también lo que va a recibir de parte de la empresa. La idea detrás de este documento es evitar una controversia que termine en un proceso legal por no tener las responsabilidades claras entre ellos.

Los proveedores siempre van a tener cierto poder o influencia con los fabricantes, ya que los fabricantes los han escogido por ciertas razones precio, calidad, velocidad de entrega, garantía, etc...

Sin embargo, el trabajar con empresas reconocidas como lo es Harley Davidson también le da cierto prestigio y reconocimiento en la industria a los proveedores. Es por esto que no les conviene adquirir una mala reputación, ya que el desprestigio de haber sido expulsado del grupo de suplidores de Harley Davidson, pueden afectar su imagen de empresa en la fabricación de motocicletas de alto valor y calidad.

## Análisis Pestel

Thompson (2017) describe en la página del Instituto Panmore, Harley Davidson se establece como un bastión de la cultura de las motoras. Sus ingresos anuales superan los \$ 5 mil millones, la empresa es un negocio rentable y estable. No obstante, la gerencia de Harley Davidson tuvo que abordar las preocupaciones planteadas en el Análisis PESTEL para garantizar su rentabilidad.

El análisis PESTEL identifica los factores en el entorno externo o macroambiente de Harley Davidson. Según el autor Thompson para obtener rentabilidad a largo plazo en los mercados nacionales e internacionales Harley Davidson incorporó las siguientes oportunidades y/o amenazas que se describen en a continuación:

- **Factor político**

El clima político afecta a los mercados donde opera Harley Davidson. Los siguientes factores políticos externos afectan significativamente el entorno remoto o macroambiental de Harley-Davidson:

- Acuerdos de libre comercio. (oportunidad y amenaza)
- Aumento del soporte para el comercio electrónico. (oportunidad)
- Mejora del apoyo intergubernamental para la protección de patentes. (oportunidad)

Harley-Davidson se beneficia de los acuerdos de libre comercio, que facilitan la expansión global de la compañía. Sin embargo, este factor político externo amenaza al negocio al aumentar la influencia de productos o sustitutos más baratos que compiten contra Harley Davidson.

Por otro lado, el creciente apoyo al comercio electrónico crea oportunidades para que la empresa mejore su alcance en el mercado a través de los medios en línea. Harley

Davidson también tiene una mejor protección de patentes para sus productos, basada en los esfuerzos intergubernamentales sobre el derecho de patentes. De este análisis se puede inferir que los factores externos políticos actuales en el entorno remoto o macroambiente brindan oportunidades para el crecimiento global de Harley Davidson.

- **Factor económico**

Harley Davidson debe abordar el aspecto económico del mercado de motocicletas del entorno remoto o macro de la empresa. Los factores externos económicos relevantes en el negocio de Harley Davidson son los siguientes:

- Estabilidad económica de los principales mercados. (oportunidad)
- Crecimiento económico de los países en desarrollo. (oportunidad)
- Accesibilidad crediticia estable. (amenaza y oportunidad)

La estabilidad económica de los principales mercados presenta oportunidades para que Harley-Davidson haga crecer su negocio de manera estable en sus mercados principales, especialmente en los Estados Unidos. En relación, la compañía tiene oportunidades para un rápido crecimiento y expansión en algunos países en desarrollo de alto crecimiento donde hay demanda de motocicletas chopper.

Por otro lado, la accesibilidad crediticia estable podría apoyar a los competidores, lo que amenaza a Harley Davidson. No obstante, la empresa puede capitalizar sus economías de escala para proteger su negocio de la competencia en el entorno remoto o macroambiente. Estos factores externos económicos son indicativos que Harley Davidson tiene oportunidades significativas para el desarrollo nacional e internacional.

- **Factor social**

Los cambios socioculturales pueden afectar el entorno remoto o macro del negocio, en este renglón varios pueden ser los aspectos mas relevantes:

- Actitudes crecientes sobre el ocio. (oportunidad)
- Aumento de la participación de las mujeres en el helicóptero. (oportunidad)
- Actitudes crecientes sobre la tecnología verde. (amenaza y oportunidad)

Harley Davidson debe incluir cuestiones sociales en la formulación de estrategias basadas en el entorno remoto o macroambiente de la compañía. Por ejemplo, las actitudes crecientes sobre el ocio crean oportunidades para que la empresa comercialice sus productos como motocicletas de ocio. Además, la creciente participación de las mujeres en el helicóptero presenta una oportunidad para que Harley Davidson aumente sus esfuerzos de marketing para apuntar a las clientas.

Las actitudes crecientes sobre la tecnología verde son una amenaza para la empresa porque la mayoría de sus productos tienen motores de combustión con emisiones significativas. No obstante, Harley Davidson puede mejorar las tecnologías ecológicas en sus productos para abordar esta preocupación, lo que señala otra oportunidad.

- **Factor tecnológico**

La tecnología es un aspecto esencial de los productos y las operaciones comerciales de Harley Davidson. Este análisis evalúa el impacto de los cambios tecnológicos y las tendencias en el entorno remoto o macroambiente de la empresa.

- Disponibilidad creciente de tecnologías verdes. (oportunidad)
- Moderadas inversiones en I + D en la industria de la motocicleta. (oportunidad)
- Uso creciente de la tecnología informática en vehículos. (oportunidad)

Harley Davidson tiene la oportunidad de mejorar sus productos integrando tecnologías ecológicas. Esta oportunidad puede aumentar el rendimiento de la compañía porque la mayoría de las motocicletas chopper no tienen altas calificaciones de tecnología ecológica.

Además, Harley Davidson puede aumentar sus inversiones en investigación y desarrollo (I + D) para desarrollar características de productos o tecnologías como una importante estrategia de venta. También la empresa puede integrar características adicionales de tecnología informática para que sus productos sean más atractivos. Harley Davidson tiene oportunidades para mejorar las características de sus productos e impulsar el rendimiento comercial en la industria.

- **Factores ecológicos**

El desempeño comercial de Harley Davidson responde a las condiciones ecológicas. Los efectos de las tendencias y cambios ecológicos que se consideran de mayor relevancia son:

- Aumento del interés en la sostenibilidad empresarial. (oportunidad)
- Estilos de vida bajos en carbono. (oportunidad)
- Cambio climático. (amenaza y oportunidad)

Las tendencias ecológicas actuales enfatizan la sostenibilidad del negocio. Harley Davidson puede abordar esta preocupación a través de cambios en sus operaciones comerciales para obtener calificaciones de sostenibilidad más altas.

Además, la compañía puede resaltar las características ecológicas de sus productos para atraer clientes con estilos de vida bajos en carbono. Sin embargo, el cambio climático puede reducir el atractivo de los productos de Harley Davidson, que tienden a

tener calificaciones de emisiones mediocres. No obstante, la compañía tiene la oportunidad de mejorar la eficiencia del combustible de sus productos para atraer clientes con conciencia ambiental.

El resultado de este análisis muestra que Harley Davidson debe considerar cambiar sus procesos comerciales y las características del producto para abordar los efectos de los factores externos ecológicos en el entorno remoto o macroambiente.

- **Factores legales**

Harley Davidson debe cumplir los requisitos legales. A continuación se describe la influencia de las condiciones legales o reglamentarias en el entorno remoto o macroambiente de la empresa:

- Ampliación de las regulaciones de emisiones. (oportunidad)
- Leyes de protección ambiental. (oportunidad)
- Lagunas en las leyes internacionales de patentes. (amenaza)

Harley Davidson tiene la oportunidad de satisfacer y superar los requisitos de las regulaciones de emisiones. En relación, la empresa puede mejorar sus políticas de sostenibilidad, así como las contribuciones a los programas ambientalistas.

A pesar de los esfuerzos intergubernamentales, algunas lagunas en las leyes internacionales de patentes amenazan a Harley Davidson a través de una protección débil contra la imitación, que también afecta a otras empresas en el medio ambiente remoto o macro. Con base en los factores externos legales Harley Davidson puede mejorar sus procesos comerciales y productos para satisfacer las regulaciones ambientalistas.

En conclusión los factores externos enumerados en este Análisis PESTEL enfatizan que Harley Davidson tiene grandes oportunidades para el crecimiento y la capacidad de recuperación del negocio.

## Conclusión

El consumo es quien estructura la vida política y social de los seres humanos tanto de manera individual como colectiva. Es quien brinda los parámetros de comportamiento creando expectativas de vida que son temporalmente resueltas a través de la obtención de los objetos, construyendo la identidad de cada uno de los individuos.

La publicidad juega un papel de relevancia en el éxito de la empresa, pues la misma se sostiene en que si podemos entender cuál son sus intereses y como piensa el consumidor se puede atender su necesidad y precisamente es lo que ha hecho Harley Davidson.

Comprender como la herramienta del marketing se convierte en su principal carta de éxito, pues cada una de sus creaciones de una manera mágica genera una necesidad creando una idolatría que pasa a ser la estructura de vida y en la mayoría de los casos brinda identidad a sus consumidores.

Harley Davison no solo es una leyenda viviente en la que cada una de sus creaciones más que ser simples motocicletas, han pasado a ser objetos de culto que han dado paso a todo un movimiento de fans y amantes de la marca cada vez más numeroso.

Las comunidades de marca son grupos cuyos miembros comparten una poderosa lealtad hacia una determina marca comercial donde su integración no se limita a la defensa de aquellos intereses de la comunidad, lo que verdaderamente une a los miembros de estas comunidades es la interacción con base a los valores y actitudes representados por la marca McAlexander y Schouten (1995). Estas acción genera una retroalimentación del consumidor hacia la empresa y sus productos logrando reforzar los vínculos entre la comunidad y la marca.

Finalmente entender porque sus competidores a pesar de mantenerse en el mercado y subsistir financieramente con productos más económicos y otras marcas no han logrado crear el culto ni la reputación que tiene Harley Davison con sus fans.

## Recomendaciones

Luego de analizar este caso, es difícil dar una recomendación a una empresa que constatemente se mantiene cambiando su enfoque y estrategias para mantenerse en un mercado de competencia como la empresa líder en la industria del motociclismo. No obstante este autor que siente una pasión muy particular por todo lo relacionado al motociclismo humildemente ofrezco algunas recomendaciones que en mi opinión personal pueden influenciar en la atención la parte del mercado que no mira de cerca a Harley Davidson:

- Tal como hace Ford y Mazda, Harley Davidson puede fabricar motoras con la misma calidad pero con otro nombre o establecer alianza con alguna otra empresa que puedan ser accesible económicamente para aquellos usuarios que no poseen el capital para tener una motora Harley Davidson.
- Harley Davidson debe implementar cambios en su estrategia de diseño y comenzar a presentarse como una alternativa no solo para los hombres barbudos y robusto, sino reenfocar su filosofía en otros componentes de las familias. Por ejemplo en mujeres que muestran un gran interés por las chopper. Esta alternativa puede representar para Harley Davidson un aumento significativamente su desempeño comercial.
- Harley Davidson debería reformar sus estrategias de marketing. Dicha reforma debe abordar las oportunidades basadas en actitudes crecientes sobre el ocio y el interés de las personas las nuevas tendencias.
- A pesar de que la marca Harley Davidson, ya es altamente reconocida globalmente la empresa puede desarrollar campañas de aspecto social para fortalecer su marketing en línea esto generaría aumento del soporte para el comercio electrónico.

## REFERENCIAS

- Cathcart, A . (2013). Indian: La historia más grande jamás contada. diciembre 9, 2019, de Formula Moto Sitio web: <https://www.formulamoto.es/indian/2013/12/03/indian-historia-grande-contada/8162.html>
- Daniela. (2019). culturizando.com. noviembre 01, 2019, de culturizando.com Sitio web: <https://culturizando.com › la-historia-de-la-harley-davidson-motor>
- El Comercio. (2017). Caso Harley-Davidson: ¿Cómo construir una marca poderosa?. noviembre 1, 2019, de El Comercio Sitio web: <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/tendencias/caso-harley-davidson-como-construir-marca-poderosa-noticia-1986649>
- Fessler, C. (2019). Artífice de la transformación de la icónica marca Harley Davidson. Octubre 10, 2019, de Smart Speakers Sitio web: <https://www.smartspeakersweb.com/marketing/clyde-fessler>
- Fessler, C (2020). THE HARLEY-DAVIDSON™ TURNAROUND STORY. enero 5, 2020, de HARLEY- DAVIDSON MOTOR COMPANY Sitio web: <https://www.clydefessler.com/the-harley-davidson-turnaround-story/>
- Harley Davidson. (2019). Grupo BMC Harley Davidson. s.f., de Harley Davidson Sitio web: <https://www.harley-davidson.com>
- Harley Davidson. (2019). Nuestra Empresa cumplimos sueños de libertad. s.f., de Harley Davidson Sitio web: <https://www.harley-davidson.com>
- Indian Motorcycle Chile. (2018). Historia de Indian Motorcycle. diciembre 15, 2019, de Indian Motorcycle Sitio web: <http://www.indianmotorcycle.cl/historia-motocicletas.html#1900>
- Isaza, J. (2014). Breve historia de las marcas: Harley-Davidson. octubre 15, 2019, de Blog Bien Pensado Sitio web: <https://bienpensado.com/historia-marca-harley-davidson/>
- Gillespie, A. (2007). Análisis PESTEL del macroambiente. Fundamentos de Economía, Oxford University Press, Estados Unidos
- McAlexander. Shouten. (1995) [file:///C:/Users/cintron\\_jm/Downloads/Dialnet-ComunidadesDeMarca-3966653.pdf](file:///C:/Users/cintron_jm/Downloads/Dialnet-ComunidadesDeMarca-3966653.pdf)
- Moto Revista CR. (2017). Historia de las Moto Suzuki. noviembre 10, 2019, de Moto Revista CR Sitio web: <https://www.motorevistacr.com/historia-las-motos-suzuki/>
- Mundo Honda. (2015). El Comienzo del Sueño. noviembre 4, 2019, de Honda Power Dream Sitio web: <https://www.honda.es/cars/world-of-honda/past/history.html>
- Levatich, M. (2018). Environmental. noviembre 1, 2019, de Harley Davidson Sitio web: <https://www.harley-davidson.com/content/dam/h-d/documents/aboutus/responsibility/global/article-sustainability-report-es.pdf>

Levatich M. (2018). Governance. noviembre 1 2019, de Harley Davidson Sitio web: <https://www.harley-davidson.com/content/dam/h-d/documents/about-us/responsibility/global/article-sustainability-report-es.pdf>

Levatich, M. (2018). ESG Data. noviembre 2, 2019, de Harley Davidson Sitio web: <https://www.harleydavidson.com/content/dam/h-d/documents/aboutus/responsibility/global/article-sustainability-report-es.pdf>

Levatich, M. (2018). SUSTAINABILITY VISION. noviembre 3, 2019, de Harley Davidson Sitio web: <https://www.harley-davidson.com/content/dam/h-d/documents/aboutus/responsibility/global/article-sustainability-report-es.pdf>

Levatich, M. (2018). What's Head. noviembre 3, 2019, de Harley Davidson Sitio web: <https://www.harley-davidson.com/content/dam/h-d/documents/aboutus/responsibility/global/article-sustainability-report-es.pdf>

Perez, M, Rodriguez, A. (mayo 30, 2012). Comunidades de Marca: otra manera de sostener conversaciones y generar Relaciones Públicas. REVISTA INTERNACIONAL DE RELACIONES PÚBLICAS, Nº 3, , VOL. II, [Páginas 175-192] 2. diciembre 158, 2019, De file:///C:/Users/cintron\_jm/Downloads/Dialnet-ComunidadesDeMarca-3966653%20(1).pdf Base de datos.

Scarpellini, P. (2018). Harley-Davidson, el rugido americano en vías de extinción. noviembre 1, 2019, de El Mundo Sitio web: <https://www.elmundo.es/economia/2018/02/17a7d8775ca474154458b464c.html>

Sin Nombre . (2008). Suzuki Historia. noviembre 4, 2019, de Auto Pasion 18 Sitio web: <http://www.autopasion18.com/HISTORIA-SUZUKI.htm>

Sin Nombre. (2017). Nuestra Historia . noviembre 6, 2019, de Bella Group Sitio web: <https://www.honda.es/cars/world-of-honda/past/history.html n.f>

Sin Nombre. (2019). Nuestra Historia. noviembre 2, 2019, de Yamaha Motor Global Sitio web: <https://www.yamaha-motor.eu/es/es/corporate/our-history>

Thompson A. . (2017). Harley-Davidson PESTEL / PESTLE Análisis y recomendaciones. diciembre 15, 2019, de Instituto Panmore Sitio web: <http://panmore.com/harley-davidson-pestel-pestle-analysis-recommendations>

## Apendices

### Apendices 1

Imágenes de las figuras 1 y 2 de las motocicletas utilizadas en la primera guerra mundial 1917



Figura. 1 y 2 Primera Guerra Mundial Recuperado de:  
<https://www.harleyclasica.es/en-la-guerra/la-primera-guerra-mundial/> 11/10/2019

## Apendices 2:

Imágenes de las figuras 3 y 4 de las motocicletas utilizadas en la segunda guerra mundial del 1939



Figura. 3 y 4 Segunda Guerra Mundial Recuperado de:  
<https://wall.alphacoders.com/big.php?i=603654&lang=Spanish> 11/10/2019

### Apéndice 3:

Figura De La Reunión Del Capítulo De Clarksville, TN Celebrada en el 2016.



Tuckessee Chapter of the Harley Owner's group to host it's annual Open House, Saturday night beginning at 6:00pm.

Figura.5 Capitulo Clarksville, TN, 2016 Recuperado de: <https://wall.alphacoders.com/big.php?i=603654&lang=Spanish> 11/10/2019

**Apendice 4:**

A continuación figura de la gráfica representada en: El Informe Sostenibilidad 2018



Figura 5 2018-Informe Sostenibilidad Recuperado: [file:///C:/Users/Jose%20Cintron/Downloads/article-sustainability-report-es%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Jose%20Cintron/Downloads/article-sustainability-report-es%20(2).pdf)

**Apéndice 5:**

Figura logotipo original de la fusión del aguila con el logo original de Harley Davidson



Figura 7. Fusión Águila Recuperado: [www.excelenciasdelmotor.com](http://www.excelenciasdelmotor.com) 11/10/2019

**Apendice 6:**

Marcas de la competencia de Harley Davison, por antigüedad, época o moda y actualidad

---

MARCAS QUE COMPITEN CON HARLEY DAVISON		
Antiguas	Épocas o Modas	Actual
<b>Yamaha Corporation</b>	Suzuki Bulevar	Polaris
<b>Honda Motors, Co.</b>	Kawasaki Vulcan	Indian
<b>Kawasaki Motor Corp</b>		Victory

---

Figura Recuperada :<https://HarleyDavidson.com>

**Apendice 7:**

Primer monoplaza de F1 de la marca Honda RA271



Figura 9 Recuperado: <https://www.honda.es/cars/world-of-honda/past/history.html>

## Apendice 8:

### Primera bicicleta con motor de la empresa Suzuki



Figura 10. Suzuki Mod. 36cc Power Freee. Recuperado <https://www.motorevistacr.com/historia-las-motos-suzuki/>.