



## CASO 7

# Harley-Davidson, Inc., 2002: el 100° aniversario

*Patricia A. Ryan y Thomas L. Wheelen*

“El año 2001 fue nuestro 16° año consecutivo de resultados e ingresos récord, a pesar de que existe una economía global más débil”, dijo Jeffrey L. Bleustein, presidente y director general de Harley-Davidson, Inc. ‘Las ventas mundiales de motocicletas Harley-Davidson del cuarto trimestre eran fuertes, con un crecimiento de 12.9 unidades porcentuales por arriba de las ventas del año pasado’”.<sup>1</sup>

**EL TEMA DOMINÓ LA SALA CUANDO EL COMITÉ DE PLANIFICACIÓN DE LA CELEBRACIÓN DEL 100°** aniversario se reunía para preparar el evento de un año de duración. Era un día cálido de mediados de julio y los miembros del comité planificaban las etapas finales de la celebración de un año de duración del 100° aniversario de Harley-Davidson. La culminación implicaría una excursión, que comenzaría a mediados de agosto en Portland, Las Vegas, Baton Rouge y la ciudad de Nueva York y que terminaría en Milwaukee el 29 de agosto de 2003, a tiempo para una celebración de tres días. El **cuadro 1** muestra las rutas del viaje en motocicleta de los participantes. Los directivos de la empresa esperaban hasta 250,000 participantes en la celebración final del 100° aniversario. Al final de la reunión, el comité planteó la manera de realizar una celebración inolvidable para los conductores de Harley y animar al mismo tiempo a una nueva base de clientes jóvenes a sumarse a su clientela de *baby boomers* de cada vez más edad.

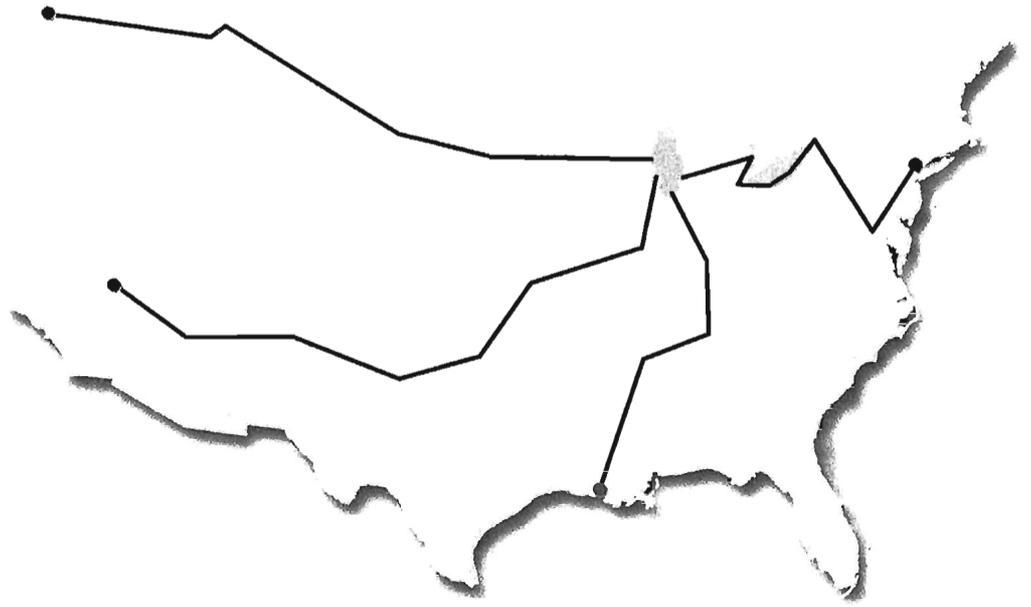
## Historia<sup>2</sup>

En 1903, William Harley (de 21 años de edad), dibujante, y su amigo Arthur R. Davidson comenzaron a experimentar con ideas para diseñar y construir sus propias motocicletas. A ellos se unieron los hermanos de Arthur, William, un maquinista, y Walter, un mecánico diestro. La Harley-Davidson Motor Company inició en un cobertizo de 3 × 5 metros ubicado en el patio trasero del hogar de la familia Davidson en Milwaukee, Wisconsin.

---

La profesora Patricia A. Ryan, de Colorado State, preparó este caso, que se editó para las 9ª y 10ª ediciones de *Administración estratégica y política de negocios* y *Casos de administración estratégica y política de negocios*. Los titulares del copyright son los únicos responsables de su contenido. Copyright © 2002 y 2005 por Patricia A. Ryan y Thomas L. Wheelen. Los titulares del copyright, Patricia A. Ryan y Thomas L. Wheelen, otorgan el permiso de reimpresión únicamente al editor, Prentice Hall, para la 10ª edición de los libros *Administración estratégica y política de negocios* (y su versión internacional) y *Casos de administración estratégica y política de negocios*. Cualquier otra publicación del caso (traducción, cualquier forma de medio electrónico o de otro tipo) o venta (cualquier forma de asociación) a otro editor constituye una violación de las leyes de derechos de autor, a menos que Patricia A. Ryan y Thomas L. Wheelen hayan otorgado un permiso de reimpresión adicional por escrito.

Mapa del viaje de la celebración del 100° aniversario de Harley-Davidson, 2003



Fuente: [www.harleydavidson.com](http://www.harleydavidson.com)

En 1903 se fabricaron y vendieron tres motocicletas. La producción aumentó a ocho en 1904. Entonces, la empresa se mudó a Juneau Avenue, que es el lugar donde se ubican las oficinas actuales de la empresa. En 1907, la empresa se incorporó.

En 1969, AMF, Inc., un conglomerado que fabrica productos industriales y de esparcimiento adquirió Harley-Davidson. El equipo directivo expandió la producción de 15,000 motocicletas en 1969 a 40,000 en 1974. AMF prefirió los beneficios a corto plazo en vez de invertir en investigación y desarrollo y renovación. Durante este tiempo, los competidores japoneses siguieron mejorando la calidad de sus motocicletas, en tanto que Harley-Davidson comenzó a fabricar máquinas ruidosas, que goteaban aceite, vibraban demasiado, con un mal acabado y difíciles de manejar. En resumen, AMF ignoró la competencia japonesa. En 1975, Honda Motor Company introdujo su Gold Wing, que se convirtió en el estándar de las grandes motocicletas de turismo. Harley-Davidson había dominado ese segmento del mercado durante años. Había una diferencia de precio de 2,000 dólares entre las motocicletas de primera calidad de Harley y la Gold Wing similar de Honda. Esta disparidad ocasionó que los compradores estadounidenses de motocicletas comenzaran a cambiar a motocicletas japonesas. Las empresas de este origen (Suzuki y Yamaha), desde esta época hasta mediados de la década de los ochenta siguieron entrando al mercado de motocicletas pesadas personalizadas, con máquinas semejantes a las de Harley.

Durante la época en que la empresa fue propiedad de AMF, las ventas de motocicletas eran altas, pero los beneficios escasos. La empresa tenía serios problemas con una manufactura de mala calidad y la fuerte competencia japonesa. En 1981, Vaughn Beals, entonces director de la División Harley, y otros 13 administradores, llevaron a cabo una compra apalancada de la empresa por 65 millones de dólares.

La nueva administración instaló un sistema de *Materiales según se necesiten* (MAN, por sus siglas en inglés, *Materials as Needed*) para reducir los inventarios y estabilizar el programa de producción. Además, el sistema obligaba a producción a trabajar con el marketing para generar pronósticos más exactos. Esta confluencia condujo a establecer programas de producción precisos para cada mes, los cuales permitían sólo 10% de variación. La empresa obligó a sus proveedores a mejorar su calidad para disminuir las quejas de los clientes.

En 1985, Citicorp, el principal prestamista de Harley, se negó a prestar más dinero a la empresa. En la víspera de Año Nuevo, cuatro horas antes de una medianoche que habría significado la desaparición de Harley, la empresa firmó un acuerdo con Heller Financial que le permitió mantener sus puertas abiertas. Siete meses más tarde, entre un mercado ávido de nuevas acciones, Harley-Davidson salió

nuevamente a la bolsa. James L. Ziemer, el director de finanzas, dijo rotundamente: “si le pones capital y tratas de crecer demasiado rápido, destruirás todo esto”.<sup>3</sup>

Durante el tiempo en que Harley-Davidson era una empresa privada, la administración invirtió en investigación y desarrollo. Además, adquirió un sistema de diseño asistido por computadora (CAD, por sus siglas en inglés, *Computer-Aided Design*) que permitía a la empresa realizar cambios en toda la línea de producción y conservar su estilo tradicional. Estas inversiones realizadas tuvieron éxito rápidamente ya que el punto de equilibrio pasó de 53,000 motocicletas en 1982 a 35,000 en 1986.

En junio de 1993, más de 100,000 miembros de la familia mundial de Harley-Davidson llegaron a casa (Milwaukee) para celebrar el 90° aniversario de la empresa. Willie G. Davidson, vicepresidente de diseño y nieto del cofundador, comentó: “estaba sobrecogido de emoción cuando nuestro desfile avanzaba hacia el centro de Milwaukee. Miré hacia el cielo y dije a los padres fundadores, ‘Gracias, señores’”.

Durante 1993, la empresa adquirió una participación de 49% en Buell Motorcycle Company, una empresa fabricante de motocicletas deportivas y de performance. Esta inversión en Buell ofreció a la empresa la posibilidad de lograr una entrada gradual en nichos seleccionados del mercado de las motocicletas de performance. En 1998, Harley-Davidson poseía la mayor parte de las acciones de Buell, que inició la distribución de un número limitado de motocicletas Buell durante 1994 a concesionarios selectos de Harley-Davidson. Las ventas de Buell fueron:

Año	Ventas	Unidades (millares)
1994	6 millones de dólares	576
1995	14 millones de dólares	1,407
1996	23 millones de dólares	2,762
1997	40 millones de dólares	4,415
1998	53.5 millones de dólares	6,334
1999	63.5 millones de dólares	7,767
2000	58.1 millones de dólares	10,189
2001	61.9 millones de dólares	9,925

La misión de Buell “es desarrollar y emplear tecnología innovadora para mejorar ‘el recorrido’ y proporcionar a los propietarios de una Buell una experiencia en motocicleta que ninguna otra marca pueda proporcionar”. El mercado europeo de motocicletas deportivas y de performance era cuatro veces mayor que su contraparte estadounidense. En 1997 existían 377 concesionarios Buell a nivel mundial.

El 14 de noviembre de 1995, la empresa adquirió prácticamente todas las acciones comunes y equivalentes de acciones comunes de Eaglemark Financial Services, Inc., una empresa en la que había mantenido una participación de 49% desde 1993. Eaglemark daba crédito tanto a fabricantes de productos recreativos como a sus concesionarios y clientes de Estados Unidos y Canadá. La transacción se justificó como una adquisición escalonada bajo el método de compra. El precio de compra de las acciones y equivalentes fue de aproximadamente 45 millones de dólares, que se pagó con fondos generados internamente y préstamos a corto plazo. El exceso del costo de adquisición sobre el valor razonable de los activos netos adquiridos generó aproximadamente 43 millones de dólares de fondo de comercio, que se amortizó en forma lineal durante 20 años.

El 22 de enero de 1996, la empresa anunció su decisión estratégica de discontinuar las operaciones del segmento de Vehículos de transporte para concentrar sus recursos financieros y humanos en su negocio principal de motocicletas. Dicho segmento estaba integrado por la división de Vehículos recreativos (trailers Holiday Rambler), la división de Vehículos comerciales (pequeños vehículos para entregas) y B & B Molders, un fabricante de piezas de plástico moldeado inyectado y mecanizado estándar o personalizado. Durante 1996, la empresa completó la venta del segmento de Vehículos de transporte por un precio de venta global de aproximadamente 105 millones de dólares (alrededor de 100 millones de dólares en efectivo y 5 millones de dólares en pagarés y acciones preferentes).

El otoño de 1997, GT Bicycles fabricó y distribuyó 1000 bicicletas Harley-Davidson Limited Edition a un precio de lista de venta al público de 1700 dólares. La bicicleta, accionada por pedal, tenía un verdadero trabajo de pintura de Harley, guardafangos de diseño exclusivo, un tanque de gasolina simulado y los elementos cromados de una motocicleta Harley Softail. GT Bicycles fabricaba las bicicletas Velo Glide y Harley le había otorgado la licencia para producir la versión limitada. La bicicleta de cuatro velocidades pesaba 20 kilogramos más. Ken Alder, propietario de un taller de bicicletas, expresó: “es un cacharro que nadie desearía realmente manejar”. Sin embargo, las bicicletas se vendieron a los compradores en menos de cuatro meses. El precio de reventa de la Limited Edition se incrementó a 3500 dólares y un coleccionista la ofreció en 5000 dólares. En comparación, una persona podía adquirir una motocicleta real Harley XHL 883 Sportster por 5245 dólares.

A partir de 1997 Harley-Davidson realizó una reestructuración interna. El héroe olvidado de la reestructuración de la cadena de suministro de Harley-Davidson era un experto en adquisiciones llamado Garry Berryman, de 48 años de edad, vicepresidente de Administración de materiales y costo de productos. Llegó a Harley después de trabajar en John Deere y Honda Motors. Berryman se unió a la empresa en 1995 y descubrió que la administración de la cadena de suministro estaba descuidada. Había nueve diferentes departamentos de compras que operaban en distintos sitios de la planta, 14 series diferentes de condiciones representativas y casi 4000 proveedores. Ingenieros con escasa o nula experiencia en administración de suministros realizaban la mayor parte de las compras. Para empeorar las cosas, “la opinión de la administración de suministros estaba sepultada bajo tres niveles de profundidad en la jerarquía corporativa”, comentó Berryman.

Cuando estaba en Honda, Berryman estudió el *keiretsu* japonés, esto es, grandes empresas integradas verticalmente que mantenían relaciones profundas y confiables con sus proveedores. Él deseaba formar alianzas estratégicas similares con los principales proveedores de Harley, integrándolos en el proceso de diseño y planificación. Berryman pensaba que la nueva tecnología y la Red facilitarían más que nunca establecer estas relaciones y colaborar. Confiaba en que la relación y la estrategia debían dirigir las aplicaciones, no al contrario. Como explicó Dave Cotteleer, administrador de planificación y control de la empresa, “nos basamos en la tecnología para reducir los tiempos de comunicación y las trivialidades administrativas, como el seguimiento de facturas, de tal manera que podamos centrar las relaciones en asuntos más estratégicos. No estamos diciendo, ‘aquí está una maravillosa pieza de tecnología. Incluyámosla a la fuerza en nuestro modelo’”.<sup>4</sup>

Además, en la década de los noventa, Harley-Davidson vio la necesidad de fabricar una motocicleta para intentar atraer a mercados más jóvenes e internacionales que preferían máquinas más elegantes y rápidas. Harley-Davidson invirtió un monto no revelado de dólares en investigación y desarrollo durante varios años hasta que pudo lanzar al mercado la motocicleta V-Rod de 17,000 dólares. La V-Rod, introducida en 2001, tenía 110 caballos de fuerza, casi el doble que la moto Harley estándar. Además, era el modelo más rápido que la empresa había producido, capaz de alcanzar 95 km/h en 3.5 segundos y 160 km/h en un poco más de ocho segundos. Su velocidad máxima era de aproximadamente 225 km/h. En resumen, la V-Rod era más rápida y más manejable que las voluminosas motos Harley tradicionales.

Todos los demás modelos de Harley tenían motores compuestos de dos cilindros en V, inclinados en un ángulo de 45 grados y enfriados con aire, con árbol de levas en el block; la nueva V-Rod tenía un motor de 1130 cc, con una inclinación de 60 grados, doble árbol de levas y cuatro valores para cada cilindro. La V-Rod tenía una larga distancia entre ejes de 1.70 metros y se manejaba mejor que los otros modelos porque era mucho más ligera. Además, la altura de la V-Rod era sólo de 66 cm, así que se podía adaptar a diversos tipos de conductores.<sup>5</sup> Harley-Davidson esperaba ganar algunos de los mercados más jóvenes con esta nueva motocicleta.

## Gobierno corporativo

### Junta directiva

La junta directiva estaba integrada por nueve miembros, de los cuales sólo dos eran internos, Richard E. Teerlink, expresidente, y Jeffrey L. Bleustein, presidente y director general. El **cuadro 2** presenta a los miembros de la junta directiva antes de la votación de 2002. De acuerdo con los reglamentos de la empresa, dos de los directores, Richard J. Hermon-Taylor y Teerlink, cuyos periodos terminarían en la junta de 2002, no eran candidatos a reelección. La junta directiva recomendó que George H. Conrades,

**Cuadro 2 Junta directiva: Harley-Davidson, Inc.****Barry K. Allen, presidente, Allen Enterprises, LLC**

Barry ha sido miembro de la junta directiva desde 1992. Su distinguida carrera de negocios lo ha llevado de la industria de telecomunicaciones a dirigir una empresa de sistemas y equipo médico y nuevamente de regreso. Su diversificada experiencia ha sido particularmente valiosa para la junta directiva en las áreas de marketing y transformación organizacional.

**Richard I. Beattie, presidente del comité ejecutivo, Simpson, Thacher & Bartlett**

Dick ha sido un consejero valioso para Harley-Davidson durante casi 20 años. Al paso del tiempo, sus contribuciones evolucionaron y crecieron con la empresa. A principios de la década de los ochenta proporcionó consejo legal y estratégico a los 13 líderes que adquirieron Harley-Davidson de AMF, regresándola a la propiedad privada. También aconsejó al equipo cuando llegó el momento de que la empresa saliera nuevamente a la bolsa en 1986. Dick fue electo para la junta directiva en 1996.

**Jeffrey L. Bleustein, presidente y director general, Harley-Davidson, Inc.**

Jeff comenzó su asociación con Harley-Davidson en 1975, cuando se le pidió que supervisara al Grupo de Ingeniería. Durante su estadía como vicepresidente de ingeniería, Harley-Davidson desarrolló el motor Evolution y estableció los fundamentos de su línea actual de motocicletas de crucero y turismo. Jeff ha demostrado creatividad y visión a lo largo de diversos puestos de liderazgo de alto nivel. En 1996 fue electo para la junta directiva y, en junio de 1997, fue asignado a su puesto actual.

**Richard J. Hermon-Taylor, presidente, BioScience International, Inc. (su periodo terminó en 2002)**

Richard se unió a la junta directiva en 1986 y fue sido asesor de marketing y estrategia de manufactura de Harley-Davidson durante casi 20 años. Su asociación con la empresa empezó cuando estaba en el Boston Consulting Group a mediados de la década de los setenta y fue apreciada a través de los años de intervalo.

**Donald A. James, vicepresidente y director general, Fred Deeley Imports, Inc.**

La sabiduría y el conocimiento de Don sobre la industria de las motocicletas han guiado a la junta directiva desde 1991. Como un veterano con 31 años de antigüedad de distribuidor exclusivo de Harley-Davidson en Canadá, tiene un fuerte sentido de los productos principales de la firma. Don posee un entendimiento agudo de los nuevos procesos concernientes a las motocicletas y productos relacionados y la ventaja competitiva inherente a las relaciones sólidas y duraderas con los concesionarios.

**Richard G. LeFauve, presidente, GM University; vicepresidente senior, General Motors Corporation, jubilado**

Skip se unió a la junta directiva en 1993. Compartió generosamente con Harley-Davidson su experiencia en la industria de vehículos, incluyendo el aprendizaje que adquirió en su puesto anterior como presidente de Saturn. Las semejanzas en la manufactura de bienes duraderos, las tendencias de consumo y la estrategia de marketing hacia clientes permanentes han proporcionado considerables estímulos creativos para los debates de la junta directiva.

**Sara L. Levinson, presidenta y directora general, ClubMom, Inc.**

Sara se unió a la junta directiva en 1996. Entiende el valor y poder de las marcas fuertes. Su papel actual como líder de alto nivel en marketing y licencias, junto con su experiencia previa en MTV, le proporcionan un conocimiento sólido de las industrias de entretenimiento y los segmentos de clientes jóvenes.

**James A. Norling, vicepresidente ejecutivo, Motorola, Inc.; presidente, Sector de Comunicaciones Personales, jubilado**

Jim ha sido miembro de la junta directiva desde 1993. Su carrera en Motorola ha incluido extensas asignaciones de liderazgo de alto nivel en Europa, Medio Oriente y África y ha compartido generosamente su experiencia internacional y comprensión del cambio tecnológico en beneficio de Harley-Davidson.

**Richard F. Teerlink, ex presidente y director general, Harley-Davidson, Inc., jubilado (su periodo terminó en 2002)**

Rich se unió a Harley-Davidson en 1981 y fue electo para la junta directiva en 1982. En 1988 fue designado presidente de la empresa y, en 1989, director general. En 1996 fue nombrado presidente de la junta directiva. A Rich se le atribuye la reestructuración financiera de Harley-Davidson, de empresa privada a empresa de participación pública, de mediados de la década de los ochenta. Su liderazgo fue decisivo para crear en la empresa una cultura basada en valores que gira en torno al desarrollo de relaciones mutuamente beneficiosas con todas las partes interesadas.

Fuente: Harley-Davidson, Inc., Informe anual 2001, p. 83.

de 63 años de edad, ocupara uno de esos asientos. Conrades había sido presidente y director general de Akamai Technologies desde abril de 1999, y a partir de agosto de 1998, se asoció con Polaris Venture Partners, una empresa de inversión en sus etapas iniciales. Previamente, había servido como vicepresidente ejecutivo de GTE. El otro asiento permanecería vacío, lo cual reduciría el tamaño de la junta directiva de nueve a ocho miembros.

Los periodos de los directores de la junta se basaban en un sistema escalonado de tres años: a) el periodo que finalizaba en 2002 era el de Sara L. Levinson (51 años de edad); b) los periodos que terminaban en 2003 eran los de Bleustein (62 años de edad), Donald James (58 años de edad) y James A. Norling (60 años de edad) y c) los periodos que vencían en 2004 eran los de Barry K. Allen (53 años de edad), Richard I. Beattie (62, años de edad) y Richard G. LeFauve (67 años de edad).

Los directores que son empleados de Harley-Davidson no reciben ninguna compensación especial por sus servicios en la junta directiva. Aquellos que no son empleados de Harley-Davidson reciben un honorario anual de 25,000 dólares más 1500 dólares por cada reunión regular de la junta directiva, 750 por cada reunión especial, 750 por cada reunión de comités de la junta y una bonificación de 1000 dólares para comprar ropa y accesorios Harley-Davidson® MotorClothes™. De conformidad con el Plan de Acciones para Directores de 1998, un director externo podría recibir 50 o 100% del pago de sus honorarios de cada año natural en acciones, con base en el valor razonable de mercado en el momento de la reunión anual. En 2001, cada director externo recibió la opción de comprar 600 acciones comunes.<sup>6</sup>

Todos los directores y ejecutivos poseían en grupo (19 personas) 4,311,178 acciones (1.4%). Jeffrey E. Bleustein poseía el bloque más grande, con 1,785,993 acciones, que representaban 0.5% de las acciones en circulación. AXA Assurance I.A.R.D. Mutuelle, el principal accionista, poseía 22,324,662 acciones (7.4%).

La declaración de la misión de la empresa era la siguiente: “realizamos sueños a través de la experiencia del motociclismo al proporcionar a los motociclistas y al público en general una línea creciente de motocicletas, productos y servicios de marca en segmentos selectos del mercado”.<sup>7</sup>

## Administración de alto nivel

Jeffrey E. Bleustein había sido director de la empresa desde 1986. Fue designado vicepresidente ejecutivo en 1991 y presidente y director de operaciones de Motor Company en 1993. En 1997 sucedió a Richard E. Teerlink como presidente y director general. Bleustein, un antiguo profesor de ingeniería de Yale, se unió a AMF a principios de la década de los setenta. En 1981 se incorporó a Harley-Davidson. Trece ejecutivos de Harley, entre ellos Bleustein, adquirieron la empresa en una compra altamente apalancada (80 dólares de deuda por cada dólar de capital) en febrero de 1981. “Antes de que la tinta se secara en el papel estábamos violando la mayoría de nuestros contratos de préstamos”, comentó. Su participación actual, menor de 1%, valía 40 millones de dólares.<sup>8</sup>

El **cuadro 3** presenta a los directores corporativos de Harley-Davidson y sus segmentos de negocio, Motor Company, Buell y Financial Services.

## La celebración del 100° aniversario

*Forbes* nombró a Harley-Davidson la “Empresa del año” en 2001 y fue seleccionada por *BusinessWeek* como una de las “Empresas más admiradas”. Además, en 2001 fue incluida en la lista de *Fortune* de las “100 mejores empresas donde trabajar” por cuarta vez en cinco años. La empresa dio a conocer su nueva motocicleta, la V-Rod, dirigida a conductores más jóvenes y ricos, con un precio de lista de 16,995 dólares. Ese mismo año la V-Rod fue nombrada la “Moto del año” por *Motorcycle News*. Las ventas al detalle de las motos Harley-Davidson aumentaron 14.4% en 2001 en Estados Unidos. En Japón, Harley-Davidson celebró su 17° año consecutivo de crecimiento con un incremento de ventas de 10.7% en 2001. En 2000 y 2001, Harley-Davidson era el mejor vendedor de motocicletas pesadas en Japón.<sup>9</sup> Con todos estos sucesos, la empresa proseguía hacia la Celebración del 100° Aniversario que duraría todo un año, con emoción, esperanza en el futuro y satisfacción por los logros pasados. La fiesta se había planificado como una celebración de todo un año, a partir del verano de 2002 que culminaría en una fiesta de tres días en Milwaukee a fines de agosto de 2003.

No todo era satisfactorio para la empresa de un siglo de antigüedad. Harley-Davidson, que había luchado para evitar su casi desaparición en la década de los ochenta, enfrentaría a nuevos rivales en un mercado competitivo, el envejecimiento de la base de clientes y la prolongada recesión. Las cifras de ventas proyectadas parecían prometedoras a lo largo de 2003, pero después de vender las ediciones para

**Cuadro 3 Directores corporativos, Harley-Davidson, Inc.**

Jeffrey L. Bleustein <i>Presidente y Director general</i>	William G. Davidson <i>Vicepresidente, Diseño</i>	Steven R. Phillips <i>Vicepresidente, Calidad, confiabilidad y servicios técnicos</i>
James M. Brostowitz <i>Vicepresidente, Contralor y Tesorero</i>	Kart M. Eberle <i>Vicepresidente y Administrador general, Operaciones en Kansas City</i>	John Russell <i>Vicepresidente y Director administrativo, Europa</i>
Gail A. Lione <i>Vicepresidenta, Consejera general y Secretaria</i>	Jon R. Flickering <i>Vicepresidente, Servicios a distribuidores y ventas en Norteamérica</i>	Harold A. Scott <i>Vicepresidente, Recursos humanos</i>
James L. Ziemer <i>Vicepresidente y Director de finanzas</i>	John A. Hevey <i>Vicepresidente</i>	W. Kenneth Sutton, Jr. <i>Vicepresidente, Mejoramiento continuo</i>
<b>Liderazgo de Motor Company</b>	Jorge F. Hidalgo <i>Administrador general, Operaciones en Pilgrim Road</i>	Earl K. Werner <i>Vicepresidente, Ingeniería</i>
Jeffrey L. Bleustein <i>Director general</i>	Timothy K. Hoelter <i>Vicepresidente, Asuntos gubernamentales</i>	Jerry G. Wilke <i>Vicepresidente y Administrador general, Regiones de Asia, Pacífico y América Latina</i>
Gary S. Berryman <i>Vicepresidente, Administración de materiales y costo de productos</i>	Ronald M. Hutchinson <i>Vicepresidente, Partes y accesorios</i>	<b>Liderazgo de Servicios Financieros de Harley-Davidson</b>
Joanne M. Bischmann <i>Vicepresidenta, Marketing</i>	Michael D. Keefe <i>Vicepresidente y Director, Harley-Davidson Owners Group®</i>	Lawrence G. Hund <i>Vicepresidente y Director de finanzas</i>
James M. Brostowitz <i>Vicepresidente y Contralor</i>	Donald C. Kieffer <i>Administrador general, Operaciones en Capitol Drive</i>	Donna F. Zarcone <i>Presidenta y Directora de operaciones</i>
Roy Coleman <i>Administrador general, Operaciones en Tomahawk</i>	Kathleen A. Lawler <i>Vicepresidenta, Comunicaciones</i>	<b>Liderazgo de Buell Motorcycle Company</b>
Ruth M. Crowley <i>Vicepresidenta, Mercancía general</i>	Gail A. Lione <i>Vicepresidenta y Consejera general</i>	Erik F. Buell <i>Presidente y Director técnico</i>
William B. Dannehl <i>Vicepresidente y Administrador general, Operaciones en York</i>	James A. McCaslin <i>Presidente y Director de operaciones</i>	John A. Hevey <i>Presidente y Director de operaciones</i>

Fuente: Harley-Davidson, Inc., Informe anual 2001, p. 84.

coleccionistas, ¿qué le esperaba a Harley-Davidson en 2004? Perdía participación de mercado a favor de rivales japoneses como Honda Motors Co., contemplaba la reducción de precios de algunas motocicletas antiguas que se vendían anteriormente a precios altos y enfrentaba preocupaciones particulares con el marketing debido a su próximo 100° aniversario. Los compradores parecían vacilar, esperando los modelos 2003 de edición para coleccionistas.<sup>10</sup> El año siguiente era aún más incierto. Hubo algunos problemas que la administración enfrentó durante la gala de celebración. Un tema durante la vistosa fiesta fue ganar nuevos clientes jóvenes que llevaran a Harley-Davidson a su segundo siglo.

Harley-Davidson, la maravilla de Milwaukee, que surgió de la casi ruina en 1986 para deslumbrar a inversionistas y conductores por igual con su capacidad de marketing, conocimiento financiero y absoluto misterio, podría enfrentar un tramo de camino escabroso.

## Grupo de Propietarios de Harley (HOG)

Un tipo especial de camaradería distinguía a las carreras y otros eventos de motocicletas del Grupo de Propietarios de Harley (HOG, por sus siglas en inglés, Harley-Davidson Owners Group). En eventos y carreras alrededor del mundo, los miembros del HOG se reunían en busca de diversión, aventura y amor por sus máquinas y caminos abiertos. Como el club de motociclistas más grande del mundo,

**Cuadro 4**

**Perfil de HOG y BRAG de 2002: Harley-Davidson, Inc.**

**Eventos patrocinados por HOG:** en 2002 HOG siguió patrocinando eventos de motociclismo a nivel local, regional, nacional e internacional, entre ellos carreras nacionales estadounidenses en Worcester, Maine y Milwaukee, Wisconsin, así como una carrera de recorrido especial que llevó a los participantes a través de la cultura americana en la legendaria Ruta 66 que va de Chicago, Illinois, a Santa Mónica, California. La 11ª carrera anual internacional HOG, realizada en Saint-Tropez, Francia, atrajo a decenas de miles de miembros.

**Miembros de HOG:** cualquier motociclista Harley-Davidson podía convertirse en miembro de HOG. En realidad, el primer año de membresía estaba incluido en la compra de una motocicleta nueva Harley-Davidson. El número de miembros ha crecido rápidamente desde que la organización comenzó en 1983 con 33,000 miembros. Hoy hay 660,000 miembros HOG en 115 países. El patrocinio de los capítulos HOG por distribuidores de Harley-Davidson creció de 49 capítulos en 1985 a 1200 a fines de 2001.

#### Una visión general de HOG

Miembros a nivel mundial	660,000
Capítulos patrocinados por distribuidores a nivel mundial	1,200
Países con miembros	115

#### Una visión general de BRAG (Buell Riders Adventure Group, por sus siglas en inglés, Grupo de Turismo de Aventura Buell)

Creado en	1995
Miembros a nivel mundial	10,000
Números de clubes	55

Fuente: Harley-Davidson, Inc., Informe anual 2001, pp. 28-29.

HOG ofrecía a sus clientes oportunidades organizadas para conducir sus famosas motocicletas. Sus carreras trataban de transmitir la experiencia Harley-Davidson a nuevos clientes potenciales y fortalecían las relaciones entre miembros, concesionarios y empleados de Harley-Davidson.

William G. Davidson, nieto del cofundador, motociclista hasta la médula, y conocido por todos como Willie G., rechazó la incriminación sin negarla del todo. "Hay muchos de esos tipos, pero andan en motocicletas, lo cual es estupendo", comenta, haciendo la observación de que había codirigido recientemente una carrera nacional de grupos HOG canadienses con el principal ejecutivo de Harley, el director general Jeff Bleustein.<sup>11</sup>

En 1995 se creó el Grupo de Turismo de Aventura Buell (BRAG) para reunir a los motociclistas de esta marca y compartir sus experiencias en las carreteras. En 2001, BRAG realizó un evento de regreso al hogar en East Troy, Wisconsin. Harley-Davidson planea el crecimiento de ambas organizaciones con nuevos miembros y capítulos en los años por venir.

El **cuadro 4** proporciona un perfil de los clubes HOG y BRAG. Hasta 2001, había alrededor de 660,000 miembros HOG en alrededor de 1200 clubes. El club BRAG más reciente llegó a 10,000 miembros en más de 55 clubes.

## Operaciones extranjeras<sup>12</sup>

### Europa, Medio Oriente y África

En la región europea había 381 distribuidores independientes de Harley-Davidson que atendían a 32 mercados nacionales. Esto incluía a 280 distribuidores combinados de Harley-Davidson y Buell. Además, Buell estaba representada también por diez distribuidores que no vendían motocicletas Harley-

Davidson. Esta empresa tenía una infraestructura establecida en Europa, situada lejos de sus oficinas centrales del Reino Unido, y operaba a través de una red de concesionarios independientes atendidos por ocho distribuidores independientes y cinco subsidiarias de marketing y ventas de propiedad total ubicados en Francia, Alemania, Italia, Holanda y el Reino Unido. El equipo de administración europeo se centraba continuamente en la expansión y el mejoramiento de las relaciones con distribuidores y concesionarios por medio del equipo de desarrollo de concesionarios, programas de capacitación especializada, iniciativas de financiamiento de ventas, desarrollo continuo de productos y programas coordinados de marketing, tanto locales como a través de Europa, dirigidos a atraer nuevos clientes. Otras iniciativas incluían el desarrollo de sistemas de información que relacionaban a las subsidiarias europeas directamente con cada uno de los principales distribuidores independientes y la mayoría de los concesionarios ubicados en los mercados de las subsidiarias.

## Asia y Pacífico

Existían 240 tiendas Harley-Davidson que atendían a ocho mercados nacionales, de las cuales 82 eran concesionarios combinados Harley-Davidson/Buell y 27 eran únicamente locales de servicio. Además, había sólo dos concesionarios Buell. La administración esperaba que la mayoría de sus oportunidades de crecimiento en la región de Asia y el Pacífico proviniera de sus mercados existentes en Japón y Australia. Harley-Davidson continuaría apoyando sus objetivos de mantener y acrecentar sus negocios en el sudeste asiático, donde los mercados habían seguido estabilizándose en los últimos años.

## América Latina

Este mercado estaba integrado por 15 mercados nacionales administrados desde Milwaukee, Wisconsin. El mercado latinoamericano tenía una red de concesionarios diversa que incluía 28 concesionarios de Harley-Davidson. La administración planeaba seguir desarrollando su distribución en Brasil y México, sus dos mercados latinoamericanos más grandes, además de ampliar las actividades de marketing y administración de marcas a través de toda la región.

## Canadá

En Canadá había 75 concesionarios independientes Harley-Davidson y un concesionario independiente Buell atendidos por un solo distribuidor. Esta red incluía 25 concesionarios combinados Harley-Davidson y Buell, lo que daba como resultado un total de 26 concesionarios Buell en Canadá.

## Segmentos de negocio

---

*“Dirigir una empresa es como manejar una motocicleta. Si vas demasiado lento, volcarás. Si vas demasiado rápido, te estrellarás. En este momento, Harley tiene un equilibrio perfecto”.*<sup>13</sup>

Harley-Davidson opera en dos segmentos de negocio principales: Motocicletas y productos relacionados (con motocicletas) y Servicios financieros. Los segmentos se analizarán en ese orden. El **cuadro 5** proporciona información financiera sobre los dos segmentos de negocio de la empresa.

## Segmento de Motocicletas y productos relacionados

---

*“Cuanto más larga la espera, más amaba Wall Street a Harley”.*<sup>14</sup>

La tarea principal de este segmento era diseñar, fabricar y vender motocicletas de primera calidad para el mercado de máquinas pesadas. Era mejor conocido por sus productos de motociclismo Harley-Da-

Cuadro 5 Información por segmento de la industria: Harley-Davidson, Inc. (montos en miles de dólares)

## A. Resultados e ingresos de las operaciones

Fin de año, 31 de diciembre	2001	2000	1999
<b>Ventas netas e ingresos por servicios financieros</b>			
Ventas netas de motocicletas y productos relacionados	\$3,363,414	\$2,906,365	\$2,452,939
Ingresos por servicios financieros	181,545	140,135	132,741
	<u>\$3,544,959</u>	<u>\$3,046,500</u>	<u>\$2,585,680</u>
<b>Ingresos de las operaciones</b>			
Motocicletas y productos relacionados	\$613,311	\$487,485	\$397,601
Servicios financieros	61,273	37,178	27,685
Gastos corporativos generales	(12,083)	(9,691)	(9,427)
Ingresos operativos	<u>\$662,501</u>	<u>\$514,972</u>	<u>\$415,859</u>

## B. Activos, depreciación y gastos de capital

	Motocicletas y productos relacionados	Servicios financieros	Corporativo	Consolidado
<b>1999</b>				
Activos identificables	\$1,058,934	\$868,711	\$184,432	\$2,112,077
Depreciación y amortización	107,737	5,813	272	113,822
Gastos de capital netos	162,071	3,565	150	165,786
<b>2000</b>				
Activos identificables	\$1,158,813	\$856,961	\$420,630	\$2,436,404
Depreciación y amortización	127,085	6,012	251	133,348
Gastos de capital netos	199,306	4,177	128	203,611
<b>2001</b>				
Activos identificables	\$1,385,932	\$1,096,239	\$636,324	\$3,118,495
Depreciación y amortización	146,260	6,618	183	153,061
Gastos de capital netos	285,023	5,193	165	290,381

Fuente: Harley-Davidson, Inc., Informe anual 2001, pp. 80-81.

vidson®, aunque también ofrecía una línea de motocicletas y productos relacionados bajo la marca comercial Buell®. Las ventas de motocicletas a nivel mundial generaron 80.0%, 79.4% y 79.7% del total de ventas netas en el segmento de motocicletas durante 2001, 2000 y 1999, respectivamente.

La mayoría de los productos de motociclismo de marca Harley-Davidson destacaban el estilo tradicional, la simplicidad del diseño, la durabilidad, la facilidad de servicio y el cambio progresivo. El atractivo de Harley sobrepasaba las diferencias de clases, pues agitaba los corazones de los mecánicos y de los titanes corporativos por igual. Malcolm Forbes, el difunto propietario de la revista *Forbes*, fue crucial para introducir las Harley a la élite empresarial a principios de la década de los ochenta.<sup>15</sup>

El conductor de motocicleta estadounidense típico era un hombre de 38 años de edad, casado, que asistió a la universidad y ganaba 44,250 dólares anuales. Con base en los datos que produjo la encuesta realizada a propietarios de motocicletas por el Consejo de la Industria de Motocicletas en 1998, uno de cada 12 propietarios de motos en Estados Unidos era del sexo femenino.<sup>16</sup> El comprador estadounidense promedio de motocicletas Harley-Davidson era un hombre casado, en su cuarta década de la vida, con un ingreso familiar de aproximadamente 78,300 dólares, que adquiriría una motocicleta con propósitos recreativos más que de transporte y era un conductor experimentado. Más de dos tercios de las

Cuadro 6 Perfil demográfico del comprador: Harley-Davidson, Inc.

	2001	2000	1999	1998	1997	1990	1983
<b>Género</b>							
Masculino	91%	91%	91%	93%	93%	96%	98%
Femenino	9%	9%	9%	7%	7%	4%	2%
<b>Edad promedio (años)</b>	45.6	45.6	44.6	44.4	44.6	36.7	34.1
<b>Ingreso familiar promedio (\$000)</b>	\$78.3	\$77.7	\$73.8	\$73.6	\$74.1	\$47.3	\$38.3
<b>Compradores de 2001</b>							
41%	Fueron propietarios de motocicletas Harley-Davidson anteriormente						
31%	Desprendiéndose de motocicletas de competición						
28%	Nuevos en el motociclismo o no han tenido una motocicleta por lo menos en cinco años						

Fuente: Harley-Davidson Inc., Demographics.com.

ventas estadounidenses de la empresa Harley-Davidson correspondían a compradores que tenían por lo menos un año de educación por arriba de la educación preparatoria y 31% de ellos tenía grados universitarios (vea el **cuadro 6**).

Los productos de motociclismo Buell se destacan por su diseño innovador, su manejo sensible y su rendimiento general. La línea ha consistido tradicionalmente en modelos de performance pesados, impulsados por un motor doble en V de 1200 cc. Sin embargo, en 2000, Buell introdujo el Buell Blast®, un vehículo diseñado específicamente para atraer a nuevos clientes al deporte del motociclismo. Este vehículo, considerablemente más pequeño, ligero y menos costoso que los modelos pesados tradicionales Buell, es impulsado por un motor de un solo cilindro de 492 cc.

El comprador estadounidense promedio de motocicletas pesadas Buell es del sexo masculino, con una edad promedio de 39 años y un ingreso familiar promedio de aproximadamente 61,600 dólares. Alrededor de 3% de todas las ventas estadounidenses de motocicletas pesadas Buell son para personas del sexo femenino. Los documentos internos indican que la mitad de los compradores nunca ha tenido motocicletas anteriormente y más de 95% de ellos nunca había tenido motocicletas Buell. La edad promedio de los compradores es de 38 años, y más de la mitad de ellos del sexo femenino.

El mercado de motocicletas está integrado por cuatro segmentos: estándar, que resaltaba la simplicidad y el costo; de performance, que destacaba el manejo y la aceleración; de turismo, que hacía hincapié en la comodidad y los servicios para viajes de largas distancias; y personalizado, que destacaba el estilo y la adaptación para propietarios individuales.

En este momento, Harley-Davidson fabrica y vende 28 modelos de motocicletas *pesadas de turismo y personalizadas* a precios de venta sugeridos por el fabricante nacional que variaban entre 5695 y 24,995 dólares (vea el **cuadro 7**). El segmento de turismo del mercado de motocicletas pesadas fue iniciado por Harley-Davidson e incluía motocicletas equipadas para viajes de larga distancia con carenados, parabrisas, alforjas y portaequipajes Tour Pak®. El segmento personalizado del mercado incluía motos que presentaban el estilo distintivo relacionado con las clásicas motocicletas Harley-Davidson. Estas motocicletas estaban muy personalizadas por el uso de adornos y accesorios.

Las tradicionales motocicletas pesadas de Harley-Davidson se basaban en variaciones de cinco diseños básicos de chasis, impulsadas por uno de cuatro motores de dos cilindros enfriados con aire, con una configuración en "V" de 45 grados y cilindradas de 883 cc, 1200 cc, 1450 cc y 1550 cc. La recientemente introducida V-Rod™ posee su propio diseño de chasis exclusivo y está equipada con la nueva transmisión Revolution™, un nuevo motor de 1130 cc, de dos cilindros, enfriado por líquido, con una configuración en "V" de 60 grados.

Cuadro 7

**Línea de productos de motocicletas 2002: Harley-Davidson, Inc.**

<b>Motocicleta</b>	<b>Precio de venta sugerido (dólares)</b>
Buell Blast <sup>1</sup>	4,595
XLH Sportster 883	6,145
XLH Sportster 883 Hugger®	6,545
XL Sportster 883R	6,795
XL883C Sportster 883 Custom	7,690
XLM Sportster 1200	8,425
XL 1200S Sportster 1200 Sport	9,130
XB9S Buell Lightning <sup>1</sup>	9,995
XB9R Buell Firebolt <sup>1</sup>	9,995
XL 1200C Sportster 1200 Custom	10,040
FXD Dyna Glide Super Glider®	12,490
FXST Softail® Standard	13,870
FXDX Dyna Glide Super Glide® Sport	14,510
FLHT/FLHTI Electra Glide® Standard	14,710
FXDXT Dyna Glide Super Glide® T-Sport	15,520
FXSTB Softail® Night Train®	15,575
FXDL Dyna Glide Low Rider®	16,090
FLSTS/FLSTSI Springer®	16,630
FLHR/FLHRI Road King®	16,650
VRSCA V-Rod	16,995
FLSTF/FLSTFI Fat Boy®	17,100
FXDWG Dyna Glide Wide Glider®	17,215
FXSTD Softail® Deuce	17,870
FLTSC/FLSTCI Heritage Softail® Classic	17,870
FLHTC/FLHTCI Electra Glide® Classic	18,070
FLHRCI Road King® Classic	18,310
FLTR/FLTRI Road Glide	18,520
FLSTS/FLSTSI Heritage Springer®	18,615
VRSC V-Rod® VRSCA	18,695
FLHTCUI Ultra Classic®	21,065

Nota:

1. Las Buell Blast, Buell Lightning y Buell Firebolt son fabricadas por Buell Motorcycle Company, que se asoció con Harley-Davidson en 1993 y fue adquirida por esta empresa en 1998.

Fuente: programa de cálculo de pagos [www.harley-davidson.com](http://www.harley-davidson.com)

Aunque había algunas diferencias en accesorios entre las mejores motos de turismo y las de su competencia, por lo general los precios de venta sugeridos eran similares. Los precios de la gama alta de la línea de productos personalizados de Harley-Davidson variaban de precios competitivos hasta otros 50% más altos que los de las motocicletas personalizadas de sus competidores. La porción personalizada de la línea de productos de Harley-Davidson representaba sus volúmenes unitarios más altos y mantenía un precio elevado debido a las características, el estilo y el alto valor de reventa relacionados con los productos personalizados de Harley-Davidson. La motocicleta personalizada de menor cilindrada (la Sportster® de 883 cc) era directamente competitiva en precio con motocicletas comparables disponibles en el mercado. Las encuestas realizadas a compradores al detalle indicaban que, históricamente, más de las tres cuartas partes de los compradores de su modelo Sportster habían tenido anteriormente motocicletas de marcas competitivas, eran completamente nuevos en el deporte del motociclismo o no habían participado en este deporte por lo menos durante cinco años. Desde 1988 la investigación había mostrado de manera consistente que los compradores de motocicletas Harley-Davidson tenían una intención de recompra superior a 90% y que la administración esperaba que las ventas

de su modelo Sporster de 883 cc se convirtieran parcialmente en ventas de sus productos más costosos en el ciclo normal de propiedad de dos a tres años.

Los productos principales de Partes y accesorios (P&A) eran repuestos (Partes Originales para Motocicletas) y accesorios mecánicos y decorativos (Accesorios Originales para Motocicletas). Las ventas netas a nivel mundial de P&A conformaron 15.1, 15.4 y 14.8% de las ventas netas del segmento de Motocicletas en 2001, 2000 y 1999, respectivamente.

Las ventas netas a nivel mundial de Mercancía general, que incluía ropa MotorClothes™ y artículos de colección, integraban 4.9, 5.2 y 5.4% de las ventas netas del segmento de Motocicletas en 2001, 2000 y 1999, respectivamente.

La administración también proporcionaba diversos servicios a sus concesionarios y clientes al detalle, entre ellos escuelas de capacitación de servicios, paquetes de software personalizados para concesionarios, entrega de sus motocicletas, una membresía al club para el propietario, un programa de renta de motocicletas y un programa de capacitación para conductores que estaba disponible en Estados Unidos a través de un número limitado de concesionarios autorizados.

## Comentarios del presidente y director general<sup>17</sup>

El presidente Jeffrey L. Bluestein dijo en el *Informe anual* de 2001:

Es un legado forjado por generaciones de personas con pasión por el motociclismo, compromiso de honrar y edificar sobre el pasado y la determinación de buscar nuevas oportunidades para el futuro. En 2001, a pesar de la recesión económica global, Harley-Davidson logró su 16° año consecutivo de resultados y ganancias récord. El resultado consolidado de Harley-Davidson, Inc. fue de 3360 millones de dólares, un incremento de 15.7% por arriba de la cifra de 2000, en tanto que el ingreso neto fue de 437.7 millones de dólares, un aumento de 25.9% con respecto de la cifra del año anterior. Por consiguiente, las ganancias por acción diluida aumentaron de 1.13 a 1.43 dólares, un incremento de 26.4%. Vea los cuadros 8 y 9.

## Visión general

La venerable empresa de motocicletas no estaba del todo segura.<sup>18</sup> Considere al cliente de Harley Bob Johnson, de 52 años de edad, vicepresidente de una fábrica de herramientas para la industria petrolera con sede en Oren, Utah. En 2000, cuando Johnson compró su Softail Fat Boy, tuvo que esperar cinco meses y pagar 1000 dólares por arriba del precio al detalle sugerido. Incluso entonces, él se consideró afortunado, ya que en Texas, las Harley alcanzaban un precio de 4000 a 5000 dólares por arriba del precio de lista. Sin embargo, en diciembre pasado, consiguió una Electra Glide Classic en 1200 dólares por debajo del precio al detalle y partió en su máquina de turismo súper equipada de 16,770 dólares. “Tenían inventario y en realidad estaban haciendo descuentos”, alardeó.<sup>19</sup>

La lista de espera de clientes para adquirir nuevas motocicletas se redujo de dos años a cuestión de meses. Las primas para concesionarios que variaban regularmente entre 2000 y 4000 dólares habían desaparecido en la mayoría de los modelos. Los concesionarios estaban agradecidos de que la empresa celebrara el centenario a fondo. Pero la pregunta, según un concesionario, era: “¿qué sucederá en 2004?” La respuesta: Harley necesitaba abrirse camino en la curva demográfica con nuevos clientes y, de algún modo, seguir manteniendo la fe en sus antiguos fanáticos. Si no lo hacía, la empresa nacida para ser libre comenzaría su segundo siglo con un crecimiento de las utilidades que estaba condenado a ser leve.<sup>20</sup>

## Nuevas motocicletas: la Buell y la V-Rod

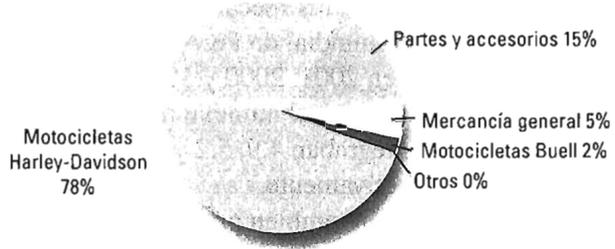
La nueva V-Rod de Harley-Davidson fue introducida en el Centro de Convenciones de Los Ángeles el 12 de julio de 2001. Más de 4000 personas abarrotaron el local para presenciar el tan esperado anuncio de la empresa. Se apagaron las luces de la enorme sala. Los motores rugieron en la oscuridad. Los reflectores se encendieron y siguieron dos bólidos nuevos y centelleantes que avanzaban rugiendo hacia el centro del escenario.<sup>21</sup>

Harley-Davidson se alejó de su enfoque tradicional hacia el estilo con la introducción de la motocicleta V-Rod™. La nueva V-Rod enfriada por líquido, inspirada en la herencia de arrancones de Harley-Davidson, combina las características de una motocicleta de performance con el estilo de una mo-

**Información financiera elegida y de ventas de Estados Unidos y a nivel mundial: Harley-Davidson, Inc.**

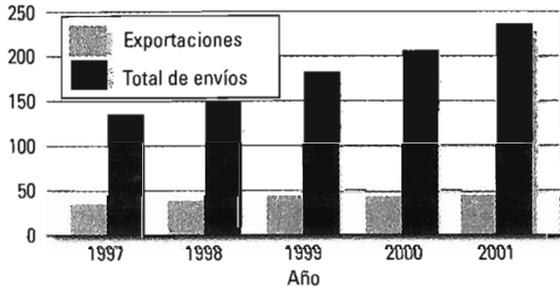
**A. Resultados de Motor Company, 2001**  
(Montos en millones de dólares)

Motocicletas Harley-Davidson	\$2,630.1
Partes y accesorios	507.3
Mercancía general	163.9
Motocicletas Buell	61.9
Otros	0.2
<b>Total</b>	<b>\$3,363.4</b>



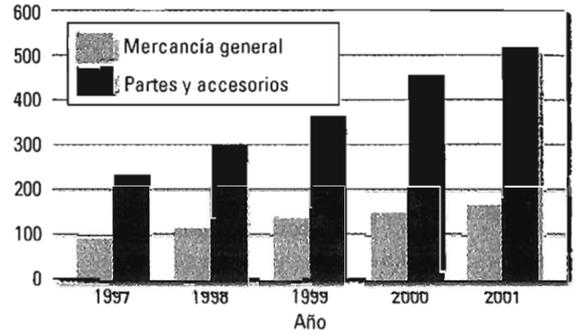
**B. Envíos de motocicletas a nivel mundial**  
(Unidades en millares)

	1997	1998	1999	2000	2001
Exportaciones	36.1	38.8	41.6	45.8	46.7
Total de envíos de motocicletas	132.3	150.5	177.2	204.6	234.5
Porcentaje de exportaciones	27.3	25.8	23.5	22.4	19.9

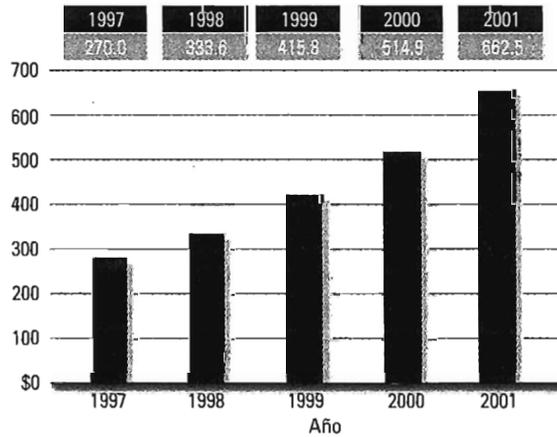


**C. Resultados de Partes y accesorios y Mercancía general a nivel mundial**  
(Montos en millones de dólares)

	1997	1998	1999	2000	2001
Mercancía general	95.1	114.5	132.7	151.4	163.9
Partes y accesorios	241.9	297.1	362.6	447.8	507.3



**D. Ingreso operativo**  
(Montos en millones de dólares)



Fuente: Harley-Davidson, Inc., Informe anual y Forma 10-K de 2001.

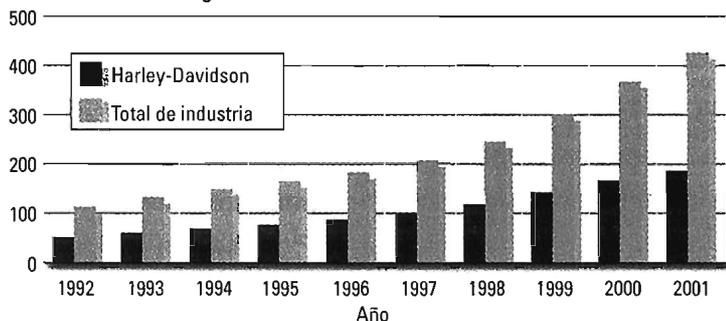
**Cuadro 9 Registros mundiales: Harley-Davidson, Inc.**

**A. Registros de motocicletas norteamericanas de más de 651 cc**

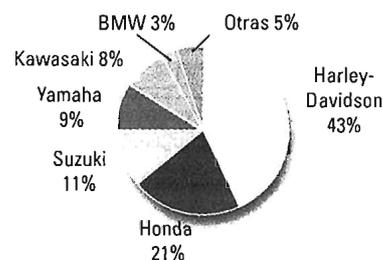
(Unidades en millares)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Total de la industria	112.0	132.8	150.4	163.1	182.7	206.1	246.2	297.9	365.4	422.8
Harley-Davidson	56.0	63.4	69.5	77.0	86.3	99.3	116.1	142.0	163.1	185.6
Participación en el mercado de Harley-Davidson	50.0%	47.7%	46.2%	47.2%	47.2%	48.2%	47.2%	47.7%	44.6%	43.9%

**Registros de motocicletas norteamericanas de más de 651 cc de 1992 a 2001**



**Participación de mercado**

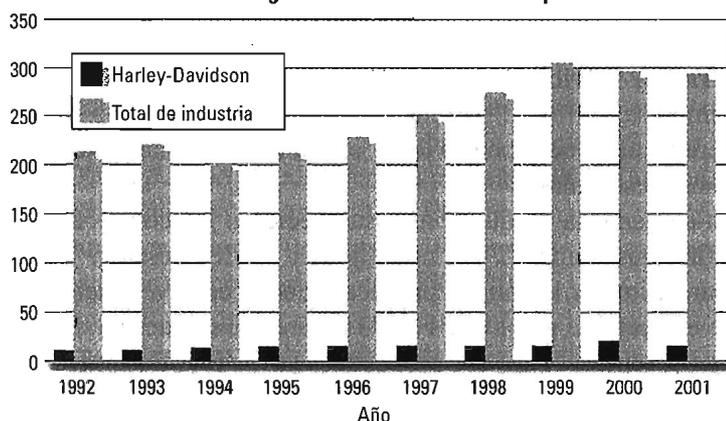


**B. Registros de motocicletas europeas de más 651 cc**

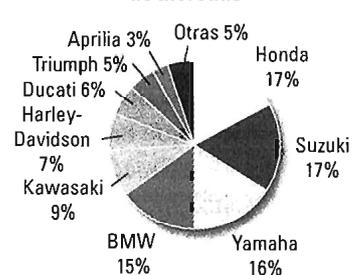
(Unidades en millares)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Total de la industria	212.1	218.6	201.9	207.2	224.7	250.3	270.2	306.7	293.4	293.6
Harley-Davidson	12.1	13.2	14.4	15.4	15.3	15.1	15.7	17.8	19.9	19.6
Participación en el mercado de Harley-Davidson	5.7%	6.1%	7.1%	7.4%	6.8%	6.0%	5.8%	5.8%	6.8%	6.7%

**Registros de motocicletas europeas de más de 651 cc en 2001**



**Participación de mercado**



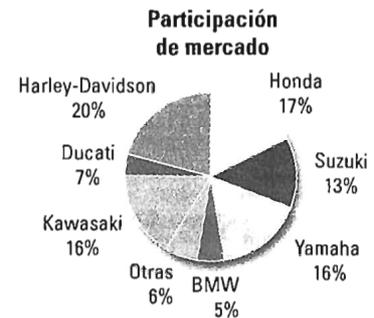
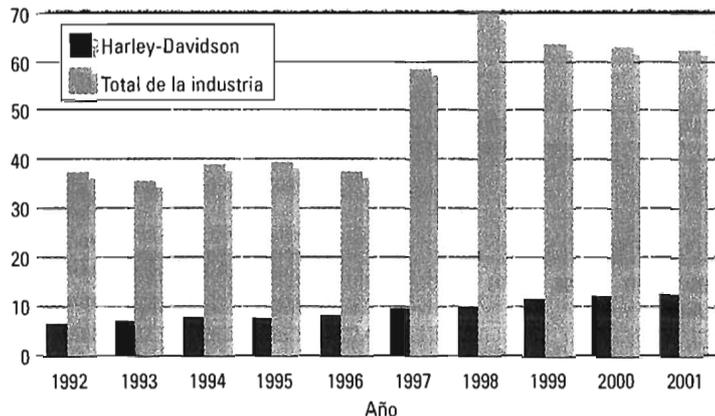
Fuente: Harley-Davidson, Inc., Informe anual 2001, p. 40.

(continuación)

**C. Registros de motocicletas de Asia y el Pacífico de más de 651 cc**  
(Unidades en millares)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Total de la industria	37.5	35.7	39.1	39.4	37.4	58.9	69.2	63.1	62.7	62.1
Harley-Davidson	6.2	6.7	7.6	7.9	8.2	9.7	10.3	11.6	12.2	12.7
Participación de mercado de Harley-Davidson	16.1%	18.7%	19.4%	20.1%	21.9%	16.4%	14.8%	18.5%	19.5%	20.4%

**Registros de motocicletas de Asia y el Pacífico de más de 651 cc en 2001**



motocicleta personalizada.<sup>22</sup> El enfriamiento por medio de líquido permitía a los conductores girar y calentar más el motor en cada cambio de velocidad, lo que aumentaba la aceleración. Éste fue un paso gigante para una empresa tan obstinadamente conservadora que fabricó sólo motores enfriados con aire durante 100 años; sus diseñadores no podían soportar la idea de colocar un radiador en el frente de la motocicleta.<sup>23</sup>

La V-Rod era la primera motocicleta verdaderamente nueva de Harley-Davidson Inc., con sede en Milwaukee, en más de 50 años. Una máquina camuflada en su fabricación durante más de seis años, la V-Rod fue diseñada para que tuviera mayor velocidad y manejo, a diferencia de las inmensamente populares motocicletas de turismo de la empresa. La V-Rod fue uno de los factores que influyó en el enorme rendimiento financiero de Harley-Davidson.

El director general de la empresa, Jeffrey Bleustein, estaba muy consciente de su popularidad. Estaba inscrito en la lista de espera de un concesionario local, esperando ansiosamente la llegada de la V-Rod que había ordenado algunos meses antes.<sup>24</sup>

A medida que la empresa aumentó la producción, desaparecieron los cobros adicionales en muchos modelos. El director de finanzas, James L. Ziemer, dijo que Harley deseaba “reducir la brecha” entre la oferta y la demanda para eliminar la antigua práctica (aunque cada vez menor) de vender motocicletas a precios altos.<sup>25</sup> La etiqueta de precio de 17,000 dólares de la nueva V-Rod tampoco pudo ganarse a los compradores más jóvenes.<sup>26</sup> Para ese propósito, Harley invirtió dinero para desarrollar nuevos modelos orientados hacia la juventud. La Harley V-Rod de 17,000 dólares (una motocicleta de asiento bajo, gran potencia, conocida formalmente como un vehículo deportivo de performance y de manera informal como una *crotch rocket*) estaba dirigida a jóvenes arremetedores. Harley también ha tratado de atraer a los jóvenes con la Buell Firebolt (10,000 dólares), su respuesta a las motos deportivas japonesas, y la Buell Blast (4400 dólares), un vehículo de arranque. Pero Buell, una subsidiaria de Harley adquirida en 1998, había capturado sólo 2% del mercado de bicicletas deportivas y Harley fabricó sólo 10,000 V-Rods en 2002. Bleustein insistió en que esas cifras no eran la cuestión: “éstos no son negocios aislados. Son plataformas completamente nuevas en las que proliferarán muchos modelos”.<sup>27</sup>

En la concesionaria Detroit Harley-Davidson/Buell ubicada en Center Line, el propietario Jim Loduca comentó: “ésta es la primera vez en diez años que realmente he tenido producto disponible en el piso, aunque nuestras ventas también han aumentado 14% este año. La empresa ha observado esta curva de demanda muy cuidadosamente. Simplemente están montando la ola. Saben bastante bien que se-

ría catastrófico saturar el mercado”. También estaba contento por la salida del producto más destacado de Harley en décadas recientes, la motocicleta atlética V-Rod.<sup>28</sup>

Clay Wilwert, cuya familia posee una concesionaria en Dubuque desde 1959, comentó: “pero, ¡adivinen, cuando la manejaron, se enamoraron de ella. Dijeron, ‘Oiga, es tan fantástica que no me adormece las manos!’”.<sup>29</sup>

Algunos tradicionalistas de Harley dicen que la V-Rod, diseñada para competir con las motocicletas europeas superveloces, se desviaba demasiado de las raíces estadounidenses de la empresa, que tendían a preferir las máquinas de crucero más pesadas. Las concesionarias las vendían en varios miles de dólares por arriba del precio de lista de 16,995 dólares, y son el tema de *Bike Week*.<sup>30</sup>

## Licencia<sup>31</sup>

La empresa se esforzó en crear conciencia de la marca “Harley-Davidson” entre el público no conductor y proporcionar una amplia gama de productos para aficionados mediante el licenciamiento de su nombre y numerosas marcas registradas relacionadas. Harley-Davidson licenció la producción y venta de una amplia gama de artículos de consumo, que incluía playeras, joyería, artículos de piel, juguetes y muchos otros productos (Productos licenciados). También licenció el uso del nombre en relación con un café ubicado en Las Vegas. Aunque la mayoría de la actividad de licencia ocurra en Estados Unidos, la empresa expandía continuamente estas actividades en mercados internacionales.

La actividad de licencia proporcionaba una fuente valiosa de publicidad y renombre comercial. Además, había probado ser un medio eficaz para mejorar la imagen corporativa ante los consumidores y constituían una herramienta importante para vigilar el uso ilegal de marcas registradas, con lo cual se protegía la marca Harley-Davidson y su uso. Los ingresos por regalías obtenidos por este medio, incluidos en las ventas netas del segmento de motocicletas, fueron de aproximadamente 32, 31 y 26 millones de dólares durante 2001, 2000 y 1999, respectivamente. Aunque los ingresos por regalías de las actividades de licencia eran relativamente pequeños, la rentabilidad de este negocio era alta.

## Inventario

Sin embargo, subsistía el problema de retraso del inventario. En el pasado, se requería una espera de hasta dos años para adquirir una motocicleta Harley-Davidson nueva. Las tendencias actuales predecían que el retraso se reduciría casi por completo y se podría dejar prácticamente el inventario en el piso de los concesionarios, un concepto nuevo para Harley-Davidson. “A fin de cuentas, existe más inventario allá afuera”, afirma Dean Gianoukos, analista de la industria del entretenimiento de JPMorgan. “La pregunta es: ¿se debe a la economía? ¿Por qué las personas esperan adquirir los modelos 2003 y por eso no compran los modelos 2002? O es que, si aumentas la producción cada año 15%, ¿llegarás finalmente a un límite?” Él tiene una calificación de “compra a largo plazo” en sus acciones, la segunda calificación más alta de JPMorgan.<sup>32</sup> Vea el **cuadro 10** para conocer los Envíos unitarios y las ventas netas de motocicletas de 2000 y 2001.

Los críticos avizoraron problemas más serios para Harley. Dijeron que las ventas habían disminuido y que la empresa había tratado de disimular esta reducción mediante diversas presiones a los concesionarios para que compraran motocicletas que no necesitaban (lo que se conoce como “llenado de canales”) y otorgándoles permiso para solicitar préstamos para financiar las compras a través de la división financiera de Harley. Los concesionarios sentían la necesidad de adquirir más inventario porque las asignaciones futuras de los últimos modelos dependían de sus compras pasadas, opinaron los analistas. “No hay duda de que existe mucho más inventario en el piso de los concesionarios y que la empresa matriz, básicamente, ha empujado la mercancía a la red de éstos”, expresó Doug Kass de Seabreeze Partners, un fondo de cobertura, quien ha vendido acciones de Harley-Davidson por debajo de su precio de mercado. La empresa no estuvo de acuerdo.<sup>33</sup>

## Marketing y distribución<sup>34</sup>

“Es difícil expresarlo en palabras”, dijo Joanne Bischmann, vicepresidenta de marketing de Harley-Davidson. “Sabíamos que el inicio de los próximos 100 años de Harley-Davidson exigiría algo que no

## Exhibit 10

**A. Envíos unitarios y ventas netas de motocicletas: Harley-Davidson, Inc.**

	2001	2000	Incremento (Disminución)	Cambio porcentual
<b>Envíos unitarios de motocicletas</b>				
Unidades de motocicletas Harley-Davidson	234,461	204,592	29,869	14.6
Unidades de motocicletas Buell	9,925	10,189	(264)	(2.6)
<b>Total de motocicletas</b>	<b>244,386</b>	<b>214,781</b>	<b>29,605</b>	<b>13.8</b>
<b>Ventas netas (miles de dólares)</b>				
Motocicletas Harley-Davidson	\$2,630.1	\$2,246.4	\$383.7	17.1
Motocicletas Buell	61.9	58.1	3.8	6.6
Total de motocicletas	2,692.0	2,304.5	387.5	16.8
Partes y accesorios de motocicletas	507.3	447.9	59.4	13.3
Mercancía general	163.9	151.4	12.5	8.2
Otros	0.2	2.6	(2.4)	(92.3)
<b>Total de motocicletas y partes relacionadas</b>	<b>\$3,363.4</b>	<b>\$2,906.4</b>	<b>\$457.0</b>	<b>15.7</b>

**B. Envíos trimestrales de motocicletas en 2001: Harley-Davidson, Inc.**

	T1	T2	T3	T4	2001
Días de envío	60	64	59	62	245
Unidades Harley-Davidson					
Personalizadas	11,455	12,849	12,819	13,691	50,814
De turismo	28,149	30,202	27,632	32,320	118,303
Nacionales	14,550	17,110	16,160	17,524	65,344
<b>Total</b>	<b>54,154</b>	<b>60,161</b>	<b>56,611</b>	<b>63,535</b>	<b>234,461</b>
Nacionales	40,210	48,018	45,071	53,616	186,915
Internacionales	13,944	12,143	11,540	9,919	47,546
<b>Total</b>	<b>54,154</b>	<b>60,161</b>	<b>56,611</b>	<b>63,535</b>	<b>234,461</b>
Unidades Buell					
Buell (excepto Blast)	1,593	1,757	1,878	1,208	6,436
Buell Blast	854	711	961	963	3,489
<b>Total</b>	<b>2,447</b>	<b>2,468</b>	<b>2,839</b>	<b>2,171</b>	<b>9,925</b>

Fuente: Harley-Davidson, Inc. Informe anual 2001, p. 42.

se podía describir fácilmente en palabras, pero que sería una experiencia Harley-Davidson inolvidable para cualquiera que participara. Creemos que el Open Road Tour reúne los requisitos".<sup>35</sup>

Las actividades de marketing se dividen entre promociones para concesionarios, eventos para clientes, publicidad en revistas y por correo directo, relaciones públicas, programas de cooperación con los concesionarios Harley-Davidson/Buell y, a partir de 2002, anuncios por televisión. En 1999, la empresa inició una alianza estratégica de cinco años con Ford Motor Company que reunió los recursos para centrarse en una serie de empresas técnicas y de marketing. Harley-Davidson también patrocinó actividades como carreras y eventos promocionales especiales y participó en todas las exhibiciones y carreras más importantes de motociclismo para consumidores.

El Grupo de Propietarios de Harley® ("HOG®"), tenía aproximadamente 660,000 miembros a nivel mundial en 2002 y era la organización más grande de la industria integrada por aficionados a las

motocicletas y patrocinada por una empresa. Harley-Davidson formó este club de conductores en 1983, con el propósito de animar a los propietarios de motocicletas de su marca a participar de manera más activa en el deporte del motociclismo. El Grupo de Turismo de Aventura Buell, o “BRAG®”, se formó en años recientes y creció hasta una cifra aproximada de 10,000 miembros. BRAG patrocinó eventos, incluyendo carreras y viajes nacionales a través de Estados Unidos para aficionados a las motocicletas Buell.

Los gastos totales en marketing, ventas y publicidad a nivel mundial fueron de aproximadamente 203.1, 189.8 y 164.3 millones de dólares durante 2001, 2000 y 1999, respectivamente.

### Comercio electrónico<sup>36</sup>

La capacidad de comercio electrónico de Harley-Davidson tuvo su primer año completo de operación en 2001. Su modelo era único en una industria en que, mientras el catálogo en línea era visto desde el sitio web de la empresa, los pedidos se distribuían al concesionario participante autorizado Harley-Davidson que el cliente seleccionaba. A su vez, el concesionario surtía el pedido y se encargaba de cualquier servicio después de la venta que el cliente requiriera. Además de comprar, los clientes navegaban activamente en el sitio, creaban y compartían listas de deseos de productos y utilizaban el localizador de concesionarios.

### Ventas internacionales<sup>37</sup>

Las ventas internacionales sumaron alrededor de 597, 585 y 537 millones de dólares, que correspondían a alrededor de 18, 20 y 22% de las ventas netas del segmento de Motocicletas durante 2001, 2000 y 1999, respectivamente. En 2001, Japón, Canadá y Alemania, en ese orden, representaban los mercados internacionales más grandes y juntos concentraban alrededor de 56% de las ventas a este sector. Harley-Davidson finalizó el año 2001 con una participación de 6.7% del mercado europeo de motocicletas pesadas (más de 651 cc) y una participación de 20.4% del mercado de motocicletas pesadas (más de 651 cc) de Asia y el Pacífico (Japón y Australia).

### Distribución<sup>38</sup>

El canal básico de distribución en Estados Unidos de sus motocicletas y productos relacionados estaba integrado por aproximadamente 633 concesionarios de propiedad independiente que daban servicio completo, a los que Harley vendía de manera directa. Este canal incluía 412 concesionarios combinados de Harley-Davidson y Buell. No existen concesionarios sólo para productos Buell. Con respecto a las ventas de nuevas motocicletas, alrededor de 82% de los concesionarios estadounidenses vendían sólo Harley-Davidson. Todos los concesionarios tenían en existencia y vendían repuestos originales, accesorios, así como ropa MotorClothes™ y artículos de colección y daban servicio a las motocicletas de la marca.

La empresa también vendía una pequeña parte de sus repuestos, accesorios y mercancía general a través de tiendas al detalle “no tradicionales”. Estos negocios, que son extensiones de la concesionaria principal, consistían en Puntos de Venta Secundarios (SRL, por sus siglas en inglés, *Secondary Retail Locations*), Puntos de Venta Alternativos (ARO, por sus siglas en inglés, *Alternate Retail Outlets*) y Puntos de Venta de Temporada (SRO, por sus siglas en inglés, *Seasonal Retail Outlets*). Los SRL, conocidos también como Talleres Harley, eran sucursales del concesionario principal y se desarrollaron para satisfacer las necesidades de servicio de clientes que viajan. Los Talleres Harley-Davidson también proporcionan repuestos y accesorios, así como ropa MotorClothes y artículos de colección y estaban autorizados para vender motocicletas nuevas. Los ARO se ubicaban principalmente en zonas de mucho tráfico, como centros comerciales, aeropuertos o destinos vacacionales populares y se concentraban en la venta de ropa MotorClothes, artículos de colección y Productos licenciados. Los SRO se

ubicaban en zonas similares de mucho tránsito, pero operaban en sitios provisionales y por temporada, como puestos de ventas. Los ARO y SRO no estaban autorizados a vender motocicletas nuevas. En ese momento, había aproximadamente 65 SRL, 50 ARO y menos de 20 SRO ubicados en Estados Unidos.

## Financiamiento para concesionarios y clientes al detalle

La administración creía que los Servicios Financieros de Harley-Davidson (HDFS, por sus siglas en inglés, Harley-Davidson Financial Services) y otras empresas de servicios financieros proporcionaban financiamiento minorista y mayorista adecuado a los concesionarios y clientes tanto nacionales como canadienses de Harley-Davidson. En Europa, HDFS proporcionaba financiamiento mayorista a concesionarios por medio de un acuerdo de empresa conjunta con Transamerica Distribution Finance Corporation. HDFS ejerció su opción de finalizar la empresa conjunta a partir de agosto de 2002 y comenzó desde entonces a atender las necesidades de financiamiento mayorista de los concesionarios europeos de Harley-Davidson.<sup>39</sup>

## Base de clientes de Harley-Davidson

*“Las modas no cumplen 100 años, alardea el director general Jeffrey Bleustein”.*<sup>40</sup>

Los clientes de Harley-Davidson no eran lo que algunas personas esperaban. Esperaban conductores bravucones y no que una buena proporción de ellos fueran trabajadores administrativos y ejecutivos que se distrajeran los fines de semana en sus motocicletas. Los siguientes son comentarios seleccionados de clientes:

“Se trata de una imagen: la libertad del camino, subirse a tu moto y partir, vivir de manera independiente, soltando las cadenas”, dijo Dave Sarnowski, profesor y conductor Harley de La Farge, Wisconsin.<sup>41</sup>

“La gente Harley que conozco va a la iglesia, tiene empleos, compra en el centro comercial, de la misma manera que todo el mundo”, comentó Angie Robison, de 68 años de edad, de Daytona Beach, que ayuda a su esposo Joe a dirigir un taller de reparación de motocicletas y una tienda de accesorios y recuerdos Harley. “Puedo usar mi ropa de seda aquí y mi ropa de cuero allá y sigo siendo la misma persona”.<sup>42</sup>

“Trabajaba en una computadora todo el día para la ciudad y para mí es puro esparcimiento. Uso ropa de cuero porque me protege”.<sup>43</sup>

## Efecto de los aranceles al acero del presidente Bush

Los aranceles que se aplicaron al acero en 2002 representaron una amenaza para Harley-Davidson y otros usuarios de ese metal. Las sanciones eran para “inducir a la parte que estaría sujeta a ellos a apearse” a las reglas comerciales internacionales, expresó el vocero Anthony Goce. “La mejor manera de evitarlos es compensarlos”, comentó, agregando que los aranceles entrarían en vigor en mayo de 2002. La Unión Europea, integrada por 15 países, protestó por los aranceles estadounidense de hasta 30% sobre algunas importaciones de acero, que, según decía, violaba las reglas de la Organización Mundial de Comercio.<sup>44</sup> Los compradores nacionales de acero, ansiosos por eludir los aranceles de tres años, realizaban cabildeos para presentar su caso a la administración del presidente. Combine eso con las amenazas de Europa de tomar represalias contra el acero y otros artículos estadounidenses (desde las naranjas de Florida hasta las motocicletas Harley) y el resultado podrían ser brechas legales lo suficientemente grandes como para pasar manejando un camión de plataforma con rollos de acero laminado en frío.<sup>45</sup>

## ¿Resistencia a la recesión?

Harley fue testigo de un crecimiento enorme de las ventas y el precio de las acciones a pesar de la recesión. Sin embargo, algunos analistas se preguntaban si Harley-Davidson sería golpeada por la profunda recesión que enfrentaba el país, aunque después que la mayoría de las empresas estadounidenses. “Durante años, Harley-Davidson y los analistas que cubren la empresa han reportado que el

negocio es resistente a la recesión. Dados los cambios recientes en el panorama económico y político, esta afirmación está siendo puesta a prueba y, por lo que podemos decir, al parecer es cierta... Entre 17 analistas de Wall Street que cubren las acciones, encuestados por Bloomberg, 16 le asignan la calificación de *comprar* y uno de *retener*".<sup>46</sup> Sin embargo, si la recesión persiste, las motocicletas, según los críticos, son compras que se difieren fácilmente. Ziemer, de Harley-Davidson comentó: "siempre dijimos que éramos resistentes a la recesión, no a prueba de la recesión".<sup>47</sup>

## Competencia<sup>48</sup>

El mercado de motocicletas pesadas (más de 651 cc) era altamente competitivo. Los principales competidores estaban fuera de Estados Unidos y por lo general contaban con más recursos financieros y de marketing. También tenían mayores volúmenes de ventas a nivel mundial y estaban más diversificados. Además de estos competidores establecidos más grandes, había surgido un segmento creciente de competencia en Estados Unidos. Los nuevos competidores de este país por lo general ofrecían motocicletas pesadas de estilo tradicional que competían directamente con muchos de los productos de la empresa. Además, en ese momento tenían volúmenes de producción y ventas menores que los de Harley-Davidson y no poseían una participación significativa del mercado (vea cuadros 11, 12 y 13).

**Cuadro 11 Datos de registros de motocicletas pesadas a nivel mundial (desplazamiento del motor de más de 651 cc) (Unidades en millares)**

	Porcentaje de participación 2001	2001 Unidades	Porcentaje de participación 2001	2000 Unidades	Porcentaje de participación 2001	1999 Unidades
<b>Norteamérica<sup>1</sup></b>						
Nuevos registros de Harley-Davidson	43.9%	185.6	44.6%	163.1	47.7%	142.1
Nuevos registros de Buell	0.6%	2.7	1.2%	4.3	1.3%	4.0
Total de registros de la empresa	44.5%	188.3	45.8%	167.4	49.0%	146.1
<b>Total de nuevos registros del mercado</b>		<b>422.8</b>		<b>365.4</b>		<b>297.9</b>
<b>Europa<sup>2</sup></b>						
Nuevos registros de Harley-Davidson	6.7%	19.6	6.8%	19.9	5.8%	17.8
Nuevos registros de Buell	0.7%	2.2	0.6%	1.9	1.7%	2.1
Total de registros de la empresa	7.4%	21.8	7.4%	21.8	7.5%	19.9
<b>Total de nuevos registros del mercado</b>		<b>293.6</b>		<b>293.4</b>		<b>306.7</b>
<b>Japón y Australia<sup>3</sup></b>						
Nuevos registros de Harley-Davidson	20.4%	12.7	19.5%	12.2	2.5%	11.6
Nuevos registros de Buell	1.0%	0.7	1.0	0.7	1.1	0.7
Total de registros de la empresa	21.4%	13.4	20.5%	12.9	3.6%	12.3
<b>Total de nuevos registros del mercado</b>		<b>62.1</b>		<b>62.7</b>		<b>63.1</b>
<b>Total</b>						
Nuevos registros de Harley-Davidson	28.0%	217.9	27.1%	195.2	25.7%	171.5
Nuevos registros de Buell	0.7%	5.6	0.9%	6.9	1.0%	6.8
Total de registros de la empresa	28.7%	223.5	28.0%	202.1	26.7%	178.3
<b>Total de nuevos registros del mercado</b>		<b>778.5</b>		<b>721.5</b>		<b>667.7</b>

Notas:

1. Incluye Estados Unidos y Canadá. Datos proporcionados por el Consejo de la Industria de Motocicletas (MIC, por sus siglas en inglés, *Motorcycle Industry Council*). El MIC revisó sus datos para 2000.
2. Incluye Austria, Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Holanda, España, Suiza y Reino Unido. Datos proporcionados por Giral, S.A.
3. Datos proporcionados por JAMA y ABS.

Cuadro 12

**Participación de mercado de motocicletas pesadas estadounidenses (desplazamiento del motor de más de 651 cc)<sup>1</sup>**

	2001	2000	1999	1998
<b>Nuevos registros estadounidenses</b> (miles de unidades)				
<b>Total de nuevos registros del mercado</b>	394.3	340.0	275.6	<b>227.1</b>
Nuevos registros de Harley-Davidson	177.4	155.1	134.5	109.1
Nuevos registros de Buell	2.6	4.2	3.9	3.2
<b>Total de nuevos registros de la empresa</b>	180.0	159.3	138.4	<b>112.3</b>
<b>Porcentaje de participación de mercado</b>				
Motocicletas Harley-Davidson	45.0%	45.6%	48.8%	48.1%
Motocicletas Buell	0.7	1.2	1.4	1.4
Total de la empresa	45.7	46.8	50.2	49.5
Honda	20.5	18.5	16.4	20.3
Suzuki	10.8	9.3	9.4	10.0
Kawasaki	8.0	9.0	10.3	10.1
Yamaha	7.9	8.4	7.0	4.2
Otras	7.1	8.0	6.7	5.9
<b>Total</b>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>

Nota:

1. El registro de motocicletas y la información de la participación en el mercado procede de datos publicados por el Consejo de la Industria de Motocicletas (MIC). El MIC revisó sus datos de 1997 y 2000 y esta tabla refleja los datos revisados.

Fuente: Harley-Davidson, Inc., Forma 10-K, p. 9.

La competencia en el mercado de motocicletas pesadas se basaba en diversos factores, entre ellos el precio, la calidad, la confiabilidad, el estilo, las características del producto, la preferencia del cliente y las garantías. Harley-Davidson hacía hincapié en la calidad, la confiabilidad y el estilo de sus productos y ofrecía un año de garantía. Apoya el estilo de vida del motociclismo en forma de eventos, paseos, carreras, HOG® y su financiamiento a través de HDFS, como una ventaja competitiva. En general, los precios de reventa de motocicletas Harley-Davidson usadas, como un porcentaje de los precios cuando son nuevas, son significativamente más altos que los similares de las motocicletas usadas de los competidores.

A nivel nacional, Harley-Davidson competía con mayor intensidad en los segmentos de motocicletas de turismo y personalizadas del mercado de motos pesadas, que en conjunto representaban 79, 78 y 79% del total de ventas unitarias de motocicletas pesadas en Estados Unidos durante 2001, 2000 y 1999, respectivamente. Las motocicletas personalizadas y de turismo eran generalmente los vehículos más costosos del mercado y los más rentables. Durante 2001, el segmento de las motocicletas pesadas, que incluía las motocicletas estándar, de performance, de turismo y personalizadas, representaba aproximadamente 50% del total del mercado de motocicletas estadounidenses (motocicletas de carretera, de enduro y motonetas) en términos de nuevas unidades registradas.

Durante los últimos 14 años, Harley-Davidson encabezó la industria en el sector de ventas de unidades nacionales (Estados Unidos) de motocicletas pesadas. La participación en este mercado fue de 45.7% en 2001, en comparación con 46.8% en 2000. La participación de mercado disminuyó ligeramente en 2001 como resultado de las continuas limitaciones de la capacidad productiva; sin embargo, esta participación es todavía significativamente mayor que la de su principal competidor en el mercado nacional, que finalizó 2001 con sólo 20.5%.

## Capacitación y seguridad de conductores

“Cada vez más, los conductores de motocicletas que fallecen están en su cuarta, quinta y sexta décadas de la vida”, comentó Susan Ferguson, vicepresidenta de investigación del Instituto de Seguros para la Seguridad en Carreteras, el cual realizó el estudio.<sup>49</sup> Los conductores mayores de 40 años representa-

Cuadro 13 Estadísticas de registro de la industria de motocicletas (unidades):

Estados Unidos y Canadá	2001	2000	1999	1998	1997
Volumen de motocicletas de más de 651 cc	422,787	365,399	297,900	246,214	205,407
Volumen de H-D	185,571	163,136	142,042	116,110	99,298
Volumen de Buell	2,695	4,306	4,022	3,333	1,912
<b>Volumen total de HDI</b>	<b>188,266</b>	<b>167,442</b>	<b>146,064</b>	<b>119,443</b>	<b>101,210</b>
Cambio porcentual del volumen de motocicletas de más de 651 cc	15.7%	22.7%	21.0%	19.9%	15.1%
Cambio porcentual del volumen total de HDI	12.4%	14.6%	22.3%	18.0%	16.6%
Participación de mercado de HDI	44.5%	45.8%	49.0%	48.5%	49.3%
Europa	2001	2000	1999	1998	1997
Volumen de motocicletas de más de 651 cc	293,554	293,424	306,748	270,212	250,293
Volumen de H-D	19,563	19,870	17,836	15,650	15,286
Volumen de Buell	2,171	1,912	2,079	1,600	771
<b>Volumen total de HDI</b>	<b>21,734</b>	<b>21,782</b>	<b>19,915</b>	<b>17,250</b>	<b>16,057</b>
Cambio porcentual del volumen de motocicletas de más de 651 cc	0.4%	-4.3%	13.5%	8.0%	11.4%
Cambio porcentual del volumen total de HDI	-0.2%	9.4%	15.4%	7.4%	4.6%
Participación de mercado de HDI	7.4%	7.4%	6.5%	6.4%	6.4%
Japón y Australia	2001	2000	1999	1998	1997
Volumen de motocicletas de más de 651 cc	62,069	62,667	63,097	69,222	58,880
Volumen de H-D	12,662	12,213	11,642	10,273	9,686
Volumen de Buell	651	658	701	532	426
<b>Volumen total de HDI</b>	<b>13,313</b>	<b>12,871</b>	<b>12,343</b>	<b>10,805</b>	<b>10,112</b>
Cambio porcentual del volumen de motocicletas de más de 651 cc	-0.9%	-0.7%	-8.8%	17.6%	57.4%
Cambio porcentual del volumen total de HDI	3.4%	4.3%	14.2%	6.9%	20.8%
Participación de mercado de HDI	21.4%	20.5%	19.6%	15.6%	17.2%
Total	2001	2000	1999	1998	1997
Volumen de motocicletas de más de 651 cc	778,410	721,490	667,694	585,648	514,580
Volumen de H-D	217,796	195,219	171,520	142,033	124,270
Volumen de Buell	5,517	6,876	6,802	5,465	3,109
<b>Volumen total de HDI</b>	<b>223,313</b>	<b>202,095</b>	<b>178,322</b>	<b>147,498</b>	<b>127,379</b>
Cambio porcentual del volumen de motocicletas de más de 651 cc	7.9%	8.1%	14.0%	13.8%	16.8%
Cambio porcentual del volumen total de HDI	10.5%	13.3%	20.9%	15.8%	15.3%
Participación de mercado de HDI	28.7%	28.0%	26.7%	25.2%	24.8%

## Notas:

1. Datos proporcionados por R.L. Polk & Company (1991-1996), Consejo de la Industria de Motocicletas (1997-1998), Consejo de la Industria de Motocicletas y Ciclomotores, Giral, S.A., Oficina Australiana de Estadísticas y Asociación de Fabricantes de Automóviles Japoneses.
2. El volumen total de HDI incluye a Portugal. El volumen total de motocicletas de más de 651 cc no incluye a Portugal.
3. Éstos son registros reales de motocicletas. Los registros de Harley-Davidson, Inc. son generalmente menores que las ventas reales debido a diferencias de coordinación.

Fuente: [www.harley-davidson.com](http://www.harley-davidson.com).

ron 40% de todas las muertes en 2000, porcentaje mayor al 14% de 1990. Parte de la razón del drástico incremento de las muertes de conductores de mayor edad es el número creciente de hombres y mujeres mayores de 40 años que compran motocicletas, dice el IIHS.

En 2000, Harley-Davidson lanzó un programa de instrucción denominado Rider's Edge, operado a través de concesionarios. Los principiantes pagaban alrededor de 225 dólares por 25 horas de clase.

El programa se extendió a 42 concesionarios en 23 estados y graduó a 3800 conductores en 2002. Cuarenta y cinco por ciento eran mujeres, 86% compró algo y 25% adquirió una Harley-Davidson o Buell en un periodo de tres meses. “Participar en una concesión con Harley puede ser intimidante”, comentó Lara Lee, quien dirigió el programa. “Nosotros les proporcionamos una base de operaciones y hacemos que conduzcan”.<sup>50</sup>

### Manufactura de motocicletas<sup>51</sup>

La estrategia de fabricación continua se diseñó para aumentar la capacidad, mejorar la calidad de los productos, reducir los costos e incrementar la flexibilidad para responder a cambios en el mercado. Harley-Davidson incorporó técnicas de manufactura centradas en el mejoramiento continuo de sus operaciones, las cuales están diseñadas para controlar los costos y mantener la calidad. Estas técnicas, que incluían la participación de los empleados, principios de inventario justo a tiempo, acuerdos de colaboración con los sindicatos locales, organizaciones de trabajo de alto rendimiento y control de procesos estadísticos, se diseñaron para mejorar la calidad de los productos, la productividad y la utilización de activos en la fabricación de las motocicletas Harley-Davidson.

El uso de principios de inventario justo a tiempo le permitió minimizar sus inventarios de materias primas y trabajo en proceso, así como los costos de chatarra y de repetición de procesos. También le permitió reaccionar de manera más veloz ante cambios en los diseños de ingeniería, mejoramientos de la calidad y demandas del mercado. Harley-Davidson ha capacitado a la mayoría de sus empleados de manufactura en solución de problemas y métodos estadísticos.

La administración de la empresa creía que el mercado mundial de motocicletas pesadas (de más de 651 cc) seguiría creciendo y planeaba aumentar su producción para poder sostener el crecimiento de las unidades enviadas. Durante 2001, la empresa comenzó a trabajar en los planes de expansión de su capacidad que se llevarían a cabo en dos de sus instalaciones de manufactura. Estos planes incluían una expansión de 32,500 metros cuadrados en la instalación de ensamblaje de York, Pennsylvania, y una expansión de 5600 metros cuadrados en la instalación de Tomahawk, Wisconsin. La empresa comenzó a invertir en estos planes durante 2001 y continuó invirtiendo capital relacionado con ellos durante 2002 y 2003. Con base en los resultados logrados en 2001, la meta de producción anual de 2002 aumentó a 258,000 unidades Harley-Davidson.

Las técnicas de manufactura empleadas en Buell, BMC, que eran muy similares a las del resto de la empresa, se diseñaron para proporcionar un control de costos y productos de calidad en un ambiente de volumen más bajo. Su equipo de desarrollo de productos estaba ubicado muy cerca de las instalaciones de producción para garantizar que los nuevos productos y las actividades de cambio anual de modelo se coordinaran antes y durante el lanzamiento. Las técnicas de manufactura utilizadas incluían la participación de los empleados, y se hacía hincapié en una fuerza laboral altamente flexible y participativa. La nueva transmisión se fabricó en las instalaciones de manufactura de Kansas City, Missouri, por medio de su empresa conjunta con Porsche AG, de Stuttgart, Alemania, establecida en 1997.

Finalmente, Harley-Davidson operaba una instalación de ensamblaje en Brasil que importaba componentes y subconjuntos hechos en Estados Unidos para montaje final en ese país. El ensamblaje de componentes importados hechos en Estados Unidos aumentaba la disponibilidad de motocicletas Harley-Davidson en Brasil y reducía los aranceles e impuestos, haciéndolas más asequibles para un grupo mayor de clientes brasileños. La instalación, que operaba desde mediados de 1999, ensamblaba modelos selectos de motocicletas para el mercado brasileño, con volúmenes de 2002 menores a 1000 unidades anuales.

### Materias primas y componentes de compra<sup>52</sup>

Harley-Davidson ha trabajado para establecer relaciones de largo plazo mutuamente beneficiosas con sus proveedores. A través de estas relaciones, obtuvo acceso a recursos técnicos y comerciales para aplicarlos directamente a iniciativas de diseño de productos, desarrollo y manufactura. Esta estrategia

produjo una mejor integridad técnica de los productos, la aplicación de nuevas características e innovaciones, la reducción de tiempos de espera en el desarrollo de productos y el incremento de una manufactura más fácil y rápida en las introducciones de nuevos vehículos.

La empresa compraba todas sus materias primas, principalmente colados de acero y aluminio, piezas forjadas, láminas y barras y ciertos tipos de componentes para motocicletas, como carburadores, baterías, llantas, asientos, componentes eléctricos e instrumentos. No ha anticipado dificultades importantes para obtener materias primas o componentes para lo cual depende de una fuente limitada de suministro.

Como parte de su plan estratégico de crecimiento sostenible, Harley-Davidson Motor Company anunció sus planes de mudar el ensamblaje de su familia de motocicletas Dyna Glide a su instalación de Kansas City, Missouri. Todos los modelos Dyna Glide se ensamblaban en ese momento en York, Pennsylvania. “En nuestros esfuerzos continuos por reducir la brecha entre la oferta y la demanda, Harley-Davidson reubicará la línea de York en Kansas City, Missouri”, indicó el presidente y director de operaciones de Motor Company, Jim McCaslin. “El cambio se realiza en este momento para que Harley-Davidson pueda utilizar de manera más completa estos activos y aumentar su capacidad con el paso del tiempo”, comentó McCaslin. La familia Dyna Glide era una de las cinco familias de motocicletas que fabricaba Harley-Davidson: Sportster, Softail, Dyna, Touring y la nueva familia VRSC. Los modelos Dyna representaban aproximadamente 15% de su producción total.<sup>53</sup>

Finalmente, la empresa esperaba desarrollar su portal web para proveedores, [www.H-dsn.com](http://www.H-dsn.com) lanzado en julio de 2000, había sido principalmente una red para cuentas por pagar. Los proveedores se podían conectar y revisar sus cuentas, además de efectuar sus propios balances. El departamento de cuentas por pagar de Harley reportaba que desde el lanzamiento del portal había advertido una disminución de 90% en las llamadas telefónicas a proveedores de parte de los usuarios. En 2001, 83 proveedores usaban el portal. Ingresaban para revisar especificaciones de envíos o formas de acceso para evaluaciones de productos. En 2002, el sitio enviaba 12 meses de volúmenes pronosticados y programas a todos los proveedores. Además, se esperaba que H-dsn.com adquiriera capacidades de transacción. Esto era especialmente útil para pequeños proveedores que no habían podido conectarse al sistema de intercambio electrónico de datos de Harley. “Nuestra meta”, expresó Cotteleer, “es lograr que el proveedor realice su propio reabastecimiento mediante el empleo del sitio. Ellos pueden ver cuáles son nuestras tasas de consumo, en vez de tratar de realizar pronósticos con base en información histórica”.<sup>54</sup>

## Investigación y desarrollo<sup>55</sup>

Harley-Davidson consideraba que la investigación y desarrollo era importante para su capacidad de encabezar la definición del mercado de motocicletas de turismo y personalizadas y desarrollar productos para el segmento de performance. En años recientes estableció un Centro de Desarrollo de Productos (CDP) de Motor Company de 20,000 metros cuadrados, que actualmente es sujeto de una ampliación de 15,000 metros cuadrados. También poseía y operaba una instalación de investigación y desarrollo de Buell de 4000 metros cuadrados. El diseño innovador del CDP reunía a empleados de diseño, compras y manufactura con profesionales en regulación y representantes de proveedores para crear una metodología simultánea de desarrollo de productos y procesos. Incurrieron en gastos de investigación y desarrollo de aproximadamente 80.7, 75.8 y 70.3 millones de dólares durante 2001, 2000 y 1999, respectivamente.

## Patentes y marcas registradas<sup>56</sup>

Harley-Davidson poseía patentes que cubrían sus motocicletas, productos relacionados y procesos para su producción. Ha aumentado sus esfuerzos para patentar su tecnología y ciertos diseños de motocicletas y exigir el cumplimiento de esas patentes. La administración consideró que esas acciones eran importantes ya que las ganancias aumentaban con nuevos productos, diseños y tecnologías.

Las marcas registradas eran importantes para el negocio de motocicletas y las actividades de licencia de Harley-Davidson. Poseía un fuerte programa global de registro de marcas y vigilancia para fortalecer el valor de las marcas registradas relacionadas con sus productos y servicios, evitar el uso ilegal de dichas marcas y mejorar su imagen y las relaciones con los clientes. La administración creía que la marca registrada Harley-Davidson y su logotipo registrado Bar and Shield eran activos muy valiosos y reconocidos por el público. La marca registrada Buell es bastante conocida en círculos de motocicletas de performance, al igual que el logotipo relacionado de Pegaso. La administración realizaba esfuerzos para garantizar que cada una de estas marcas fuera mejor conocida a medida que se expandía el negocio de Buell. Además, la empresa usa muchas otras marcas registradas, nombres comerciales y logotipos que están registrados tanto en Estados Unidos como en el extranjero. Entre las marcas registradas de H-D Michigan, Inc. estaban las siguientes: Harley-Davidson, H-D, Harley, el logotipo Bar & Shield, MotorClothes, el logotipo de MotorClothes, Rider's Edge, Harley Owners Group, HOG, el logotipo de HOG, Softail, Sporster y V-Rod. La marca registrada Harley-Davidson se ha usado desde 1903 y el logotipo registrado Bar and Shield desde 1910. Entre las marcas registradas de Buell Motorcycle Company están las siguientes: Buell, el logotipo de Pegaso y BRAG. La marca registrada Buell se ha utilizado desde 1984.

## Estacionalidad<sup>57</sup>

En general, Motor Company no ha experimentado importantes fluctuaciones de temporada de sus ventas. Este equilibrio se ha debido principalmente a una fuerte demanda de las motocicletas Harley-Davidson y productos relacionados, así como a la disponibilidad de acuerdos de financiamiento de planes de piso para sus concesionarios independientes norteamericanos y europeos. Los financiamientos de planes de piso permitían a los concesionarios crear sus niveles de inventario con anticipación a las temporadas de ventas de primavera y verano.

## Regulaciones<sup>58</sup>

Las autoridades federales, estatales y locales habían impuesto diversos requisitos de control ambiental relacionados con la contaminación de aire, agua y por ruido que afectaban a la empresa y sus operaciones. Harley-Davidson se esforzaba en cerciorarse de que sus instalaciones y productos se apegaran a todas las regulaciones y estándares ambientales vigentes.

Las motocicletas estaban sujetas a la certificación de la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA, por sus siglas en inglés, Environmental Protection Agency), para cumplir con las normas vigentes de emisiones y ruidos, y de la Junta de Recursos del Aire del Estado de California (CARB, por sus siglas en inglés, State of California Air Resources Board) con respecto a las normas más estrictas del CARB en cuanto a emisiones. Las motocicletas que se vendían en California también estaban sujetas a ciertas normas con relación al tubo de escape y emisiones evaporativas, exclusivas de este estado. Sus motocicletas se habían certificado para cumplir totalmente con todas las normas vigentes. Las normas de emisiones de motocicletas de CARB serían más estrictas para los modelos de 2004 y 2008, respectivamente. Además, la Unión Europea estaba considerando imponer mayor rigidez a sus normas sobre emisiones y ruido de motocicletas, las cuales ya eran más estrictas que las de la EPA. De modo similar, los niveles de ruido y emisiones de motocicletas se estaban volviendo más rígidas en Japón, así como en ciertos mercados emergentes. Por consiguiente, Harley-Davidson continuaría incurriendo en cierto nivel de costos de investigación y desarrollo y producción relacionados con las emisiones y ruido de motocicletas en el futuro previsible.

Harley-Davidson, como una empresa fabricante de productos de motociclismo, estaba sujeta a la Ley Nacional de Seguridad del Tránsito y Vehicular, aplicada por la Administración Nacional de Seguridad en el Tráfico de Carreteras (NHTSA, por sus siglas en inglés, National Highway Traffic Safety Administration). La empresa había certificado ante la NHTSA que sus motocicletas cumplían plenamente con todas las normas federales de seguridad vehicular vigentes y regulaciones relacionadas. Harley-Davidson ha lanzado, de vez en cuando, ciertos llamados a revisión voluntarios. Durante los últimos tres años, lanzó 24 llamados a revisión voluntarios con un costo total aproximado de 16.5 mi-

llones de dólares. La administración mantenía reservas para todos los costos estimados con relación a los llamados a revisión en el periodo en que éstos se anunciaron.

## Empleados<sup>59</sup>

El 31 de diciembre de 2001, el segmento de Motocicletas tenía alrededor de 8100 empleados. Los trabajadores sindicalizados de instalaciones de manufactura y distribución de motocicletas de Wauwatosa, Menomonee Falls, Franklin y Tomahawk, Wisconsin y Kansas City, Missouri, estaban representados principalmente por el Sindicato Internacional de Trabajadores de Energía, Papel, Químicas e industrias afines (PACE, por sus siglas en inglés, Paper Allied-Industrial Chemical and Energy Workers International Union) de la Federación Estadounidense del Trabajo y Congreso de Organizaciones Industriales (AFL-CIO, por sus siglas en inglés, American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations), así como por la Asociación Internacional de Maquinistas y Trabajadores Aeroespaciales (IAM, por sus siglas en inglés, International Association of Machinist and Aerospace Workers). Los trabajadores de producción de la planta de manufactura de motocicletas de York, Pennsylvania, estaban representados principalmente por la IAM. El contrato colectivo de trabajo con el PACE y la IAM de Wisconsin expirará el 31 de marzo de 2008, el contrato colectivo de trabajo con el PACE y la IAM de Kansas City finalizará el primero de agosto de 2007 y el contrato colectivo de trabajo con la IAM de Pennsylvania terminará el 2 de febrero de 2007.

Alrededor de 50% de los 8000 empleados de Harley-Davidson manejaban motocicletas de esta empresa. Todos ellos, inclusive Bleustein, recurrieron a concesionarios para adquirirlas. De esta manera, los empleados eran testigos directos de la experiencia del cliente.

## Compromisos y contingencias<sup>60</sup>

Harley-Davidson estaba sujeta a demandas legales y otras reclamaciones relacionadas con cuestiones ambientales, de productos y de otro tipo. Para determinar las reservas requeridas debido a estos asuntos, la administración y el consejo legal analizaron cada caso individual y consideraron la probabilidad de resultados o fallos adversos, así como el alcance potencial de la pérdida probable. Las reservas requeridas se supervisaban en forma continua y se actualizaban con base en nuevos desarrollos o nueva información sobre cada cuestión.

## Demandas legales<sup>61</sup>

En enero de 2001, Harley-Davidson, por iniciativa propia, notificaba, a cada propietario de los modelos 1999 e inicios de 2000 de motocicletas Harley-Davidson equipadas con motores Twin Cam 88 y Twin Cam 88B, que la empresa estaba ampliando la garantía de una leva de freno trasero a cinco años u 80,000 kilómetros. Posteriormente, el 28 de junio de 2001, se interpuso una supuesta demanda colectiva a nivel nacional contra Harley-Davidson ante la Corte estatal del condado de Milwaukee, Wisconsin; fue enmendada por medio de una demanda presentada el 28 de septiembre de 2001. La demanda argumentaba que esta leva de freno trasero era defectuosa y sostenía varias teorías legales. La demanda pretendía una compensación punitiva inespecífica para los propietarios afectados, una orden que obligara a Harley-Davidson a reparar los motores y otros beneficios. La administración creía que la ampliación de la garantía que anunció en enero de 2001 resolvía adecuadamente el problema de los propietarios afectados. Además, había establecido reservas para la ampliación de esta garantía. Harley-Davidson presentó una moción para desestimar la demanda enmendada y, el 27 de febrero de 2002, la moción fue concedida por la Corte y la demanda enmendada fue desestimada por completo.

Además, Harley-Davidson participaba con agencias gubernamentales en diversos asuntos ambientales, incluyendo uno relacionado con la contaminación del suelo y agua subterránea en su instalación de York, Pennsylvania (la Instalación). La Instalación había sido usada anteriormente por la Marina de Estados Unidos y AMF (la corporación predecesora de Minstar). Harley-Davidson compró la Instalación a AMF en 1981. Aunque la administración no estaba segura del grado de contaminación ambiental en la Instalación, había trabajado con el Departamento de Protección Ambiental de Pennsylvania

para llevar a cabo ciertas actividades de investigación y saneamiento, incluyendo un estudio de viabilidad y una investigación correctiva de todo el sitio. En enero de 1995, la empresa estableció un acuerdo de resolución (el Acuerdo) con la Marina. El Acuerdo les imponía a ambas partes que depositaran en un fideicomiso montos equivalentes a 53% y 47%, respectivamente, de costos futuros relacionados con actividades de investigación y saneamiento en la Instalación (costos de respuesta). El fideicomiso administraba el pago de los costos de respuesta en la Instalación, como se establecía en el acuerdo. Recientemente, la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA) advirtió a la administración que consideraba que algunas actividades de saneamiento de Harley-Davidson en la Instalación estaban sujetas a los programas de medidas correctivas de la EPA y ofreció a la empresa la opción de abordar las medidas correctivas bajo un acuerdo promovido por la instalación. Los objetivos y procedimientos de las medidas correctivas promovidas por la instalación eran congruentes con la investigación y saneamiento ya realizados bajo el acuerdo con la Marina. Aunque había mucha incertidumbre con respecto a la naturaleza y el alcance de la resolución ambiental que se requeriría finalmente en la Instalación, con base en la información preliminar disponible en ese momento para la administración y tomando en cuenta el acuerdo de Harley-Davidson con la Marina, la empresa calculó que incurriría en costos de respuesta futuros de aproximadamente cinco millones de dólares en la Instalación. La empresa había establecido reservas para este monto. El cálculo de los costos de respuesta futuros se basó en informes de consultores ambientales independientes que la empresa conservaba, los costos reales incurridos hasta la fecha y los costos estimados para completar las actividades necesarias de investigación y saneamiento. Se esperaba que los costos de respuesta se incurrieran durante un periodo de varios años, finalizando en 2009.

### Propiedades<sup>62</sup>

El siguiente es un resumen de las principales propiedades operativas de Harley-Davidson, hasta el 15 de marzo de 2002. Siete instalaciones llevaban a cabo operaciones de manufactura: Wauwatosa y Menomonee Falls, Wisconsin, suburbios de Milwaukee (producción de transmisiones de motocicletas); Tomahawk, Wisconsin (producción y pintura de partes de fibra de vidrio); York, Pennsylvania (fabricación de partes de motocicletas, pintura y ensamblaje de big-twin); Kansas City, Missouri (ensamblaje de Sportster); East Troy, Wisconsin (ensamblaje de motocicletas Buell) y Manaus, Brasil (ensamblaje de modelos selectos para el mercado brasileño). Vea el **cuadro 14**.

### Segmento de servicios financieros<sup>63</sup>

El segmento de Servicios Financieros consistía en una subsidiaria de propiedad total de la empresa, Harley-Davidson Financial Services, Inc. (HDFS). HDFS participaba en el negocio de financiar y atender las cuentas por cobrar de inventarios mayoristas y contratos de ventas a plazos a consumidores (principalmente motocicletas y aviones no comerciales). Además, HDFS era una agencia para ciertas empresas aseguradoras no afiliadas que proporcionaban seguros de propiedad y contra accidentes, así como contratos de servicio extendido a propietarios de motocicletas. HDFS opera en Estados Unidos, Canadá y Europa. El segmento de Servicios Financieros contaba con cuatro oficinas: Chicago, Illinois (oficinas corporativas); Carson City y Reno, Nevada (operaciones de ventas al detalle) y Plano, Texas (operaciones de ventas al por mayor).

### Harley-Davidson y Buell<sup>64</sup>

HDFS, que operaba bajo el nombre comercial de Harley-Davidson Credit and Insurance, proporcionaba servicios financieros a concesionarios de Harley-Davidson y Buell y financiamiento al por menor a consumidores. Los servicios financieros al por mayor incluían financiamiento de planes de piso y cuentas corrientes de motocicletas, partes y accesorios de éstas, préstamos para bienes raíces, préstamos para computadoras, préstamos para remodelación de salas de exposición y ventas y el corretaje de una gama de productos de seguros comerciales. HDFS ofrecía servicios financieros al por mayor a todos los concesionarios de Harley-Davidson de Estados Unidos y Canadá y, durante 2001, alrededor de 96% de estos concesionarios utilizó esos servicios. Los concesionarios europeos recibían servicios financieros en ese momento a través de una empresa conjunta con otra empresa de financiamiento. En agosto de

Cuadro 14

**Principales instalaciones operativas: Harley-Davidson, Inc.**

Tipo de instalación	Ubicación	Metros cuadrados aproximados	Estado
Oficina corporativa	Milwaukee, WI	523,000	Propiedad
Centro de desarrollo de productos	Wauwatosa, WI	218,000	Propiedad
Manufactura	Wauwatosa, WI	422,000	Propiedad
Manufactura	Menomonee Falls, WI	479,000	Propiedad
Manufactura	Tomahawk, WI	179,000	Propiedad
Manufactura	York, PA	1,033,000	Propiedad
Manufactura	Kansas City, MO	330,000	Propiedad
Centro de velocidad de materiales	Kansas City, MO	87,000	El arrendamiento expira en 2004
Manufactura	East Troy, WI	40,000	El arrendamiento expira en 2003
Desarrollo de productos y oficina	East Troy, WI	48,000	El arrendamiento expira en 2003
Centro de distribución	Franklin, WI	250,000	Propiedad
Centro de distribución	York, PA	86,000	El arrendamiento expira en 2006
Pruebas de motocicletas	Talladega, AL	24,000	El arrendamiento expira en 2004
Oficina	Ann Arbor, MI	3,000	El arrendamiento expira en 2004
Oficina	Morfelden-Waldorf, Alemania	22,000	El arrendamiento expira en 2005
Oficina	Brackley, Inglaterra	3,000	El arrendamiento expira en 2005
Bodega	Brackley, Inglaterra	1,000	El arrendamiento expira en 2005
Oficina	Windsor, Inglaterra	10,000	Propiedad
Oficina	Liederdorp, Holanda	8,000	El arrendamiento expira en 2006
Oficina	Paris, Francia	6,000	El arrendamiento expira en 2004
Oficina	Arese, Italia	9,000	El arrendamiento expira en 2006
Bodega	Arese, Italia	8,000	El arrendamiento expira en 2006
Oficina	Tokyo, Japón	14,000	El arrendamiento expira en 2004
Bodega	Yokohama, Japón	15,000	El arrendamiento expira en 2004
Manufactura y oficina	Manaus, Brasil	30,000	El arrendamiento expira en 2003

Fuente: Harley-Davidson, Inc., Forma 10-K, p. 15.

2002, HDFS comenzó a atender las necesidades de financiamiento mayorista de los concesionarios europeos de Harley-Davidson, ya que habían ejercido su opción de finalizar la empresa conjunta en agosto de 2002. Las operaciones de financiamiento mayorista de HDFS se ubicaban en Plano, Texas.

Los servicios financieros al detalle incluían préstamos a plazos para motocicletas Harley-Davidson y Buell nuevas y usadas y el corretaje de una gama de pólizas de seguros y contratos de garantía de servicio amplio para motocicletas. HDFS operaba como un agente de seguros y no asumía el riesgo de suscripción de las pólizas de seguros ni de los contratos de garantía amplia de servicio. Antes de la venta de la empresa Harley-Davidson Chrome Visa Card en marzo de 2000, HDFS financiaba y atendía las cuentas por cobrar renovables. Los servicios financieros al detalle de HDFS estaban disponibles a través de casi todos los concesionarios de Harley-Davidson y Buell en Estados Unidos y Canadá. Las oficinas de operaciones financieras al detalle de HDFS se ubicaban en Carson City y Reno, Nevada.

## Otros fabricantes<sup>65</sup>

Los programas de servicios financieros para aviones, al detalle y al por mayor eran similares a los programas para los concesionarios y distribuidores de Harley-Davidson y Buell descritos anteriormente. Durante 1999, HDFS dejó de ofrecer servicios financieros al detalle a consumidores de vehículos recreativos y marinos.

## Financiamiento<sup>66</sup>

HDFS se ha financiado por medio de la operación de flujo de efectivo, adelantos y préstamos de Harley-Davidson, titularización respaldada por activos, papel comercial, facilidades de crédito renovables, deudas subordinadas senior y acciones preferentes redimibles.

## Competencia<sup>67</sup>

La capacidad para ofrecer un paquete de servicios financieros al detalle y al por mayor era una importante ventaja competitiva de HDFS. Los competidores rivalizaban por el negocio con base principalmente en el precio y, en menor grado, en el servicio. HDFS competía con base en la conveniencia, el servicio, las relaciones sólidas con los concesionarios, la experiencia en la industria, los términos y el precio.

Durante 2001, HDFS financiaba 31% de las nuevas motocicletas Harley-Davidson que se vendían en Estados Unidos, en comparación con 21% de 2000. La empresa enfrentaba una competencia nacional mínima en su negocio de financiamiento minorista de motocicletas. Los competidores eran sobre todo bancos y otras instituciones financieras que proporcionaban financiamiento minorista a mercados locales o regionales. La competencia para proporcionar servicios financieros al detalle a consumidores de aviones incluía empresas cautivas de financiamiento de fabricantes de aviones, como Cessna Finance Corp., Debis Financial Services y otras entidades financieras, como MBNA y First Source Bank. Las cooperativas de crédito, los bancos, otras instituciones financieras y empresas aseguradoras también competían por el negocio de los servicios financieros al detalle en mercados segmentados.

HDFS enfrentaba poca competencia nacional en el negocio de financiamiento mayorista de motocicletas Harley-Davidson. Los competidores eran principalmente bancos regionales y locales, así como otras instituciones financieras que proporcionaban financiamiento mayorista a concesionarios de Harley-Davidson y Buell en sus mercados locales. La competencia para proporcionar servicios financieros al por mayor a concesionarios de aviones incluía a empresas cautivas de financiamiento de fabricantes de aviones.

## Marcas registradas

HDFS usaba varias marcas registradas y nombres comerciales licenciados por Harley-Davidson. Además de las licencias mencionadas previamente, HDFS tenía una marca registrada para el “logotipo Easgemark and Design” que usaba en programas de financiamiento de aviones.

## Estacionalidad<sup>68</sup>

En el norte de Estados Unidos y Canadá, las motocicletas se usaban principalmente durante los meses cálidos, por lo general de marzo a agosto. De acuerdo con estos datos, HDFS experimentaba importantes variaciones de temporada. Comúnmente, los clientes al detalle no compraban motocicletas sino hasta que pudieran manejarlas. Desde mediados de marzo hasta agosto, el volumen de financiamiento minorista aumentaba mientras que el mayorista disminuía a medida que los concesionarios reducían sus inventarios. Desde septiembre hasta mediados de marzo, el volumen de financiamiento minorista disminuía, en tanto que los inventarios de los concesionarios crecían y se renovaban más lentamente, lo cual aumentaba considerablemente el volumen del financiamiento mayorista.

## Empleados

A finales de 2001, el segmento de Servicios Financieros tenía aproximadamente 550 empleados y ninguno de ellos era sindicalizado.

## Regulación<sup>69</sup>

Las operaciones de HDFS estaban sujetas, en ciertos casos, a la supervisión y regulación de autoridades gubernamentales estatales, federales y extranjeras, así como a diversas leyes y decisiones tanto judiciales como administrativas que imponían distintos requerimientos y restricciones y que, entre otras cosas: a) regulaban las actividades de otorgamiento de créditos, incluyendo el establecimiento de requisitos de licencia, si los había, en las jurisdicciones correspondientes; b) establecían tasas de interés máximas, cargos por financiamiento y otros cargos; c) regulaban las coberturas de seguros de clientes; d) requerían divulgación a clientes; e) administraban transacciones seguras; f) establecían procedimientos de cobro, ejecución hipotecaria, reposición y manejo de reclamos y otras prácticas comerciales; g) prohibían la discriminación en la ampliación de créditos y su administración y h) regulaban el uso y el reporte de información con relación a la experiencia de crédito de un prestatario.

Una subsidiaria de HDFS, Eaglemark Savings Bank, conocida anteriormente como Eaglemark Bank, N.A., era un banco estatal de Nevada. Por lo tanto, las actividades de esta subsidiaria estaban restringidas por las leyes bancarias federales y del estado de Nevada y sujetas al examen de inspectores federales y estatales.

## Rendimiento financiero corporativo y del precio de las acciones

En la época en que los fabricantes de automóviles recibían una paliza en sus márgenes de utilidad con 0% de financiamiento, Harley vendía cada motocicleta que fabricaba y los concesionarios cobraban con frecuencia de 2000 a 4000 dólares por arriba del precio de etiqueta.<sup>70</sup> Esto era fomentado principalmente por la demanda fuerte y continua de la mayoría de las motocicletas Harley, incluyendo la Sporster (motocicleta para principiantes), Custom (que poseía los márgenes más altos), de Touring (precio de venta más alto, aunque también la más costosa de fabricar) y la líneas de Buell. Además, el enfoque de la administración en la reducción de costos y el aumento de las ventas de partes y accesorios generó un mayor margen operativo para el trimestre y todo el año. La perspectiva era bastante prometedora para Harley en ese momento. Los cuadros 15, 16, 17 y 18 presentan el resumen de ganancias, ingresos operativos y activos, el estado financiero, el estado de resultados y el estado de flujos de efectivo de la empresa. El cuadro 19 proporciona una división geográfica de las ventas.<sup>71</sup>

Desde que Harley salió a la bolsa, sus acciones aumentaron 15,000%. Sus emisiones han permanecido fuertes, aunque el mercado general se ha debilitado. El cuadro 20 ofrece una comparación de las acciones de Harley-Davidson y el índice Standard and Poor's 500 desde la oferta pública inicial de 1986 y una segunda comparación de 1997 a 2002. ¿Qué le deparaba el futuro a Harley-Davidson? Esto realmente dependía de cómo viera uno las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrentaba la empresa. Dos analistas veían las perspectivas futuras de las acciones de Harley-Davidson de manera diferente:

“Es un juguete de la clase media alta”, comentó Chad Hudson, del fondo Prudent Bear, uno de muchos bajistas prominentes convencidos de que Harley resbalará. “Cuando las personas carezcan de ingreso disponible, eso causará daño”.<sup>72</sup>

Los bajistas (inversionistas pesimistas que venden acciones prestadas con la esperanza de reemplazarlas posteriormente con acciones más baratas) “confían en que en algún momento la historia se resquebraje”, dijo Chris Cox, un analista de Goldman Sachs que es optimista sobre las acciones de Harley-Davidson. “Mi argumento es que, si sucede, no será pronto”.<sup>73</sup>

¿Cómo debe Harley-Davidson resistir la recesión? ¿Cómo debe mantener el interés en las motocicletas modelo 2004? ¿Cómo debe enfrentar el envejecimiento de los *baby boomers*, quienes son generalmente los individuos que pueden comprar una motocicleta de su marca? Éstas eran sólo algunas de las preguntas en las mentes de los miembros del Comité de Planificación del 100° Aniversario al definir las estrategias de la celebración de 2003.

Cuadro 15 **Ganancias, ingresos operativos y activos: Harley-Davidson, Inc.**  
(montos en miles de dólares)

	Motocicletas y productos relacionados	Servicios financieros	Corporativo	Consolidado
<b>2001</b>				
Ganancias	\$3,363,414	\$181,545	—	\$3,544,959
Ingreso operativo (pérdida)	\$613,311	\$61,273	\$(12,083)	\$662,501
Activos identificables hasta el 31 de diciembre	\$1,385,932	\$1,096,239	\$636,324	\$3,118,495
<b>2000</b>				
Ganancias	\$2,906,365	\$140,135	—	\$3,046,500
Ingreso operativo (pérdida)	\$487,485	\$37,178	\$(9,691)	\$514,972
Activos identificables hasta el 31 de diciembre	\$1,158,813	\$856,961	\$420,630	\$2,436,404
<b>1999</b>				
Ganancias	\$2,452,939	\$132,741	—	\$2,585,680
Ingreso operativo (pérdida)	\$397,601	\$27,685	\$(9,427)	\$415,859
Activos identificables hasta el 31 de diciembre	\$1,058,934	\$868,711	\$184,432	\$2,112,077

Fuente: Harley-Davidson, Inc., Informe anual 2001, pp. 55 y 81, Forma 10-K de 2000, pp. 19 y 54.

**Cuadro 16 Estado financiero, 1997-2001: Harley-Davidson, Inc.**  
(montos en miles de dólares)

	2001	2000	1999	1998	1997
<b>Activos</b>					
<b>Activos circulantes</b>					
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 439,438	\$ 419,736	\$ 183,415	\$ 165,170	\$ 147,462
Valores negociables	196,011	0	0	0	0
Cuentas por cobrar, netas	118,843	98,311	101,708	113,417	102,797
Porción circulante de cuentas financieras por cobrar, neta	656,421	530,859	440,951	360,341	293,329
Inventarios	181,115	191,931	168,616	155,616	117,475
Impuesto sobre la renta diferido	38,993	28,280	29,434	29,076	24,941
Gastos prepagados y otros activos circulantes	<u>34,443</u>	<u>28,147</u>	<u>24,870</u>	<u>21,343</u>	<u>18,017</u>
<b>Total de activos circulantes</b>	1,665,264	1,297,264	948,994	844,963	704,021
Cuentas financieras por cobrar, netas	379,335	234,091	354,888	319,427	249,346
Propiedad, planta y equipo, netos	891,820	754,115	681,741	627,759	528,869
Fondo de comercio, neto	49,711	54,331	55,408	51,197	38,707
Otros activos	<u>132,365</u>	<u>96,603</u>	<u>71,046</u>	<u>76,863</u>	<u>77,958</u>
<b>Total de activos</b>	<u>\$3,118,495</u>	<u>\$2,436,404</u>	<u>\$2,112,077</u>	<u>\$1,920,209</u>	<u>\$1,598,901</u>
<b>Pasivos y propiedad de los accionistas</b>					
<b>Pasivos circulantes</b>					
Cuentas por pagar	\$ 194,683	\$ 169,844	\$ 137,660	\$ 122,722	\$ 106,112
Gastos acumulados y otros pasivos	304,376	238,390	199,331	199,051	164,938
Porción circulante de deuda financiera	<u>217,051</u>	<u>89,509</u>	<u>181,163</u>	<u>146,742</u>	<u>90,638</u>
<b>Total de pasivos circulantes</b>	716,110	497,743	518,154	468,515	361,688
Deuda financiera	380,000	355,000	280,000	280,000	280,000
Otros pasivos a largo plazo	158,374	81,707	65,093	67,376	62,131
Prestaciones de atención médica posteriores a la jubilación	89,912	80,666	75,719	72,083	68,414
Impuesto sobre la renta diferido	<u>17,816</u>	<u>15,633</u>	<u>12,031</u>	<u>2,324</u>	<u>0</u>
<b>Total de pasivos</b>	\$1,362,212	\$1,030,749	\$950,997	\$890,298	\$772,233
<b>Patrimonio de los accionistas</b>					
Acciones comunes	3,242	3,210	1,592	1,584	1,572
PIC adicional	359,165	285,390	236,540	211,960	187,180
Ganancias retenidas	1,833,335	1,431,017	1,113,376	873,171	683,824
Otros ingresos totales acumulados	(13,728)	308	(2,067)	1,128	(2,835)
Menos					
Acciones en tesorería	(425,546)	(313,994)	(187,992)	(57,133)	(41,959)
Compensación diferida	<u>(185)</u>	<u>(276)</u>	<u>(369)</u>	<u>(799)</u>	<u>(1,114)</u>
<b>Patrimonio total de los accionistas</b>	<u>1,756,283</u>	<u>1,405,655</u>	<u>1,161,080</u>	<u>1,029,911</u>	<u>826,668</u>
<b>Total de pasivos y patrimonio de los accionistas</b>	<u>\$3,118,495</u>	<u>\$2,436,404</u>	<u>\$2,112,077</u>	<u>\$1,920,209</u>	<u>\$1,598,901</u>

Fuente: Harley-Davidson, Inc., Informe anual 2001, pp. 56-57.

CIÓN D Industria Dos: Recreación y esparcimiento

Estado de resultados, 1997-2001: Harley-Davidson, Inc.  
(en miles de dólares)

	2001	2000	1999	1998	1997
<b>Ventas netas</b>	\$3,363,414	\$2,906,365	\$2,452,939	\$2,063,956	\$1,762,569
Costo de bienes vendidos	<u>2,183,409</u>	<u>1,915,547</u>	<u>1,617,253</u>	<u>1,373,286</u>	<u>1,176,352</u>
Utilidad bruta	1,180,005	990,818	835,686	690,670	586,217
Ingresos por servicios financieros	181,545	140,135	132,741	102,922	66,998
Gastos operativos y de intereses de servicios financieros	<u>120,272</u>	<u>102,957</u>	<u>105,056</u>	<u>82,711</u>	<u>54,643</u>
Ingresos operativos de servicios financieros	61,273	37,178	27,685	20,211	12,355
Gastos de ventas, administrativos y de ingeniería	<u>(578,777)</u>	<u>(513,024)</u>	<u>(447,512)</u>	<u>(377,265)</u>	<u>(328,569)</u>
Ingresos de operaciones	662,501	514,972	415,859	333,616	270,003
Ganancias por la venta del negocio de tarjetas de crédito	0	18,915	0	0	0
Ingresos por intereses, netos	17,478	17,583	8,014	3,828	7,871
Otros, netos	<u>(6,524)</u>	<u>(2,914)</u>	<u>(3,080)</u>	<u>(1,215)</u>	<u>(1,572)</u>
<b>Ingresos antes de provisión para impuestos sobre la renta</b>	673,455	548,556	420,793	336,229	276,302
Provisión para impuestos sobre la renta	<u>235,709</u>	<u>200,843</u>	<u>153,592</u>	<u>122,729</u>	<u>102,232</u>
<b>Ingreso neto</b>	<u>\$ 437,746</u>	<u>\$ 347,713</u>	<u>\$ 267,201</u>	<u>\$ 213,500</u>	<u>\$ 174,070</u>

Fuente: Harley-Davidson, Inc., Informe anual 2001, p. 41.

**Cuadro 18 Estado de flujos de efectivo, 1997-2001: Harley-Davidson, Inc.**  
(montos en miles de dólares)

	2001	2000	1999	1998	1997
<b>Flujo de efectivo de actividades operativas</b>					
<b>Ingreso neto</b>	\$ 437,746	\$ 347,713	\$ 267,201	\$ 213,500	\$ 174,070
<b>Ajustes para reconciliar el ingreso neto con el efectivo neto proporcionado por actividades operativas</b>					
Depreciación y amortización	153,061	133,348	113,822	87,422	70,178
Ganancias por la venta del negocio de tarjetas de crédito	0	(18,915)	0	0	0
Beneficio fiscal de opciones sobre acciones	44,968	35,876	15,504	0	0
Provisión para pérdidas de crédito financiero	22,178	9,919	17,919	10,338	6,547
Impuesto sobre la renta diferido	(3,539)	1,363	11,393	1,190	2,748
Prestaciones a largo plazo para empleados	21,588	4,631	(8,480)	5,302	1,275
Otros	3,500	1,945	1,781	3,180	1,766
Cambios netos en activos y pasivos circulantes	77,761	49,609	12,502	(2,870)	53,151
Total de ajustes	<u>319,517</u>	<u>217,776</u>	<u>164,441</u>	<u>104,562</u>	<u>135,665</u>
<b>Efectivo neto proporcionado por actividades operativas</b>	<u>\$ 757,263</u>	<u>\$ 565,489</u>	<u>\$ 431,642</u>	<u>\$ 318,062</u>	<u>\$ 309,735</u>
<b>Flujo de efectivo de actividades de inversión:</b>					
Gastos de capital netos	\$(290,381)	\$(203,611)	\$(165,786)	\$(182,770)	\$(186,171)
Cuentas financieras por cobrar adquiridas u originadas	(4,387,371)	(3,556,195)	(3,321,382)	(2,722,768)	(1,618,307)
Cuentas financieras por cobrar recaudadas	3,123,941	2,727,746	2,616,857	2,105,684	1,107,157
Cuentas financieras por cobrar vendidas	987,676	723,928	574,997	469,653	300,000
Ganancias netas por la venta del negocio de tarjetas de crédito	0	170,146	0	0	0
Compra de valores negociables	(247,989)	0	0	0	0
Ventas y rescates de valores negociables	51,978	0	0	0	0
Compra de distribuidor italiano	(1,873)	(18,777)	0	0	0
Otros, neto	<u>(7,943)</u>	<u>(14,269)</u>	<u>(4,308)</u>	<u>(9,952)</u>	<u>(9,189)</u>
<b>Efectivo neto usado en actividades de inversión</b>	<u>\$(771,962)</u>	<u>\$(171,032)</u>	<u>\$(299,622)</u>	<u>\$(340,153)</u>	<u>\$(406,510)</u>
<b>Flujo de efectivo de actividades de financiamiento</b>					
Incremento neto (disminución) de documentos por pagar	0	0	0	(773)	(2,580)
Incremento neto (disminución) de deuda financiera	152,542	(16,654)	34,421	56,104	112,573
Dividendos pagados	(35,428)	(30,072)	(26,996)	(24,153)	(21,028)
Compra de acciones comunes para la tesorería	(111,552)	(126,002)	(130,284)	(15,175)	0
Emisión de acciones comunes bajo planes de acciones para empleados	<u>28,839</u>	<u>14,592</u>	<u>9,084</u>	<u>23,796</u>	<u>12,793</u>
<b>Efectivo neto proporcionado por (usado en) actividades de financiamiento</b>	<u>\$ 34,401</u>	<u>\$(158,136)</u>	<u>\$(113,775)</u>	<u>\$ 39,799</u>	<u>\$ 101,758</u>
Incremento neto de efectivo y equivalentes de efectivo	19,702	236,321	18,245	17,708	4,983
Efectivo y equivalentes de efectivo					
Al inicio del año	419,736	183,415	165,170	147,462	142,479
Al final del año	<u>\$ 439,438</u>	<u>\$ 419,736</u>	<u>\$ 183,415</u>	<u>\$ 165,170</u>	<u>\$ 147,462</u>

Fuente: Harley-Davidson, Inc. Informe anual 2001, p. 47.

**Cuadro 19**  
**Información geográfica:**  
**Harley-Davidson, Inc. (montos en miles)**

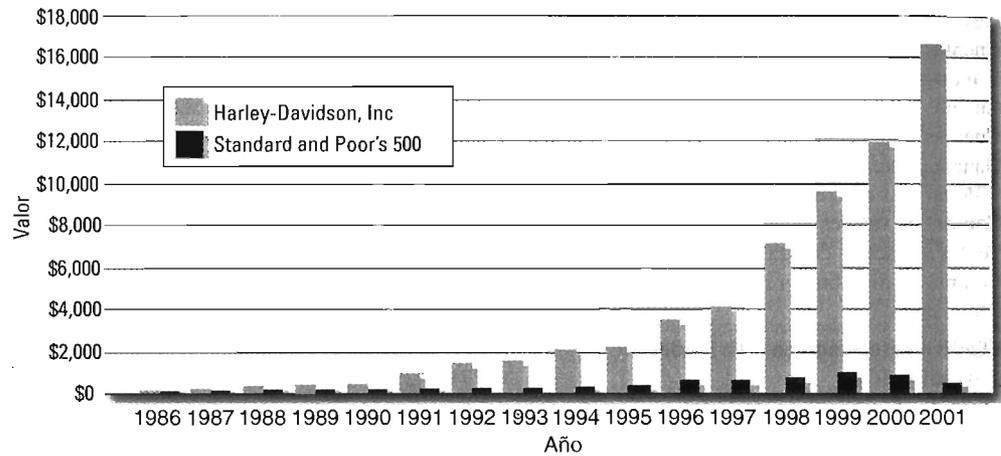
	2001	2000	1999
Ventas netas <sup>1</sup>			
Estados Unidos	\$2,766,391	\$2,320,991	\$1,915,631
Europa	301,729	285,372	274,737
Japón	141,181	148,684	135,589
Canadá	96,928	93,352	80,271
Otros países extranjeros	57,185	57,966	46,711
<b>Total</b>	<b>\$3,363,414</b>	<b>\$2,906,365</b>	<b>\$2,452,939</b>
Activos de larga vida <sup>2</sup>			
Estados Unidos	\$1,021,946	\$ 856,746	\$ 775,764
Otros países extranjeros	33,234	27,844	8,948
<b>Total</b>	<b>\$1,055,180</b>	<b>\$ 884,590</b>	<b>\$ 784,712</b>

Notas:

1. Las ventas netas se atribuyen a las regiones geográficas con base en la ubicación del cliente.
2. Los activos de larga vida incluyen activos de largo plazo, excepto los excluidos específicamente bajo el Pronunciamiento sobre Normas de Contabilidad Financiera (SFAS, por sus siglas en inglés, Statement of Financial Accounting Standards) Número 131, como el impuesto sobre la renta diferido y las cuentas financieras por cobrar.

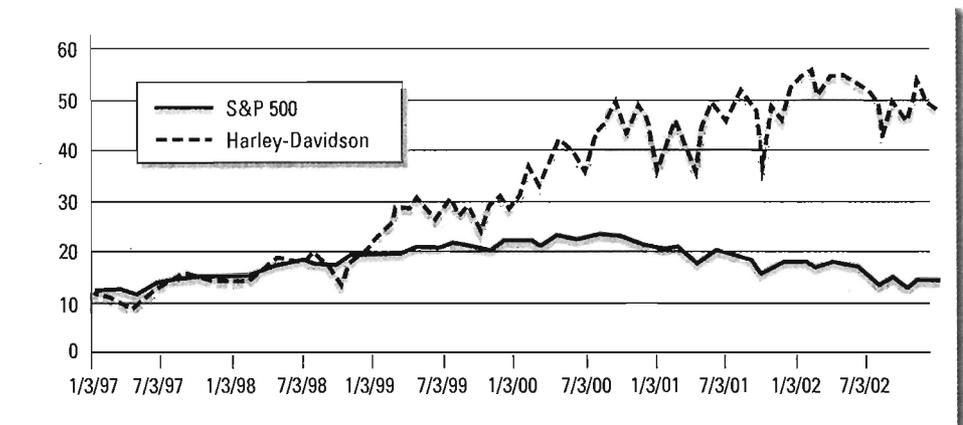
Fuente: Fuente: Harley-Davidson, Inc. Forma 10-K, p. 59.

**Cuadro 20**  
**Comparación del rendimiento anual de S&P 500 con el rendimiento de las acciones de Harley-Davidson en la oferta pública inicial de la empresa en 1986**



Fuente: www.harleydavidson.com.

**Comparación reciente del rendimiento de las acciones de Harley-Davidson con S&P 500, 1997-2002**



Fuente: www.yahoo.finance.

## Notas bibliográficas

1. Comunicado de prensa de Buell Motorcycle "Harley-Davidson Reports Record Fourth Quarter" (17 de enero de 2002).
2. T. L. Wheelen, K. E. Wheelen, T. L. Wheelen II y R. D. Wheelen, "Harley-Davidson: The 95<sup>th</sup> Anniversary", Caso 16, en *Strategic Management and Business Policy*, 8a. edición (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), pp. 16-1-16-31.
3. J. Fahey, "Love into Money", en *Forbes* (7 de enero de 2002), pp. 60-65.
4. M. Sullivan, "High-Octane Hog", *Forbes* (10 de septiembre de 2002), pp. 8-10. Los dos párrafos anteriores están citados directamente, con cambios menores.
5. "A Harley Takes an Engine from Porsche", en *The New York Times* (26 de mayo de 2002). Se puede acceder en [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com). Este párrafo se cita directamente, con cambios menores.
6. Harley-Davidson, Inc., *2002 Proxy Statements*. Este párrafo se cita directamente, con cambios menores.
7. Harley-Davidson, Inc., *Annual Report* (2002), contraportada.
8. J. Fahey, "Love into Money", *Forbes* (7 de enero de 2002), pp. 60-65.
9. Harley-Davidson, Inc., *Annual Report* (2002), pp. 5-8.
10. J. Weber, "Harley Investors May Get a Wobbly Ride", en *Business Week* (11 de febrero de 2002), p. 65.
11. J. Helyar, "Will Harley-Davidson Hit the Wall?", en *Fortune* (12 de agosto de 2002), pp. 120-124.
12. Harley-Davidson, Inc., *Form 10-K* (2001). Los siguientes cuatro párrafos se citan directamente, con algunos cambios menores.
13. J. Fahey, "Love into Money", en *Forbes* (7 de enero de 2002), pp. 60-65.
14. J. Weber, "Harley Investors May Get a Wobbly Ride", en *Business Week* (11 de febrero de 2002), p. 65.
15. J. Fahey, "Love into Money", en *Forbes* (7 de enero de 2002), pp. 60-65.
16. Discover Today's Motorcycling, comunicado de prensa, "Rockefeller Center Motorcycle Show Opens with 'Today Show' segment and Giant Preview Party" (6 de abril de 2002).
17. Harley-Davidson, Inc., *Annual Report* (2001), pp. 5-8. Esta Sección esta directamente citada de la carta del presidente Bleustein a los accionistas, con algunos cambios menores.
18. M. Schiffrin, "100 Years Young", en *Forbes* (10 de septiembre de 2001), p. 6.
19. J. Weber, "Harley Investors May Get a Wobbly Ride", en *Business Week* (11 de febrero de 2002), p. 65.
20. J. Helyar, "Will Harley-Davidson Hit the Wall?", en *Fortune* (12 de agosto de 2002), pp. 120-124.
21. M. Sullivan, "High-Octane Hog", en *Forbes* (10 de septiembre de 2002), pp. 8-10.
22. Harley-Davidson, Inc., *Form 10-K* (2001).
23. J. Fahey, "Love into Money", *Forbes* (7 de enero de 2002), pp. 60-65.
24. R. Rovito, "No Revving Needed for Sales of Harley's V-Rod Motorcycle", en *The Business Journal Serving Greater Milwaukee* (14 de enero de 2002). Se puede acceder en <http://milwaukee.biz-journals.com/milwaukee/stories/2002/01/14/story8.html>.
25. J. Weber, "Harley Investors May Get a Wobbly Ride", en *Business Week* (11 de febrero de 2002), p. 65.
26. "The Business Week 50 Ranking", en *Business Week* (primavera de 2002), p. 54.
27. J. Helyar, "Will Harley-Davidson Hit the Wall?", en *Fortune* (12 de agosto de 2002), pp. 120-124.
28. J. V. Higgins, "All Hail, Harley-Davidson", en *The Detroit News* (22 de febrero de 2002). Se puede acceder en <http://detnews.com>.
29. J. Fahey, "Love into Money", en *Forbes* (7 de enero de 2002), pp. 60-65.
30. J. Shiver, "Richer, Older Harley Riders 'Like Everyone Else'", en *USA Today* (8 de marzo de 2002), pp. 1A-2A.
31. Harley-Davidson, Inc., *Form 10-K* (2001). Los dos párrafos siguientes se citan directamente, con algunos cambios menores.
32. K. Brown, "Heard on the Street: Harley-Davidson Growth Engine May Be Stalling", en *The Wall Street Journal* (12 de febrero de 2002), p. C2.
33. *Ibid.*
34. Harley-Davidson, Inc., *Form 10-K* (2001). El segundo, tercero y cuarto párrafos se citan directamente, con algunos cambios menores.
35. Harley-Davidson, Inc., *Harley Davidson 100th anniversary Open Road Tour Is a Treat for Every Sense, Sound, and the Sensational*, comunicado de prensa de Harley-Davidson (8 de mayo de 2002).
36. Harley-Davidson, Inc., *Form 10-K* (2001). Este párrafo se cita directamente, con algunos cambios menores.
37. *Ibid.* Este párrafo se cita directamente, con algunos cambios menores.
38. *Ibid.* Los dos párrafos siguientes están citados directamente, con algunos cambios menores.
39. *Ibid.* Citado directamente, con algunos cambios menores.
40. J. Shiver, "Richer, Older Harley Riders 'Like Everyone Else'", en *USA Today* (8 de marzo de 2002), pp. 1A-2A.
41. "Harley Runs into Its Second Century", *The (Ames Iowa) Tribune* (26 de julio de 2002), p. A2.
42. J. Shiver, "Richer, Older Harley Riders 'Like Everyone Else'", en *USA Today* (8 de marzo de 2002), pp. 1A-2A.
43. *Ibid.* pp. 1A-2A.
44. A. Cox, "Levi, Harley-Davidson May Face EU Retaliation Over US Steel", Bloomberg.com (23 de marzo de 2002).
45. P. Magnusson, "Those Steel Tariffs Look Anything but Ironclad", en *Business Week* (6 de mayo de 2002), p. 45.
46. D. Wells, "Lehman's Kantor Bets on Harley-Davidson: Call of Day", en Bloomberg.com (14 de noviembre de 2001).
47. *Ibid.*
48. Harley-Davidson, Inc., *Form 10-K* (2001). Los cuatro párrafos siguientes se citan directamente, con algunos cambios menores.
49. E. Eldrige, "More Over-40 Motorcyclists Die in Crashes", en *USA Today* (10 de enero de 2002), p. 1B.
50. J. Fahey, "Love into Money", en *Forbes* (7 de enero de 2002), pp. 60-65.
51. Harley-Davidson, Inc., *Form 10-K* (2001). Los cinco párrafos siguientes se citan directamente, con algunos cambios menores.
52. *Ibid.* Los dos párrafos siguientes están citados directamente, con algunos cambios menores.
53. Comunicado de prensa del sitio web de Harley-Davidson, "Harley-Davidson Motor Company to Move Dyna Assembly to Kansas City" (19 de septiembre de 2001).
54. M. Sullivan, "High-Octane Hog", en *Forbes* (10 de septiembre de 2002), pp. 8-10.
55. Harley-Davidson, Inc., *Form 10-K* (2001). El siguiente párrafo se cita directamente, con algunos cambios menores.
56. *Ibid.* Los dos párrafos siguientes se citan directamente, con algunos cambios menores.
57. *Ibid.* El siguiente párrafo se cita directamente, con algunos cambios menores.
58. *Ibid.* Los tres primeros párrafos se citan directamente, con algunos cambios menores.
59. *Ibid.* El primer párrafo se cita directamente, con algunos cambios menores.
60. *Ibid.* El siguiente párrafo se cita directamente, con algunos cambios menores.

**7-38 SECCIÓN D Industria Dos: Recreación y esparcimiento**

61. *Ibid.* Los dos párrafos siguientes se citan directamente, con algunos cambios menores.
62. *Ibid.* El siguiente párrafo se cita directamente, con algunos cambios menores.
63. *Ibid.* El siguiente párrafo se cita directamente, con algunos cambios menores.
64. *Ibid.* Los dos párrafos siguientes se citan directamente, con algunos cambios menores.
65. *Ibid.* El siguiente párrafo se cita directamente, con algunos cambios menores.
66. *Ibid.* El siguiente párrafo se cita directamente, con algunos cambios menores.
67. *Ibid.* Los tres párrafos siguientes se citan directamente, con algunos cambios menores.
68. *Ibid.* El siguiente párrafo se cita directamente, con algunos cambios menores.
69. *Ibid.* Los dos párrafos siguientes se citan directamente, con algunos cambios menores.
70. J. Fahey, "Love into Money", en *Forbes* (7 de enero de 2002), pp. 60-65.
71. A. J. House, "Harley-Davidson", en *ValueLine* 1830 (23 de febrero de 2001).
72. J. Helyar, "Will Harley-Davidson Hit the Wall?", en *Fortune* (12 de agosto de 2002), pp. 120-124.
73. K. Brown, "Heard on the Street: Harley-Davidson Growth Engine May Be Stalling", en *The Wall Street Journal* (12 de febrero de 2002), p. C2.