



Libro La máquina eficiente

Cómo logró Harley-Davidson incrementar sus ventas y rentabilidad con el desarrollo revolucionario de productos eficientes

Dantar P. Oosterwal
AMACOM, 2010
También disponible en: Inglés

Reseña

A Harley-Davidson Motor Company le encanta la imagen de mercadotecnia que ha creado y mantenido durante más de un siglo. La mera mención del gigante de las motocicletas evoca imágenes de renegados musculosos y tatuados, que abren un camino amedrentador en las carreteras del país. El entorno corporativo de Harley contrasta evidentemente con su imagen. El personal está conformado por individuos inteligentes y progresistas que disfrutan su reputación estelar por sus innovadoras prácticas comerciales. El autor Dantar P. Oosterwal, ex director de desarrollo de productos, está eminentemente calificado para criticar la operación de la organización. Para darle crédito, Oosterwal se resiste a la autocongratulación fácil y nos ofrece una visita tras las bambalinas de Harley-Davidson; describe su filosofía, procedimientos y métodos para resolver problemas. Oosterwal, que tiene una maestría en administración del MIT, se enfoca en teorías y dinámicas de negocios, no en personalidades. Aunque el libro no está necesariamente orientado a profesionales novatos, *BooksInShort*, cree que el mantra de Oosterwal debe repercutir en las corporaciones de todas partes: Practicar la innovación y enfatizar la calidad – o arriesgarse a la extinción.

Ideas fundamentales

- En Harley-Davidson Motor Company, la rápida innovación es una necesidad, no una opción.
- La creatividad florece en un entorno de aprendizaje “generador”.
- Harley-Davidson evita el pánico al aceptar el cambio constante.
- Las empresas que se la pasan resolviendo emergencias, a la larga fracasarán.
- El éxito corporativo depende del desarrollo consistente de nuevos productos.
- La planeación y ejecución de proyectos debe ser suficientemente flexible para responder a lo inesperado.
- La gente talentosa no puede vencer un sistema defectuoso. Y un sistema es sólo tan efectivo como su liderazgo.
- El aprendizaje exige evaluación, reflexión y acción.
- La colaboración genuina une todas las facetas de una organización.
- La representación visual mejora la comunicación.

Resumen

El desarrollo del producto es la clave

El éxito organizacional depende del desarrollo de productos. Una reciente encuesta reveló que las mejores compañías generan casi el 50% de sus utilidades a partir de nuevos productos. Éstos desempeñan un papel aún más crítico a medida que la modernización, actualización y tecnología acortan la vida de bienes y servicios. Las organizaciones deben innovar más rápida y eficazmente.

“El desarrollo de productos es el camino que recorre la innovación para llegar al mercado”.

Para su detrimento, la mayoría de las compañías está inmersa en creencias anticuadas, y cree que puede aplicar las prácticas de negocio y las actitudes de ayer al

entorno de hoy. Puede pasar años desarrollando productos que pueden ser obsoletos en meses. El miedo al cambio o la falta de voluntad para considerar un modelo de negocios alternativo casi siempre llevará al fracaso. La dedicación, el trabajo duro y la lealtad – que alguna vez fueron la fórmula para la prosperidad – ya no bastan. Las organizaciones que deciden perdurar deben reestructurarse y reinventarse.

“El éxito de Harley-Davidson es el resultado de un experimentado equipo de administración profundamente comprometido y en sintonía con los sueños de sus clientes”.

La cultura corporativa de Harley-Davidson refleja su compromiso a sus “creencias y valores”. La pasión permea a todos los niveles de la organización. No hay oficinas lujosas; es difícil diferenciar a los empleados de los gerentes. Los ejecutivos de Harley-Davidson llegan en motocicleta al trabajo, usan pantalones de mezclilla y buscan crear relaciones con clientes en manifestaciones de motociclismo.

“Cualquier organización que quiera controlar su propio destino en un entorno de cambio, debe mejorar continuamente su capacidad de creación e innovación”.

Los valores principales que sostienen a la compañía incluyen ser sincero y justo, cumplir promesas, respetar a los individuos y promover la curiosidad intelectual. Antes de implementar normas, los líderes corporativos alientan a todos a aportar algo. Los líderes de Harley creen que, si los empleados tienen voz en la toma de decisiones, será más probable que apoyen una iniciativa de la compañía.

Creación de una marca

Harley-Davidson Motor Company, fundada en 1903, puede evocar imágenes de bandidos en motocicleta, pero eso es parte de su atractivo. A los consumidores les atrae el peligro y el encanto, la promesa de velocidad e independencia en los caminos abiertos. El posicionamiento de marca de Harley-Davidson penetra mucho más allá del número de motocicletas que vende. El nombre y logotipo de Harley-Davidson se reconocen en todo el mundo, y aparecen en ropa, carteles, latas de cerveza y muchos otros productos de consumo. A fin de cuentas, lo que sostiene la base de clientes de Harley es la capacidad de la empresa de inventar productos nuevos y emocionantes.

“El desarrollo de productos en la mayoría de las organizaciones está paralizado por la cancerígena naturaleza de resolver emergencias y por *loop-backs* de diseño”.

No siempre le ha ido bien a Harley-Davidson. Aunque indiscutiblemente ha sido el rey de los fabricantes de motocicletas estadounidenses por más de 50 años, la compañía estuvo a punto de perder la corona a principios de los años 80. En esa época, Harley copió estrategias de Toyota y se enfocó en “principios de manufactura eficiente”, a la vez que se beneficiaba de la imposición gubernamental de EE.UU. de aranceles temporales a las motocicletas importadas.

“Cuando un proyecto fracasa, se reprende a su líder. No se reconoce que el entorno que creamos establece un sistema invisible – y un sistema malo siempre le ganará a la gente buena”.

Para 1987, la compañía había superado las dificultades y solicitó a la Comisión Internacional de Comercio que eliminara el arancel. Los ejecutivos de Harley cambiaron su normatividad, agilizaron los procesos de manufactura, crearon mejores motocicletas y capitalizaron la imagen de la marca. Integraron la comunicación, confianza y participación de los empleados en la cultura de la compañía.

“Todos los negocios tienen dos funciones principales: fabricar clientes y fabricar productos”.

En 1993, bajo la dirección de Rich Teerlink, Harley-Davidson creó la Organización en Círculos, una estructura de alto liderazgo que identificaba tres áreas críticas del negocio: “fabricar clientes, fabricar productos y dar apoyo”. El “Consejo de Liderazgo y Estrategia” (LSC, por sus siglas en inglés), que decide dónde se intersecan los círculos, establece la “dirección de normas y estrategias”. Para tener la aprobación del personal de Harley, Teerlink formuló un enfoque tripartita que recalcaba la filosofía operativa de la empresa: “valores, asuntos y grupos de interés”.

Creación de un entorno de aprendizaje

Con base en el desarrollo de productos como la prioridad número uno, la alta gerencia de Harley creó un Equipo de Aprendizaje de Liderazgo en el Desarrollo de Productos, conformado por representantes de ventas, mercadotecnia, ingeniería y otros departamentos. Este misterioso grupo, que se reunía cada mes para hablar sobre desarrollo de productos, no hablaba de sus asuntos en público, presentaba informes ni llevaba una minuta. Los empleados que tenían la contraseña podían acceder a las notas de las reuniones en línea, pero nadie más podría hacerlo. El propósito del equipo era “valerse de los principios del pensamiento de sistemas y de aprendizaje organizacional” para conocer mejor la estructura de desarrollo del producto y mejorarlo. A fin de cuentas, la intención era fomentar el pensamiento creativo y promover la innovación en los empleados de Harley-Davidson.

“El cambio empieza con la iluminación. Cambiar el sistema empieza con cambiar el punto de vista privilegiado, de manera que se pueda ‘ver’ el sistema de manera distinta”.

Las organizaciones de aprendizaje nunca se estancan. Siempre buscan ventajas y valoran la originalidad. Se definen por su capacidad de dominio de estos elementos:

- **“Pensamiento en sistemas”** – Los gerentes deben tomar en cuenta las consecuencias de ciertas acciones a largo plazo y ver los sistemas en su totalidad. Reducir su fuerza de ventas, por ejemplo, puede ahorrar dinero en el corto plazo, pero, a la larga, podría afectar la capacidad de una compañía de penetrar en el mercado de un competidor.
- **“Dominio personal”** – Los individuos deben confiar en su propia capacidad y reconocer la experiencia de otros. Aquellos que logran tener el dominio no se ven amenazados por puntos de vista opuestos u opiniones fuertes. Están orgullosos de sus fortalezas, aceptan sus debilidades y están abiertos a las mejoras.
- **“Modelos mentales”** – El crecimiento organizacional exige que los individuos examinen sus “suposiciones y generalizaciones”. La gente ve el mundo a través de modelos mentales, interpretación de sucesos y conductas que comprenden su visión de la realidad. Debe estar dispuesta a cuestionar esos modelos y a

aceptar nuevos.

- **“Creación de una visión compartida”** – Las fantásticas ideas de su director ejecutivo son inútiles si él o ella no son capaces de convencer a otros de unirse a la aventura. Una visión compartida crea un poder e impulso tremendos. Los empleados que se unen en la búsqueda de una meta común frecuentemente logran alcanzarla.
- **“Aprendizaje en equipo”** – El aprendizaje en equipo prospera en un entorno abierto. La disposición a entablar diálogos es el primer paso para mover a un grupo hacia un objetivo compartido. Los individuos deben esforzarse por hablar abiertamente sobre problemas delicados o controvertidos sin hacer ataques personales.

Problemas candentes

El proceso de “resolver emergencias” genera uno de los mayores obstáculos al desarrollo de productos. Inevitablemente surgen problemas importantes e inesperados en el curso de un proyecto típico. Los problemas pueden ser molestos y desconcertantes, pero en situaciones normales los participantes pueden resolverlos sin arriesgar el proyecto. Sin embargo, en situaciones peligrosas un gran problema o complejidad puede paralizar el proceso. Las compañías mal manejadas parecen estar siempre resolviendo emergencias. El verdadero peligro existe cuando una organización alcanza el “punto de inflexión”, del que ya no puede recuperarse y a partir del cual inicia un inexorable descenso en espiral.

“El proceso *oobeya* fue un vehículo para visualizar el sistema de desarrollo de productos”.

Algunos administradores de proyectos rescatan proyectos mediante medidas heroicas y disfrutan el sentimiento de logro. Incluso reciben elogios y felicitaciones. Pero resolver emergencias como medio para un fin es un gran fracaso en comparación a tener un buen plan que se lleve a cabo detalladamente. Resolver emergencias puede dañar el ánimo y reducir el desempeño. Eliminar la mentalidad de resolver emergencias requiere revertir “conductas y tendencias arraigadas”.

La eficiente maquinaria

Harley-Davidson disfrutó de un crecimiento fenomenal desde mediados de los años 80 hasta principios de la década del 2000. La capacidad de la compañía de liberar nuevos productos rápida y consistentemente creó una base de clientes entusiasta. Debido a que la demanda excedió la oferta, los clientes tenían que esperar sus motocicletas – hasta dos años en algunos casos. Ese entusiasmo en el mercado agradó a muchos ejecutivos que veían poca necesidad de ajustar el sistema. Otros estaban preocupados de que el proceso de desarrollo fuera demasiado lento para cumplir con las ambiciones de crecimiento de la compañía. Contratar más empleados y agregar más equipo no era la solución. Harley-Davidson concluyó que todo su mecanismo de desarrollo de productos requería reestructuración. La decisión de aplicar un “desarrollo eficiente de productos, basado en conocimientos” catapultó a Harley-Davidson a alturas sin precedente.

“Los ciclos de aprendizaje experiencial son la esencia del desarrollo de productos”.

Al analizar su sistema anterior, los ejecutivos de Harley se enfocaron en su mayor problema: Cierta dinámica de proyectos que se consideraba “factible” resultó impracticable durante el desarrollo. Podían salvarse algunos proyectos en el proceso de rediseño y lanzarse exitosamente. Otras actividades resultaban insalvables, ya que desperdiciaban grandes recursos financieros y miles de horas laborales. El cambio hacia un desarrollo de productos basado en conocimientos enfatizó principalmente los “ciclos de aprendizaje” y la creación de “conocimientos reutilizables”, lo que benefició intentos posteriores. El nuevo sistema reemplazó la dependencia en la factibilidad con la anticipación de todas las variables antes de lanzar un proyecto.

Los líderes marcan el paso

El desarrollo basado en conocimientos requiere líderes que adopten una metodología distinta para iniciar el cambio fundamental y crear una visión unificada. Éstos son los cuatro principios del “Modelo de Cambio del Aprendizaje de Liderazgo”:

- **“Observación”** – Los patrones revelan las estructuras de un sistema. Examinar críticamente las acciones dentro de un sistema revelará patrones de conducta que los analistas pueden ilustrar con representaciones gráficas.
- **“Evaluación”** – La discusión franca y abierta de patrones promueve un entendimiento de la conducta colectiva e individual. La evaluación promueve un análisis comparativo de intención versus desempeño y resultado.
- **“Colaboración”** – El cambio sistemático se basa en la institución de una visión fresca y nuevos modelos. Los ensayos y pruebas pueden ser benéficos, pero, a fin de cuentas, los líderes deben actuar contundentemente para que ocurra el cambio.
- **“Implementación”** – Transformar una organización implica alterar sus “hábitos de trabajo y su cultura”. La utilización de nuevas técnicas y estrategias producirá, una vez más, patrones observables que los participantes y gerentes pueden examinar, discutir y modificar. Éste es el “ciclo de mejora continua” que alimenta a cualquier sistema exitoso.

“Aplicar nuevas herramientas a un sistema que no ha cambiado podría lograr algunos beneficios momentáneos, pero no cambiará al sistema mismo.

Cuando esto sucede, las mejoras son subestándar y, a menudo, efímeras”.

Muchas empresas pecan de una planeación reglamentada que deja poco margen para revisiones o correcciones. Planear en un sistema basado en conocimientos implica preparar las condiciones de cambio y la aceptación de la realidad situacional. La meta permanece constante, pero la ejecución es fluida y flexible, no rígida.

La suma siempre es mayor que sus partes

Takashi Tanaka, que alguna vez trabajó con Toyota, tenía la trayectoria para ayudar a Harley-Davidson; incorporó el vital papel de la colaboración. Tanaka explicó cómo *oobeya*, un proceso que él ayudó a desarrollar en Toyota, impulsó el sistema de desarrollo de productos del gigante automotriz. *Oobeya* (“gran oficina abierta” en japonés) reúne todos a los departamentos – ingeniería, mercadotecnia y diseño – para concentrarse en el desarrollo de nuevos productos. Se alienta a los individuos a hacer aportaciones, independientemente de su área de especialización. Los miembros del equipo crean una imagen mental del proyecto, y luego formulan un plan de acción. Toman en cuenta obstáculos y soluciones. Lo más importante es, tal vez, que *oobeya* requiere una representación visual de “metas, objetivos y progreso”, que

los participantes crean usando notas autoadheribles en un tablero. Eso ayuda a que todos entiendan una estrategia y sus metas fácil y rápidamente.

“En última instancia, lo que impulsa la innovación es la combinación de una visión y una necesidad”.

Inicialmente, muchos ejecutivos y gerentes de Harley se resistieron al concepto *oobeya*. Pero, una vez implementado – y el éxito general del sistema de desarrollo de productos basado en conocimientos – pronto demostró su valía. En el 2005, Harley-Davidson lanzó seis nuevos modelos de motocicletas, una hazaña sin precedente en la historia de la compañía. En los últimos 30 años, Harley apenas había logrado presentar una motocicleta nueva por año. El promedio ahora es de cuatro motocicletas al año. Si esto no es como un bólido en la carretera, ¿qué es?

Sobre el autor

Dantar P. Oosterwal fue director de desarrollo de productos en Harley-Davidson y vicepresidente de innovación en Sara Lee.
