

Triumph hace honor a su nombre

En 2007, el fabricante de motocicletas Triumph volvió a arrancar motores tras una leve avería en la década de los ochenta. Tom Cruise hizo de esta marca su medio de transporte favorito en las películas de Misión Imposible, devolviéndole el estatus de culto que le dieron Marlon Brando, Steve McQueen o James Dean en décadas anteriores. La cuestión es cómo, habiendo gozado de semejante prestigio, podía haber perdido tanta popularidad.

27 de febrero de 2009

En la historia de Triumph no faltan momentos emotivos e incluso dramáticos, como revelan los profesores del IESE [Francisco Iniesta](#), [Julián Villanueva](#) y el escritor de casos independiente Jordan Mitchell en este nuevo trabajo, titulado [Triumph: el acero del marketing británico](#).

La compañía, fundada por el inmigrante alemán, Siegfried Bettmann, en 1887 en Coventry, Reino Unido empezó como distribuidora y, más tarde, como fabricante de bicicletas. No fue hasta 1902 que lanzó al mercado su primera motocicleta.

En los años 20, la producción fue viento en popa y la compañía diversificó su producción introduciéndose en el mercado de los automóviles. Finalmente, optó por dividir la producción de coches y motocicletas en dos compañías distintas.

Edward Turner tomó el control de la empresa de motos y, con varios productos estrella,

obtuvo auténticos éxitos de producción. Es el caso de la Speed Twin 500cc, la Thunderbird y la Bonneville o 'Bonnie', como solían llamarle cariñosamente sus incondicionales. Durante las décadas de los 50 y los 60, un torrente de famosos que incluía a Steve McQueen, Marlon Brando, Clint Eastwood, James Dean y Bob Dylan aparecieron en los medios conduciendo este último modelo y ayudaron así a fijar su estatus legendario.

A principios de los 70, la fuerte competencia de una nueva oleada de motos japonesas llevó a la compañía a la bancarrota. El gobierno británico decidió entonces tomar cartas en el asunto y crear el Grupo Norton-Villiers-Triumph (NVT) para salvar estas tres marcas. A partir de una planta de un producto derivado se creó una cooperativa de trabajadores que adquirió los derechos para fabricar motocicletas Triumph.

Sin embargo, la nueva forma organizativa experimentó ineficiencias y dificultades financieras. Finalmente, se vio obligada a cerrar en 1983. Ese mismo año, un promotor inmobiliario de cuarenta años, John Bloor, compró los derechos de fabricación para la venerada aunque un tanto afectada firma Triumph.

Resurgir de las cenizas

A la hora de resucitar la marca, Bloor se propuso igualar la calidad de las motos japonesas. Para ello, ordenó la construcción de una planta de producción de vanguardia en Hinckley, en el condado inglés de Leicestershire, y se hizo con un fuerte equipo directivo, buscando en muchos casos el talento que necesitaba fuera de la industria de las motos.

La calidad del producto impulsó el renacimiento de la marca, en palabras de Tue Manton, el entonces director comercial y actual presidente: "Vuelve a depender de la materia prima".

Pese al impulso creciente que estaba viviendo en las dos últimas décadas del siglo XX, la aceleración de Triumph se vio nuevamente mermada cuando un fuego destruyó una de sus fábricas a principios del 2002. Afortunadamente, no hubo que lamentar daños personales, pero la compañía perdió 20.000 motocicletas en producción y la planta tuvo que ser totalmente reconstruida.

Seis meses más tarde, la compañía reanudó la producción y anunció ese momento como un nuevo comienzo. Triumph aprovechó la ocasión para llevar a cabo minuciosos análisis internos y externos, y para plantearse cuestiones esenciales tales como: ¿quiénes son nuestros clientes?, ¿quiénes deberían serlo?, o ¿cómo debería ser la marca?

En busca de un alma

El proceso de reevaluación duró 18 meses y propició varios descubrimientos de notable importancia. Entre otras cosas, cayeron en la cuenta de que la compañía no le estaba sacando el máximo partido a la pasión que la gente sentía por sus Triumphs.

Con el propósito de enmendar esta deficiencia, la compañía ahondó mucho más hasta descubrir cuál era el alma de la marca. De todo ello sacó tres elementos claves:

- Reputación/carácter: Una herencia cruda y fría.
- Conexión: La sensación especial de llevar una Triumph.
- Verdaderamente atractiva: Ingeniería y diseño provocativo.

La compañía invirtió mucho en el desarrollo del producto y, entre los años 2002 y 2006, la mezcla de producto cambió drásticamente. Cada uno de los 13 modelos tenía como finalidad cubrir una necesidad específica de uno de los seis segmentos de mercado de Triumph. Así, mientras en 2002 solo un 4% de las motos Triumph estaban en la categoría de deportes urbanos, casi la mitad de las ventas provenían de esa categoría en el 2007.

Algunos modelos como la Rocket III tenían como público objetivo varios segmentos de mercado, e iban destinados por igual a los "conscientes del diseño" a los "aficionados" y a los "rápidos y agresivos".

Para complementar el 'frío acero' de las motos, la compañía también desarrolló accesorios y otros elementos de moda. En cierta ocasión llegó incluso a colaborar con el famoso diseñador británico Paul Smith.

La carretera

Los representantes o pequeños distribuidores, empresarios autónomos con comercios independientes, se convirtieron en otra área en la que centrarse. Triumph llevó a cabo importantes estudios para hallar la forma más provechosa de impulsar a este sector. Se personalizaron las colecciones y Triumph empezó a ofrecer asesoramiento sobre el producto y la funcionalidad de cada nueva motocicleta que salía al mercado. La compañía también realizó estudios sobre el comportamiento del cliente a la hora de comprar e informó a cada representante sobre los hábitos de los consumidores en sus correspondientes zonas.

La renovación del producto fue respaldada por una buena dosis de promoción. Triumph empezó a anunciarse tanto en medios impresos como en la red, mostrando siempre el

eslogan 'Go your own way' (Sigue tu propio camino) que reflejaba la individualidad y la originalidad de la marca. Sin necesidad de invertir cifras astronómicas en publicidad en medios como la televisión, la radio o vallas publicitarias, la compañía consiguió crear un sentido de comunidad entre sus seguidores, la Riders Association of Triumph (RAT).

Esta era de renacimiento, que fue del 2002 al 2007, produjo un aumento de los ingresos del 70% y una mejora de los beneficios del 17%. Aunque el cambio había sido bien recibido, los directivos de Triumph preferían seguir condicionando el futuro de la marca a una carretera sin demasiados desniveles.

En el momento en el que se escriben estas líneas, los directivos estudian cómo ayudar a los representantes y distribuidores a obtener mayores beneficios. También se están planificando acciones específicas para acelerar la hasta ahora lenta transformación del concepto de 'compra responsable' de los consumidores.

En otras palabras, cómo ajustar el llamado "motor de marketing" de Triumph. Aunque, para ello, es muy importante también que conozcan la larga, a veces dura, sin duda genial, a menudo rebelde y en ningún caso imposible historia de la marca de motos más famosa de Gran Bretaña: Triumph.

www.iese.edu/es/insight