

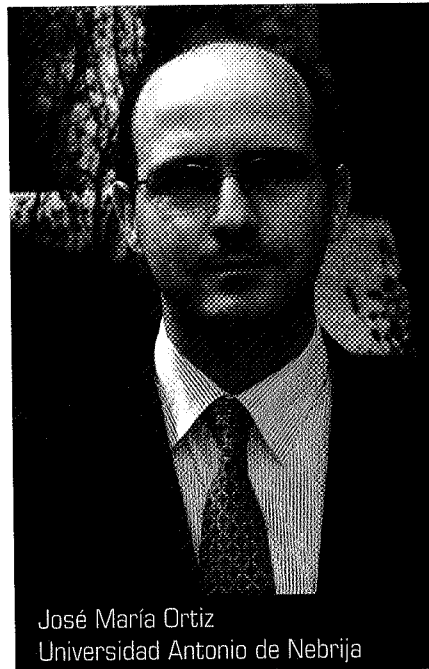
El club de la diferenciación Lista para competir

Uno de los momentos de la verdad para comprobar hasta qué punto una empresa cree en su diferenciación es el del crecimiento. Sobre todo cuando el desarrollo orgánico parece tocar techo, y se plantea la necesidad de diversificarse. KTM, fabricante austríaco de motocicletas, era una marca muy conocida por los usuarios de motos de campo; y en un momento determinado se planteó cómo debía entrar en el mundo de las motos de carretera; se le abrieron diferentes posibilidades, y eligió la que consideró más coherente con su lema: "ready to race", lista para competir.

En 1934 Hans Trunkenpolz instaló una tienda de repuestos para motocicletas en una ciudad austríaca llamada Mattighofen. Unos años después se asoció con Ernst Kronreif, y fundaron "Kronreif, Trunkenpolz, Mattinghofen". Menos mal que su deseo de llegar a ser una marca internacional les llevó a simplificar su nombre: KTM. Los elementos más importantes de las motos (motores, radiadores) eran de fabricación propia, y poco a poco fue ganando un notable prestigio por su fiabilidad y resistencia. Además, los fanáticos de las motos de campo (motocross, trial, todo terreno, enduro) agradecieron el esfuerzo que realizaba con su labor de patrocinio.

La elevada inversión tecnológica demandada por el sector fue dando sus resultados. La sociedad, creada en 1953, quería especializarse en motos "off-road", como la 250 G56 de 1977. Esta moto era un producto planteado para la competición. Los pilotos KTM ganaron el 250 Moto-x Championship internacional de 1974. En 1991, fabricaron la 600 LC4, la mayor en aquella época. La suspensión de largo recorrido, las horquillas de alta tecnología, el brazo basculante, los frenos de disco eran elementos característicos de sus motocicletas de competición en los años noventa. KTM contaba también con nuevos motores y bastidores.

El año 2000 obtuvieron seis campeo-



José María Ortiz
Universidad Antonio de Nebrija

natos del mundo en distintas categorías "off-road". En el 2006 la XXVIII edición del Rally Dakar significó una nueva demostración del total dominio KTM en la especialidad: sexta victoria consecutiva en la prueba, con un siete clasificadas entre los diez primeros, ocupando las cuatro primeras plazas, y habiendo ganado además once de las trece etapas disputadas.

Cómo seguir creciendo. Esa era la pregunta clave. Algunos de los nuevos inversores querían crecer a toda costa. Pero para los dirigentes de KTM era más importante sentirse independientes, lo que les llevaría a sacar a la empresa de bolsa. Nadie ha dicho que la coherencia estratégica sea algo fácil. Se barajaban diferentes opciones de crecimiento: extensión geográfica (aumento en los Estados Unidos, o en los nuevos países de la Unión Europea), extensión del producto. La puesta en práctica podía hacerse mediante una fusión, una adquisición o el crecimiento interno.

A finales de los noventa los analistas recomendaban crecer a través de fusio-

nes y adquisiciones. Sin embargo, sus directivos no lo tenían tan claro. Ya en 1991 Harley Davidson quiso comprar KTM, pero pensaron que sería un desastre. Sin embargo, estaba claro que el mayor mercado estaba en las motos de carretera. ¿Qué segmento de clientes apreciaría su lema, motos listas para competir? Ese tenía que ser el posicionamiento, frente a las marcas japonesas que competían en diseño y costes.

Un primer público a desechar era el de los que buscan un estilo de vida y la pertenencia a un grupo específico, los fanáticos de las Harley, Victory, Honda, Yamaha o BMW. Tampoco interesaban los que usan la moto como medio de transporte en ciudad. El público objetivo debían ser los jóvenes que buscan la moto por ocio, pero con alto rendimiento; clientes jóvenes e inquietos, que desean tener la misma moto que gana las competiciones; por su dificultad de pilotar se requiere que sean pilotos experimentados, porque con cualquier moto de serie se puede llegar entre los diez primeros de una prueba del campeonato del mundo.

Decididos a entrar en las motos "on-road", se plantearon opciones de compra o de fusión con marcas italianas; Ducati era la más importante. Sin embargo, el miedo a trabajar en un país tan regulado y que suele ser hostil a las empresas extranjeras, y sobre todo el miedo a perder la libertad hizo que KTM decidiera crear su propia línea, asumiendo las grandes dificultades que en el sector conlleva entrar en las redes de distribución. Los frutos de la coherencia no tardaron en llegar, y en 2004 KTM obtuvo su primer gran premio en 125 cc. Más recientemente, cuando la empresa se ha planteado la entrada en un nuevo mercado, el de los vehículos todo terreno, ha optado por una alianza para producir el biplaza deportivo X-Bow de 300 caballos. Pero lo que no ha cambiado es su criterio, ya que en ese mercado apenas existe la competición ■