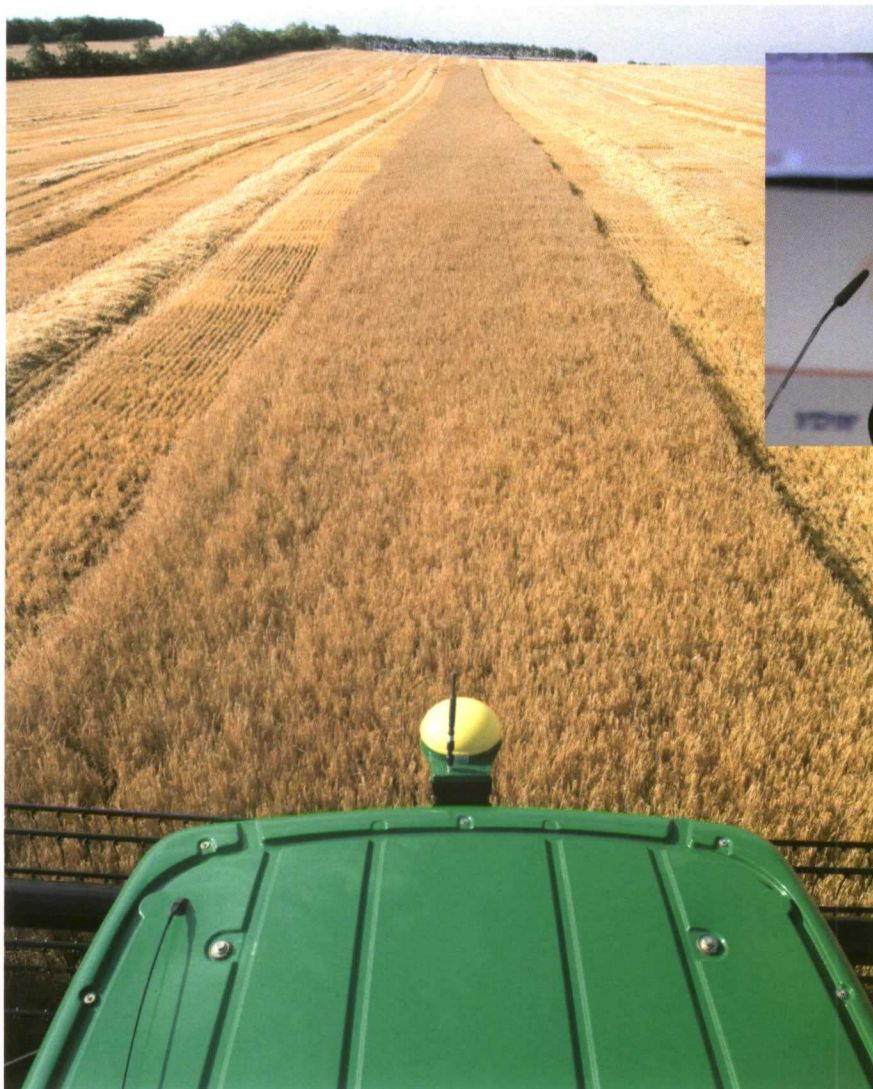


El Presidente de la División de Agricultura y Espacios Verdes, Markwart von Pentz, protagonista de la Conferencia de la Asociación de Ingenieros de Alemania

JOHN DEERE, UNA COMPAÑÍA 'GLOBAL'



Markwart von Pentz.

En los días previos a la celebración de Agritechnica, la VDI (Asociación de Ingenieros de Alemania), organiza una conferencia internacional en el ámbito de la Ingeniería Agrícola con la colaboración de EurAgEng.

Esta Conferencia Internacional, la número 67 de las organizadas por los Ingenieros Agrícolas de Alemania, cuenta con una amplia participación de la industria y de los técnicos de las Universidades que investigan en colaboración con las empresas. Como final, siempre interviene un alto dirigente del sector de la maquinaria agrícola. Este año ha cerrado la Sesión Plenaria el Presidente de la División de Agricultura y Jardinería de John Deere, Markwart von Pentz.

Seguidamente se realiza una síntesis de la Conferencia utilizando la documentación que nos

Síntesis (realizada por el Prof. Luis Márquez) de la intervención de Markwart von Pentz, Presidente de la División de Agricultura y Espacios Verdes de Deere & Company, como cierre de la Conferencia Internacional organizada en Agritechnica por la Asociación de Ingenieros de Alemania.

suministra el autor de la misma, al que le agradecemos su atención.

Lo que caracteriza a una compañía global

La primera característica de una empresa global tiene que ser la de 'continuidad' en el tiempo. Deere&Co., con más de 175 años de antigüedad, y solo nueve máximos directivos (CEOs) a lo largo de su historia –los dos primeros, John Deere y Charles Deere; en la actualidad, Samuel Allen– sigue utilizando su marca única, dentro de la que se han integrado otras empresas punteras del sector.

Pero, además, para ser una compañía global se necesita una fuerte identidad de la marca, un conjunto de productos que cubran las necesidades del mercado y que sean innovadores, adaptándose a las necesidades de las diferentes regiones, con una red de distribución fuerte, próxima a los usuarios.

También se necesita aprovechar el talento para imprimir liderazgo, con una huella que caracterice su presencia global.

La importancia de una expansión global para los fabricantes de equipos agrícolas

El mundo tiene un desafío: suministrar alimentos suficientes para una población mundial en crecimiento exponencial, que simultáneamente mejora su nivel de vida.

La necesidad de producir para alimentar a una población, cuando pasa de los 7 mil millones de habitantes con una dieta básica, a 9 mil millones con una dieta mejorada (multiplicando por dos la media actual), significa multiplicar por 2.5 las cosechas que se obtienen en la actualidad. Además, el incremento de la demanda se sitúa

en los países en los que ahora ofrecen un nivel de desarrollo menor.

¿Es John Deere una verdadera empresa global?

Para poder contestar a esta pregunta se necesita definir, en primer lugar, las diferencias entre una empresa 'internacional' y una empresa 'global'.

Son empresas locales aquellas que están enfocadas a un mercado local importante, y tienen oportunidades en el mercado global mediante la exportación.

Se consideran internacionales aquellas empresas, tanto pequeñas como grandes, que trabajan con unidades independientes en cada continente, con poca integración del negocio y de los procesos de apoyo.

Por el contrario, una empresa global es aquella que ha integrado sus negocio y los procesos de apoyo en todo el mundo, aprovechando las 'economías de escala' para satisfacer las necesidades de los diferentes mercados locales.

En esta línea de globalización, John Deere, que en 1990 tenía 38 500 empleados y 26 fábricas en funcionamiento instaladas en 10 países, ha pasado en la actualidad a disponer de 56 000 empleados, con 65 fábricas en 18 países, con un modelo de operación global.

Con dicho modelo, se busca conocer y actuar aprovechando las oportunidades que ofrece cada mercado, con equilibrio a escala global, optimizando los resultados en las líneas de producto que atienden las necesidades de los mismos, estanda-



Retrato del fundador de la empresa expuesto en Mannheim (Alemania).

5 PLATAFORMAS

Enfocado a cada uno de los segmentos del mercado, el Modelo Operativo Global de John Deere ha desarrollado plataformas para diferentes bloques de negocio.



RECOLECCIÓN

- Cosechadoras de granos y semillas
- Cabezales
- Caña de azúcar
- Algodón



ÁREAS VERDES

- Vehículos multipropósito
- Segadoras autopropulsadas
- Segadoras de césped
- Equipos de golf

rizando los procesos, compartiendo los recursos y aprovechando el talento global, todo ello enfocado hacia el cliente, y contando con la colaboración de los implicados.

La organización se estructura en cuatro regiones que se pueden considerar homogéneas en cuanto a lo que demandan los clientes:

- Región 1: Asia (China e India) y África Sub-Sahariana.
- Región 2: Europa, Eurasia y Asia Septentrional, Norte de África y Oriente Medio.
- Región 3: Latinoamérica.
- Región 4: EEUU, Canadá y Australia.

Para cada una de las regiones se establecen las diferentes estrategias de marketing, conforme a lo que demandan los clientes, sobre plataformas de producto y de servicio, ofreciendo soluciones que garanticen la calidad y el servicio de asistencia técnica y empresarial.

El objetivo: simplificar la toma de decisiones buscando rapidez, rapidez, rapidez...

Aumentar la competitividad en un mercado global

La continua mejora de la tecnología de John Deere se incre-

menta mediante acuerdos en algunas líneas de negocio con empresas especialistas de primer nivel. Simultáneamente, mediante proyectos en colaboración con las Universidades cercanas a los departamentos de ingeniería de John Deere, y con las asociaciones de cada región, como EurAgEng y el CEMA en Europa, y otras de ámbito mundial como ISO.

Al desarrollarse la Conferencia en el ámbito de Agritechnica, no podía faltar una referencia a la relación de John Deere con las instituciones alemanas, destacando que ha sido la empresa que más medallas ha recibido en el intervalo de 2001-2011 (5 de oro y 21 de plata).

Esto es una consecuencia de que John Deere dedicó a I+D una cantidad de 1 052 millones de dólares en 2010 (4.5%) equivalente a 4.8 millones de dólares por cada día de trabajo.

Un desafío para John Deere es el de hacer algo similar en el mundo de los tractores a lo que en el del automóvil significa la llegada al mercado del 'Tata Nano': la comercialización de un 'tractor popular' para la agricultura emergente.



En esta línea, tomado como referencia el precio por caballo de potencia, para China, con el modelo 5B se llegaría a ofrecer un producto básico por 150 dólares/CV. Para la India, sobre la misma plataforma, se ofrece el tractor John Deere 5E, con un nivel de especificaciones algo superior y un precio de 250 dólares/CV. Con la misma plataforma y las máximas especificaciones, en Europa se comercializaría el modelo 5R, con un precio de mercado de más de 1 400 dólares/CV. Esto significa que se ha multiplicado por 10 el precio del tractor que se comercializa en China.

No se puede olvidar el interés de los mercados emergentes de China e India. El primero de ellos con 262 millones de agricultores y una superficie media



FORRAJE Y HENO

- Cosechadoras
- Cabezales
- Empacadoras
- Segadoras



CULTIVO

- Trabajo del suelo
- Siembra y plantación
- Protección de cultivos



TRACTORES

- Grandes (8000, 9000)
- Medios (6000, 7000)
- Compactos (4000, 5000)
- Cargadores

por explotación de 0.5 ha, de las cuales solo están mecanizadas básicamente el 50%, y se espera que para 2050 la mecanización llegue al 75% de las mismas.

Para la India, con 130 millones de agricultores, que dispone de 1.22 ha de superficie media por explotación, el grado de mecanización en la actualidad es del 37%, y se estima que crecerá hasta el 75% en 2050...

Otro factor que hay que considerar es de las tasas de cambio entre las diferentes regiones, contando con el dólar, el euro, el real brasileño, la rupia india y el yuan chino, ya que las oscilaciones en la relación entre las divisas condiciona la producción de las fábricas situadas en las diferentes regiones productoras.

Buscando a los mejores

Se ha pasado de la generación del crecimiento de la natalidad (el *baby boomer*) del periodo 1945-1965, a la generación Y, así definida por la forma como se sujetan los pantalones por debajo de la cintura y lo que se aprecia por detrás.

La generación de la posguerra era disciplinada,

sumisa y escrupulosa. Buscaba el dinero, el estatus social y el poder. La generación Y es individualista, flexible, alegre y divertida: Busca un trabajo que tenga sentido, internacional y socialmente relevante.

Esto aconseja cambiar la forma de manejar los negocios. Ayer la organización era piramidal, basada en la jerarquía, con enfoque a la tarea, en un ambiente local de trabajo, dentro de una organización formal. La posición de cada persona esta orientada al tipo de trabajo que

realiza, con aprendizaje para realizarlo y diferenciación entre especialista y generalista, con una información limitada y en la que había un talento que no se aprovecha.

Ahora, la organización de la empresa tiene que ser en red, enfocada a los procesos, dentro de un ambiente de trabajo global. Debe ser abierta y orientada a los resultados. Se necesita una inmersión inmediata de las personas en el trabajo, con una formación de especialista y de generalista. La comunicación en la empresa debe ser abierta y con gente que compite en función de su capacidad.

En consecuencia, hay que contar con que los líderes del futuro serán aquellos que tengan cualificación técnica no solo en el nivel con el que se llega a la empresa, inteligencia social y emocional, competencia intelectual, visión de futuro, capacidad para la comunicación, mentalidad empresarial para asumir riesgo, movilidad, capacidad para movilizar a los demás, sentido de la responsabilidad y capacidad de actuación y para orientar a la empresa en la dirección apropiada. ■

