



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

EL REGRESO DE LA MARCA JOHN DEERE DIVISIÓN CONSTRUCCIÓN AL PERÚ

Daniel Miyoshi-Rojas

Lima, agosto de 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Miyoshi, D. (2016). *El regreso de la marca John Deere división construcción al Perú* (Tesis de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



**PROGRAMA MASTER EN DIRECCIÓN
DE EMPRESAS PARA EJECUTIVOS**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MASTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**EL REGRESO DE LA MARCA JOHN DEERE
DIVISIÓN CONSTRUCCIÓN AL PERÚ**

DANIEL AMADO MIYOSHI ROJAS

Lima, 15 de agosto del 2016

Prólogo

Dentro de mi carrera profesional tuve la oportunidad de participar en el nacimiento de una nueva empresa, dirigiendo el área de Administración y Finanzas. Sin ninguna persona a cargo, elaboré un plan de trabajo para colocar los pilares del área y a medida que las operaciones iban creciendo, lo hacia el área con sus respectivos responsables.

En un principio, fue un mundo nuevo, al no conocer el sector de maquinarias; pero a los pocos meses, con el desarrollo de la empresa, la apuesta de los accionistas, la vocación de mis pares y el ingreso de las máquinas a los proyectos para el desarrollo del país; me entusiasmé y motivé en conocer más sobre la creación de la empresa, nuestro accionista Ipesa y la marca que representamos: John Deere.

Índice

Prólogo.....	i
Índice.....	ii
Introducción.....	iv
Capítulo I. Caso: El regreso de la marca John Deere división construcción al Perú.....	01
1. Sector Mundial: marcas e historia.....	01
2. Perú: marcas, distribuidores, estrategias.....	06
3. Ipesa.....	10
3.1. Giorgio Mosoni.....	11
3.2. Empresas del Grupo.....	11
4. John Deere.....	12
4.1. Historia.....	12
4.2. John Deere en la Actualidad.....	14

5. proyectando al futuro.....	14
5.1. Cuestión... ..	15
6. Decisión.....	18
7. Anexos.....	20
Capítulo II. Teaching note.....	25
1. Resumen.....	25
2. Objetivos académicos.....	25
3. Preguntas para orientar la preparación del caso.....	25
4. Análisis del sector.....	26
5. Análisis del sector y otras capacidades.....	28
6. Cadena de valor de Ipesa vs competidores.....	30
7. Análisis FODA Ipesa.....	32
8. Respuestas a las preguntas.....	33
9. Desafío.....	35
10. Alternativas de acción.....	35
Conclusiones.....	36
Bibliografía o fuentes.....	37

Introducción

En el año 1997, Cipsa Comercial Peruana, que hasta ese entonces era el representante oficial de John Deere en el Perú, deja la representación de la marca. Cerca de 06 años pasaron para que la marca estadounidense decidiera designar un nuevo representante, por lo que se mantuvo fuera del país durante ese tiempo. Luego de varios meses de duras negociaciones, en el año 2003, Ipesa obtuvo la representación de John Deere para la línea agrícola. Es entonces que Ipesa empieza a desarrollar el mercado de la mano del líder mundial de maquinaria agrícola. A finales del 2006 obtiene la representación de la línea de construcción y desde entonces inicia su expansión adquiriendo una variedad de máquinas para el mercado. En los siguientes 03 años, el mercado se había desarrollado y la línea agrícola no tenía problemas en la penetración a nivel nacional. Sin embargo, la línea de construcción no la tenía tan fácil, ya que, al ser los clientes en su gran mayoría empresas del sector de construcción y mediana minería, no tenían historial de la marca y, mucho menos, disponibilidad de existencias de repuestos y el tiempo de respuesta en el soporte técnico, más aún cuando los

líderes en el mercado Caterpillar y Komatsu contaban con una red de distribución amplia y, en muchos casos, soporte en los proyectos de los clientes.

A principios del año 2010, el gerente general de Ipesa, pensaba cómo podría generar nuevamente la confianza en los clientes para que compren los equipos.

“Lo que reclaman los clientes es el servicio posventa y si estaremos a la altura de sus necesidades. No les podemos prestar una máquina para prueba, si no les gusta o no es lo que ellos desean, ¿qué haríamos con una máquina usada? Nuestro negocio es la venta de maquinaria nueva”.

Por otra parte, la fábrica le exigía tener una participación de mercado que hasta la fecha era prácticamente cero. Sabía que no podía pasar un año más sin tomar una decisión que lo llevara a introducir la marca de una forma imponente y con muy buena representación en el servicio y soporte técnico.

Él se preguntaba:

Ingresar en una nueva línea de negocio implicaba toda una inversión en infraestructura y capital humano. La fábrica tendría que apoyar en el desarrollo de la marca, si es así, ¿de qué forma? ¿Qué estrategia tendría que aplicar Ipesa para desarrollar la marca? ¿Qué factores deberían considerar para sostener la marca en el tiempo? ¿Sería necesario crear una nueva empresa de arrendamiento para presentar la marca, considerando el alto costo que eso implicaría?

CAPÍTULO I. CASO: EL REGRESO DE LA MARCA JOHN DEERE

DIVISIÓN CONSTRUCCIÓN AL PERÚ

1. Sector mundial

En el mundo existen varias marcas de maquinaria para movimiento de tierras, entre las que destacan: Caterpillar, Komatsu, Volvo, Hitachi, Liebherr, Terex, Case, JCB, Doosan, Kobelco, entre otras. Caterpillar y Komatsu se mantenían como líderes en la lista, seguidos de Volvo y Hitachi.

Caterpillar (CAT)

A finales del ciclo XIX, los hermanos Hold y Daniel Best de manera individual experimentaron con la tracción de los tractores de vapor usados para la agricultura, cada uno formó su empresa. En 1892 se constituye Holt Manufacturing Company y en 1910 se registra “Caterpillar” como marca comercial. Ese mismo año CL Best (hijo) crea C.L. Best Gas Traction Co. En 1925, ambas empresas se fusionan para formar Caterpillar Tractor Co. Charles Best fue el primer presidente de la fusión. De

ahí empieza la historia de creación, adquisiciones y crecimiento internacional de la empresa estadounidense.

En 1928 los hermanos Best adquieren la empresa Russell Grader Manufacturing Company. En la década de los 30, las máquinas CAT ayudan en la construcción de la presa Hoover y del puente Golden Gate. En los años 50 se establece su primera sucursal internacional en Inglaterra, se anuncia el primer tractor de cadena integrado y se presenta el tractor D9. En 1969 los motores Caterpillar aportan suministro de energía para la misión Apolo 11 a la luna. El año siguiente, las ventas al exterior superan a las realizadas en EE.UU. En 1979 cambia el color de las máquinas a “Amarillo Caterpillar”. Por los años 80 siguen presentando nuevos modelos y apoyando en la construcción de mega obras en distintos lugares del mundo. En las décadas de 1990 y 2000 adquieren varias empresas como Varity Perkins, Progress Rail Services y Shandong SEM Machinery.

En la actualidad da empleo a más de 68,000 personas en todo el mundo.

CAT, posee muchas estrategias, la de mantenerse líderes en el mercado, su sistema de distribución y la cadena de suministro de primer nivel. Mantienen sinergias entre los distribuidores a nivel mundial para traslados de repuestos y maquinarias para agilizar la atención. Pero algo que los caracteriza es la confianza; el estar donde y cuando el cliente lo necesite, brindando calidad e innovación y ofreciendo productos de alta durabilidad y tecnología.¹

Komatsu

¹ Resumen de la historia de Caterpillar: Desde la Bóveda. <http://www.caterpillar.com/es/company/history.html>

En 1917, Takeuchi Mining Industry (fundada en 1894) crea Komatsu Iron Works para fabricar máquinas herramienta y equipo de minería para sus propios fines. En 1921 Komatsu Iron Works se separa de Takeuchi Mining Co. y adopta la razón social de Komatsu Ltd. En las siguientes dos décadas, empieza a producir la primera prensa de 450TN, el primer tractor agrícola en Japón. Con ello, mejora la producción de aleaciones de aceros especiales y produce motores diésel. En 1952 se crean dos fábricas en Kawasaki y Himi, tras la adquisición de dos sociedades: Ikegai Automobile Manufacturing Company y Chuetsu Electro Chemical Co., Ltd. En 1955 inicia su primera exportación a Argentina de equipos de construcción.

En los siguientes años empieza su expansión por el mundo creando sociedades como: India, primera representación de Komatsu en el extranjero (1964), NV Komatsu Europe Bélgica, primera filial en el extranjero. Entre los años 70 y 80 sigue con su expansión en EEUU (04), Singapur, México, Australia, Indonesia, Reino Unido, Alemania. En la década de los 90 cambian el logotipo del grupo, y continúan con su crecimiento en varios países. En el año 1993 se crea Applied Komatsu Technology, Inc., sociedad en participación con Applied Materials, Inc. (Estados Unidos), al igual que Komatsu Cummins Engine Co., Ltd. y Cummins Komatsu Engine Company en Japón y Estados Unidos. En 1998, nace Industrial Power Alliance Ltd. en Japón para producir motores (en participación con Cummins Engine de Estados Unidos).

En el año 2000, Komatsu adquiere Hensley Industries, Inc., sociedad estadounidense que produce componentes para equipos de construcción y minería.

Komatsu empezó produciendo prensas hidráulicas, tractores agrícolas de oruga, aleaciones de acero, niveladoras, bulldozer, motores diésel hasta camiones

volquetes y equipos especiales. Se caracterizó por ofrecer productos de alta calidad a precios más bajos que el líder y era conocido por pagar a sus empleados hasta 40% menos que CAT. Aun así, estos estaban muy comprometidos con su trabajo. Al igual que Volvo, parte de su crecimiento se dio debido a fusiones y adquisiciones. Su propuesta se enfocó en toda la cadena de valor, brindando productividad y seguridad mejorada.

En la actualidad, Komatsu es el segundo productor de equipos para construcción y minería en el mundo después de Caterpillar, y tiene más de 39,000 empleados en sus 143 subsidiarias.²

Volvo

Inició sus actividades en 1832 en un taller mecánico en Eskilstuna, Suecia. Johan Theofron Munktell fue comisionado para iniciar un taller de ingeniería en esa ciudad con el fin de desarrollar la industria mecánica local. Pronto se unirían a él los hermanos Jean y Carl Gerhard Bolinder, quienes sientan las bases de Volvo Construction Equipment.

La sociedad Bolinder-Munktell, fue adquirida por Volvo en 1950, después de la segunda guerra mundial, siendo pionera en nuevas ideas y ante una gran incertidumbre mundial por la industria. En 1954, la compañía fabricó los primeros cargadores de ruedas.

En 1966 el fabricante sueco fue el primero en el mundo en fabricar otro producto histórico: el primer Dumper articulado, un remolque con tracción en todas las ruedas. A partir de los años 70 se concentró exclusivamente en la maquinaria de construcción y empezó a expandir su negocio a través de un programa de fusiones y

² Resumen del perfil de la empresa Komatsu. http://www.komatsuklc.com/historia1.html?lang_id=es

adquisiciones. En 1985 se unió a Clark Michigan para convertirse en VME Group. En 1991 se produjo la adquisición de la sueca Akerman, fabricante de excavadoras, y luego de la alemana Zettelmeyer, fabricante de palas y cargadores compactos. Cuatro años más tarde Volvo Group compró la mitad de VME Group a Clark y a partir de entonces se empieza a llamar Volvo Construcción Equipment, propiedad de Volvo al 100%. El mismo año adquiere la fabricante de miniexcavadoras francesa Pel-Job. En 1997 adquirió Champion, fabricante canadiense de motoniveladoras y en 1998 compró la división Samsung Heavy Equipment, constructores surcoreanos de excavadoras para el mercado mundial, siendo la primera inversión en Corea de Sur. A principios del 2007 Volvo se hizo con una participación mayoritaria en Lingong, una importante empresa china fabricante de maquinaria de construcción. Meses más tarde, en Estados Unidos, compró la división de maquinaria para carreteras de Ingersoll Rand para expandir su gama de productos.

En la actualidad dan empleo a más de 17,000 personas y fabrican más de 170 modelos, siendo la atención el centro de lo que hacen.³

Hitachi

Kabushiki Kaisha Hitachi Seisakusho (Hitachi) es una empresa japonesa creada en 1910 por Namihei Odaira inicialmente como una tienda para reparar equipos eléctricos, motores de inducción, transformadores, locomotoras eléctricas, entre otros. Finalizando la década de los 40, Hitachi crea su primera excavadora. En 1955 se constituye Hitachi Construction Machinery como empresa de servicios.

³ Resumen de la historia de Volvo Construction Equipment.
<http://www.volvoce.com/CONSTRUCTIONEQUIPMENT/CORPORATE/EN-GB/ABOUTUS/HISTORY/Pages/introduction.aspx>

Hitachi Construction Machinery Co. Ltd. (HCM), se estableció en 1970 cuando Hitachi, Ltd. escindió su división de maquinaria de construcción. Cuando todavía era parte de Hitachi hace más de 60 años, HCM estaba involucrado en la producción de la primera excavadora mecánica de Japón. En los siguientes años se establece en Europa (1972), Singapur (1984), Malasia y América (1985), Tailandia (1990), Indonesia (1991), EE.UU. (1994), China (1995), Francia (2004).

En 1983 forma una alianza con una empresa de Estados Unidos, Deere & Company para el suministro de excavadoras hidráulicas. Tres años más tarde forma una Joint Venture con Fiat (Italia) y en 1988 con Deere & Company para la producción local y comercialización de excavadoras hidráulicas.

Para el año 1993, mantiene un acuerdo de colaboración técnica con Samsung Heavy Industries Co. Ltd., en el área de las grúas sobre orugas y en 1994 ingresa a los Estados Unidos con Hitachi-Heavy Equipment Inc. Actualmente Hitachi Ltd. es una compañía diversificada, que lo componen 44 empresas ofreciendo soluciones integrales en sistemas de información y telecomunicaciones, energía, infraestructura social, sistemas electrónicos y equipamiento, maquinaria de construcción, así como diversos servicios.⁴

2. Perú: marcas, distribuidores y estrategias.

El Perú alberga a muchas marcas que han contribuido a desarrollar el país y diversificar las opciones a las empresas que adquieren maquinarias de construcción para uso de movimientos de tierras. Estas máquinas están diseñadas para llevar a cabo distintas funciones como soltar y remover la tierra, elevar y cargarla en

⁴ Resumen de la historia de Hitachi. <http://www.hitachi.com/corporate/about/history/index.html>

vehículos (camiones), distribuir la tierra con el espesor controlado; y están compuestas por las siguientes categorías: excavadoras hidráulicas, cargadores frontales, tractor de orugas, motoniveladoras, retroexcavadoras, minicargadores, entre otros (anexo 1).

Todas las marcas mundialmente ofrecen a sus distribuidores formas de pago asequibles, que van desde los 30 a los 360 días, en muchos casos sin intereses.

Existen varios competidores de venta de maquinaria para la construcción (movimiento de tierras), los principales son:

Caterpillar: En la actualidad representada por Ferreyros desde 1942. Es un grupo corporativo nacional con más de 4,400 colaboradores y es la principal empresa distribuidora de bienes de capital en el país y representa más del 80% de sus ventas. Sus ingresos provienen principalmente del sector minero (45%) y construcción (25%). Cuenta con 26 locales en el país y varias subsidiarias, así como con una estructura jerárquica y áreas independientes.

Komatsu: En el año 2000, Mitsui Maquinarias Perú S.A. (MMP) se instala en el Perú como una subsidiaria de Mitsui & Co, siendo el representante oficial de marcas de clase mundial como Komatsu y Cummins. En el año 2009, Komatsu Ltd. Adquiere parte del accionariado de MMP, y de la unión de ambas nace Komatsu Mitsui Maquinaria Perú (KMMP) actual representante de la marca. Cuenta con 10 locales a nivel nacional y algunas subsidiarias, con más de 1,000 trabajadores. Su estructura en el país es jerárquica y a nivel internacional es matricial, ya que los puestos de mayor nivel (presidencia, vicepresidencia) son designados en Japón.

Volvo: Representado por SKC Maquinarias desde el 2008, es una empresa del grupo Sigdo Koppers, Chile.

Hitachi: Representado por HCMA PERU hasta el año 2010 y desde el año 2011, por Zamine, que forma parte de la Corporación Marubeni (Japón), pasó a ser el distribuidor oficial de HITACHI para equipos de gran minería.

Doosan: Distribuido por Comreivic. La empresa se constituyó en Ecuador en 1986 y en el Perú desde el año 2008. Dedicada a brindar soluciones integrales a través de alquiler y venta de equipos y maquinarias de construcción.

Case: Marca americana fundada en 1842 con presencia en el país desde 1997, representado por Maquinarias.

Liebherr: Representado por Triton Trading.

Terex: Cuenta con varios distribuidores, entre los que destacan Ferreyros para grúas y camiones grúas; Crubher para camiones, equipos de perforación, equipos para minería y equipos para movimientos de tierra; Unimag para torres de iluminación, manipuladores telescópicos, plataformas aéreas y volquetes; entre otros. En el caso de Terex, solo cuenta con distribuidores, más no un representante oficial de la marca como en los anteriores casos.

El ingreso de la maquinaria se volvió muy atractivo en los últimos años, no solo para las marcas señaladas, sino para marcas chinas que ya empezaron a tener movimiento en el mercado con ofertas muy agresivas en precios.

Usualmente los distribuidores buscan representar a una marca durante varios años. Para tomar una decisión, las fábricas analizan la propuesta según los esfuerzos del distribuidor, la coyuntura económica y otros factores. Sus expectativas son continuar en el país y mantener siempre una relación comercial duradera.

Los clientes que adquieren las maquinarias generalmente lo realizan por financiamiento local o extranjero, obteniendo mejores condiciones. Debido a la alta inversión, en algunos casos solicitan que se incluya el mantenimiento por determinada cantidad de horas, servicio que las empresas están dispuestas a brindar.

Los sectores de construcción y minería son los principales usuarios de los equipos de movimientos de tierra y la mayoría de las empresas del rubro compran bienes de capital, ya sea para nuevos proyectos o para renovar flota.

El gran crecimiento económico que experimentó el país en los últimos años, motivó a grandes inversionistas extranjeros a desarrollar proyectos en zonas que carecían de infraestructuras. Ello fomentó la creación de empresas que brindan servicios a contratas mineras y de construcción (subcontratas), lo que significaba grandes inversiones en compras de maquinarias. En construcción generalmente se incluía todo lo relacionado con obras civiles. En el caso de la minería se empleaban esencialmente en las etapas iniciales de los proyectos, antes de la extracción de los minerales. Existen equipos de mayor capacidad que trabajan en la producción, pero que no pertenecen a la categoría de movimientos de tierra.

Durante el 2007 y 2008 se dio la Crisis Financiera Mundial, principalmente por los créditos hipotecarios *subprime*, pasando desde rescates financieros hasta la declaratoria en banca rota de Lehman Brothers en setiembre de 2008 en los Estados Unidos.

En América Latina, durante ese periodo, se mostraba dinamismo, pero se dieron condiciones financieras restrictivas y una perspectiva de desaceleración en la actividad económica en los siguientes años.

En el Perú, debido a la buena gestión económica de los últimos años basadas en reformas estructurales, política fiscal, estabilidad monetaria y una buena posición de liquidez a nivel internacional, mostraba tasas de crecimiento sostenido. Sin embargo, el 2009 fue un año donde el crecimiento del PBI fue de 1.05% (anexo 2). Adicional a ello, el Perú iniciaba un periodo de campaña electoral para la Presidencia de la República con miras al 2011, teniendo como postulantes a los candidatos de partidos tradicionales como Fuerza 2011 con Keiko Fujimori, Alianza por el Gran Cambio con Pedro Pablo Kuczynski y Perú Posible con Alejandro Toledo (Ex Presidente del Perú) entre los más representativos, así como la presencia de un outsider⁵ del Partido Nacionalista Peruano, Ollanta Humala.

No había mucho conocimiento sobre el alquiler de maquinaria en el país, por lo que el riesgo era alto.

3. Ipesa

Empresa peruana, perteneciente a la familia Mosoni, inicia sus actividades en 1979 con la representación oficial de la marca italiana SAME⁶, segundo fabricante de tractores agrícolas en Italia. Desde su inicio se importaban tractores y repuestos, destinados a proveer soluciones para el sector agrícola (anexo 3).

Ipesa cuenta con 07 sucursales y más de 70 trabajadores. Tenía como misión participar activamente en el desarrollo sostenible y responsable del país, brindando soluciones integrales para la Agricultura, Construcción y Minería.

A lo largo de los años, Ipesa ha logrado una importante evolución acompañado del crecimiento del país en general, pero también atendiendo rubros de equipos y

⁵ Persona que no tiene experiencia en política.

⁶ Società Accomandita Motori Endotermici

maquinarias de construcción, agricultura, servicios y repuestos, en particular que mejoraron sus cifras productivas.

Como muchas empresas familiares peruanas, la dirección centralizaba todas las operaciones: comerciales, posventa, administrativas y financieras. En un principio ayudaba a agilizar la toma de decisiones, pero a medida que la empresa iba creciendo, el manejo se volvía más tedioso y se perdía el control en las actividades diarias. Era común que los usos y costumbres se volvieran directrices que se aplicaban día a día. A consecuencia de ello, Ipesa se formó con estas “directrices” a medida que iba creciendo.

3.1. Giorgio Mosoni

Nacido el 03 de abril de 1952, hijo de una familia de clase acomodada, de padre italiano y madre peruana, e Ingeniero Electrónico de profesión, siempre estuvo muy ligado a los negocios apostando por el desarrollo del país.

El 19 de junio de 1979 crea la empresa Industria Peruana de Exportación - Ipesa, incursionando en la importación de maquinaria, vehículos y otros bienes. Del mismo modo, a través de otras empresas, comercializaba otros productos, como carne y pescado, productos agrícolas, combustible, entre otros.

3.2. Empresas del Grupo

En 1983 fundó Ipesa Selva, empresa destinada a la venta de maquinaria agrícola en la selva peruana, área liberada de impuestos. En 1995 cambió la empresa a Italtrac Selva, que cuenta con 03 sucursales ubicadas en Iquitos, Pucallpa y Rioja.

En abril de 1996, constituyó Domodossola, empresa que brinda servicios inmobiliarios y en 1997 fundó CGM Sociedad Agrícola, ubicada en Piura y dedicada a la exportación de mango. En la actualidad, Ipesa cuenta con 07 Sucursales a nivel

nacional. Representa de forma exclusiva las líneas Agrícolas y Construcción de John Deere.⁷ (anexo 4)

4. John Deere

Estrategia para el éxito: “Una empresa al servicio de las personas relacionadas con la tierra”⁸. Como parte de su espíritu, John Deere en Latinoamérica tiene como distribuidores a empresas familiares.

4.1. Historia

La historia de John Deere, herrero e inventor, es análoga al asentamiento y el desarrollo de la región central de Estados Unidos, un área a la que los colonos del siglo XIX consideraban la tierra dorada de promisión. Fue creador del primer arado de acero autolimpiable (1937).

En 1843 John Deere y Leonard Andrus pasan a ser "socios en el negocio del arte y comercio de la herrería, la fabricación de arados y todo lo relacionado". Para 1848 la creciente empresa de arados se traslada a Moline (Illinois) a 120 km al suroeste de Grand Detour. Aquí, Deere elige un nuevo socio: Robert N. Tate. Posteriormente, luego se expandiría luego de la incorporación de John Gould.

En el año 1850 la empresa pasa a llamarse Deere, Tate & Gould y en los próximos dos años Deere compra la parte de sus socios. Durante los siguientes 16 años, la empresa adopta diversos nombres: John Deere, John Deere & Company, Deere & Company y Moline Plow Manufactory.

⁷ www.ipesa.com.pe

⁸ https://www.deere.es/es_ES/our_company/about_us/about_us.page

Charles, de 16 años, el único hijo varón vivo de Deere, se incorpora a la empresa en 1853. La empresa se tambalea durante una época de crisis financiera en 1858, que recorrió todo el país. Se llevan a cabo maniobras para evitar que la quiebra afecte a los acuerdos ejecutivos y de propiedad. John Deere sigue siendo presidente, pero el poder ejecutivo se delega en Charles Deere a los 21 años de edad. Este dirigirá la empresa durante los siguientes 49 años.

En 1863 la compañía hace que el Hawkeye Riding Cultivator sea el primer implemento Deere adaptado para montar a caballo y, al año siguiente, John Deere obtiene la primera patente original de la empresa de moldes de arados de acero fundido.

En 1868, tras 31 años como sociedad y como empresa unipersonal, la compañía adopta el nombre de Deere & Company. Al principio, la empresa tiene cuatro accionistas; al cabo de un año, el número de accionistas es seis. Charles y John Deere poseían el 65% de las acciones. En 1886, John Deere fallece en Moline a los 82 años.

En 1910 se produce una reorganización que tiene por objetivo crear una entidad fusionada bajo el mando de la junta de Deere & Company. El plan unifica fábricas y sucursales, adelanta las adquisiciones y centraliza las planificaciones financieras y de contabilidad.

En los siguientes años, la empresa participó de múltiples episodios como la emisión de acciones que se cotizan en la bolsa de Nueva York, el nacimiento de la actual Deere & Company, varias adquisiciones y fusiones, la crisis de 1929, desempleos, sindicatos, fabricación de tractores militares y municiones para la segunda guerra mundial y en 1967 abre la primera sucursal de ventas de equipos industriales.

Desde 1837 la historia de John Deere es la historia de una empresa formada por personas, lugares y productos que reflejan los principios fundamentales de integridad, calidad, compromiso e innovación.⁹

4.2. John Deere en la actualidad

En la actualidad, Deere & Company es una de las empresas más admiradas del mundo y se esfuerzan día a día por mantener los principios fundamentales de su fundador. Sus ideales de integridad, calidad, compromiso o innovación conviven con ellos. Estos principios son la verdadera esencia de cómo trabajan, y lo que pueden encontrar en cada producto, servicio y oportunidad que ofrecen.

Desde el año 2007 el Instituto Ethisphere reconoce anualmente a las organizaciones que han tenido un impacto significativo en la forma de llevar a cabo los negocios, a través del fomento de una cultura ética y transparencia. Deere & Company está entre las compañías más éticas del mundo desde el año 2007 y se mantiene todos los años dentro del ranking anual.

5. Proyectando al futuro

John Deere, siendo una marca de prestigio y reconocida en el mundo, no tenía una participación en el mercado en el sector de construcción (equipos de movimiento de tierra), debido a su retiro del país por unos años. Ello generó su rechazo ante el sector público y privado al momento de regresar al Perú. Estaban dispuestos a ofrecer la asesoría y el soporte necesario para impulsar la marca, así como apoyar a Ipesa en los distintos escenarios de nuestra geografía.

⁹ Historia de John Deere. https://www.deere.com/es_LA/our_company/about_us/history/timeline/timeline.page

Ipesa venía creciendo sostenidamente, (anexo 5); y era reconocido en el mercado como líder en el sector agrícola. Dentro del análisis para definir una estrategia de reconocimiento de marca, se observó la tendencia del crecimiento de las importaciones de bienes de capital y se presentó un cuadro estadístico del periodo 2004 al 2009. (ver anexo 6). En él se apreciaba que la importación de bienes industriales había caído en aproximadamente \$ 1,267 M del 2008 al 2009.

Otro factor que se evaluaba era que la marca para movimiento de tierras no era bien vista por las empresas cuando presentaban el portafolio de maquinaria de construcción, los comentarios eran muchos:

“Ustedes venden solo tractores para agricultura”; “John Deere para el sector construcción, ¿quiénes son sus clientes, en que países de la región tienen participación?”.

“Si recién están ingresando al mercado, ¿tienen el soporte técnico y la infraestructura de atendernos en cualquier lugar del país?”

El mismo personal técnico (operadores) de los clientes, al no haber manejado los nuevos equipos, eran renuentes al cambio, por lo que no querían la marca.

Todos los comentarios de personas del sector construcción hicieron definir cuáles deberían ser las acciones que tome Ipesa para reflotar la marca y establecer nuevamente la confianza con los clientes.

5.1. Cuestión

Impulsar la venta de equipo nuevo y crear una nueva unidad de negocio o iniciar una empresa a alquiler de maquinaria

Era cierto que, para vender la maquinaria, primero el cliente tenía que probarla, y una opción era crear una unidad de negocio de renta o iniciar una empresa de alquiler de maquinaria. En ambos casos había riesgos y costos muy altos.

En el mercado las empresas contratistas y mineras que manejan proyectos tienen varias etapas de trabajo, siendo una de ellas el de movimiento de tierra. Para este caso, el alquiler de maquinaria se presentaba como una buena opción, siempre que las empresas no contaran con equipos disponibles para realizar la obra, principalmente por dos motivos: debido a que están en una etapa del proyecto que requieren los equipos de manera temporal y, segundo, que adquirirlos suele ser muy oneroso, por la temporalidad de los trabajos y el mantenimiento, que distrae las actividades principales.

Las condiciones del alquiler se daban por horas mínimas de 150 a 200 por mes, en contratos que suelen ser a corto plazo, de 03 meses a un año.

Se ofrecían dos opciones de alquiler:

1. Seco, es decir, sin operador ni combustible, solo mantenimientos preventivos cada 250 horas, así como seguro TREC (todo riesgo equipo contratista) del equipo y responsabilidad civil, incluidos en la tarifa por hora del alquiler. El cliente asumía los traslados de los equipos desde y al lugar de origen una vez que iniciaba y terminaba el proyecto, y se aplicaba un factor para el cobro por el desgaste natural del equipo.
2. La otra opción era a todo costo, donde la tarifa incluía al operador (alimentación y hospedaje), combustible, mantenimientos preventivos y correctivos, movilizaciones y desmovilizaciones del equipo, seguro TREC (todo riesgo equipo contratista) del equipo y responsabilidad civil.

En el Perú existen pequeñas y medianas empresas que se fueron adecuando al mercado, ofreciendo alquiler de máquinas a todo costo. No había muchas empresas de gran tamaño dedicadas al rubro. Los participantes del sector eran las marcas líderes. Por un lado, Ferreyros había incursionado en la década del 90 el negocio de

alquiler de equipo y maquinaria usada y contaba con una unidad de negocio llamada Rentafer y una subsidiaria, Unimaq. Y por otro, Mitsui Maquinarias Perú, representante de Komatsu que inició operaciones en el negocio de alquiler en el año 2006, como unidad de negocios.

En el mismo año ingresaron dos empresas extranjeras: Choice EyS Perú (empresa americana, líder en la industria de alquiler en el mundo con una propuesta de alquiler mixto (seco y a todo costo) y SKC Rental (empresa del grupo Sigdo Koppers, Chile) con una propuesta de alquiler solo seco (sin operador, ni combustible).

El ingreso de nuevos participantes en el rubro era una posibilidad latente pero poco probable debido a que las barreras de entrada eran muy altas y ofrecer una propuesta de valor acorde a lo que requerían los clientes corporativos tenía que ser contundente. La propuesta incluía una línea de crédito, que variaba de 30 a 60 días después de valorizar las horas trabajadas en el mes, altos estándares de atención en mantenimiento, como vehículos y mecánicos en el lugar del proyecto; disponibilidad mecánica (equipos trabajando encima del 85% de su capacidad por mes); y en algunos casos acreditaciones en calidad y seguridad.

Cualquiera fuera la decisión a tomar, implicaría:

Know How: personal con experiencia en el rubro para desarrollar la unidad de negocio o la empresa de renta, con una cartera de clientes corporativos y contactos a todo nivel.

Inversión en maquinaria: un programa de renta requería de buena inversión inicial, que se estimaba inicialmente en US\$ 5,000,000 más el capital de trabajo (40% de la

inversión inicial), considerando los costos de una maquinaria que en promedio eran de US\$ 130,000 (anexo 7)

Costos de Operación: se debía definir quien lideraría el proyecto, teniendo en cuenta que no existía mucho conocimiento del sector de alquiler y con qué equipo humano se debía contar, capacitación a los clientes, repuestos críticos. ¿Qué proyecciones debían considerar?

Tarifa por hora: para esto, en el análisis se debía definir qué equipos debían entrar a la flota, el costo del seguro TREC, los costos financieros, los gastos por uso de la maquinaria (depreciación), así como los costos de mantenimiento (repuestos, soporte, otros) y la logística. La tarifa variaba entre US\$ 18 y U\$ 70 por hora según la categoría del equipo (anexo 8)

Valor de rescate: ¿cuál debía ser la estrategia para el valor de rescate de las maquinas? Cómo debía definirse el precio de venta: ¿valor del mercado, valor del rescate más un margen fijo, precio del mercado exterior? ¿Podía la marca John Deere obtener un precio que no perjudique sus márgenes y deteriore la marca?

Mercado de usados: ¿quiénes debían ser los clientes de usados? ¿Qué tan antigua era el parque de usados a nivel nacional?

6. Decisión

Desde la representación de la línea de construcción, Ipesa había enfrentado los desafíos de vender las maquinarias, conociendo la falta de confianza de los clientes y sabiendo que debía crear los cimientos para el desarrollo de la línea que lo ayudaría a crecer en los próximos años. A comienzos del año 2010, Mosoni sabía

que debía optar por generar una opción de arrendamiento de maquinaria y estaba claro y comprometido con la dirección que debía tener la empresa.

1. ¿Empresa de renta o unidad de negocio para impulsar la venta?
2. ¿Relación Ipsa y John Deere, qué exigir y qué aportar?

Anexo 1: Maquinarias de movimiento de tierras



Cargador Frontal



Excavadora Hidráulica



Motoniveladora



Retroexcavadora

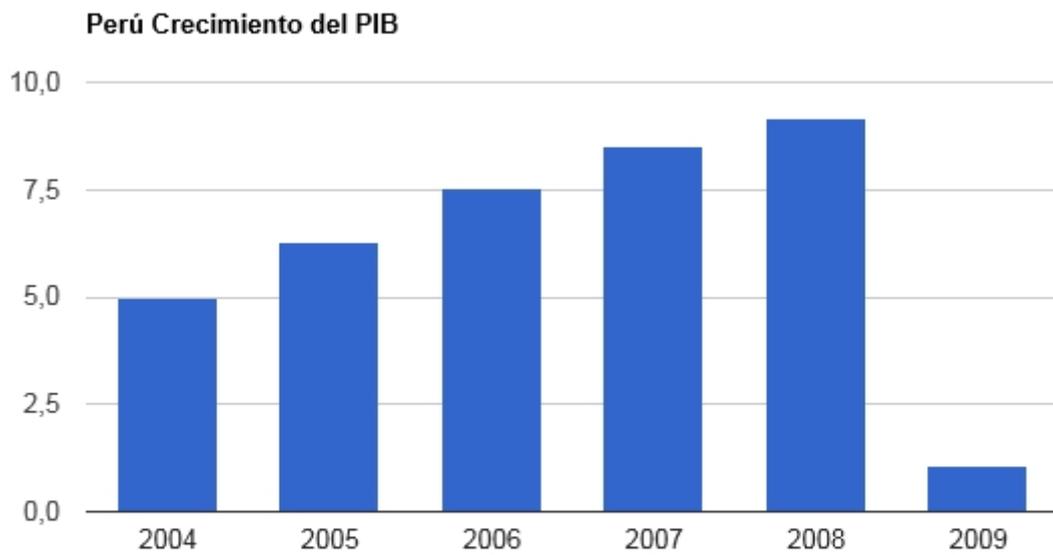


Tractor de Orugas (Bulldozer)



Minicargador

Anexo 2: Evolución del PBI



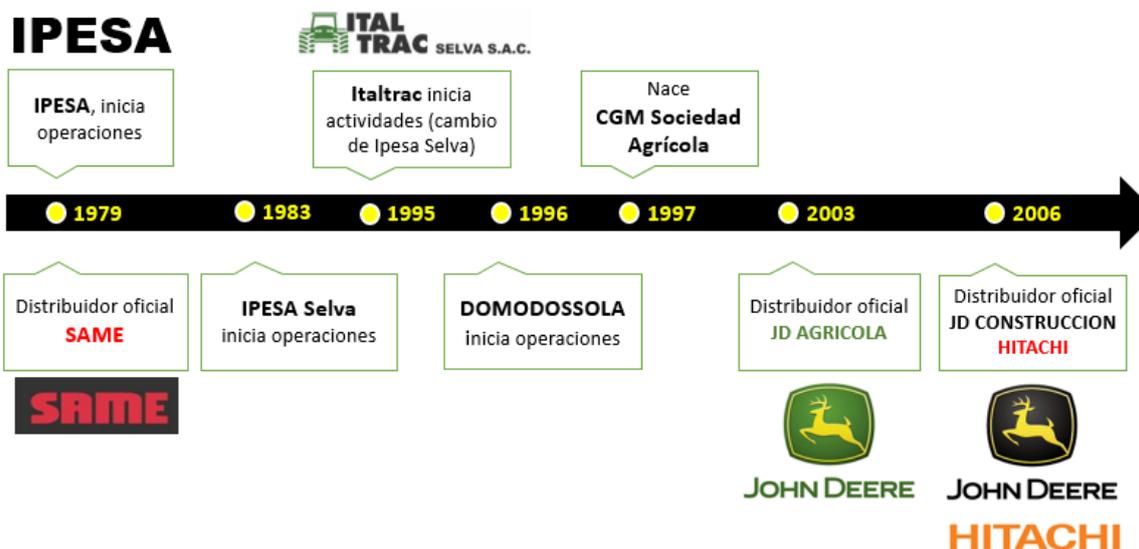
Source: TheGlobalEconomy.com, El Banco Mundial

Anexo 3: Tractor SAME



Anexo 4: Evolución del Grupo Ipsa

Evolución del Grupo



Anexo 5: Ingresos de Ipesa

Año	Ventas Netas	Costo de Venta	Margen Bruto	Margen de Operación
2007	12,516	8,475	4,041	2,271
2008	30,265	21,061	9,204	6,218
2009	27,381	18,741	8,640	4,620

Ventas expresadas en dólares americanos (miles)

Fuente propia.

Anexo 6: Importaciones según uso económico.

IMPORTACIONES SEGÚN USO O DESTINO ECONÓMICO (Valores FOB en millones de US\$)

	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
1. BIENES DE CONSUMO	1,995	2,308	2,616	3,189	4,520	3,962
No duraderos	1,153	1,338	1,463	1,751	2,328	2,137
Duraderos	842	970	1,154	1,438	2,192	1,825
2. INSUMOS	5,364	6,600	7,981	10,429	14,556	10,076
Combustibles, lubricantes y conexos	1,754	2,325	2,808	3,631	5,225	2,929
Materias primas para la agricultura	349	384	436	588	874	773
Materias primas para la industria	3,261	3,890	4,738	6,209	8,458	6,374
3. BIENES DE CAPITAL	2,361	3,064	4,123	5,854	9,233	6,850
Materiales de construcción	192	305	470	590	1,305	854
Para la agricultura	29	37	31	50	90	72
Para la industria	1,661	2,114	2,784	3,958	5,765	4,498
Equipos de transporte	480	607	838	1,256	2,073	1,426
4. OTROS BIENES 2/	85	110	123	119	140	122
5. TOTAL IMPORTACIONES	<u>9,805</u>	<u>12,082</u>	<u>14,844</u>	<u>19,591</u>	<u>28,449</u>	<u>21,011</u>

Fuente: BCRP, Sunat, Zofratacna y Banco de la Nación.

IMPORTACION DE EQUIPOS PARA MOVIMIENTOS DE TIERRAS

Categorías de Equipos (USD)	2006	2007	2008	2009
Cargadores Frontales, Minicargadores	75,206	112,699	170,071	138,853
Motoniveladora	20,101	21,687	46,140	24,089
Excavadoras, Retroexcavadoras	13,966	36,497	41,086	26,804
Tractores de Orugas	31,536	60,525	88,935	28,808
	140,809	231,408	346,232	218,554

Valores FOB en miles de dólares

Categorías de Equipos (unidades)	2006	2007	2008	2009
Cargadores Frontales, Minicargadores	1,796	1,098	2,173	1,813
Motoniveladora	409	180	306	156
Excavadoras, Retroexcavadoras	426	712	1,037	828
Tractores de Orugas	479	218	406	158
	3,110	2,208	3,922	2,955

www.trademap.org

Anexo 7: Costos estimados de maquinaria

Categoría de Equipos	Valor del Equipo (*)	Cantidad	Inversión
Minicargadores	35,000	8	280,000
Retroexcavadoras	75,000	8	600,000
Cargadores Frontales	160,000	8	1,280,000
Tractor de Orugas	190,000	8	1,520,000
Excavadoras	190,000	8	1,520,000
		40	5,200,000
Precio Promedio	130,000		

(*) Valores estimados expresado en dólares americanos

Anexo 8: Tarifas por horas en base a horas mínimas

Categoría de Equipos	Costo x Hora (*)	Horas Minimas	Cantidad de Equipos	Total Facturación
Minicargadores	18	180	1	3,240
Retroexcavadoras	25	180	1	4,500
Cargadores Frontales	40	180	1	7,200
Tractor de Orugas	65	180	1	11,700
Excavadoras	70	180	1	12,600
				39,240

(*) Valores estimados expresado en dólares americanos.

Se estimaba que el periodo de horas de vida de un equipo antes de un "Overhaul", en promedio era de 10,000 horas. Equipos que pasaban las 5,000 horas, requerian de mayor inversión en mantenimientos correctivos.

CAPÍTULO II. TEACHING NOTE

1. Resumen

Ipesa es una empresa peruana que apostó por el crecimiento en una coyuntura complicada, y con poco conocimiento del sector en arrendamiento. Estaba evaluando si crear una unidad de negocio o una nueva empresa en arrendamiento que ayudara a que los clientes conozcan los equipos y puedan tener una mejor decisión al momento de realizar la compra.

2. Objetivos académicos

El caso se ha escrito para que el alumno pueda aplicar las herramientas de análisis sectorial, análisis de competidores y capacidades de Ipesa, y evaluar distintas alternativas para el desarrollo del negocio y el logro de una mayor participación y competitividad en un mercado emergente.

3. Preguntas para orientar la preparación del caso.

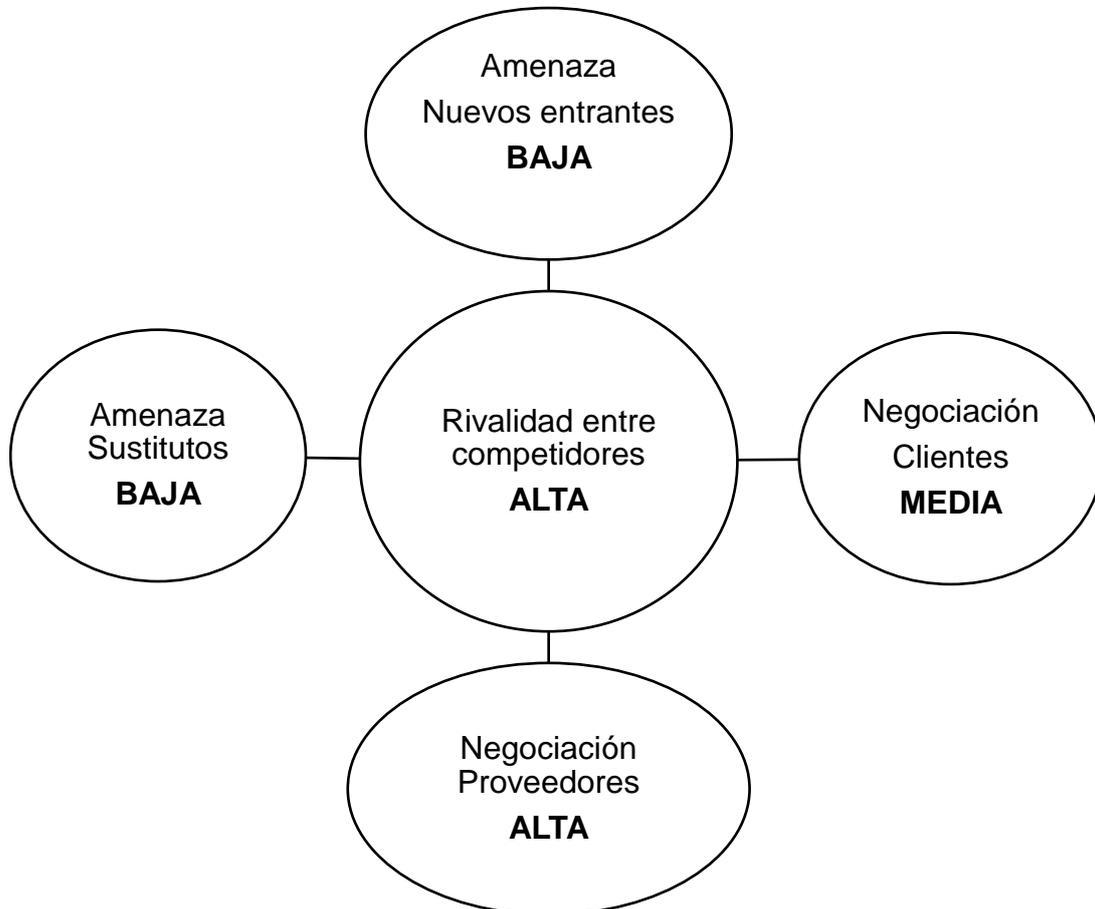
La sesión puede iniciarse con las siguientes preguntas a los alumnos:

- a. ¿Qué oportunidades y amenazas existían en el sector de maquinaria en el Perú en el 2010?
- b. ¿Cuál es la estrategia de cada una de las marcas principales de maquinaria?
- c. ¿Cuáles son las capacidades e incapacidades de Ipesa y cómo esto repercute en los objetivos de John Deere?
- d. ¿Qué estrategia debería aplicar Ipesa y qué factores considerar para la marca?
- e. ¿Qué es lo que se quiere lograr?
- f. ¿Qué estrategias tendría que aplicar Ipesa para desarrollar la marca?
- g. ¿Qué factores debería considerar para sostener la marca en el tiempo?

4. Análisis del sector

- Comentarios Generales del sector: sector poco desarrollado y especializado, con competidores de primer nivel, actores como Caterpillar, Komatsu, SKC Rental y Choice EyS Perú ya establecidos y con base de datos de contactos en el sector.
- En el 2009, la importación de los bienes industriales disminuyó en \$ 1,267 M; de los cuales \$ 127 M eran equipos de movimientos de tierras que representaban 967 equipos. El mismo año el PBI creció solo 1.05% a comparación de los últimos tres años en donde las cifras estaban encima del 7%.

Las cinco fuerzas competitivas



- Amenaza de nuevos entrantes: baja. Las barreras de entrada con precios promedios de los equipos de \$ 130,000 son altas, siempre que las marcas provengan de Estados Unidos o Europa. Sin embargo, los precios de las maquinarias chinas y coreanas tienden a disminuir esta barrera. La disminución del crecimiento económico del último año, año electoral en el país y falta de conocimiento del sector.

- Rivalidad entre los competidores: alta, ya que a nivel mundial el líder de la categoría, Caterpillar ofrece el servicio de alquiler, y en el Perú a través de su unidad de negocio Rentafer, al igual que su seguidor Komatsu, con su división de renta. Choice EyS y SKC Rental (empresa de alquiler)
- Clientes: empresas corporativas y mineras con proyectos vigentes y en etapa de movimiento de tierras. Estos tenían un poder de negociación medio, ya sea porque las adquisiciones eran regionales (por ejemplo, Latinoamérica) o lo realizaban directamente con la fábrica.
- Productos sustitutos: considerada una amenaza baja, representado por los equipos propios de los clientes y equipos de pequeños contratistas en la zona del proyecto, que en algunos casos ya eran antiguos y otro que no contaban con todas las categorías de maquinarias.
- Proveedores: tienen un poder alto, ya que son los fabricantes que suministran las maquinarias, equipos, repuestos, capacitaciones y soporte presencial o en línea. Del mismo modo, sugerían las promociones de ventas y el porcentaje de participación de mercado que debían obtener.

5. Análisis del sector y otras capacidades.

Análisis del consumidor

Clientes corporativos y muy exigentes que participan en proyectos grandes, buscando nuevas alternativas en un mercado oligopólico de grandes marcas.

Análisis del mercado

Las empresas estaban dispuestas a alquilar por breves periodos (meses) los equipos de movimientos de tierra debido a que: sus máquinas ya estaban en otros

proyectos, trasladar la eficiencia de la producción a los proveedores y altos costos de inversión para comprar por periodos muy cortos.

Coyuntura política de incertidumbre, debido a las próximas elecciones con la presencia de un outsider. Disminución de las importaciones de bienes de capital.

Propuesta de Valor

Marca: John Deere, reconocida a nivel mundial.

Diseño: altos estándares y de distintas capacidades.

Prestaciones: buena funcionalidad, ahorro de combustible, mejor ciclo de trabajo.

Precio: excelente precio según categoría (costo por hora).

Tiempo: disponibilidad de producción inmediata y entrega en 90 días. (en caso el equipo no esté disponible por falta de stock).

¿Cómo diferenciarnos?

Ofreciendo dentro de nuestra propuesta un servicio de calidad mundial, con tiempos de respuestas rápidas y oportunas. Capacitando a los operadores para que conozcan la marca y evitar el rechazo. Manejar un inventario de repuestos y productos críticos de los equipos en el mercado (sugerido por fábrica y especialistas técnicos).

Comunicación

El sector es muy especializado, por lo que la comunicación debe ser por invitación directa a las instalaciones de Ipesa para que puedan ver los equipos, el almacén con stock.

Complementario a ello, presentarle la web de la empresa y de John Deere, folletos con las características de los equipos y declaraciones en revistas especializadas.

Colocación

A través de canal propio, directo con los clientes corporativos. Ejecutivos y técnicos especializados en la marca.

Ipesa y John Deere

John Deere brinda a Ipesa facilidades de pago de hasta 300 días desde que el equipo llega al puerto. Ya existía afinidad con la fábrica por el trabajo que se había realizado hasta la fecha con la línea agrícola, por lo que no era nueva la forma de trabajo de la línea de construcción. John Deere era consciente que debía capacitar al personal, principalmente técnico y comercial, a fin de que conozcan los atributos de la marca y les pueda ser más familiar al momento de presentarla a los clientes.

Por su parte, Ipesa estaba dispuesto a apostar por el desarrollo de la división de construcción, que complementarían sus actividades como comercializador de bienes de capital.

6. Cadena de valor de Ipesa vs. competidores

CADENA DE VALOR	CATERPILLAR	KOMATSU	JOHN DEERE
	Ferreyros	Komatsu Mitsui	Ipesa
Infraestructura	Grupo Corporativo Nacional, estructura formal, con unidades de negocio y varias subsidiarias, <u>cuentan con 26 locales a nivel nacional.</u>	Empresa Corporativa Internacional, estructura formal, con unidades de negocio y algunas subsidiarias, <u>cuentan con 10 locales a nivel nacional.</u>	Empresa y estructura familiar, con una subsidiaria, <u>con 07 locales a nivel nacional.</u>

<p>Recursos Humanos</p>	<p>Cuentan con personal técnico especializado, según categoría de equipo. Programas de capacitación constante ofrecidos por la empresa y la fábrica. <u>Más de 4,400 colaboradores</u> en la organización.</p>	<p>Personal técnico capacitado, disponible. Sólida estructura formal y matricial. Programas de capacitación constante ofrecidos por la empresa y la fábrica. <u>Más de 1,000 colaboradores.</u></p>	<p>Estructura familiar, con Jefatura de RRHH. Programas de capacitación exigidos por la fábrica. <u>Cerca de 70 colaboradores.</u></p>
<p>Tecnología</p>	<p>Innovación <u>continua, manejo de Software integrado y control de inventario.</u></p>	<p>Innovación continua, manejo de <u>Software integrado y control de inventario.</u></p>	<p><u>Servicio tercerizado</u> (contabilidad), cuenta con <u>software independiente para control de almacenes.</u></p>
<p>Abastecimiento</p>	<p>Proveedor único para la unidad de negocio, con adquisiciones programadas. Manejo de alto de repuestos. Disponibilidad de existencias en sus locales a nivel nacional.</p>	<p>Proveedor único para la unidad de negocio, con adquisiciones programadas. Cuenta con repuestos descentralizados.</p>	<p>Proveedor único, con adquisiciones según participación de mercado propuesto por fábrica.</p>
<p>Logística Interna</p>	<p>Maneja alto inventario y buen sistema de distribución a nivel nacional. Stock disponible en sus locales a nivel nacional.</p>	<p>Buen nivel de inventario. Cuentan con red de distribución a nivel nacional. Stock disponible en sus locales a nivel nacional.</p>	<p>Bajo inventario, centralizado en Lima</p>
<p>Operaciones</p>	<p>Alta disponibilidad de adquisición e ingreso de nuevas categorías al mercado. Rápida</p>	<p>Alta disponibilidad de adquisición e ingreso de nuevas categorías al mercado.</p>	<p>Disponibilidad de equipos, según requerimiento (mínimo 90 días). Plazo de pagos a</p>

	respuesta de fábrica u otros distribuidores de la región.		fábrica de 90 a 300 días, según categoría.
Logística Externa	Pedido a través de web CAT. Red propia de distribución. Control completo de la cadena.	Pedido a través de web. Fabrica conoce el inventario local.	Pedido a través de web y correo electrónico.
Mercadotecnia y Ventas	Cuentan con área de publicidad y marketing, apoyo de la fábrica. Gran equipo de ventas, motivado. Participan de ferias y campañas a nivel nacional.	Cuentan con área de marketing. Gran equipo de ventas, motivado. Participan de ferias y campañas a nivel nacional. Estrategia en precios.	El marketing y las comunicaciones se manejan dentro del área comercial. Poco personal en ventas. No tienen apoyo de fábrica para compartir los gastos. Baja participación en ferias.
Servicios	Atención coordinada con el cliente. Canal de atención a nivel nacional. Encuestas de satisfacción al cliente.	Atención coordinada con el cliente. Canal de atención a nivel nacional.	Bajo servicio de atención al cliente. No cuenta con programa CRM. Reactivo en la atención al cliente.

7. Análisis FODA Ipesa

Fortaleza:

- Cobertura nacional: cuenta con 07 locales a nivel nacional.
- Distribuidor de una marca de reconocido prestigio a nivel mundial.
- Respaldo, asesoría y soporte de John Deere.

Oportunidad:

- Desarrollo de una nueva categoría en la empresa (Movimiento de Tierras).
- Ofrecer todas las líneas de equipos que tiene John Deere (Agrícola y Construcción).
- Ingreso con maquinaria nueva y de alta tecnología.
- Mercado en busca de nuevos actores (sector concentrado por Caterpillar y Komatsu).

Debilidad

- Línea de construcción nueva en el mercado.
- Equipos no probados en la geografía de país.
- Desconfianza de los clientes.
- Falta de personal (operadores y técnicos) que conozca la marca.
- Alta inversión, no se cuenta con financiamiento directo de fábrica.

Amenaza

- Crecimiento de la oferta de maquinaria (Corea, China)
- Coyuntura económica y condiciones del mercado.
- Incertidumbre política, por las elecciones presidenciales.
- Reacción de la competencia (guerra de precios).

8. Respuestas a las preguntas.

- a. Oportunidades: pocos actores en el mercado, grandes empresas nacionales y extranjeras con futuros requerimientos.

Amenazas: incertidumbre en el sector económico, coyuntura del mercado por periodo electoral.

- b. Caterpillar: alta disponibilidad de repuestos, amplia cobertura en cada país y región, maquinaria de alta confiabilidad.

Komatsu: equipo de trabajo con una filosofía de capacitación permanente y crecimiento profesional, máquinas de buen rendimiento y precio.

- c. Capacidades: red de locales a nivel nacional, conocimiento del mercado (inversiones y clientes en el país), desarrollo de la línea agrícola.

Incapacidades: no conoce el sector construcción, ni como es la atención del servicio de renta y a que contactos de los clientes abordar según los proyectos.

La red de locales a nivel nacional, es un buen instrumento de cobertura para la marca John Deere, considerando que no muchas empresas del rubro tienen varias sucursales a nivel nacional. En cuanto al sector, los especialistas en maquinarias se conocen en el medio, haciendo la búsqueda de candidatos menos compleja.

- d. Estrategia: contratar un especialista en el negocio de renta de maquinaria y desarrollar una estrategia de posicionamiento de la marca, ya sea como unidad de negocio o como una empresa de alquiler.

Factores para desarrollar la marca: capacitar al personal, presencia de personal de John Deere en el Perú para que realicen visitas conjuntas a los grandes clientes, contar con un stock amplio de repuestos que brinden tranquilidad a los clientes y facilidades de atención local y del exterior en caso un equipo presente fallas mecánicas (soporte técnico).

Elección de la Mejor Alternativa

Nueva empresa de alquiler de maquinaria. La decisión se basa por:

- Las exigencias que requieren los clientes, eran muy altas y la empresa no estaba en condiciones de ofrecer el servicio.

- La empresa no contaba con el conocimiento del rubro de renta y sería delicado incorporarlo como unidad de negocio y absorber todos los pasivos que se pudieron generar, que afectaría los resultados financieros.
 - La empresa ya tenía una cultura arraigada e iba resultar muy difícil la independencia en la toma de decisiones al incorporar personal nuevo y especializado en el rubro, con una cultura y base salarial distintas a las que se manejaba actualmente.
- e. Introducir la marca John Deere de una forma imponente, con buen soporte técnico y que sea reconocida en el mercado.
- f. Debía considerar el arriendo, ya que no tenía posibilidad de otorgar una concesión y después tener el activo usado, su negocio es venta de maquinaria nueva.
- g. Rentabilidad de la inversión, tiempo de respuesta en atención, soporte de fábrica, capacitación al personal, disponibilidad de stock y distribución a nivel nacional.

9. Desafío

Cómo posicionar la marca John Deere división de construcción en el mercado peruano.

10. Alternativas de acción

- a. Crear una unidad de negocio de renta de equipos.
- b. Crear una empresa de arrendamiento de equipos.

- c. Impulsar la venta, a través de publicidad en revistas especializadas del sector, participar en las ferias a nivel nacional, visita a los clientes con representantes de John Deere.

Conclusiones

1. Establecer que no siempre los líderes del mercado marcan la pauta para la competencia. Existen otras alternativas que ayudan a empresas a desarrollar una marca y aceptación de parte de los clientes.
2. No hay respuestas correctas o incorrectas en los negocios, la mejor postura resulta de un adecuado entendimiento del entorno y desarrollar las capacidades.
3. Las fuerzas competitivas son una herramienta útil para identificar las oportunidades y amenazas de un sector.
4. Una manera adecuada para hacer análisis de los competidores es comparar sus cadenas de valor, lo cual complementa el análisis de las fuerzas competitivas.
5. Una herramienta ideal para identificar las capacidades e incapacidades de Ipesa es la cadena valor.

6. La mejor alternativa para Ipesa era desarrollar una empresa de renta, debido a que la cultura de la empresa no permitiría tener el dinamismo que se requería para atender al sector de construcción.

Bibliografía o fuentes.

1. Historia de Caterpillar. <http://www.caterpillar.com/es/company/history.html>
2. Estrategia de Caterpillar. <http://www.caterpillar.com/es/company/strategy.html>
3. Ferreycorp, memorias anuales. <https://www.ferreycorp.com.pe/es/index.php>
4. Historia de Komatsu. http://www.komatsuklc.com/historia1.html?lang_id=es
5. Komatsu Mitsui Maquinarias Perú.
<http://www.kmmp.com.pe/index.php/quienes-somos/historia>
6. Historia de Volvo Construction Equipment.
<http://www.volvoce.com/CONSTRUCTIONEQUIPMENT/CORPORATE/EN-GB/ABOUTUS/HISTORY/Pages/introduction.aspx>
7. Historia de Hitachi. <https://www.hitachicm.com/global/company/company-profile/company-history/>
8. Ipesa, distribuidor de John Deere en el Perú. www.ipesa.com.pe

9. John Deere, línea de tiempo y estrategia.

https://www.deere.com/es_LA/our_company/about_us/about_us.page?