

DENNIS J. DOCHERTY*Director Global de Marketing Estratégico Ag&Turf Deere Co*

Ocupa un cargo muy importante en Deere & Company y estuvo en España con motivo de FIMA. Dennis J. Docherty esboza en esta entrevista la estrategia de desarrollo de su empresa a escala global.

“Estamos reestructurando la red en todo el mundo, estableciendo concesiones más fuertes y más profesionales”

JULIÁN MENDIETA

Los mercados globales, aún hoy en día, implican diferentes estrategias de posicionamiento. ¿Cómo crea sus planteamientos de los diferentes productos de acuerdo a las distintas áreas de ventas del mundo?

Empezamos con el cliente. Deere está muy interesada en entender al cliente profundamente. Invertimos tiempo de manera significativa con los clientes, aprendemos su negocio, hablamos de sus retos para descubrir oportunidades para desarrollar soluciones innovadoras y así mejorar su rendimiento, tiempo efectivo de

trabajo y costes de operación en su negocio y así poder servirles mejor.

No tenemos diferentes estrategias de posicionamiento en el mundo. Lo primero, y sumamente importante, somos una Compañía que opera en torno a sus valores principales. Cuando decimos que estamos dirigidos por la integridad, la calidad, el

compromiso y la innovación, realmente significa eso y las investigaciones de mercado demuestran que los clientes esperan esto de John Deere. Nuestro apoyo técnico al producto a través de Concesionarios que proveen un servicio de clase mundial es reconocido globalmente. La apariencia exacta de cómo el canal de distribución es diseñado tal vez pueda diferir pero la estrategia permanece siendo la misma.

Es cierto que las necesidades de los clientes pueden diferir de una región a otra; pero al final, los clientes desean dos cosas por encima de todo: un buen producto de calidad y fiable y un servicio y apoyo excelentes. Desde Deere, los clientes obtienen productos de alta calidad y el apoyo y el servicio que necesitan para mantenerse productivos y rentables. Nuestro máximo objetivo es ayudar a los clientes a optimizar en sus negocios su rendimiento, su tiempo efectivo de trabajo y sus costes operativos.

La crisis que hemos soportado y seguimos soportando en diversas áreas del mundo, trae consigo la adecuación de diferentes estrategias de marketing de los productos y su adaptación a las demandas: ¿Cómo plantean la producción en estos casos?

John Deere está enfocado al cliente. Nosotros decimos que "servimos a aquellos cuyo trabajo está unido a la tierra". Las necesidades de estas personas son bastante consistentes. Ellos necesitan equipos y soluciones que les ayuden a ser más productivos en su trabajo, ya sea en la agricultura, construcción, trabajos forestales o jardinería.

Muchos clientes necesitan financiación para la compra de maquinaria y John Deere Financiamiento es una organización de referencia mundial. Además, lógicamente nuestros clientes desean el mejor servicio y apoyo. Tenemos un sistema de distribución de repuestos inigualable y estamos permanentemente enfocados en mejorar la que muchos clientes reconocen como una de las mejores redes de concesionarios y distribución en el mundo.

Cuando haces todo esto bien, la estrategia de marketing no es diferente de una región a otra. Simplemente refuerza los puntos destacados de John Deere independientemente de la parte del mundo donde estas.

El ser una empresa global tiene sus ventajas; pero también sus retos, al fabricar equipos muy diferentes en distintas partes del mundo. A la hora de buscar planteamientos comunes ¿Qué es lo que más pesa en las decisiones: coste de transporte, necesidad de estandarizar la oferta de producto para conseguir costes de producción más bajos, el montaje de mismos componentes en máquinas distintas...?

Tenemos el honor de servir a clientes en todo el mundo. Donde hay una necesidad de nuestros productos, queremos corresponder a nuestra promesa de marca de respuesta rápida, facilidad, e inteligencia. En otras palabras, queremos ser una Compañía con la que es fácil hacer negocios, que ofrece soluciones altamente sofisticadas. Queremos dar respuesta de manera rápida a las necesidades de los clientes y ayudarles a que sean más eficientes en sus operaciones agrícolas. Estos son los retos a los que nos enfrentamos en todas las regiones del mundo independientemente del nivel de mecanización.

John Deere está verdaderamente enfocada a seis geografías. Agrupamos estas en función de las semejanzas de los clientes y sus necesidades regionales. Entonces, decidimos cómo diseñaremos y fabricaremos los productos que puedan cubrir esas necesidades. John Deere funciona con equipos de trabajo integrados alrededor del mundo para compartir las mejores prácticas entre las diferentes regiones. Por ejemplo, nosotros vendemos tractores medianos estándar (utilitarios) en muchas partes del mundo.



John Deere invierte en nuevas tecnologías, productos y servicios ampliamente reconocidos por los clientes.

Aunque el centro de diseño de estos tractores está en la India, solicitamos información de todas las partes del mundo para estar seguros de que nuestros productos satisfacen las necesidades del cliente que mejor dan respuesta a sus ineficiencias y proveen retorno a su inversión.

Nosotros construimos en plataformas comunes de fabricación, diseñando productos para satisfacer las demandas de los mercados locales. Suministramos componentes y piezas de repuestos a cualquier lugar del mundo. Trabajamos con nuestros proveedores para asegurar que pueden suministrar repuestos de alta calidad y componentes con eficiencia. En muchas partes del mundo, fabricamos productos con las especificaciones de clientes individuales. Esto requiere agilidad en la fabricación y una excelente base de proveedores.

Hemos localizado instalaciones de fabricación en mercados clave para asegurarnos de que construimos productos en esas regiones y ahorramos en el coste de la logística así como también en costes de importación. La integración de nuestros equipos globales es esencial para el éxito.

Importante en este proceso es el uso común de procesos de fabricación para asegurar la máxima calidad. El Sistema de Calidad John Deere en nuestras fábricas no varía según la localización. Esta consistente manera de trabajar lleva consigo ciertas exigencias para lograr un producto excelente y nuestros



“Construimos en plataformas comunes de fabricación, diseñando productos para satisfacer las demandas de los mercados locales”

clientes nos lo reconocen con la compra de nuestros equipos y soluciones.

Hoy en día obtenemos información a través de multitud de canales, pero desde un punto de vista estratégico, es necesario filtrar esta información y analizar su procedencia ¿Cuál es su fuente principal de información? y ¿Cuánto pesa la actualidad para decidir las necesidades a medio largo plazo?

En John Deere estamos muy orgullosos de saber escuchar. Nos enfocamos en escu-

char las necesidades no cubiertas de los clientes y de los mercados. Nuestra gente está en continuo contacto con los agricultores, visitando los campos de maíz de Estados Unidos o los campos de arroz encharcados de Asia, o los campos de trigo y cultivos especiales en Europa y los campos de soja y caña de azúcar de Sudamérica, y preguntando directamente qué necesitamos incorporar en nuestros productos.

Llevamos a cabo profundos análisis de mercado con clientes. Traemos clientes a nuestras instalaciones para que prueben nuestros productos en laboratorios de realidad virtual. Nos sentamos con ellos en las cabinas de los productos actuales y observamos cómo usan nuestros productos. Nuestro enfoque es hacerles su trabajo más fácil. Nuestros clientes, en la mayoría de los casos, se ganan la vida con nuestras máquinas. Nosotros nos tomamos muy en serio esta responsabilidad pa-

ra ayudar a nuestros clientes a que tengan éxito.

Fabrican componentes en lugares diferentes, para después ensamblar en un puzzle increíble. ¿Dentro de sus responsabilidades está el dar ‘forma’ a esta ‘orquesta’ para que suene uniformemente?

No es mi responsabilidad individual ser el ‘Director’. Tenemos personas con mucho talento que consiguen cosas increíbles en lo que a la cadena de suministro se refiere. También tenemos proveedores dedicados que trabajan muy duro

para asegurar que disponemos de la innovación, repuestos y componentes necesarios para proveer productos de calidad a nuestros clientes.

John Deere es una referencia mundial en lo que a gestión de la cadena de suministro se refiere. Al mismo tiempo que crecemos globalmente, hemos sabido mantener esta fortaleza. Alrededor de hace un año teníamos ocho fábricas en construcción en varios países alrededor del mundo. Hoy estas nuevas fábricas ya están conectadas en línea y nuestros equipos de gestión de suministro han podido aprovechar todas nuestras sinergias para desarrollar la base de suministro para estas operaciones.

La fuerte relación como socios de negocio que establecemos con nuestros proveedores contribuye de manera significativa en nuestra habilidad de aportar valor a nuestros clientes de manera sostenible. Somos exigentes con nuestros proveedores y ellos responden al reto.

Tractores, cosechadoras de cereal, de caña de azúcar, de algodón, empacadoras, picadoras... ¿Cómo crea John Deere las estrategias de imagen, posicionamiento, precio y lanzamiento de todos los productos para mercados tan diferentes como Europa o Asia?

Nuestra estrategia no es diferente por mercado. Estamos siempre centrados en los valores esenciales de la Compañía: integridad, calidad, compromiso e innovación. Y hacemos hincapié en lo que consideramos los pilares de la marca: rápida respuesta, facilidad e inteligencia. Nuestra tarea es comunicar cómo el producto cumple con las necesidades de los clientes.

Sin embargo, 'imagen' es la palabra equivocada aquí. Nos preocupa mucho más 'reputa-

ción'. 'Imagen' es lo que una organización dice acerca de sí misma. 'Reputación' es lo que otros dicen de nosotros. Si logramos que la Experiencia del Cliente sea satisfactoria, construiremos una gran reputación en todas las partes del mundo.

Sabemos que la existencia de un buen concesionario es muy importante para que el cliente tome su decisión de compra. Últimamente asistimos a muchos movimientos en las concesiones de las diferentes marcas, ¿cuál es la estrategia de John Deere a este respecto?

Deere siempre se ha caracterizado por desarrollar una destacada red de concesionarios para la distribución de sus productos, pues esto es clave para la satisfacción de los clientes. A medida que estos son cada día más exigentes, Deere ve la necesidad de adaptar el modelo de concesionario para que sean de clase mundial. Por

ello, estamos llevando a cabo en todo el mundo un proceso de reestructuración de la red, estableciendo concesiones más fuertes y más profesionales que puedan satisfacer plenamente las exigencias crecientes de los clientes.

Se trata de concesiones de mayor volumen y más recursos, que tienen a los mejores profesionales en sus plantillas, y mantienen una gran cercanía con el cliente pues cuentan con una extensa estructura de centros de ventas y servicio posventa. Sólo con este modelo podemos contar con una red de concesionarios de clase mundial con el nivel de inversiones necesario para servir a los clientes de la mejor manera posible.

Ustedes tienen en Europa fábricas en Alemania, España, Francia, acuerdos en Francia, Finlandia, Italia... ¿No tiene esto consigo unos planteamientos logísticos de 'locura' para que todo vaya al unísono?



La historia de la compañía arrancó con un pionero llamado John Deere que inventó un revolucionario arado.



Datos de John Deere en la actualidad.

John Deere entrega productos en más de 130 países del mundo. Tenemos unidades de marketing y fabricación en treinta y seis países, y tenemos proveedores en todos los continentes. Somos una referencia mundial en la gestión de suministros. Este ha sido nuestro enfoque prioritario durante años basado en las expectativas de nuestros clientes. Los expertos de gestionar los suministros están ubicados en nuestras factorías y junto con nuestras plataformas de productos trabajan con otros expertos de gestión de suministros de John Deere alrededor del mundo.

Además, hemos incluido un gran nivel de flexibilidad en nuestras operaciones de fabricación, por lo que siempre podemos construir un pedido con especificaciones individuales para un cliente específico. Esto requiere una gran planificación en nuestras factorías. Esto se consigue a través de significativas inversiones y el uso de tecnología.

Al margen de sus fábricas en Estados Unidos y México, en mi opinión sus inversiones más importantes están en Brasil y ahora en Argentina. En Brasil cuentan con fábricas de tractores, cosechadoras de cereal, caña de azúcar, pulverizadoras, motores...; en un mercado tan importante

¿cómo llevan las estrategias del lanzamiento y marketing en países tan diferenciados en sus necesidades? Desde su posición, ¿cómo ven a Latinoamérica?

Déjeme decir claramente que John Deere tiene mercados importantes en todo el mundo. La estrategia de John Deere marca que la energía de la Compañía debe enfocarse en seis regiones del mundo (EEUU y Canadá, EU28, Brasil, Rusia, India y China). Y estamos invirtiendo en cada región de manera apropiada para cumplir las demandas de los mercados y satisfacer las necesidades de los clientes.

“Somos una referencia mundial en la gestión de la cadena de suministro”

Tenemos dos negocios de crecimiento global: agricultura y construcción. Hay una gran necesidad de incrementar la producción de alimentos para satisfacer a la creciente población mundial, y también hay una enorme necesidad de mejorar las infraestructuras.

Consideramos Latinoamérica como una de las seis regiones importantes para el éxito de Deere. Los países de América Latina son los graneros para otras partes del mundo y disfrutamos de una oportunidad única para continuar nuestra larga presencia en esta región como líder.

Nuestras estrategias no son diferentes. Nosotros nos enfocamos a los clientes y a sus necesidades. Los clientes desean conocer que ellos están invirtiendo en productos de alta calidad que les ayudarán a mejorar su coste de operación.

Ahora hablando del área de Turf, tienen diferenciadas sus gamas en golf y jardinería... ¿Cómo definirían el Gator, un producto que ha creado una tendencia y una definición en sí mismo?

El Gator es el nombre de marca en nuestra versión de vehículo utilitario. Hemos tenido un enorme éxito con esta línea de producto desde que creamos esta categoría al inicio de los la década de los 90, cuando lanzamos el Gator. Los vehículos utilitarios Gator se usan en variedad de aplicaciones: parques, campos de golf, agricultores, empresas de servicios, paisajistas, entusiastas del aire libre... y la lista continúa indefinidamente. Donde haya una necesidad de un vehículo resis-



La empresa utiliza la más avanzada tecnología en diseño virtual.



John Deere lidera el mercado español de tractores.

tente para transportar personas y material en terrenos desnivelados, el Gator es la solución. De hecho, muchos ejércitos han adoptado el vehículo utilitario Gator para transportar equipos, funciones de vigilancia, y asistencia cuando sea necesario.

Brasil pese a ser un mercado para Golf y Turf, está despegando poco a poco, y en su estrategia de producto dependen de México ¿no es un planteamiento un poco 'extraño', teniendo en cuenta que no solo es Golf, son campos de fútbol, resorts, áreas verdes municipales, etc., ¿no se merece una atención más directa en el mercado brasileño?

Nuestro enfoque para Brasil y la mayoría de Latinoamérica no es en el área de jardinería o golf. Nuestros negocios de crecimiento global son agricultura y construcción. Mientras los equipos de jardinería son importantes en algunos mercados, nosotros nos enfocamos a estos negocios de crecimiento global mencionados con anterioridad. Nuestro éxito en América Latina en las áreas de agricultura y construcción es significativo y en crecimiento. De hecho, hemos abierto dos nuevas factorías en Brasil. Además, hemos anunciado que estamos invirtiendo en nuestra factoría de tractores para localizar la reconocida serie 8R en Brasil.

Las economías occidentales hemos pasado por una situación tremendamente dura...y aún nos queda un tiempo para equilibrar la cosas. Bajo su punto de vista, ¿cómo definiría la salida de esta crisis en las diferentes áreas del mundo?

Deere ha hecho pública su previsión financiera y de negocio el pasado 12 de febrero. Estos resultados trimestrales



“La fuerte relación como socios de negocio con nuestros proveedores contribuye de manera significativa en nuestra habilidad de aportar valor a nuestros clientes”

proporcionan al público nuestra visión de cómo lo estamos haciendo en el negocio, hacia dónde creemos que los mercados y las regiones se dirigen y cómo pensamos que lo vamos a hacer en el futuro. En dicho análisis explicamos nuestra posición acerca de todos estos puntos.

En lo que al mercado europeo de maquinaria agrícola se refiere, este sigue siendo el mayor del mundo en volumen de negocio, por lo que se le presta una especial atención en la estrategia de Deere. Estamos continuamente desarrollando productos y soluciones que se adaptan específicamente a las necesidades de los agricultores europeos, desde los ganaderos, cerealistas y contratistas de Europa occidental y países del este de Europa. Además, nosotros también atendemos e invertimos para los productores de cultivos especiales en la Zona Mediterránea.

¿Le gustaría añadir alguna cosa más, teniendo en cuenta que esta entrevista se publicará en España, Italia, Argentina y Brasil?

Como he dicho antes, nosotros en Deere estamos comprometidos con “aquellos cuyo trabajo está unido a la tierra” en todo el mundo. Ha sido nuestro propósito durante más de 175 años de historia y continuará siendo así en el futuro.

Como el proveedor más grande de todo el mundo en soluciones para la agricultura, nos sentimos muy orgullosos de la responsabilidad de entender las necesidades de los clientes para desarrollar soluciones innovadoras y ayudar así a alimentar el mundo al tiempo que se espera que la población mundial siga creciendo por encima de los 9 000 millones de habitantes para el año 2050. ■