

# Una buena ejecución impulsa sólidos resultados

Robert W. Lane  
Presidente y Director General



John Deere aspira a servir con distinción a los clientes relacionados con la tierra a través de una gran empresa. Durante el año fiscal 2008, la empresa continuó avanzando en pos de alcanzar esta aspiración y eso es lo que sigue guiando nuestras acciones.

Las ganancias alcanzaron niveles récord por quinto año consecutivo. Continuamos brindando productos nuevos y avanzados a nuestros clientes, y llevando el poder y el valor de la marca John Deere a una creciente audiencia global. Por primera vez, más de la mitad de nuestras ventas de equipos agrícolas provinieron desde fuera de los Estados Unidos y el Canadá. El crecimiento en áreas en desarrollo, como Brasil, Rusia y Europa Central, fue especialmente impresionante.

En resumen, el 2008 fue un año de importantes logros. Los ingresos netos alcanzaron los US\$2050 millones en las ventas netas totales y ganancias de US\$28 400 millones. Las ventas de equipos agrícolas subieron un 37%, es decir, más de US\$4000 millones, ya que dichas operaciones tuvieron el mejor año hasta ahora. Las ganancias por acción aumentaron un 18% y los ingresos netos lo hicieron en un 13%.

Como resultado de nuestro éxito en la generación de ganancias y de la cuidadosa administración de los activos, la empresa está produciendo fuertes niveles de ganancias económicas o valor agregado para los accionistas (SVA). Esta medida, que ha estado impulsando las operaciones diarias de nuestra empresa desde 2001, refleja nuestra determinación de invertir en productos, proyectos y negocios que produzcan, de manera constante, ganancias superiores a los costos de capital subyacentes. El valor agregado para los accionistas (SVA) aumentó el año pasado a US\$1700 millones. En cada uno de los últimos cinco años, el aumento fue de más del doble de cualquier año anterior al período.

## Objetivos centrados continuamente en el valor agregado para los accionistas (SVA)

Dichos objetivos centrados continuamente en el valor agregado para los accionistas (SVA) han ayudado a la empresa a lograr resultados récord, incluso cuando alguno de nuestros mercados clave estaba en crisis. La depresión económica de los Estados Unidos, por ejemplo, redujo las ventas del año pasado de Construction and Forestry (C&F) y Commercial and Consumer Equipment (C&CE). Sin embargo, ambas divisiones continuaron teniendo una rentabilidad sólida y un mayor valor agregado para los accionistas (SVA).

A pesar de la seria declinación en la construcción de viviendas, la división C&F sufrió una disminución de las ventas de sólo un 4% el año pasado, con un margen operativo de casi el 10%. Dicha estabilidad se debe a una mejor capacidad para asociar la producción en fábricas con los pedidos minoristas y evitar costos innecesarios. C&F también ha obtenido un gran éxito en el suministro de propuestas de valor eficaces a los clientes sobre la base de un servicio receptivo, la productividad de las máquinas y los costos operativos bajos.

También de vital importancia, nuestras operaciones de crédito en 2008 ampliaron su alcance global y continuaron siendo una fuente de ganancia confiable. John Deere Credit ha continuado brindando un flujo ininterrumpido de financiamiento a clientes solventes y, a la vez, se ha beneficiado de una cartera de préstamos y arrendamientos de alta calidad.

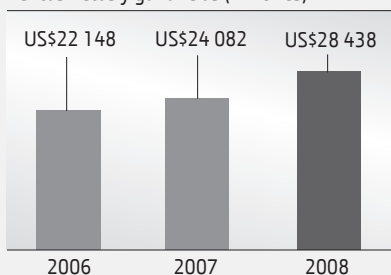
## Tendencias sólidas

Como ya hemos mencionado en informes anuales anteriores, las tendencias demográficas sólidas deberían brindar grandes beneficios a John Deere. La población mundial continúa creciendo y se siguen agregando literalmente miles de nuevas bocas que alimentar por hora. Esto, combinado con estándares de vida mejorados, ha conducido a una mayor demanda mundial de alimentos y de energía, incluidos los biocombustibles, como el etanol. El consumo global de maíz, trigo y soja ha aumentado aproximadamente un 20% solamente en esta década. Las tendencias relacionadas, que indican una mayor demanda de alojamiento e infraestructura, respaldan un próspero panorama para nuestro negocio. A pesar de que las incertidumbres económicas pueden moderar el impacto de estos desarrollos en la actualidad, confiamos en que John Deere obtendrá importantes ganancias a partir de ellos en el futuro.

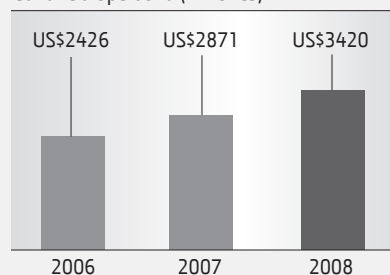
## Crecimiento mediante innovación

Nuestro principal criterio de evaluación de crecimiento es lograr ganancias promedio sostenibles de valor agregado para los accionistas (SVA) de 7% al año a lo largo del ciclo comercial. Este objetivo es exigente y, para lograrlo, se requieren inevitablemente mayores ventas y una firme orientación a la innovación. La innovación, uno de los puntos fuertes de la empresa desde hace mucho tiempo, es fundamental para ampliar de manera rentable nuestros mercados

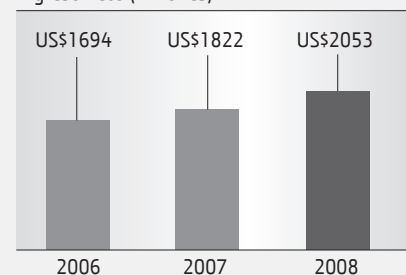
Ventas netas y ganancias (millones)



Ganancia operativa (millones)



Ingreso neto (millones)





Novedad en el mercado para el año 2009: la cosechadora de algodón 7760 extiende el liderazgo de John Deere en el área de la cosecha de algodón. Al ser la primera máquina que genera módulos circulares sobre la marcha, el innovador modelo ofrece una cosecha sin detenciones y un algodón de mayor calidad, lo que reduce la necesidad de que exista en el campo otro equipo para el algodón.

y satisfacer las necesidades de los clientes que requieren equipos avanzados. La innovación es tan importante que esperamos que al menos un 30% del crecimiento futuro del valor agregado para los accionistas (SVA) provenga de productos, procesos o lugares nuevos para Deere. Para mantener estos esfuerzos, hemos identificado áreas clave, o esferas de innovación, que tienen un amplio potencial de crecimiento y son de gran importancia para nuestras operaciones. Dos de estos puntos, la administración de agua y la energía renovable, ya son la base del éxito de los negocios de John Deere y están ayudando a la empresa a generar una ventaja competitiva en esas áreas.

La ampliación de manera rentable de la marca John Deere a una base más extensa de clientes mundiales sigue siendo la prioridad de crecimiento, además de un área en la que se obtienen considerables logros. El año pasado, las ventas de Deere fuera de los Estados Unidos y el Canadá superaron los US\$10 000 millones por primera vez. Las ventas en los mercados emergentes de Brasil, Rusia, India y China continuaron su sólido crecimiento y tienen en la actualidad más del triple del nivel que tenían en 2006. A pesar de que algunos de estos países se han visto afectados por la reciente crisis económica global, deberían continuar siendo una atractiva fuente de crecimiento de la participación en el mercado y de las ventas para John Deere.

Para respaldar nuestras iniciativas de crecimiento, la empresa invirtió en 2008 US\$1400 millones en adquisiciones y proyectos de capital. Entre ellos se encontraban las expansiones de las fábricas de equipos agrícolas en Brasil y los Estados Unidos, que ayudarán a satisfacer la creciente demanda mundial de tractores y cosechadoras avanzados. También implementamos planes para joint ventures de equipos de construcción en China e India. Además, Deere realizó un par de adquisiciones relacionadas con la administración de agua, que se sumaron a nuestra adquisición de Roberts Irrigation en 2006. También realizamos más inversiones en energía eólica, un área que es saludable para el entorno y las economías rurales. La empresa, además, continuó teniendo un importante compromiso financiero con las nuevas tecnologías de motor en respuesta a los estándares ambientales cada vez más exigentes.

### Excelencia operativa

Una rigurosa administración de activos yace en el centro de nuestra estrategia para adquirir ganancias más constantes, incrementar

nuestra ventaja competitiva y sobrellevar los duros momentos económicos. Las cuentas por cobrar y los inventarios finalizaron el año en el punto más bajo, mientras que el porcentaje de las ventas en los últimos tiempos y la rotación de activos tienden nuevamente a seguir en ascenso. Muchos de nuestros éxitos en la administración de activos y en la ejecución de la estrategia de John Deere provienen de la adopción de prácticas y procesos operativos sólidos y comunes en todas las unidades de la empresa. Estos se aplican a una variedad de actividades, desde el desarrollo de productos y el cumplimiento de pedidos hasta la administración diaria de las operaciones de las fábricas. Seguir rigurosos procesos generales nos ayuda a abordar el alcance y la escala crecientes de nuestras operaciones y a alcanzar mejores niveles de uniformidad, simplicidad, eficacia y calidad. Muchos de los enfoques son exclusivos de Deere y son difíciles de copiar.

Con respecto a la mejora de calidad, la empresa está implementando con empuje y dinamismo el sistema Deere Product Quality System (DPQS), un conjunto de prácticas de fabricación de primer nivel diseñadas para satisfacer las crecientes expectativas de los clientes en cuanto a una mejor confiabilidad del producto. Las líneas de producto responsables de la mayoría de las ventas de la empresa recibieron la certificación de alta calidad durante el 2008. Se espera que DPQS tenga un gran impacto sobre la capacidad de la empresa de brindar más servicios a los clientes y reducir los gastos, a la vez que los esfuerzos elevan la calidad a un nivel todavía superior.

### Orgulloso récord de ciudadanía

Como ciudadano corporativo líder, Deere toma sus responsabilidades con seriedad. En ese aspecto, la seguridad de los empleados ha sido siempre una de las prioridades de John Deere. En 2008, nuestras instalaciones siguen estando consideradas entre las más seguras del mundo, con una frecuencia de lesiones de empleados en consonancia con los bajos índices de lesiones que históricamente ha tenido la empresa.

Como líder ambiental interesado principalmente en equipos avanzados diseñados para tratar el medio ambiente con cada vez más cuidado, la empresa también ha incluido la sustentabilidad como parte integral de sus operaciones. Un ejemplo es el nuevo sistema de energía de biomasa, que entró en operación durante el año en nuestra fábrica alemana de cosechadoras. Esto le permite a la instalación proveer gran parte de sus necesidades de refrigeración

Presentado con éxito en 2008, el modelo 5055E es un miembro versátil de la innovadora línea de tractores utilitarios de 45-105 hp. La serie 5E con estación abierta brinda un valor excepcional mediante durabilidad y rendimiento altos a un precio económico.



Preparado para fijar la norma en cuanto a velocidad y productividad, el modelo John Deere 764 HSD es la primera topadora articulada, con orugas y de alta velocidad de la industria. Otra novedad para 2009 es que puede realizar la nivelación final al doble de la velocidad de otras máquinas y no dañar la superficie de las áreas que transita.



y calefacción y, a la vez, reducir las emisiones de gas de efecto invernadero. Además, en 2008, Deere anunció planes para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero de sus operaciones globales como parte de la participación en el programa Líderes Climáticos de la Agencia de Protección Medioambiental de los Estados Unidos.

Además, la Fundación John Deere ha continuado respaldando organizaciones respetables y buenas causas, generalmente implicadas en mejoras en la comunidad, educación y soluciones para el hambre mundial. En 2008, la fundación continuó patrocinando las ventas de bombas de aguas a pequeños agricultores de África y también otorgó un importante subsidio para brindar microfinanciamiento a los agricultores de esa área. En un año de grandes desastres naturales, la función realizó contribuciones destinadas a brindar ayuda humanitaria en China, México y los Estados Unidos.

### Éxito a través del trabajo en grupo

Mediante los esfuerzos coordinados de una fuerza laboral mundial dedicada de más de 50 000 personas, John Deere está trabajando para establecer una cultura basada en el desempeño que está teniendo un notable efecto sobre nuestros resultados. La iniciativa de enriquecimiento del equipo de Deere respalda este énfasis en la colaboración y los equipos de empleados. Al promocionar un entorno laboral global e inclusivo, el enriquecimiento grupal ayuda a la empresa a fortalecer su ventaja competitiva al atraer y retener empleados muy talentosos de todos los ámbitos.

### El desafío futuro

John Deere, al igual que muchas empresas, enfrenta una incertidumbre considerable relacionada con el mercado y con lo que seguramente será un desafiante año por delante. Sin embargo, este es el tipo de situación a la que nos venimos enfrentando, y a la cual llevamos algún tiempo adaptándonos en ciertos mercados. Nuestra continua orientación hacia el mantenimiento de costos bajos y de producción en fábrica en consonancia con el mercado (mientras continuamos realizando inversiones vitales para el crecimiento) está diseñada para ayudar a la empresa a mantener el equilibrio en momentos inestables y maximizar el rendimiento en todas las condiciones.

Además, al expandir nuestra presencia global e ingresar a nuestros negocios, estamos estableciendo una línea comercial más flexible y amplia. Nos beneficia, también, un estado de cuentas sólido. Las operaciones de nuestro equipo casi no tienen deudas en forma neta y las empresas crediticias han actuado de forma prudente. Confiamos en que estos tipos de acciones colocan a John Deere en una buena posición para competir exitosamente en el actual entorno financiero que ha sido históricamente volátil.

Quizá sean las personas con talento y conectadas a una tradición de integridad más que ninguna otra cosa lo que da a Deere una ventaja competitiva comprobada. Nuestra fuerza de trabajo dedicada y nuestros grupos de competentes distribuidores mundiales son insuperables en cuanto al compromiso y al conocimiento del mercado. Más aún, son insuperables en la capacidad de brindar asistencia profesional a una línea de productos cada vez más brillante y sofisticada.

### Equipo gerencial calificado

La amplia variedad del equipo gerencial calificado de Deere es notable. Se incentiva a los líderes de John Deere en todo el mundo a competir y ganar. Creemos firmemente que, mediante sus continuas contribuciones, nuestras acciones para construir y expandir una gran empresa sustentable tendrán como resultado el éxito.

Todavía abundan oportunidades de mejora significativa. Sin embargo, no existen dudas de que John Deere cuenta con los elementos necesarios para generar resultados sensacionales y sostener el desempeño en el futuro. Como resultado, la vida humana prosperará en todo el mundo. Nos sentimos satisfechos por tal valioso resultado de nuestro trabajo.

A todos aquellos a los que tenemos el privilegio de brindar servicios, les decimos "gracias" por el respaldo y la confianza continuos.

De parte del equipo de John Deere, 18 de diciembre de 2008

Robert W. Lane



John Deere amplió su familia avanzada de cortadoras de césped de radio de giro 0 en 2008 con la serie Z-Trak Estate. La exitosa línea ofrece la potencia, la precisión y la durabilidad de una cortadora de césped profesional, además de la facilidad de uso, la comodidad y el control apreciados por los propietarios de casa con poco tiempo.