

Una mirada a la gestión de Ferreycorp S.A.A. desde su participación en el sistema económico

Edmundo Lizarzaburu Bolaños¹

Universidad Esan, Perú

<https://orcid.org/0000-0002-8862-5624>
elizarzaburub@gmail.com

Macarena Lizarzaburu

Monash University – Australia

<https://orcid.org/0009-0004-9948-6094>

Julio Quispe²

Universidad Esan, Perú

<https://orcid.org/0000-0001-7615-3781>
jquispe@esan.edu.pe

Sebastián Durand Guillén³

Universidad del Callao, Perú

<https://orcid.org/0009-0001-9971-6337>

Olivia Giordano⁴

Universidad Esan, Perú

<https://orcid.org/0009-0003-7062-7845>

RESUMEN

Introducción: El tejido empresarial desempeña un papel crucial en el desarrollo económico de los países. Ferreycorp, es un grupo de empresas, dedicada fundamentalmente a la producción y distribución de vehículos y maquinaria pesada y servicios relacionados, en Perú y en el exterior, desde el año 1922; su accionar ha sido un motor de desarrollo en los diversos sectores de la economía peruana (minería, construcción, agricultura, energía y transporte). Con la premisa de la actuación empresarial como motor fundamental para el desarrollo económico de las naciones, el **propósito** del presente trabajo es describir el modelo de negocios de la empresa Ferreycorp, sus estrategias, y actuaciones exitosas con fines informativos, de interés para la gerencia de la misma; se muestra de manera documental y descriptiva parte del modelo de negocios de la empresa. **Resultados y conclusiones:** De manera reflexiva, dentro de su modelo de negocios y de actuación gerencial, se pueden vislumbrar la existencia de ciertos factores responsables de su éxito, de su larga tradición o permanencia en el mercado, y por tanto de su constante contribución al crecimiento económico de país. Dichos factores giran alrededor de tres pilares, ampliamente identificados en la literatura: Transformación digital, sinergia y talento humano, que entrelazados funcionan como círculo virtuoso en pro de la solidez y la resiliencia de la empresa.

Palabras Clave: Tejido empresarial; sectores económicos; sinergia; talento humano.

¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?

Lizarzaburu, E., Lizarzaburu, M., Quispe, J., Durand, S. y Giordano, O. (2026). Una mira a la gestión de Ferreycorp S.A.A. desde su participación en el sistema económico. *Revista Visión Gerencial*, 25(2): 232-246. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

A Look at the Management of Ferreycorp S.A.A. Based on its Participation in the Economic System

Abstract

Introduction: The business network plays a crucial role in a country's economic development. Ferreycorp is a group of companies primarily engaged in the production and distribution of heavy machinery and related services in Peru and abroad since 1922; its activities have been a driving force for development in various sectors of the Peruvian economy (mining, construction, agriculture, energy, and transportation). **Objective and Methods:** Based on the premise that business activity is a fundamental driver of a nation's economic and social development, this paper provides a documentary and descriptive overview of part of Ferreycorp's business model, its strategies, and successful initiatives for informational purposes, with a focus on management studies. **Results and Conclusions:** Upon careful reflection, within its business model and management practices, one can discern the existence of certain factors responsible for its success, its long-standing tradition, and its continued presence in the market—and, therefore, its ongoing contribution to the country's economic growth. These factors revolve around three pillars, widely identified in the literature: digital transformation, synergy, and human talent, which, when intertwined, function as a virtuous cycle that fosters the company's strength and resilience.

Keywords: Business network; economic sectors; synergy; human talent.

Recibido: 06-02-26

Revisado: 02-04-26

Aceptado: 26-06-26

¹ Doctor en Administración de Empresas. Máster en Investigación de Ciencias de la Administración. Posgrado en Riesgos Financieros. Maestría en Administración de Negocios Globales. Posgrado en Gerencia de Proyectos y Calidad. Posgrado en Estrategia de Ventas. Presidente del Directorio de PetroPerú y profesor de la Universidad Esan, Lima, Perú.

² Profesor de administración y finanzas, de la Universidad Esan, Lima, Perú. Investigador del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica.

³ Estudiante de la carrera de Economía, Universidad del Callao, Perú.

⁴ Profesora e investigadora de la Universidad Esan, Lima, Perú. Doctorado en Derecho Internacional, Máster en Antropología jurídica.

1. Introducción

Numerosas investigaciones, y constructos teóricos, han ubicado a la actuación empresarial como uno de los principales motores del crecimiento económico, condición a su vez necesaria, según el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España (2011), para la lucha en contra de la pobreza. Investigaciones recientes proponen diseñar un contexto favorable y estratégico para el emprendimiento y el desarrollo del ecosistema empresarial de alto impacto, como motor de crecimiento y factor de competitividad regional, a partir de la importancia económica que representa la actuación empresarial y su heterogeneidad (Congregado, 2025).

Incluso las micro y pequeñas y medianas empresas han sido reconocidas como fuente importante del crecimiento económico en los países de América Latina, al ser impulsores de inclusión social, y generadoras de empleo en la región, lo cual la constituyen en un canal potente de crecimiento económico, al aportar el 60% del PIB de la Región (Lizarzaburu, 2025).

Expertos trabajan en hallar los factores determinantes del crecimiento y proceso de capitalización regional. Para Garrido y Pintado (2018) en la amplia literatura existente del tema, se identifican diversos factores explicativos, con diferente capacidad, como son el capital humano, el capital tecnológico, el gasto en infraestructuras, los flujos comerciales, entre otros factores.

Por todo ello, las diferencias territoriales se afrontan con las políticas públicas, que contemplan un conjunto de programas dirigido a la empresa a objeto de fomentar su aparición, mejorar sus resultados y favorecer la incorporación de elementos intangibles como calidad, resiliencia e innovaciones capaces de incrementar la posibilidad de competitividad e internacionalización (Garrido y Pintado, 2018). Por ejemplo, en el caso de países desarrollados como España, según el Ministerio de Asuntos Exteriores y de

Cooperación (2011), se prioriza en promover la capacidad empresarial, removiendo los obstáculos tales como falta de información en cuanto a: oportunidades, recursos o tecnologías existentes, formación y conocimientos, financiación y aseguramiento ante riesgos, entre otros.

Comúnmente, el tejido empresarial desempeña un papel crucial en el desarrollo económico de los países emergentes, especialmente a través de la inversión en infraestructura y tecnología que realizan las empresas líderes en sectores clave (Sachs, et al. 2021, p. 210), es decir, el incremento de la densidad empresarial y la acumulación de este tipo de capital, tiene claras implicaciones para un mayor dinamismo y crecimiento del sistema económico; de hecho las regiones más débiles se corresponden con un tejido económico y empresarial igualmente débil (Garrido y Pintado, 2018).

En el caso de Ferreycorp, es una compañía holding de un conjunto de empresas líderes dedicada fundamentalmente a la producción de vehículos y maquinaria pesada, (bienes de capital y servicios relacionado) en Perú y en el exterior (Apoyo & Asociados, 2024), el cual ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo de diversos sectores de la economía peruana.

El grupo empresarial inició sus operaciones en el año 1922, con la comercialización de productos de consumo masivo, en Lima. Para el año 1942, asume la representación exclusiva de Caterpillar Tractor Co., y coexisten ambos negocios hasta finales de la década de los ochenta, momento a partir del cual se concentra en el negocio de importación de bienes de capital. A partir de esa época, por más de 80 años, mantiene como socio estratégico a Caterpillar, comercializando su línea de maquinaria y repuestos en Perú, brindando garantía de fábrica y prestando servicios postventa (Apoyo & Asociados, 2024).

1.1. Ferreycorp en el sistema económico peruano

Actualmente, Ferreycorp a través de subsidiarias de su propiedad, se dedica principalmente a la distribución de maquinaria, motores, equipos, repuestos, lubricantes y otros tipos de bienes, y a la prestación de servicios conexos, contando con un portafolio completo de soluciones para los clientes, lo cual la hace estar presente en diversos sectores económicos, principalmente la minería, construcción y transporte (Apoyo & Asociados, 2024); tal como se indicó, dicha presencia ha sido un motor de desarrollo en los diversos sectores de la economía peruana (minería, construcción, agricultura, energía y transporte).

La economía peruana, en los últimos años, ha registrado ligeras contracciones, en el sector manufactura, construcción, agropecuario y pesca, producto de la presencia de conflictos sociales y de algunos fenómenos climatológicos como el ciclón Yaku, El Niño costero y el Niño Global, los cuales ocasionaron inundaciones y desbordes, con afectaciones al tránsito de las vías terrestres, afectándose también, las actividades primarias (agropecuario y pesca), de transformación (manufactura y construcción). Los conflictos sociales, igualmente impactaron negativamente en las expectativas de inversionistas y demás agentes económicos (Pacific Credit Rating – PCR- 2023).

El sector minero es uno de los pilares de la economía peruana, representando alrededor del 10% del PBI nacional y más del 60% de las exportaciones totales del país. En años recientes la minería y la actividad por hidrocarburos, ha experimentado un 9.8% de crecimiento, derivado del avance de la minería metálica en hierro y cobre por Quellaveco, Las Bambas y Southern, contrastando la menor explotación de líquidos de gas natural y petróleo crudo (PCR, 2023). En dicha actividad, Ferreycorp, como distribuidor exclusivo de Caterpillar, ha jugado un papel crucial en la modernización y expansión de la minería peruana, proporcionando maquinaria pesada,

equipos de perforación y servicios de mantenimiento.

Ferreycorp ha sido clave en la ejecución de grandes proyectos mineros, como Las Bambas y Quellaveco, en los cuales la empresa ha suministrado maquinaria de última generación para la extracción y procesamiento de minerales. Además, la empresa ha contribuido a la sostenibilidad del sector mediante la implementación de tecnologías más eficientes y menos contaminantes, como equipos eléctricos y sistemas de gestión de energía (Bebbington & Bury, 2009).

Aun cuando, el sector de la construcción ha experimentado recientemente las contracciones más importantes de la economía peruana (-9.0% años 2022-2023), debido al menor consumo de cemento por las prolongadas lluvias, huaycos, así como bloqueos y marchas violentas (PCR, 2023), tradicionalmente, este sector es otro de los principales beneficiarios de la empresa Ferreycorp en Perú. La empresa ha proporcionado maquinaria pesada, como excavadoras, motoniveladoras y grúas, que son esenciales para la ejecución de proyectos de infraestructura vial, edificaciones y obras públicas (Legua, Okuma & Torres, 2015). También, Ferreycorp ha estado involucrada en proyectos emblemáticos como la Línea 2 del Metro de Lima, la Reconstrucción con Cambios (iniciativa gubernamental para reconstruir infraestructura afectada por el fenómeno de El Niño), y la Carretera Interoceánica. Estos proyectos no solo han mejorado la conectividad y la calidad de vida de los peruanos, sino que también han generado miles de empleos directos e indirectos (Legua, Okuma & Torres, 2015).

El sector agrícola peruano ha experimentado un crecimiento significativo impulsado por la exportación de productos como espárragos, uvas y arándanos (Escobal, 1994); pese a que en años recientes, el sector agropecuario específicamente ha tenido leve retrocesos (- 3.4% entre los años 2022 - 2023), debido al retraso de siembras y cosechas de la presente campaña

agrícola y desfavorables condiciones climáticas por ausencia de lluvias, que afectaron el normal desarrollo y fortificación del cultivo (PCR, 2023). Ferreycorp ha contribuido a este crecimiento mediante la distribución de tractores, cosechadoras y otros equipos agrícolas que han mejorado la productividad y eficiencia en el campo (Quispe et. al, 2019). Además, Ferreycorp ha promovido la adopción de tecnologías agrícolas avanzadas, como sistemas de riego por goteo y maquinaria automatizada, que han permitido a los agricultores peruanos competir en mercados internacionales (Quispe et. al, 2019).

Igualmente, el sector energético peruano ha experimentado una transformación en los últimos años, con un mayor enfoque en la generación de energía renovable (Espíritu et. al, 2023). Ferreycorp ha contribuido a este proceso mediante la distribución de grupos electrógenos y equipos de generación de energía, que son esenciales para proyectos de energía eólica, solar y térmica (Chávez et. al, 2019). Ferreycorp ha estado involucrada en proyectos como la Central Hidroeléctrica de Chaglla y la Planta Solar de Rubí, que han contribuido a diversificar la matriz energética del país y reducir la dependencia de los combustibles fósiles (Chávez et. al, 2019).

El sector transporte es fundamental para el desarrollo económico del Perú, ya que facilita el comercio interno y externo (Kogan, 2004). Recientemente, según el PCR (2023), el sector transporte ha experimentado un incremento del +4.1%, derivado de la mayor actividad de transporte aéreo a diversos destinos, junto con otras actividades económicas vinculadas al turismo, al comercio y a lo estudiantil, que implican movilidad (reinicio de clases escolares, alojamiento y restaurantes, eventos musicales y deportivos etc.). Ferreycorp ha contribuido a este sector mediante la distribución de camiones, grúas y otros equipos de transporte pesado, que son esenciales para la logística y el movimiento de mercancías (Kogan, 2004). También, ha estado presente en proyectos que han mejorado la infraestructura de

transporte del país y han facilitado el comercio, como por ejemplo la Modernización del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez y la Ampliación del Puerto del Callao.

2. Objetivo y método

En este contexto, y con la premisa de que el tejido empresarial es fundamental para el desarrollo económico y social de las naciones, se considera importante describir parte del modelo de negocios de la empresa Ferreycorp, sus estrategias, y actuaciones exitosas como una breve reseña empresarial, y reflexiva con fines informativos, de interés para el estudio de la gerencia.

Para el alcance del anterior propósito se desarrolló una investigación documental, de tipo descriptiva, basada en revisión de documentos recientemente publicados sobre la empresa, como informes memorias y cuenta emitidos por la misma empresa, informes de calificadoras de riesgo e informes de auditorías.

3. Resultados

3.1. Bienes y servicios ofrecidos

La línea de bienes y servicios que Ferreycorp ofrece al mercado se ubica principalmente en: maquinarias, motores, equipos, vehículos repuestos, servicios de alquiler y de reparación (Molfino, et. al, 2021). En el ámbito de maquinaria y vehículos, la empresa distribuye una amplia gama de productos, desde maquinaria pesada hasta motores especializados (Miranda y Torres, 2018). La línea de repuestos implica la comercialización y distribución de piezas para diversos equipos, contribuyendo a la eficiencia y mantenimiento de la maquinaria del sector productivo del país (García, 2018). Además, Ferreycorp ofrece servicios de alquiler de maquinaria y motores, brindando soluciones flexibles a clientes que buscan optimizar sus operaciones sin incurrir en la compra de activos. El servicio de taller o reparación complementa estas ofertas,

proporcionando soporte técnico y mantenimiento especializado.

Esta amplia línea de productos reflejan la diversidad y enfoque integral de Ferreycorp en el sector industrial (López, Olivera y Tinoco, 2018), y reflejan su contribución al sistema económico del país. Su amplia gama de negocios (la producción, alquiler y servicio de reparación de maquinaria, motores, equipos y vehículos) están presentes en la actividad empresarial de los distintos sectores económicos de Perú.

3.2. Talento humano

El impacto directo en los sectores económicos de Ferreycorp se debe significativamente a la generación de empleo y la capacitación de mano de obra especializada en Perú. Ciertamente, para Garrido y Pintado (2018) para la economía regional la existencia de un entramado productivo diversificado y con actividades de elevado valor añadido y de alta demanda, es un factor determinante de crecimiento, gracias a la generación de empleo, la distribución de rentas, y con ello las oportunidades de progreso económico y social. Ferreycorp emplea a más de 5.000 trabajadores directos y genera miles de empleos indirectos, a través de su cadena de suministro y servicios, en todas sus divisiones y unidades de negocio.

De acuerdo a las estrategias corporativas de la empresa para el último periodo (2022-2026), el desarrollo de talento:

Se sustenta en la permanente capacitación y desarrollo para reforzar las competencias, así como el programa de desarrollo de liderazgo. ... Asegurar el establecimiento de objetivos de evaluación del desempeño alineados con la estrategia, así como el mantenimiento de un buen clima laboral basado en la preservación de la salud, la seguridad, las buenas condiciones de trabajo y oportunidades de desarrollo, potencian las condiciones de desarrollo de talento en la corporación (PCR, 2023, p. 11).

Ferreycorp, ha implementado programas de capacitación para operadores de maquinaria pesada y técnicos especializados, lo que ha contribuido a mejorar la productividad y seguridad en los sectores donde opera. Por ejemplo, según Apoyo & Asociados (2024), Ferreycorp cuenta con un grupo de técnicos calificados, lo cual le ha permitido ofrecer una gran red de talleres para la reparación de maquinaria y equipos pesados en el país, con elevadas inversiones; además de la formación y actualización de personal directivo y ejecutivo; ello en correspondencia con lo expuesto en la literatura, en la cual según Garrido y Pintado (2018), la posesión de conocimientos empresariales, gerenciales, y de mercados favorecen el aprovechamiento de oportunidades y la generación y asimilación de nuevos procesos de innovación y difusión tecnológica, generando según Congregado (2025) la necesidad de establecer políticas integrales con estrategias educativas, alineadas con un ecosistema empresarial favorable.

Adicionalmente, según Apoyo & Asociados (2024), Ferreycorp ha realizado importantes inversiones que le han permitido disponer de la red más grande de talleres para la reparación de maquinaria y equipos pesados en el país, además de contar con un grupo de técnicos calificados.

También para Congregado (2025) un talento innovador y comercial es también esencial para lograr un tejido empresarial dinámico y competitivo, en este sentido, según PCR (2023), los miembros del directorio de Ferreycorp, al igual que toda la plana gerencial, tienen una amplia experiencia profesional; por ejemplo, los miembros del directorio también forman parte del directorio de importantes empresas del mercado local, y los principales funcionarios tienen una gran antigüedad en la empresa, con un promedio de 33 años. Esta vasta experiencia, tanto del directorio como de la plana gerencial, expresan no solo el conocimiento, sino el sentido de pertenencia y compromiso, y que de alguna manera refuerzan la continuidad

de la visión de largo plazo y de los objetivos del negocio (PCR, 2023).

3.3. Modelo de negocios responsable

Sobre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, Ferreycorp ha identificado a sus grupos de interés como: accionistas e inversionistas, colaboradores, clientes, comunidades, entre otros, sobre los cuales aplica los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas y se posiciona como la quinta empresa líder de sostenibilidad en el Perú, encabezando su sector, según el ranking Merco Responsabilidad ESG (PCR, 2023; Apoyo & Asociados, 2024).

Adicionalmente, cuenta con una Política Corporativa de medio ambiente, dicha política mantiene un control y compromiso de mejorar la eficiencia de los procesos a través del uso racional de recursos, materiales y energía, sumado a ello, mantiene una estrategia ambiental corporativa donde un eje priorizado de acción es "clima, energía y emisiones", es por ello que cuenta con el compromiso de prevenir la contaminación ambiental de sus operaciones a través de la reducción de emisiones, descargas y residuos. Con relación al aspecto social, la Compañía cuenta con programas y/o políticas sobre condiciones de trabajo seguras y saludables, que incluyen medidas para minimizar los riesgos laborales en sus operaciones, asimismo, cuenta con el programa de Diversidad e Inclusión "PARES" con la finalidad de promover la igualdad de oportunidades. Finalmente, desde el 2016, la Compañía cuenta con un código de ética formalmente aprobado (PCR, 2023, p. 5).

Todo ello enmarcado en la gestión de riesgos dentro de las operaciones rutinarias o diarias en pro de su resiliencia y mejorar de los procesos (Lizarzaburu, et al. 2025).

En los últimos años, Ferreycorp ha demostrado un fuerte compromiso con la sostenibilidad, implementando prácticas ambientales y sociales responsables. La empresa ha adoptado tecnologías más limpias y eficientes, como maquinaria eléctrica y sistemas de gestión de residuos, que han

reducido su huella ambiental. Además, Ferreycorp ha implementado programas de responsabilidad social, como la construcción de escuelas y centros de salud en comunidades rurales, lo que ha mejorado la calidad de vida de miles de peruanos.

Estas prácticas sostenibles, no solo reducen el impacto ambiental del accionar industrial y empresarial, sino que también generan valor a largo plazo para sus accionistas y *stakeholders* (Elkington, 2020, p. 92). De esta manera, las empresas que integran la sostenibilidad en su modelo de negocio, como Ferreycorp, están mejor posicionadas para enfrentar los riesgos globales, como el cambio climático y la inestabilidad política (Bergareche, 2025).

De allí que estudios recientes, señalan García et al. (2026), muestran la interacción existente entre la vulnerabilidad y la resiliencia corporativa, en el cual un sólido desempeño de prácticas sostenibles y la adopción de modelos de negocios sostenibles, que reduzcan la huella de carbono, no solo es factor mitigador y de resiliencia ante los riesgos climáticos en los entornos inmediatos, sino que aumenta la confianza de los inversores y por ende mejora el acceso de las empresas al capital, además de obtener una ventaja competitiva en mercados cada vez más informados y conscientes de la sostenibilidad ambiental.

3.4. Mercado competidor y participación en el mercado

De acuerdo a la descripción y análisis industrial donde opera Ferreycorp, los principales competidores en el sector minero, son principalmente empresas de diversos países, tales como Komatsu (Japón) en maquinaria auxiliar y camiones fuera de carretera para la gran minería; también compite con Sadvik (Suecia) y Atlas Copco (Suecia) con cargadores de bajo perfil para la minería subterránea.

Caterpillar, como principal marca distribuida por Ferreycorp, tiene como principales competidores a Komatsu (Japón), Volvo (Suecia), John Deere (EE. UU.) y Hyundai

(Corea del Sur) en la industria de la maquinaria de movimiento de tierra. El siguiente cuadro muestra la lista de

competidores por sector y por línea de productos.

Tabla 1. Lista de empresas competidoras

Línea de productos	Marcas competidoras
Maquinaria para la gran minería	Komatsu, Sandvik, P&H, Volvo, John Deere, Hyundai, entre otros.
Maquinaria de movimiento de tierra, de origen chino, orientada al segmento de la construcción pesada	XCMG, Sany y Liugong, SDLG, entre otras. Foton, CAMC, FAW, DongFeng y Sinotruk, entre otros.
Línea de cargadores, motoniveladoras, rodillos y tractores SEM	Sany, Liugong, XCMG y SDLG, entre otras marcas.
Línea de motores y grupos electrógenos	Cummins, Weichai, Modasa, AKSA, Baifa, entre otras.
Segmento de combustible pesado	Jenbacher
Perforadoras para minería de superficie	Atlas Copco (Epiroc)
Línea agrícola	John Deere, Kubota y New Holland, entre otras. Hyundai, Sany, John Deere, Case, Liugong, XCMG, JCB, Komatsu, New Holland, Shantui, Doosan, SDLG, Link-Belt, Sakai, entre otros. Mientras que en motores son Cummins, FG Wilson y Perkins; y en lubricantes, Castrol, Valvoline y Shell, entre otros. Por su parte, en la región, las grúas Manitowoc (Grove) y Liebherr, los equipos
Provisión de servicios como agente de carga	Forbis Logistics Corp. compite con La Hanseática, Gamma Cargo, New Transport, DHL, MIQ y Flota.

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión realizada.

Ferreycorp ha establecido una estrategia de diversificación mediante líneas de negocio y una sólida presencia en diferentes sectores económicos, diferentes países, marcas representativas, y productos, lo cual

ha permitido tener una amplia participación en el mercado. En la siguiente Figura se observa la elevada participación de la empresa en el mercado por actividad a partir de su nivel de ventas, medida en una de sus principales marcas (Caterpillar).

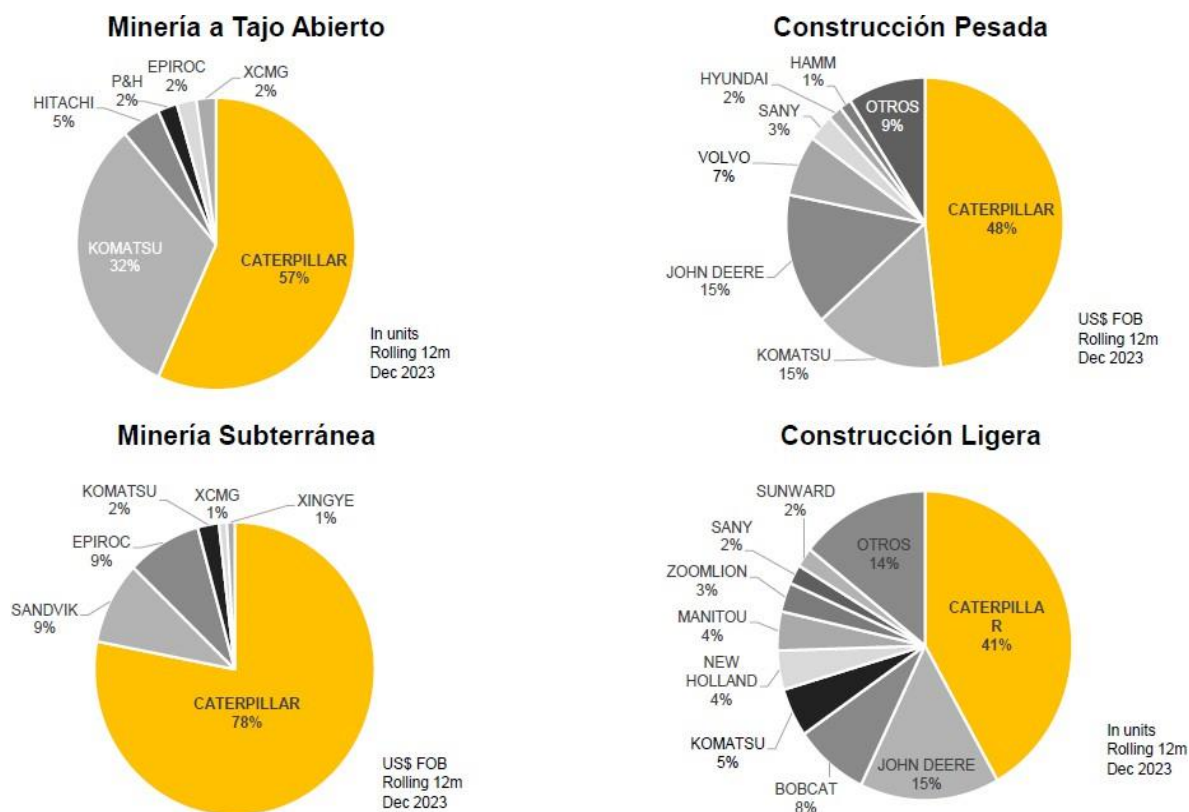


Figura 1. Participación en el mercado de Ferreycorp. Fuente: Presentación corporativa Ferreycorp (s.f.).

Es importante destacar que además de Caterpillar, Ferreycorp comercializa marcas (que no compiten con Caterpillar) como Metso (equipos para la producción de agregados para la construcción), Paus (equipos para minería subterránea), Massey Ferguson (tractores agrícolas), entre otros. Asimismo, complementa su portafolio con la oferta de grúas Tadano, productos de seguridad industrial, lubricantes Chevron y llantas Goodyear (Apoyo & Asociados, 2024).

Para evaluar la participación que Ferreycorp mantiene en el mercado, resulta pertinente evaluar cuales son las barreras de entrada para ingreso de nuevos competidores. Como resultado, las barreras de entrada formadas por Ferreycorp, que se componen principalmente por su liderazgo en la distribución de maquinaria pesada y servicios especializados en el país, los

productos de su principal representada Caterpillar, los equipos para minería subterránea y los tractores agrícolas Massey Ferguson, y el soporte de posventa permanente para los proyectos de sus clientes, todo ello han reducido la amenaza de ingreso de nuevos participantes al mercado (Colqui, 2016). Muchas de estas barreras están basadas en cuatro estrategias desarrolladas por la empresa, partir de oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades, como por ejemplo:

- Competencia para involucrarse en proyectos de minería y construcción, proporcionando bienes de capital y contratos de servicio posventa (incluyendo provisión de repuestos y servicios relacionados), así como realizando negociaciones conjuntas.

- Identificar las necesidades actuales del cliente para proporcionar propuestas de renovación de maquinaria, equipos y otros componentes de mayor rendimiento incluyendo la identificación de maquinaria obsoleta y oferta de su renovación, presentando a los clientes existentes comparaciones de eficiencia. Además, establece asociaciones con empresas privadas que ofrecen servicios públicos para identificar proyectos de infraestructura pública.
- Disponer de marcas asociadas para minería de menor capacidad instalada, pero manteniendo el estándar de calidad de los productos, y ofrece productos de marcas que utilizan energías limpias.
- Controlar y supervisar la carga, el precio y los tiempos de envío y recepción, cumpliendo con los estándares internacionales requeridos para sus productos, ello reduce el tiempo de entrega y evita que la cadena de suministro se interrumpa debido a los eventos imprevistos del comercio internacional, manteniendo la actividad en marcha.

Igualmente otra de las razones de la alta participación en el mercado nacional y de barreras de ingreso de competidores, se debe a que Ferreycorp posee una amplia cobertura de atención al cliente a nivel nacional, conformada por 60 puntos en 15 ciudades de Perú, lo cual incluye sucursales, oficinas y sedes; y con especial presencia en las localidades mineras y de construcción. También posee 14 talleres, incluyendo dos centros de reparaciones de componentes, en las ciudades de Lima y de Arequipa, certificados por Caterpillar como talleres de clase mundial; dichos centros junto a los centros de distribución de repuestos permiten prestar un servicio postventa y la provisión de repuestos, con soluciones, certificados como de clase mundial, las 24 horas del día los 7 días de la semana (Apoyo & Asociados, 2024).

Ciertamente, según la Memoria y Cuenta del año 2022 de Ferreycorp, y citada por PCR (2023), dentro de las estrategias corporativas, revisadas y trazadas para el periodo 2022-2026, destaca como pilar fundamental los "nuevos negocios", con objetivos claros de crecimiento en ventas, utilidades y retorno al capital invertido, tomando en cuenta los impactos en sus grupos de interés mencionados (accionistas, clientes, empleados, proveedores, comunidades, etc.).

Nuevos negocios: Dirigidos a promover el crecimiento de la corporación mediante el desarrollo de nuevas líneas o negocios, identificando oportunidades que tengan un adecuado alineamiento estratégico con el portafolio actual de marcas y que brinden oportunidades para generar sinergias, ya sea en los mercados donde la empresa opera o debido a que generan economías de escala con la actual estructura de la corporación (PCR, 2023, p.11).

El mayor porcentaje de los clientes de Ferreycorp, desarrollan actividades de minería y construcción. Esto se debe a su estrategia de optimización de líneas de negocios y transformación tecnológica, que busca aumentar la eficiencia en el modelo de negocio, la organización, el uso de activos y la composición de su cartera de productos y servicios.

La estructura de ingresos de Ferreycorp, proviene de 06 líneas de negocios principales: repuestos y servicios, línea Caterpillar, alquiler y usados, equipos aliados, automóviles, equipos agrícolas y otros menores (Figura 2); dichos ingresos son nacionales en su mayoría, mientras que el resto provienen de otros países. Específicamente, el 90% de los ingresos se concentra en Perú, mientras que el 10% restante en Guatemala, El Salvador, Chile, Estados Unidos, entre otros (Figura 3).

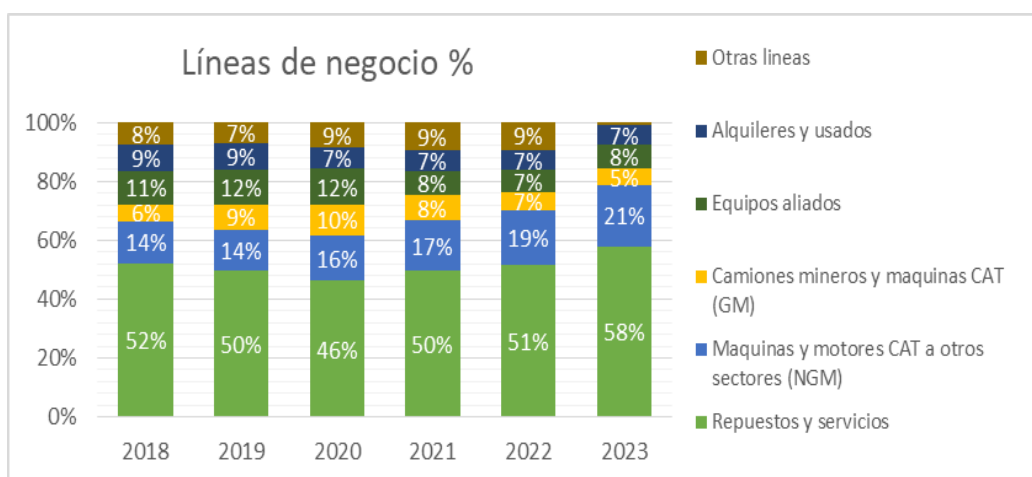


Figura 2: Ingreso por línea de producto. Fuente: Elaborado partir de informes gerenciales de Ferreycorp 2018-2023, Vivanco (2020) .

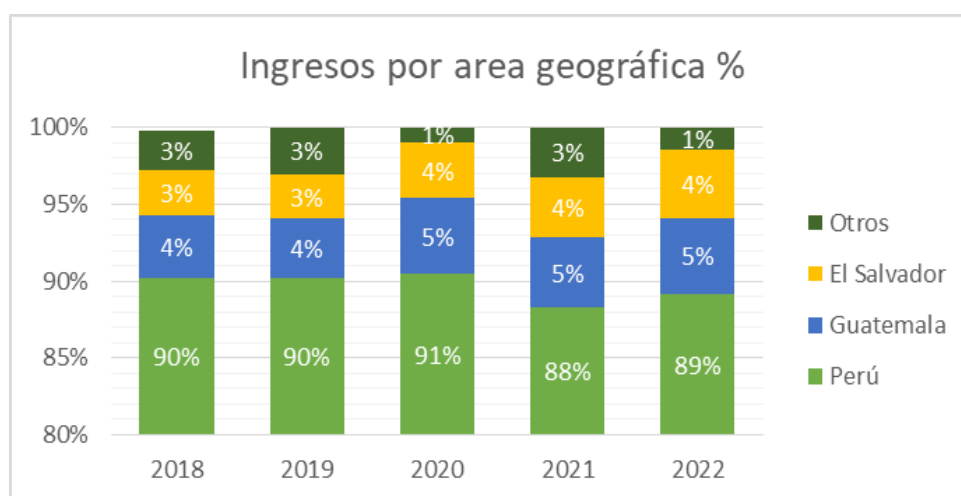


Figura 3. Ingresos por área geográfica. Fuente: Elaborado partir de informes gerenciales de Ferreycorp 2018-2023, Vivanco (2020).

3.5. Liderazgo en el mercado

Tal como se indicó, Ferreycorp a través de sus subsidiarias se dedica principalmente a la distribución de maquinaria, motores, equipos, repuestos, lubricantes y otros tipos de bienes, y a la prestación de servicios conexos, contando con un portafolio completo de soluciones para los clientes.

Para Apoyo & Asociados (2024), Ferreycorp se ha consolidado como el grupo líder en la comercialización de bienes de capital, gracias a una oferta variada de productos de alta calidad y un servicio postventa con amplia cobertura geográfica, que le permite estar cerca al cliente y ofrecer una respuesta rápida. Además su sólida alianza comercial con Caterpillar, líder a nivel mundial en la fabricación de maquinaria pesada para el sector minero y de construcción, ha sido factor determinante en su liderazgo. Según Apoyo y Asociados (2024), desde el año 1942 Ferreycorp es el representante exclusivo de la marca en el Perú y desde el 2010 en Centroamérica, de esta manera se ha beneficiado no solo de la oferta de productos de alta calidad de Caterpillar, sino también del soporte tecnológico, la capacitación técnica constante y el respaldo financiero aún en las contracciones o desaceleración económica; todo ello gracias al posicionamiento de Caterpillar y al servicio postventa mundial que ofrece, con un importante parque de maquinaria pesada. Todo ello le ha garantizado a Ferreycorp una demanda continua de repuestos y servicios, dando sostenibilidad al negocio y volviéndola más resiliente ante los colapsos o crisis económicas.

Gran parte de su liderazgo en el mercado y su amplia participación en el mercado, se debe a su estrategia de transformación digital centrada en el cliente y el fortalecimiento de la organización para la optimización del uso de activos y recursos. Dicha transformación digital, se refleja en el uso del comercio electrónico para el mejoramiento de la experiencia del usuario, en la automatización

de la logística al automatizar los procesos de ingreso, almacenamiento y extracción de pedidos (Apoyo & Asociados, 2024).

Esta transformación digital también está dentro de las estrategias corporativas de Ferreycorp, para el periodo 2022-2026. La nueva estrategia en su componente de habilitadores, según la Memoria Anual de Ferreycorp del año 2022, se expresa como:

Analítica, digital y agilidad:
Contempla el desarrollo de capacidades para la gestión de datos y modelos analíticos que pueden ser aplicados de forma transversal a todas las subsidiarias y que pueden significar nuevos servicios a los clientes (PCR, 2023, p. 6).

Desde luego, dicha transformación está apoyada en la estrategia de desarrollo de talento humano, con la "...incorporación de nuevo talento y el perfeccionamiento del existente para contar con capacidades digitales, de analítica y de agilidad entre colaboradores." (PCR, 2023, p. 11)

4. Conclusiones

Con la premisa de que la actuación empresarial es motor fundamental para el desarrollo económico de las naciones, y social de las naciones, este trabajo muestra de manera documental y descriptiva parte del modelo de negocios de la empresa Ferreycorp, sus estrategias, y actuaciones exitosas con fines informativos, de interés para el estudio de la gerencia.

De manera resumida la empresa ofrece un gran abanico de bienes y servicios, en equipos, maquinaria pesada y repuestos, que la hacen estar presentes en diversos económicos (minero, agrícola, manufacturero, transporte, y otros), con la oferta de servicio integral (servicio postventa, alquiler, reparación, mantenimiento, etc.) en todos los sitios del país, lo cual la consolida como una oferta de alto valor agregado para los clientes, reconocido por los programas de excelencia

internacional, además de ser el único representante de Caterpillar en Perú, desde el año 1942.

De modo reflexivo, dentro de su modelo de negocios y actuación gerencial, se pueden vislumbrar la existencia de ciertos factores responsables de su éxito, de su larga tradición o permanencia en el mercado y en el tejido empresarial, y por tanto de su constante contribución al crecimiento económico de país. Dichos factores giran alrededor de tres elementos o pilares fundamentales, ampliamente identificados en la literatura: Transformación digital, sinergia y talento humano, que entrelazados funcionan como círculo virtuoso en pro de la solidez y la resiliencia de la empresa.

La transformación digital, se traducen en cambios en la gestión de datos y en nuevos servicios a los clientes, que aseguran la agilidad transversal a todas las subsidiarias y agencias, líneas de productos y negocios.

La sinergia, se ubica en la cooperación y la existencia de alianzas, con proveedores y distribuidores. Además de la tradicional y favorecedora alianza con Caterpillar como distribuidor exclusivo en Perú, las sinergias se dirigen hacia el crecimiento de la empresa en toda la geografía del país e incluso de otros países, con nuevas ideas, líneas, negocios o servicios como oportunidades de mercado. Lo cual ha servido de barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores

El desarrollo de talento humano, es el tercer aspecto que resalta en apoyo a una gestión empresarial exitosa, reflejado en la permanente capacitación y desarrollo para reforzar las competencias, especialmente de las capacidades digitales, lo cual asegura una transformación digital exitosa y por tanto el éxito de las oportunidades de negocios.

Este trabajo se enfocó en describir la actuación de la empresa, como propiciador del crecimiento económico del país, no obstante, dicho crecimiento requiere de condiciones muy específicas que impactan el sistema económico o contexto del accionar empresarial, tales como la estabilidad económicas y social, marco institucional

eficiente y legítimo para los mercados, infraestructura y capacidades humanas, todo ello enmarcado en una política a promover la actividad emprendedora, según señala el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (2011), en España.

Uno de los principales riesgos que enfrenta Ferreycorp es el riesgo político, que podría afectar la estabilidad jurídica del país y, por ende, influir en el flujo de inversiones y el desarrollo de nuevos proyectos. Además, dado que los ingresos de Ferreycorp están estrechamente vinculados al sector minero, los conflictos sociales que paralizan proyectos mineros representan un riesgo significativo. Aunque estos riesgos son los más destacados, existen otros riesgos potenciales, como cambios regulatorios y tributarios, así como riesgos sistémicos de difícil predictibilidad, que también podrían impactar a la empresa. Por ello, es importante mantener un monitoreo constante de los riesgos políticos y regulatorios, ya que estos factores externos podrían impactar el desempeño de la empresa en el futuro. En resumen, Ferreycorp representa una inversión sólida con potencial de crecimiento, siempre y cuando se mantenga una vigilancia activa sobre los riesgos asociados al entorno macroeconómico y político.

5. Referencias

- Abreu, M. F. (2005). Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar. *Omnia*, 11(3), 2-19.
- Acero, L. C. P. (2023). Dirección estratégica. Ecoe Ediciones.
- Aguilar, J. G., Torres, S. P. G., & Salazar, A. A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes. *Revista ciencia UNEMI*, 10(23), 30-39.
- Apoyo & Asociados (2024). Ferreycorp S.A.A. & Subsidiarias (Ferreycorp). Reporte de Clasificación. Junio 2024. <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2024/06/Ferreycorp-Dic-23-y-Mar-24.pdf>

- Aquije Lei, K. P. K., & Rojas Cifuentes, E. A. (2021). Valoración de Ferreycorp SAA. Tesis de maestría, Universidad del Pacífico
- Aramendis, R. H., Rodríguez, A. G., & Krieger Merico, L. F. (2018). Contribuciones a un gran impulso ambiental en América Latina y el Caribe: bioeconomía. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43825-contribuciones-un-gran-impulso-ambiental-america-latina-caribe-bioeconomia>
- Arrué Hernández, J., Damián Palomino, Y., Obeso Chávez, K. I., Pajuelo Bustamante, F. A., & Reyes Roque, M. E. (2020). Plan estratégico 2019-2022 para una empresa de autopartes eléctricas: Delta/Signal Corp. <https://repositorio.up.edu.pe/item/eb99c938-0b38-4eba-8c64-6c93549361b2>
- Bayón Pérez, J. (2019). Fundamentos de estrategia. Editorial Elearning, SL. https://books.google.es/books?id=W3blDwAAQBAJ&printsec=copyright&hl=es&source=gbs_pub_info#v=onepage&q&f=false
- BBVA Research Perú 2019 Informe de Exportaciones Agrícolas https://www.bbvarresearch.com/wp-content/uploads/2019/08/Ppt_peru_agroexportaciones_2019-1.pdf
- Bebbington, A. y Bury, A. (2010). Minería, instituciones y sostenibilidad: desencuentros y desafíos. *Antropológica*, XXVIII (28): 53-84. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5042120.pdf>
- Bergareche, S. (2025). Las empresas que integren la sostenibilidad en su modelo estarán mejor preparadas para competir en el futuro. <https://isanidad.com/347084/las-empresas-que-integran-la-sostenibilidad-en-su-modelo-estaran-mejor-preparadas-para-competir-en-el-futuro/>
- Bermeo, J. D. B., León, C. G. C., & Bazan, Y. L. (2018). Análisis de la gestión de riesgos financieros en grandes empresas comerciales de Guayaquil. *Espiraes revista multidisciplinaria de investigación*, 2(14). <https://doi.org/10.31876/re.v2i14.195>
- Bornacelli, C. (2018). Administración del capital de trabajo en empresas comercializadoras de materiales de construcción y ferretería en la ciudad de Barranquilla, Colombia. Universidad de la Costa. <https://hdl.handle.net/11323/93>
- Cabralles, Á. L., Reyes, S. P., & Cabrera, R. V. (2018). Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos. Editorial UOC.
- Calderón, K. D. R., & Morán, F. E. R. (2019). Valoración financiera de una constructora de obras civiles de Guayaquil durante el periodo 2013 al 2017. Trabajo final para la obtención del título: Magister en Finanzas Espol FCSH, Guayaquil. 98 <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/46737>
- Castañeda Cruz, V., & Ramírez Hemeryth, F. V. (2018, November 6). La NIC 36: Deterioro de valor de los activos y su impacto financiero y tributario en las empresas de alquiler de maquinarias, equipos y bienes tangibles en Lima, año 2017. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú. doi: <https://doi.org/10.19083/tesis/624608>
- Castillo Córdova, G. Y. (2021). Estrategias de cobranza para mejorar la liquidez de la empresa negocios Semper EIRL-Lambayeque, 2019. Tesis de grado. Universidad Señor de Sipan. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/8005>
- Chávez, J. (2025) Control interno Ferreycorp. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-tecnologica-del-peru/control-interno/control-interno-jose-chavez-sem-14/147267814?sid=1a449808-ed8a-4c2e-acc3-e47ead4a48101783957368>
- Cóndor Colqui, E., Fernández Luque, M. A., Ibáñez Estrella, J. L., Rodríguez Corrales, A. R., & Rodríguez Rondinelli, G. M. (2015). Planeamiento estratégico de Ferreycorp SAA. Tesis de grado. Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/7415>
- Congregado, E. (2025). Elección de ocupación, asignación del talento y competitividad regional. Papeles de Economía Española,

- N.º 183, pp. 18-30.
https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2025/04/Emilio-Congregado_PEE-183.pdf
- Dario, Leandro. (2021). La Disputa por el poder global. China contra Estados Unidos en la crisis de la pandemia. *Relaciones internacionales* 30(60),323-326.
https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2314-27662021000100323&lng=es&tlng=es
- De Jesús, M. O. J. (2017). Evaluación financiera de proyectos. ECOE ediciones.
- De Rosario, A. H., & Díaz, J. F. R. (2017). Gestión Financiera: Decisiones financieras a corto plazo (Vol. 14). Universidad Almería.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=925085>
- Fajardo Ortiz, M., & Soto González, C. (2018). Gestión financiera empresarial. Ediciones UTMACH.
<https://repositorio.utmachala.edu.ec/server/api/core/bitstreams/6d508871-f9a3-4d2e-9340-19b394465b84/content>
- Ferreycorp (s.f.). Historia de la empresa, presente y futuro.
<https://www.ferreycorp.com.pe/nosotros/>
- García Anduiza, J. (2018). Gestión de la cadena de suministro: análisis del uso de las TIC y su impacto en la eficiencia. Tesis de grado. Universidad Complutense de Madrid.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=149429>
- García Cán, J. P. (2018). Programa para la detención, prevención y reducción de factores que disminuyen la eficiencia, eficacia y efectividad en el área de producción de una empresa industrial. Tesis Doctoral. USAC Guatemala.
http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_38_08_IN.pdf
- García-Gómez, C. D., Demir, E., Díez-Esteban, J. M., & Lizarzaburu Bolaños, E. (2026). Climate vulnerability and firms' default risk: The moderating role of country-level corruption. *BRQ Business Research Quarterly*, 29,
<https://doi.org/10.1177/23409444251372631>
- Garrido, R. y Pintado (2018). Estrategias regionales para la promoción de la competitividad empresarial. Un análisis controvertido. *Revista Economía Industrial*. N° 35: 151-170
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3197487>
- Huertas López, T. E., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R., & Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Revista Universidad y sociedad*, 12(1): 165-177.
<https://scispace.com/pdf/disenio-de-un-modelo-de-gestion-base-cientifica-y-practica-1reh6tapxz.pdf>
- Irrazabal Malljo, V. (2018). Aplicación del análisis e interpretación de los estados financieros y su incidencia para la toma de decisiones en una empresa de transportes urbano de Lima Metropolitana en el periodo 2015. Tesis de grado. Universidad Ricardo Palma – URP.
<https://hdl.handle.net/20.500.14138/1464>
- Legua Díaz, M., Okuma Fullita, S., & Torres Quique, K. (2015). *Reporte de valoración Ferreycorp S.A.A.* tesis de maestría. Universidad del Pacífico. <https://hdl.handle.net/11354/3515>
- Lizarzaburu B. E. (2025). Instrumentos financieros para las Mipymes en el Perú. Capítulo 2, en Romero, Carmen, 2025. *Medem Medianas Empresas, una ventana para crecer*. Editorial ESAN, Bogotá Colombia.
<https://ue.edu.pe/pregrado/blog/edmund-o-lizarzaburu-docente-de-esan-publica-investigacion-sobre-instrumentos-financieros-para-las-micro-pequenas-y-medianas-empresas-en-el-peru>
- Lizarzaburu, E., Chavez, M., Garcia, C., Noriega, E., & Tinoco, D. (2025a). ISO 31000 guide: Steps used in all types of organizations in Latin American countries.
<https://repositorio.esan.edu.pe/items/94d6af85-9df9-404a-a291-55f596786fc4>
- López Vásquez, L. J., Olivera Hospinal, S. J., & Tinoco Reyes, D. A. (2018). Satisfacción del usuario en el marco de la relación estado-ciudadanos: políticas y estrategias para la

- calidad de atención al contribuyente en el servicio de administración tributaria. Tesis de Maestría. Universidad de ESAN <https://repositorio.esan.edu.pe/items/1436d415-4f59-45aa-8519-3e2aa3676c8f>
- Matilla, K. (2020). Comunicación interna total. Estrategia, prácticas y casos. <https://doi.org/10.5783/RIRP-19-2020-13-247-250>
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (2011). Estrategia de Crecimiento Económico y Promoción del Tejido Empresarial. <https://biblioteca.exteriores.gob.es/bib/273559>
- Miranda Roque and R. O. Torres Zevallos, "Propuesta de mejora del proceso de reparación de equipos aplicando Lean Manufacturing en una empresa de renta de maquinaria para construcción y minería," Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas(UPC)., Lima, Perú, 2018. <http://doi.org/10.19083/tesis/624830>
- Molfino Rey, R. E., Ortega Steer, B., & Sotomayor Diaz, G. M. (2021). Valorización de Ferreycorp SAA. <https://repositorio.ausjal.org/handle/20.500.12032/164727?show=full>
- Orta, D. (2023). Responsabilidad Social Empresarial Como Estrategia De Negocios Sostenible y Responsable. *Revista Venezolana De Análisis De Coyuntura*, 29(2), 181-208. https://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_ac/article/view/27533
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Etienne, F. (2020). The invincible company: how to constantly reinvent your organization with inspiration from the world's best business models (Vol. 4). John Wiley & Sons. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3747417>
- Pacific Credit Rating –PCR- (2023). Ferreycorp S.A.A. y Subsidiarias. Informe con EEFF de 30 de junio de 2024. <https://informes.ratingspcr.com/Files/informes/1388/pe-ferreycorp-fin-ac-bc-icp-202406.pdf>
- Quispe, D., Sandoval, J., Villavicencio, J., Zamudio, G. y Zavaleta, M. (2019). Planeamiento Estratégico de Ferreycorp. Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/b23cbb51-55c0-4149-a375-30beea9a3ecd/content>
- Rojas Bustamante, J. D. (2017). Propuesta de un plan de continuidad de negocio para una institución financiera del sector privado bancario del Ecuador (Tesis de maestría). Universidad de las Américas, Quito. <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/7531>
- Sachs, J., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., Woelm, F. (2021). The Decade of Action for the Sustainable Development Goals: Sustainable Development Report 2021. Cambridge: Cambridge University Press.
- Vivanco, H. (2020). Valoración de la compañía Ferreycorp (consolidada) a inicios del 2020 por los métodos de flujos de caja descontados y múltiples comparables. Tesis de Maestría. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <http://hdl.handle.net/10757/652919>