

DAVID C. EVERITT

Presidente de la División Agrícola de Deere & Company para Europa, África, Oriente Medio, Sudamérica, y presidente mundial para Equipos de Recolección



“Los resultados de los últimos años demuestran el éxito de nuestra estrategia”

Desde el inicio de nuestra actividad editorial siempre nos gustó contar con las opiniones de los directivos más prestigiosos e importantes del sector, no solamente por la notoriedad que esto pudiera dar a **agrotécnica**, sino porque esas opiniones ayudarían a conocer mejor la política y los planes de los grandes grupos industriales. Contando con la inestimable ayuda de la filial española de John Deere, y no sin un cierto esfuerzo por parte de todos, hemos entrevistado al presidente de la División Agrícola de Deere & Company, David C. Everitt, uno de los más importantes directivos de nuestro sector a nivel mundial, donde repasa la actualidad de los mercados internacionales, ofrece sus perspectivas de futuro y explica los motivos que llevan a su compañía a ser una referencia permanente sin necesidad de procesos de fusiones.

Un 'hombre John Deere'

Desde agosto de 2001, David C. Everitt es presidente de la División Agrícola de Deere & Company para Europa, África, Oriente Medio y Sudamérica, y presidente mundial de Equipos de Recolección. En diciembre de 2003, le fue asignada responsabilidad adicional sobre los Servicios Agrícolas Globales John Deere y Sistemas de Información Agri-Food, unidades operativas del Grupo de Tecnologías Especiales de Deere & Company.

Desde su incorporación a la empresa en el año 1975 como ingeniero en la fábrica de Horicon, Everitt ha desempeñado diversos puestos directivos en las áreas de ingeniería industrial, ingeniería de producción, servicios mecánicos y ventas en distintas unidades de la compañía, incluyendo la factoría de Waterloo. También en John Deere Des Moines Works ejerció funciones de dirección en las áreas de desarrollo de negocio y operaciones



fabriles. En el año 1996 fue nombrado Director de la División Agrícola para la Región I, siendo ascendido dos años más tarde al puesto de Vicepresidente. En septiembre de 1999 se trasladó a la sede europea de Deere & Company en Mannheim, Alemania, ocupando el puesto de Vicepresidente Senior y Director Gerente para la Región II.

Everitt es miembro de los consejos de administración de las

siguientes organizaciones: John Deere S.A.S., Francia (Presidente); John Deere (Proprietary) Limited, Sudáfrica (Presidente); John Deere Limited, Escocia (Director); John Deere Ibérica S.A., España (Presidente); y John Deere Bank S.A., Luxemburgo (Director). También pertenece al comité consultivo de Deutsche Bank AG, Mannheim, Alemania. Everitt nació en Concordia, Kansas y se licenció en Ingeniería Industrial en el año 1975 por la Universidad del Estado de Kansas.

¿Cómo podría resumir la aportación de John Deere a la agricultura en estos más de 167 años de existencia?

En estos años John Deere ha contribuido en gran medida a hacer la agricultura más productiva, y a mejorar de manera significativa las condiciones de trabajo de los agricultores. Además, gracias a productos de alta calidad, John Deere siempre ha liderado el desarrollo de aquellas tecnologías cuyo objetivo ha sido ayudar al agricultor a mantener el entorno, todo ello de acuerdo al 'credo' de nuestro fundador: "...Si no mejoramos nuestros productos, otro lo hará... y perderemos nuestros clientes".

John Deere ha pasado de ser una mera compañía norteamericana a tener una implantación global. ¿Está consiguiendo mantener el espíritu de su creador?

Por supuesto. Consideramos los valores fundamentales del fundador de nuestra compañía (calidad, innovación, integridad y compromiso) la base de nuestra conducta empresarial. Estos valores fundamentales nos sirven como guía al hacer nuestros negocios en cualquier lugar del planeta.



En agricultura está clara la frase: "Lo que es bueno para EEUU es bueno para el mundo". Ustedes han tenido que adaptarse y adaptar tecnologías y conceptos para diversos mercados y culturas. ¿Cómo se lleva a cabo la extensión de una filosofía de empresa y producto a mercados tan diversos?

"Lo que es bueno para EEUU es bueno para el resto del mundo" puede haber sido el enfoque de algunos de nuestros competidores en los años '50 y '60. Sin embargo, John Deere lleva fabricando productos fuera de los EEUU desde los años '50. Hoy en día estamos desarrollando plataformas de

Germán Martínez, consejero delegado de JD Ibérica, siguió con atención las declaraciones de Everitt.



productos que pueden ser ajustadas y adaptadas a las necesidades de mercados individuales. Y los producimos localmente, utilizando proveedores locales y creando valor añadido. De esta manera, hoy en día suministramos tractores de especificaciones medias fabricados en India, México, Brasil e Italia, junto a los productos más avanzados tecnológicamente producidos en Alemania, Brasil o EEUU. Sin embargo, existe una serie de elementos claves de nuestra filosofía empresarial que permanecen constantes en nuestras operaciones globales: la calidad y fiabilidad del producto, la innovación y un servicio incomparable.

A veces el peso de la púrpura es difícil de llevar. ¿Cómo lleva John Deere este peso después de 167 años siendo fiel a sí misma y sintiéndose única en su especie, sin fusionarse con ninguna otra empresa?

John Deere ha llegado de manera paulatina a su posición de liderazgo actual, ganando por propio derecho su preeminencia en el mercado global. Las fortalezas de esta compañía han sido siempre una clara visión a largo plazo del futuro y de la evolución de los mercados. Dadas las características del negocio de la maquinaria agrícola, nuestro ritmo constante de crecimiento ha hecho, en nuestro caso, innecesarias las fusiones y adquisiciones importantes.

Desde que adquirieron Lanz, su compañía ha llevado a cabo distintos acuerdos (Renault, Goldoni, Agritalia, Zetor), pero no parecen que estén pensando en adquisiciones o fusiones de otras compañías para ampliar su espectro de actuación. ¿Podemos ver algo en este sentido en un futuro inmediato?

La mayoría de los acuerdos mencionados se llevaron a cabo para cubrir carencias a corto o medio plazo en nuestra gama de productos, hasta que dispusiésemos de un producto John Deere más apropiado. Además hemos continuado ampliando nuestra gama de productos mediante adquisiciones estratégicas, como las factorías de Douven (pulverizadores) y Kemper (cabezales), al tiempo que estamos expandiendo nuestro negocio de una forma efectiva utilizando nuestros propios recursos, como es el caso de las cargadoras telescópicas y los productos AMS, Y, por supuesto, continuamos buscando nuevas incorporaciones estratégicas a nuestro negocio.

Otros grandes grupos están a la espera de oportunidades para aumentar su dimensión e importancia mediante adquisiciones. ¿No les resta esto a ustedes oportunidades de negocio futuro?

“LAS ADQUISICIONES PUEDEN SER UNA FORMA PELIGROSA DE CRECER PORQUE PUEDEN REDUCIR EL VALOR AÑADIDO PARA EL ACCIONISTA”

Las adquisiciones pueden ser una forma peligrosa de crecer, ya que en muchos casos pueden originar una reducción del valor añadido para el accionista. Pensamos que nuestra estrategia empresarial es acertada, y creo que los resultados conseguidos en el 2004 demuestran que somos capaces de generar un retorno excepcional al tiempo que seguimos aumentando nuestras ventas de las líneas principales de producto.

El mercado de Norteamérica y el Europeo, si exceptuamos los nuevos países de la Unión Europea, están a un nivel de crecimiento vegetativo, pese a ello la lucha para aumentar nivel de penetración de los grupos y marcas presentes es casi ‘a muerte’. ¿Se justifica esto cuando los niveles de rentabilidad están bajo mínimos?

No estoy de acuerdo con la premisa de "crecimiento vegetativo", por lo menos en lo que se refiere a John Deere. En cuanto a los precios y márgenes, quiero hacer los siguientes comentarios: 1º) Nuestra estrategia es proporcionar al cliente calidad a un precio justo. 2º) Creemos firmemente que nuestra fuerza de producto y la fortaleza de nuestra Red de Concesionarios representa para los clientes la mejor opción en términos de producto y servicio postventa. Y 3º) Pensamos que cuando el cliente está satisfecho con la relación valor / precio y los productos y servicio postventa que dispensamos, seguirán comprando nuestros productos. Está claro que debemos seguir controlando nuestros costes de producción, desarrollando nuestra tecnología e invirtiendo en nuestra Red de Concesionarios, pero pensamos que los resultados obtenidos en los últimos años vienen a demostrar el éxito de nuestra estrategia.

Si exceptuamos su caso atípico dentro del sector, las fusiones y compras están a la orden del día. ¿Cree que estamos llegando al final de esta fase y que ahora toca cimentar las posiciones?

A la vista del proceso de globalización, y del potencial de crecimiento que existe en los países del este de Europa y países de la antigua URSS, es probable que continúen las fusiones y adquisiciones, principalmente con empresas locales. En lo que se refiere a las grandes compañías, lo más razonable parece ser que se concentren en un proceso de consolidación del negocio.

En Europa Occidental, parece que estamos inmersos en una especie de 'crisis controlada'; desde EEUU, ¿cómo se ve esta situación del mercado europeo?

Nuestra previsión es que el mercado en Europa se va a mantener o bajar un 5%, pero nosotros estamos ganando participación de mercado en todos los países, y además tenemos grandes oportunidades de crecimiento en los nuevos países de la Unión Europea. El mercado europeo es una parte muy importante de nuestro negocio, y no olvidemos que, de acuerdo a nuestras cifras del año 2004, el negocio agrícola fuera de los EEUU representa la mitad de nuestra rentabilidad.

Alemania, Francia, Inglaterra... son mercados donde ostentan una buena posición. Italia, hoy por hoy está más difícil para ustedes. ¿Qué piensan hacer para conquistar este mercado, cuando los modelos específicos para él los producen con un fabricante aliado del país?

El objetivo de nuestro acuerdo con Agritalia no es sólo cubrir las necesidades del mercado italiano, sino más bien disponer de una gama más com-



pleta de productos para todo el mercado europeo. El mercado italiano resulta muy especial, debido principalmente al elevado número de fabricantes locales que producen tractores: CNH, el Grupo Same Deutz-Fahr, Landini y Carraro, por mencionar algunos. En Italia seguiremos la misma fórmula que nos ha proporcionado grandes éxitos en el resto del mundo: ofrecer a los clientes una gama completa de productos de calidad a través de una Red de Concesionarios cuyo principal objetivo es proporcionar a los clientes un servicio postventa excepcional. Esta estrategia nos ha proporcionado muy buenos resultados durante los últimos cinco años, con verdaderos incrementos de nuestra participación de mercado en Italia y Europa.

La nueva Unión Europea representa una oportunidad de negocio clara en las que están puestas las miradas de todos. Alemania ha estado participando en esta oportunidad. Al estar en Europa el cuartel general de la compañía ubicado en Alemania. ¿Le ha supuesto alguna ventaja a la hora de 'repartirse el pastel' de los nuevos países de esta nueva Europa?



De ninguna manera. En realidad, el hecho de que nuestro 'cuartel general' para Europa se encuentre en Alemania no representa ninguna ventaja en este sentido. Es más, la Unidad Comercial responsable de desarrollar estos nuevos mercados se encuentra ubicada en Suiza, y ha establecido sus canales de comercialización mediante acuerdos de distribución con empresas locales, o mediante oficinas subsidiarias. Estamos desarrollando nuestra actividad en estos mercados de igual manera que en cualquier otro rincón del planeta. Sin embargo, no hay que olvidar que John Deere ha estado vendiendo sus productos en estos países durante más de 30 años.

En Europa, los europeos nos miramos mucho al ombligo y pensamos que los americanos deben aprender mucho, sobre todo en este negocio nuestro. ¿Mira con interés EEUU a las diferentes necesidades del mercado europeo?

Es muy interesante el hecho de que la mayoría de la alta tecnología que se está utilizando hoy en día en los EEUU procede de Europa. Nuestros equipos de Ingeniería y desarrollo estudian con atención las necesidades del mercado europeo. De hecho, para la SIMA vamos a recibir la visita de unas 100 personas procedentes de nuestras factorías de EEUU para que conozcan de primera mano por dónde van las tendencias en Europa.

Por otro lado, la 'ingeniería' financiera y comercial es mejor en EEUU que en Europa, en términos de cómo los clientes se financian, financian su material usado etc. Por esa razón durante los últimos 5-6 años hemos trabajado para traer John Deere Credit a Europa, hemos trabajado para cambiar los términos y condiciones del concesionario para reforzarle financieramente, tal y como se hizo en los EEUU, y la razón para todo este apoyo es que nunca tendremos un negocio rentable si nuestros concesionarios y nuestros clientes no disponen de una economía saneada y ganan dinero en sus respectivos negocios.



Ahora todo el mundo mira a China. ¿Cómo compañía, cómo ve ese país?

La economía China se está desarrollando de manera muy rápida, y representa una tremenda oportunidad de crecimiento para los fabricantes de equipos agrícolas. Pensamos que para incrementar su capacidad productiva y ajustarla a la mejora creciente del nivel de vida de su población, van a llevar a cabo la mecanización de su agricultura a un ritmo acelerado.

Todo el mundo habla de China, pero una buena parte de negocio futuro se encuentra en Rusia. ¿Comparte esta idea?

John Deere tiene planteada su estrategia de actuación en Rusia en un plan de cinco pasos:

- 1) Establecer allí nuestra presencia, por lo que ya tenemos, hace cierto tiempo, una oficina en Rusia con 35 empleados
- 2) Establecer una red de concesionarios sólida, como por ejemplo la que tenemos en España. En este momento tenemos ya 15 concesionarios allí.
- 3) Disponer de capacidad financiera en el país, para lo que actualmente tenemos relaciones con 3 bancos cuya aprobación está confirmada con los EEUU, así como el acuerdo firmado recientemente con Rosagroleasing que permite a los agricultores rusos adquirir maquinaria John De-

ere procedente de EEUU en condiciones muy favorables mediante *leasing*.

- 4) Establecer un sistema de apoyo postventa, para lo que ya existe un almacén de repuestos en Moscú y se ha llevado a cabo un programa de formación de personal sobre mantenimiento y manejo de la maquinaria.
- 5) Por último, y allí donde es oportuno, se considera el establecimiento de una unidad de fabricación. En el caso de Rusia, el pasado mes de enero anunciamos el establecimiento de una unidad de montaje de maquinaria para siembra.

Lo que se pretende con este plan de 5 pasos es ser capaz de controlar el riesgo, al tiempo que establecemos nuestra presencia en todos los ámbitos del negocio –no sólo en ventas– para así garantizar nuestra permanencia en este mercado a largo plazo.

“LA EVOLUCIÓN HACIA UNA PLATAFORMA GLOBAL DE PRODUCTOS NOS PERMITE EXTENDER NUESTRA TECNOLOGÍA A UNA BASE MÁS AMPLIA”

Este plan comenzó en 2003, cuando se cancelaron las relaciones con el distribuidor en Rusia por sus pobres resultados, y el cambio ha sido notable: desde unas ventas prácticamente nulas entre 1999 y 2003, en 2003 crecieron a 20 millones de \$, en 2004 fueron 55 millones de \$, y la previsión para el año 2005 está entre los 100 y 150 millones de \$.

India y Turquía han pasado de ser algo pintoresco a ser algo real a nivel de mercado y de industria auxiliar, John Deere tiene intereses productivos importantes en India y de proveedores en Turquía ¿Cómo controlan aquello de “No pondré mi nombre...”?

En estos casos siempre buscamos socios que estén dispuestos a compartir nuestros principios de empresa, ya sean fabricantes, proveedores o concesionarios. Se trata de un enfoque simple y directo.

México y Brasil son dos países en los que cuentan con una presencia relevante, pero en

Brasil en concreto con la compra de Valtra por AGCO, su posición ha quedado un poco más debilitada... ¿Tendremos alguna nueva fábrica en ‘Amazonia’ para contrarrestar a la competencia?

Recientemente hemos anunciado la construcción de una nueva factoría de tractores en Brasil. Las instalaciones estarán situadas cerca de Porto Alegre y comenzarán su actividad en 2006. Actualmente John Deere tiene una fuerte presencia en el mercado brasileño de cosechadoras, y una creciente participación en el mercado de tractores. Esta nueva factoría nos va a permitir incrementar nuestra presencia en ambos mercados, gracias a nuevos y revolucionarios productos y sistemas de fabricación. De hecho, estamos entusiasmados con nuestras oportunidades de crecimiento en Brasil.

¿La decisión de llevar a cabo la nueva planta en la ‘Amazonia’, es como inversión de negocio o compromiso para ayudar a un país, Brasil, que puede aportar mucho en el futuro?

Puramente negocio. Actualmente disponemos de una fábrica en Horizontina que produce tractores, cosechadoras y plantadoras. Actualmente tenemos en torno a un 15% de participación de mercado en tractores en Brasil, pero para crecer en ambos segmentos necesitábamos más espacio. Sabemos que van a ser necesarios tractores más grandes para la región del Mato Grosso, y la razón para establecer la nueva factoría era apoyar el crecimiento total del negocio. Era algo que se había considerado dos o tres veces en los últimos diez años, y las condiciones económicas recientes han propiciado el llevar a cabo el proyecto.

Con motivo de la compra de Valtra por AGCO, surgió, como es normal, la aplicación de





**“LA MAYORÍA DE LA ALTA
TECNOLOGÍA QUE SE UTILIZA
HOY EN DÍA EN EEUU PROCEDE
DE EUROPA”**

las leyes *anti-trust*, lo que suele ser un motivo de fricción entre compañías. ¿Por qué John Deere mantuvo una actitud caballerosa en ese punto cuando AGCO adquirió Valtra en Brasil?

John Deere siempre da la bienvenida a la competencia, y tenemos la suficiente seguridad en nuestro modelo de negocio como para no considerar necesario el presentar quejas ante un gobierno cuando otra empresa intenta mantener la rentabilidad de su negocio. Ni siquiera lo hicimos cuando Fiat compró Case, porque estamos seguros que podemos conseguir el éxito ofreciendo valor y calidad en el mercado, en vez de presionando en los despachos.

Los mercados del cono Sur de América parece que están pasando por una fase de inflexión después de la bajada del precio de la soja. ¿Puede esto afectar a sus resultados en Brasil y Argentina?

Pudiera ser. Nuestro informe de resultados del 2004 refleja una posible reducción de mercado del 10 al 20% en Suramérica para el 2005. Estos mercados tienden a ser más volátiles que los mercados europeos, y pienso que esto exigirá una mayor flexibilidad por parte de los fabricantes.

¿Sigue siendo negocio invertir en estas economías tan cambiantes en el Mercosur que de pronto están arriba como abajo, y más ahora que estamos en la fase de abajo por la soja?

Efectivamente, en la zona de Merco Sur, y en Brasil en particular, es necesario ser muy cuidadoso con las inversiones, pero en nuestro caso, desde que John Deere dispone del 100% de la propiedad de la factoría de Horizontina –inicialmente era una *joint-venture*– la inversión ha resultado muy rentable. Además, aunque en estos momentos exista una caída de mercado en Brasil como consecuencia del descenso del precio de la soja, su impacto en nuestro negocio queda reducido ya que una parte muy importante de la producción se exporta a otros países. Pero tienes que vigilar tus activos.

La tecnología de su compañía abarca una serie de aspectos de utilización global, pero en el pasado parecía que existía la idea de adecuar los mercados a su tecnología y no al revés... ¿Qué es lo que obligó a este cambio de estrategia?

La evolución hacia una plataforma global de productos (nuestros tractores de la serie 6000 y 7000 y las cosechadoras de la serie 9000) nos permiten extender nuestra tecnología a una base de productos más amplia, al tiempo que podemos dar respuesta a los requerimientos de los mercados locales. Considero que esta es la evolución natural dentro de cualquier proceso de desarrollo de productos o mercados.

Los resultados de este último ejercicio, a tenor de lo conocido se podrían catalogar como excelentes... ¿Se conforman con ello o aspiran a más, pese a la situación \$ versus €?

En 2004 hemos conseguido unos resultados excelentes, y confiamos en que, gracias a la mejora conseguida en nuestra estructura de negocio, podremos mantener este nivel de rendimiento operativo en el futuro. Los niveles de cambio de moneda entre Europa y Estados Unidos nunca han supuesto un problema para nuestra compañía, puesto que tradicionalmente hemos tenido un volumen de intercambio de productos parecido en ambos sentidos.

La apuesta por los motores propios es una parte sustancial de sus activos. Pero, ¿es rentablemente satisfactoria a nivel de producción unitaria?

Los motores John Deere representan para nosotros una importante ventaja competitiva. Además, una buena parte de nuestra producción la consumen otros fabricantes de primeros equipos, que ven en estos motores un auténtico valor añadido para sus productos. Aún más importante resulta el hecho de que el desarrollo de motores y productos de manera conjunta nos permite un mejor aprovechamiento de nuestra tecnología, pa-

ra, de esta manera, proporcionar a nuestros clientes las mejores soluciones posibles.

En el pasado se decía que existía un pacto no escrito entre Caterpillar y John Deere de 'no agresión'. ¿Existe aún ese presunto pacto?

Ni ha existido nunca ni existirá. De hecho, John Deere ha llevado a cabo una expansión de sus actividades en el sector de la maquinaria para la construcción y forestal con gran éxito, mientras que Caterpillar intentó entrar en el negocio agrícola en 1990, abandonándole más tarde por razones que explicaron en su momento.

¿A quién mira más atentamente John Deere de sus más directos competidores?

Tomamos muy en serio cada uno de nuestros competidores, ya que la experiencia nos ha enseñado que nuestro entorno competitivo puede cambiar muy rápidamente. Tenemos que estar preparados para reaccionar ante cualquier 'amenaza', venga de donde venga.

"TOMAMOS MUY EN SERIO A NUESTROS COMPETIDORES YA QUE LA EXPERIENCIA NOS DICE QUE EL ENTORNO PUEDE CAMBIAR RÁPIDAMENTE"

En 1971 estuvieron a punto de fusionarse John Deere y Fiat, y de hecho hasta se creó un nuevo logotipo, pero de repente la negociación se rompió. Vamos a coger una bola de cristal: ¿Cómo habría sido hoy en día ese 'matrimonio' de haberse llevado a cabo hace 35 años?

La verdad es que nunca he tenido que pensar en ello. Las fusiones o *joint-ventures* resultan complicadas, pero aún más en el negocio agrícola, ya que la base de clientes cada vez es más reducida pero demanda mayor valor y productividad. Una fusión de este tipo tendría sentido si cambia la agricultura, pero el problema que vemos hoy es que, después de una fusión, la nueva compañía trata de mantener todas las marcas, pero el mercado no dispone de clientes suficientes para absorber todas esas marcas. Pienso que la decisión que se tomó en aquel momento por las dos partes fue muy positiva para John Deere, y que de haberse llevado a cabo habría sido un matrimonio muy difícil, por tratarse de dos culturas empresariales muy fuertes y diferentes. No estoy seguro de que el excelente desarrollo del negocio que hemos ex-

perimentado en John Deere hubiera tenido lugar de haberse llevado a cabo la fusión.

La presencia de John Deere en el negocio de espacios verdes empezó tímidamente, hasta ser hoy por hoy uno de los líderes en el difícil y competido sector del golf. ¿Aspira al mismo resultado en el segmento 'doméstico de alta gama'?

Aspiramos a alcanzar una posición preeminente en todos los sectores donde estamos presentes con nuestros productos, y el segmento del golf y de la jardinería profesional no son una excepción. En Norteamérica John Deere Landscapes es un ejemplo más de la importancia de este segmento para nuestra compañía.

¿Qué espera John Deere en un futuro cercano de aquellos sectores en los que está inmerso, teniendo en cuenta los factores cambiantes y la actual situación de la economía mundial?

En vista del crecimiento de la población mundial, confiamos en que la agricultura continuará su desarrollo. Esto representa nuevas oportunidades de crecimiento en Sudamérica, África y los países de la antigua URSS. Esto también es aplicable a otras materias primas, como la madera.

Asimismo, en las sociedades más desarrolladas se experimentará un incremento en la demanda de equipos de jardinería que resulten fáciles de utilizar.

¿Se siente John Deere una empresa norteamericana –con lo que eso conlleva– o una multinacional de origen norteamericana pero con vocación mundial?

Nos consideramos a nosotros mismos como una compañía de carácter global, cuyas raíces se encuentran en el Medio Oeste americano.





¿Qué piensan llevar a cabo para aumentar su presencia en determinados segmentos, como el de aperos? ¿Nuevas adquisiciones?

El negocio de los implementos agrícolas se encuentra generalmente en manos de fabricantes especializados que trabajan a menudo en un ámbito local, por lo que una decisión de este tipo ha de ser considerada con mucho detenimiento. No obstante, de presentarse una oportunidad apropiada, se tomarían las acciones necesarias.

Ustedes y Kuhn aumentan cada vez más su nivel de cooperación. ¿Podría ser la base para algo 'más profundo' en un futuro?

Entre John Deere y Kuhn existen en la actualidad proyectos de colaboración en distintas áreas que resultan beneficiosos para ambas partes, pero no considero que sea razonable ver en estos acuerdos más que esto.

Con la compra de Vapormatic, han entrado en el terreno del recambio alternativo. ¿Esta justificada esta inversión en rentabilidad o para entrar de lleno en un campo más de estrategia competitiva?

Esperamos que todos nuestros negocios proporcionen una rentabilidad satisfactoria, y Vapormatic no es una excepción. Sin embargo, consideramos que esta adquisición también presenta una vertiente estratégica, ya que proporcionará a nuestros concesionarios la oportunidad de reacondicionar su material usado de cualquier marca con menores costos, aumentando de esta manera su competitividad en el mercado.

España, primer mercado europeo donde John Deere fue líder

La posición que disfrutan en España es el resultado de una estrategia y de una política bien planificada, ayudada por las circunstancias particulares de este mercado. ¿Sirven las bases de este liderazgo para estrategias en otros mercados donde su posición es distinta?

Puede ser posible en cierta medida. España fue el primer país de Europa donde John Deere consiguió una posición de liderazgo. Hoy en día John Deere también es líder del mercado de tractores en Inglaterra y Alemania, y está posicionado en el segundo y tercer lugar en la mayoría del resto de los mercados europeos.

En España se está haciendo desde hace tiempo una labor bien planteada, hasta situarse como referencia. ¿Hasta qué punto puede ser positivo hacer la carrera en solitario en lugar de tener puntos de referencia en la competencia para luchar?

Bien, la competencia es importante, pero lo más importante es conocer las necesidades del cliente y ofrecerle soluciones. Si vemos el mercado de EEUU, donde John Deere lleva presente mucho más tiempo que en el europeo, nuestra participación en el mercado de cosechadoras, por ejemplo, es del 60%, y si se mantienen a ese nivel no es por la pugna que pueda existir con la competencia, sino porque ofrecemos un producto que los agricultores valoran y en el que confían. Nuestro objetivo en Europa no debe ser superar a la competencia, sino proporcionar al cliente el producto que necesita, a un

precio adecuado, y con el respaldo que necesita. Cuando esto se consigue, el negocio crece automáticamente.

Cierto directivo español de otra compañía ha llegado a afirmar que el secreto de John Deere, al margen de otras cosas, es algo muy claro: estabilidad y equilibrio. ¿Como juzga y define usted estos conceptos, tan difíciles de conseguir, en la filosofía de John Deere?

Hay tres principios fundamentales en nuestra filosofía de empresa: proporcionar un retorno excepcional en nuestros negocios principales, siendo nuestro objetivo alcanzar entre un 6 y un 8% de retorno sobre nuestro costo de capital en un año de mercado medio. Esto nos permite reinvertir en nuestros programas de investigación y desarrollo y proporcionar un excelente retorno al accionista a largo plazo. La segunda estrategia es el crecimiento del valor añadido al accionista, tanto como crecimiento de las ventas, como consiguiendo en todas las áreas del negocio niveles de retorno excepcionales, pero con un enfoque diferente de otras empresas. No medimos el crecimiento de las ventas, sino lo que este crecimiento va a representar para los accionistas. La tercera estrategia es el trabajo en equipo alineado, de manera que nuestro personal en la unidad comercial española o nuestro personal en la fábricas de Getafe, Mannheim o en los Estados Unidos tienen la misma visión y trabajan juntos para conseguir un objetivo común, garantizar la satisfacción del cliente que nos asegurará la continuidad del negocio. ■