

AUGUST MOORMANN

Director General de Claas Ibérica, S.A.



“El 70% de nuestros concesionarios son exclusivos”

Valorar el relevo que se ha producido al frente de la compañía que garantiza la continuidad, la decidida política para seguir invirtiendo tanto en el segmento de la recolección como en el de tractores y analizar la apuesta del Grupo por contar con concesionarios exclusivos y especializados. Son los tres ejes sobre los que gira esta entrevista con el Director General de Claas Ibérica, S.A., August Moormann.

¿Qué representa el cambio de generación al frente de la compañía, con el traspaso de poderes de August Claas a su hija Cathrina?

Significa que, de cara al futuro, Claas seguirá funcionando

como una empresa familiar, lo cual nos ofrece numerosas ventajas, como la posibilidad de tomar decisiones muy rápidas y poder planificar a largo plazo, al contrario que las empresas que cotizan en Bolsa, siempre pen-

dientes del valor añadido de sus acciones. En definitiva, empresa familiar es sinónimo de caminos cortos, decisiones rápidas y tiempo para realizar inversiones de futuro.

Ya han pasado 25 años desde su llegada a España procedente de Westfalia. ¿Cómo recuerda ahora aquel momento en el que aterriza en un mercado y un país tan diferente al suyo de origen?

Cuando llegué, Claas Ibérica estaba en un momento difícil, al igual que el mercado español de maquinaria agrícola. Nosotros, que teníamos muchas máquinas usadas, entramos en el negocio de la venta directa, absorbiendo el usado, no sin algún apuro económico, entre otras cosas porque algunos agricultores no tenían la mentalidad actual a la hora del pago. Con el tiempo, Claas Ibérica se fue reestructurando y rápidamente alcanzamos objetivos satisfactorios para nuestra casa central. Es cierto que en aquellos años el mercado alemán tenía un nivel de profesionalización más avanzado, pero con la entrada de España en la CEE se acercaron mucho las posiciones.

En cualquier caso, lo que más me impactó al llegar a España fue la climatología, porque hasta ese momento no había sufrido de cerca el concepto sequía.

¿Qué mercado encontró en aquel momento?

Claas era conocida casi exclusivamente por la cosechadora, un mercado que tenía un volumen en España de unas 1000 unidades. Para mí fue un reto muy importante trabajar para extendernos en otros segmentos de producto, como empacadoras

y maquinaria de forraje. Y el equipo de Claas Ibérica y nuestra red de ventas, con mucho tesón, lo hemos ido consiguiendo poco a poco, hasta alcanzar importantes cuotas de penetración. De hecho, en los últimos años lideramos en cosechadoras y en máquinas autopropulsadas, disfrutamos del segundo lugar en empacadoras gigantes y somos muy conocidos tanto en máquinas de forraje como en remolques.

Son líderes en un mercado de cosechadoras que sólo llega a las 325 unidades. ¿No sería mejor ser el quinto sobre un volumen de 1 000 unidades?

Si nos atenemos exclusivamente a los números, puede serlo. Pero creo que no se deben de contar solamente unidades, hay que defender posiciones, y ser líder en un mercado con tanta competencia es un reto que hemos alcanzado con mucho sacrificio y del que nos sentimos muy orgullosos.

Para nosotros, como empresa, tiene mucho valor ser líderes, pero, como ya se sabe, no lo usamos de una manera promocional. Esta posición nos demuestra que nuestro producto, nuestra gestión, nuestro servicio, gozan de una gran aceptación por parte de los profesionales. Esta es la máxima nota que una empresa puede conseguir, independientemente de volúmenes y márgenes logrados.

En la situación actual, ¿es rentable la venta de cosechadora como máquina nueva o lo es rentable todo lo que conlleva en cuanto a mantenimiento, servicio y postventa?

El objetivo de cualquier empresa es ganar dinero y para garantizar su futuro todavía es rentable vender máquinas nuevas. Pero tenemos que vivir, cada año más, del servicio, incluido el recambio.

¿Es mayor la rentabilidad del recambio que la que deja directamente la venta de equipos?

El recambio supone más del 50% de nuestro margen comercial y es mayor que el de la venta de maquinaria o tractores. Esto quiere decir que tenemos que cuidar mucho los gastos generales para sostener y equilibrar la empresa.

En este contexto, ¿cómo se defienden del recambio alternativo?

Desde hace años, Claas mantiene una posición muy firme. Hemos sabido adaptarnos en precio y en servicio, y somos capaces de ofrecer recambio original de nuestra marca en unas condiciones ventajosas para nuestros clientes.

Mucho han cambiado las cosechadoras, en las últimas décadas, desde el punto de vista tecnológico. ¿Ha evolucionado de igual forma la mentalidad del cliente?

Los números hablan por sí mismos, no sólo en el mercado español, sino también en el europeo. Claas ha conseguido el liderazgo en todos los países con la introducción, a finales de los '90, de las cosechadoras Lexion. Esto significa que el cliente ha depositado su confianza en nuestro producto y que nosotros hemos sido capaces de ofrecer lo que venían demandando.

¿Esto es aplicable también en las empacadoras?

Nuestra llegada a este mercado se produjo más tarde y la evolución hay que considerarla de forma diferente. La cosechadora es una máquina autopropulsada más universal, que tiene una utilidad más variada. Sin embargo, en las empacadoras influyen varios aspectos, como el tipo de cultivo, el uso al que se destinará y, porque lo hemos compro-

bado, también tienen su influencia las modas.

Desde un primer momento, Claas se situó a la vanguardia tecnológica, ya que situó su planta de producción en Francia, el mercado europeo más grande en este tipo de producto. No en vano, el presidente de la compañía, Helmut Claas, siempre ha dicho: "Si una máquina lleva mi nombre, está Claas dentro". Esto es como decir que si 'la calidad de ese producto la garantizo con mi nombre'.

Otro de los productos característicos del catálogo de Claas es el tractor de gran potencia con las cuatro ruedas iguales, llamado Xerion. ¿Por qué no se ha vendido ninguno en España?

Hemos analizado las posibilidades que ofrece e incluso hemos llegado a hacer demostraciones. Y comprobamos que el cliente al que puede ir dirigido tendría que adaptar los implementos. En Alemania y Francia, Claas ha establecido acuerdos con empresas de implementos y ambas, en común, han ofrecido el equipo al completo. Esto de momento no es posible en España. Aquí habría que hacerlo de otra forma y, hasta ahora, Claas





Ibérica no estaba plenamente capacitada para ofrecer todo el servicio que exige un cliente del Xerion.

Ahora, especialmente con la introducción del tractor Claas en el mercado y hacer más hincapié en este producto, nos estamos planteando de nuevo las posibilidades que puede tener el Xerion, pero necesitamos tiempo porque no vamos a ofrecer un producto del que no seamos capaces de tener a sus clientes satisfechos.

Otro segmento que lidera Claas es el de las cosechadoras autopropulsadas de forraje. ¿Qué supone las Jaguar para el orgullo de la marca ?

Claas controla más del 50% de un mercado total mundial de unas 2 500-2 600 unidades. Dicho porcentaje es similar al que mantenemos en España. Pero no nos conformamos y seguimos trabajando.

Si más del 70% de los profesionales que buscan una cosechadora consultan con Claas, esta cifra supera el 90% en el caso de las picadoras de forraje. Si la Jaguar quizá no es una máquina excesivamente conocida por el conjunto del sector de la maquinaria agrícola, es porque se trata de un mercado muy específico y

reducido. Pero la conocen sobradamente quienes trabajan con picadoras de forraje. De hecho, para nosotros no es necesario publicitar la Jaguar, porque es la propia máquina la que demuestra quién es, todo el mundo la conoce y es líder de producto en el mercado y en tecnología.



EN 2004 DIJIMOS

**QUE ÍBAMOS A DEJAR
CINCO AÑOS PARA
DESARROLLAR UNA RED
DE EXCLUSIVIDAD DE
LOS PRODUCTOS**

CLAAS 

La central de Claas en Alemania estuvo durante algún tiempo, como se dice en España, 'mareando la perdiz', con el tema de comprar una u otra marca. Todos sabemos el binomio que había entre Fendt y Claas en muchas distribuciones, pero de pronto se

la ganó otro grupo 'por la mano'. Y eso le hizo pensar en otras alternativas, Valtra, que tampoco llegó a cristalizar, y a su vez se recurrió a Renault. ¿Qué ha supuesto el cambio de mentalidad en ingeniería y en técnica de producto?

En estas operaciones, más complejo que las concentraciones o cambios de producto, está resultando formar unas eficaces redes de distribución. En Alemania, Francia o países escandinavos, Claas formaba un buen equipo con concesionarios que ofrecían tractores de otras marcas. De ahí que durante años no nos planteásemos entrar en el negocio de los tractores. Pero después, con la concentración de marcas en otros grupos, fuimos comprobando que cada día teníamos más dificultades para mantener una red contenta y ofrecer un suficiente volumen de negocio.

Precisamente cuando comenzamos a percibir esta inquietud, Renault anunció su decisión de abandonar su división agrícola, la cual pasamos a controlar y nos abrió la oportunidad de acceder al mercado de tractores.

El tractor Renault es un producto conocido en España. Por lo que estamos viendo, apuestan por un tipo de segmento medio-alto y dejando a un lado el nivel medio-bajo. ¿No puede ser eso un riesgo, sobre todo en el mercado del sur de Europa?

No creo que estemos apostando solamente por un nivel medio-alto. Claas tomó la decisión de comprar Renault Agriculture y en un año ha cambiado el color del tractor para demostrar que es un producto Claas. Hemos tenido un desarrollo desde los tractores viñeros y fruteros hasta los más grandes.

De todos modos, conozco nuestra empresa y estoy convencido de que dentro de muy poco vamos a tener también ese

tractor que necesita el mercado del sur de Europa. Pero no se puede desarrollar el mismo tractor en gama alta, media y baja, esto necesita un poco más de tiempo.



Ese tractor de nivel medio, ¿se desarrollaría en la fábrica de Le Mans o en la de Rovigo?

En Rovigo solamente producimos los tractores viñeros y fruteros Nectis con la ingeniería de Claas. Y en Le Mans producimos los tractores de gama media y alta de las series Celtis, Ares y Atlés.

El cliente tipo en España y otros mercados importantes está en permanente proceso evolutivo. ¿Cómo afrontan su estrategia de marketing, teniendo en cuenta el protagonismo creciente de maquileros o empresas de servicios, frente a la reducción de los pequeños agricultores?

Claas está siempre cerca de los profesionales, porque tenemos muy claro que si alguien, hoy por hoy, no está preparado para invertir en su finca o en su negocio, no va a tener futuro.

El mercado se decanta cada día más por grandes profesionales, empresas de servicios o grandes maquileros, pero todavía existe, y seguirá existiendo, el pequeño y mediano agricultor, pero con dos aspectos importan-


**EL MARGEN
COMERCIAL ES MAYOR
EN EL RECAMBIO QUE
EN LA VENTA DE
MAQUINARIA O DE
TRACTORES**


tes: mayor poder económico y mayor gusto de consumo. Es un cliente que intenta no cubrir solamente sus necesidades, sino también tener placer de alcanzar un determinado producto o marca líder.

¿Sabe adaptarse el empresario agrícola español a la reducción de las ayudas planteada desde Bruselas?

Hasta los años '80 el agricultor español tenía que vivir de sus rendimientos en el campo, con alguna ayuda. Con la entrada en la CEE llegaron las ayudas de Bruselas, pero no las invirtieron adecuadamente en sus negocios. Ahora no hay tantas subvenciones aunque pueden mantener bien su negocio, pero tie-

nen que prepararse para el futuro. Para tener futuro, los jóvenes deben prepararse, no solamente en tipos de cultivos, también deben dominar otros temas como distribución, venta o comercialización.

¿Qué perspectivas de ventas manejan para la campaña 2007?

Después de tener dos años malos y críticos, muy afectados por la sequía, para 2007 todos debemos empezar optimistas. Pero todavía pesa en el ambiente la sequía y veremos en primavera cómo es la evolución. Tenemos que trabajar para que crezca la ilusión por la producción agrícola y ganadera.

El mercado de 2006 cerrará en España con unos 16 500 tractores y 322 cosechadoras. En cuanto a potencia, con un 12% más que en 2005. ¿Es justo que cuando hablemos de mercado hablemos de unidades y no de volumen de negocio?

Hoy por hoy, existen muchas estadísticas y cada empresa tiene las suyas. Nosotros nos centramos en unidades y volumen de facturación.

Hablar de volumen económico es bueno, pero es complementario y nunca llegará a sustituir datos numéricos como el de las unidades. Pueden hacerse proporciones distintas, como peso/potencia, precio/CV... y cada una nos ofrecerá una información. E incluso podríamos llegar a pensar que hoy se está vendiendo barato porque la maquinaria agrícola hoy en día está equipada con elementos electrónicos e intangibles, como los softwares. Esto es a nivel productivo más económico, pero a nivel desarrollo mucho más caro.

En definitiva, hoy en día lo que se debe vender al cliente no es una máquina, sino tu idea de negocio, de empresario y tu servicio.





Hace un tiempo ustedes anunciaron su intención de tener en 2009 una red de ventas exclusiva. ¿No es eso un reto muy importante, que quizá pueda tener un efecto de rechazo?

En junio de 2004 comunicamos a la red nuestra estrategia tras la ampliación del negocio con tractores, y dijimos que íbamos a dejar cinco años para desarrollar una red de exclusividad de los productos Claas. Como en los negocios no se pueden cambiar las cosas de hoy a mañana, fijamos cinco años a la red y en este tiempo estamos evaluando el mercado agrícola español. Creemos que es un plazo suficiente para adaptarnos a la política y estrategia de nuestra compañía.

El concepto 'exclusividad' no hay que tomarlo como una medida de fuerza, presión o mandato, porque lo hemos acompañado de un plazo, cinco años, para contar con aquellos socios o colaboradores que quieren participar en nuestro proyecto. Al final son los concesionarios los que se van decantando, los que van eligiendo sin ningún tipo de presión por nuestra parte.

¿En qué punto se encuentran en estos momentos?

A día de hoy, entre nuestra red inicial histórica, la red absorbida por el negocio de tractores, más otros que se han querido unir a nuestro proyecto, el 70% de nuestros concesionarios son exclusivos y trabajan con nosotros libremente, porque valoran esa exclusividad. Para el 30% restante, aún tenemos dos años, no para convencer a la fuerza, sino para seguir demostrando nuestras posibilidades.



**FUIMOS UNA DE
LAS PRIMERAS
EMPRESAS EN OFRECER
NUESTRA PROPIA
FINANCIACIÓN AL
MERCADO ESPAÑOL Y
HEMOS TENIDO MUCHO
ÉXITO**



¿Prevén compensar de alguna forma a aquellos concesionarios que toman la decisión de alinearse totalmente con Claas y aparcarse un trabajo de años con otras marcas?

Hay que tener una vista global, a largo plazo. En los negocios, hoy por hoy, hay que tomar decisiones, y esas decisiones son en ocasiones difíciles, pero hay que tener vista de empresario para decir: ¿este proyecto me da suficiente para el futuro: sí o no? Sabemos que muchos de los concesionarios que han optado en exclusiva por Claas han sacrificado y dejado atrás beneficios que ya tenían. Para ellos supone una inversión de cara al futuro y, de hecho, algunos ya están recogiendo los frutos de esa inversión simplemente en estos dos años,

¿Qué consejo daría a aquellas personas que se inician en

el negocio de la venta de maquinaria agrícola y a los empresarios que las van a usar?

Hay que mirar todo este sector en plan positivo. La Agricultura tiene la función de alimentar el mundo. Y para ello hay que sembrar, cosechar... la producción de alimentos tiene su propia cadena y esto va a tener su futuro garantizado. Hay que apostar por la agricultura en España.

¿Algún día acabará entendiéndose el empresario agrícola, tanto el de la distribución con el de la compra, conceptos como *renting*, *factoring* o *leasing*?

Claas fue una de las primeras empresas en ofrecer su propia financiación al mercado español. Hemos tenido mucho éxito, también como herramienta de marketing que nos ha ayudado a crecer. Pero *renting*, *leasing*, *factoring*, son conceptos que para el mercado español quedan lejos, porque aquí mucha gente trabaja en grandes distancias con las cosechadoras y con las picadoras. Es decir, los profesionales se plantean cómo hacer un contrato de *leasing* si tienen que hacerlo también de servicios y pueden desplazarse hasta 800 kilómetros. En esa situación no se puede enviar el servicio de origen y debe hacerlo de otra forma, lo cual lo complica todo. Quizá con los tractores podamos tener experiencias más positivas aunque ya veremos cómo acepta el mercado español esta oferta. Si el mercado español lo necesita y quiere, Claas Ibérica va a buscar las herramientas para participar en este mercado. ■



JULIÁN MENDIETA