

GARY COLLAR

Vicepresidente del Grupo AGCO para Europa, África y Oriente Medio (EAME)

“El rendimiento de Fendt en estos diez años ha sido magnífico”



Gary Collar es el responsable del Grupo AGCO para la 'región' que incluye el continente europeo. Conoce de cerca la trayectoria de Fendt en estos diez años en la compañía y asegura que su rendimiento *"ha sido magnífico"*. En esta amplia entrevista, efectuada en Alemania, el directivo responde a numerosas cuestiones de actualidad que afectan al sector de la maquinaria agrícola en todo el mundo, y más concretamente a la situación de su compañía, a los planes de futuro y al desarrollo de sus principales marcas.

Este año se celebra el 10º aniversario de la adquisición de Fendt por parte de AGCO. ¿Qué ha supuesto para su Grupo todo este tiempo?

Recibimos una marca con un gran nombre, y durante los últimos 10 años hemos estado invirtiendo, año a año, para conseguir el rendimiento económico alcanzado con Fendt, que ha sido magnífico a lo largo de todos estos años.

Hoy en día, Fendt está considerada como una de las primerísimas marcas Premium que hay en el mercado. En Europa está fuertemente

implantada y aún sigue ganando cuota de participación. ¿Qué política piensan seguir para llevar esta implantación a otros mercados donde el Grupo AGCO está presente, como, por ejemplo, Estados Unidos?

La marca Fendt tiene una tecnología muy evolucionada que se adapta a las necesidades de los agricultores europeos más avanzados. No se trata de buscar tecnología por buscarla, sino de añadir una calidad que reporta un beneficio a los agricultores. Por tanto, lo más importante es ir adaptando nuestra tecnología a las demandas de cada uno de los mercados, y así es como se irá desarrollando la implantación de Fendt en los diferentes mercados. El desarrollo de la marca empieza por llevar nuestra implantación desde Alemania a otros mercados, como pueden ser los del Este de Europa, Australia y, posteriormente, hacia los Estados Uni-

dos. Esperamos que las excelentes características que tenemos en los tractores Fendt se vayan adaptando a las necesidades del mercado americano. Se llegará a crecer en Norteamérica, porque para nosotros es uno de los mercados más importantes.

Cita usted Australia, y efectivamente, muchas veces nos olvidamos de este continente, porque tenemos un concepto muy distinto de él. ¿Qué importancia supone el mercado australiano para el Grupo AGCO, con sus distintas marcas?

Para nosotros, Australia es un mercado muy importante por su extensión, aunque no tengamos la implantación que tenemos en Europa o en América. Estamos viendo, en estos momentos, cómo se está desarrollando la regulación de los apoyos económicos, de las subvenciones que están recibiendo los agricultores australianos, para planificar nuestro desarrollo en el país. Tenemos una buena participación con nuestras cuatro marcas y estamos creciendo significativamente. La implantación de Massey Ferguson y Fendt ayudará al crecimiento de Valtra.

Dentro de la gama de Fendt existe un magnífico tractor viñero, y hay mercados importantes para esos tractores, no solamente en Estados Unidos, sino también es Australia y en Sudáfrica. ¿Puede ser este producto la punta de lanza para la introducción de Fendt?

Absolutamente. Tenemos buena participación, buena cuota de mercado, con nuestra serie 200, tanto en Australia como en Sudáfrica. La gama 200 tiene unas excelentes características que colaboran en el beneficio económico de los agricultores, los cuales, teniendo el producto, probando el producto, entienden el apoyo que la gama 200 les ofrece. Es una serie muy importante para nosotros, para el desarrollo de determinados mercados, y continuaremos introduciendo y desarrollando la tecnología, como lo estamos haciendo en otras series de tractores.

El mercado de maquinaria agrícola, y el de tractores específicamente, está realmente en una fase de crisis. Pese a esto, ustedes han hecho una fuerte inversión al presentar 21 nuevos productos de Fendt. ¿Esperan tener de la inversión un retorno rápido o lento?

La misión de AGCO es poder dar un buen retorno, o unos buenos beneficios, a sus accionistas permanentemente y a lo largo de los años. Sabemos que el agrícola es un mercado en crisis, difícil, pero creemos que es un mercado donde se pueden dar buenos beneficios a los accionistas. Nosotros, dentro del programa de AGCO, conti-



nuamos invirtiendo en especificaciones, desarrollando nuevos productos para ofrecérselos a los agricultores, y entendemos que de esta manera vamos a conseguir un correcto retorno de las inversiones para nuestros accionistas.

¿Hasta qué punto las otras marcas que forman AGCO se benefician de toda la inversión en tecnología que han hecho para su marca Fendt?

Cuando nosotros decimos que estamos invirtiendo en tecnología para Fendt, decimos que estamos invirtiendo en tecnología para todo el Grupo. Por parte de AGCO está claro que el desarrollo de esta tecnología es un beneficio para el resto de las marcas y tendremos muchos desarrollos comunes en nuestros productos. Uno de los temas más importantes es saber cuándo es el momento apropiado para poder trasladar este tipo de tecnología, que ha sido una inversión muy importante dentro de Fendt, al resto de las marcas, porque esto es uno de los criterios principales de AGCO.

Como responsable de Europa dentro de la división de AGCO, usted también es partícipe de los acuerdos que se hacen puntualmente con otras compañías. Actualmente, están a punto de concluir la relación que tenían con un grupo industrial italiano para la producción de tractores especiales, pero han decidido negociar con otro fabricante italiano. ¿No le interesaría a AGCO, puesto que tiene la tecnología suficiente, crear su propia gama de productos en estas líneas?

Se han estado analizando todas las inversiones y todas las posibilidades de inversión, pero los volúmenes no son suficientes grandes para conseguir que el retorno de la inversión se realice de acuerdo a los criterios que tenemos dentro de AGCO. En estos casos, donde la que la inversión no se justifica, llegamos a acuerdos con otros 'socios' (se llaman *Other external manufacturer*); en los acuerdos valoramos las inversiones que vamos

Gary Collar, durante la entrevista, junto al Director General de AGCO Iberia, José Enrique Puente Aparicio.

a hacer en tecnología con estos fabricantes. Además, siempre establecemos a una serie de especificaciones clave que diferencian nuestros productos con nuestras marcas de los que ellos mismos puedan estar fabricando. De todas formas, nosotros continuamos haciendo las inversiones en nuestras gamas.

Después del traslado de la producción de Coventry a Beauvais, se ha experimentado una evolución de la gama de Massey Ferguson hacia más altas especificaciones. Sin embargo, una parte de lo que era la filosofía de Massey Ferguson, como tractor de nivel medio, parece que se ha abandonado (en Europa). ¿No está causando esto una falta de presencia en estos mercados, si no en competitividad, sí en imagen?

El mercado de tractores ha sido muy importante para Massey Ferguson. Como en el mercado nos estamos moviendo, cada vez más hacia los agricultores profesionales, Massey Ferguson está introduciendo mayor tecnología en sus tractores. Si se analizan las cuotas de mercado, se verá cómo la participación en la potencia alta es grande, pero nosotros estamos mirando siempre para tener un producto correcto en cada uno de los segmentos, incluido el sector de los tractores especiales. Si se analiza nuestra cuota de mercado en este segmento, verá que nosotros estamos aumentando esta cuota a través de los acuerdos, de las participaciones en la producción con otros fabricantes, y estamos en el camino de introducir y

ofrecer nuevos tractores precisamente en este segmento de mercado. Aparte de tener la correcta tecnología y las especificaciones apropiadas para este tipo de mercado, tenemos que estar seguros de que somos muy competitivos, y la competitividad tiene que estar también en la producción y en su comercialización. Es verdad que es un mercado donde el beneficio económico es reducido, pero tiene un gran volumen, nosotros tenemos que estar en él, pero de una manera también muy competitiva, y por eso estamos buscando los acuerdos con otros fabricantes.

Valtra es una marca conocida en los mercados del norte de Europa, y no hablamos de Sudamérica porque no es su área de trabajo. ¿Está siendo Sisu Diesel contemplada como una pieza importante dentro del organigrama de AGCO? Con las normativas Tier 3, Tier 4, ¿su volumen de producción rentabiliza esa inversión en desarrollo de tecnología?

Hemos estado gratamente sorprendidos con el rendimiento y la capacidad de Sisu, sobre todo de cara a lo que nosotros pensábamos que era anteriormente. Ahora mismo se está doblando la capacidad de Sisu y se está extendiendo cada vez más la línea de productos para adecuarla a las necesidades de AGCO. Vamos a llegar, después de las inversiones que se están haciendo durante este año, a una capacidad de unos 50 000 motores, y va a tener el beneficio económico que se espera por parte de AGCO. El desarrollo de Sisu va a reali-



zarse en el sector para motores dedicados a la agricultura, y donde nosotros vamos a tener un gran beneficio, a diferencia de lo que estaba pasando anteriormente en su dedicación a otros sectores de motores. Estamos convencidos de que el desarrollo de Sisu nos va a permitir continuar creciendo y recibir un beneficio económico importante, al tiempo que el desarrollo de estos motores no va a ser únicamente beneficioso para la marca Valtra, sino también para otras marcas del Grupo.

¿Cómo encaja Valtra dentro del puzzle de las marcas de AGCO?

El concepto clave de por qué Valtra tiene éxito en los países del Norte es la calidad del producto, y sobre todo está enfocada directamente a las necesidades del cliente. Valtra ha sido capaz de desarrollar un concepto adaptado a las necesidades del cliente, a la producción, dando al cliente aquellas características que necesita exactamente para obtener mayor beneficio dentro de su explotación. Este concepto, que tiene y ha tenido un gran éxito en los países del Norte, se está trasladando ya a otros mercados como pueden ser Francia, Reino Unido, España... donde estamos viendo que hay un buen crecimiento de la marca, y esto gracias a que se está permitiendo al agricultor elegir, vestir, diseñar su tractor a la medida.

Ustedes han ido adquiriendo compañías aplicándoles su filosofía. Dichas empresas tenían en cada país unas implantaciones distintas, con filiales, importadores, etc. Ustedes tienen, como AGCO, filiales en casi todos los países, sin embargo aún siguen compartiendo filiales con importadores. ¿Esa política la están evolucionando para que sean solamente filiales, o piensan darle una continuidad con el tiempo?

Lo más importante para AGCO es el apoyo que se le pueda dar a los agricultores en cada uno de los mercados. Bajo este concepto, nosotros tenemos importadores en unos países y filiales directas en otros. Nuestro coste en la distribución, tanto en la organización con filiales, como con importadores, es prácticamente el mismo. Por ello, entendemos que la mezcla de importadores con filiales continuará en un futuro, siempre referido al mercado del que estamos hablando, de la marca de la que estamos hablando y del mejor apoyo que pueda recibir el cliente. Estamos consiguiendo muy buenos resultados con filiales y con importadores y nuestra historia nos permite continuar con este tipo de organización que, en definitiva, es la que mejor va a dar apoyo a los clientes en el mercado. Hay que tener en cuenta que lo más importante es cómo nosotros apoyamos el mercado, y esto está permitiendo que tengamos una estructura comercial para llegar a ese mercado.



NO FABRICAMOS TRACTORES

ESPECIALES PORQUE LOS VOLÚMENES

**NO SON SUFICIENTES PARA QUE EL RETORNO
DE LA INVERSIÓN SE REALICE DE ACUERDO A**

LOS CRITERIOS QUE TENEMOS DENTRO



DE AGCO



Ahora mismo, dentro de lo que es la estructura de AGCO, va tomando importancia paulatina los equipos de recolección. ¿Es una cesta coyuntural, o es una cesta a medio o largo plazo para irla incrementado?

Tenemos tres componentes que son claves para nuestra estrategia para Europa en su conjunto. El primero es incrementar nuestra participación de mercado de cada una de las marcas fuera de los mercados donde están fuertemente implantadas (Valtra en Finlandia, Fendt en Alemania y Massey Ferguson en Francia). El segundo es aprovechar las oportunidades, y eso es lo que se está ha-

ciendo en estos momentos, de la extensión de nuestros productos, de nuestros tractores, hacia el Este de Europa. Y la tercera acción estratégica es posicionarnos mucho mejor en el segmento de la recolección. Entendemos que tenemos que volver a situarnos estratégicamente en este mercado, como ha sido en el pasado, porque consideramos que es una estrategia que exige una inversión que, a largo plazo, nos va dar el retorno de lo que nosotros estamos realizando en estos mo-

 **SEGUIREMOS UTILIZANDO FILIALES
O IMPORTADORES EN FUNCIÓN
DE CADA MERCADO EN PARTICULAR.
ESTAMOS CONSIGUIENDO
MUY BUENOS RESULTADOS CON
ESTA POLÍTICA** 



mentos. El negocio de la recolección entendemos que es claro para nosotros, pero sobre todo también para el desarrollo y la consolidación de la red comercial, lo cual nos permitiría poder dar toda una línea completa de producto, y eso es lo que nos da una consolidación en las relaciones con las redes comerciales. El negocio de la maquinaria agrícola para nosotros es importante, no sólo por el propio negocio en sí, sino por una relación con el servicio y el recambio. Está claro que es una estrategia de AGCO a largo plazo, pero que nos permite, no sólo mantener las actuales líneas de producto, sino estar invirtiendo en nuevos productos (cosechadoras...), y estar seguros de que podemos ofrecer unos productos que tienen las especificaciones correctas y que se adaptan correctamente a todos los mercados. Para nosotros son importantes las cosechadoras, las empacadoras y otras líneas de producto las cuales estamos pensando y mirando en el futuro.

Europa del Este es un concepto muy amplio, porque, para mí, son cosas muy distintas Polonia, Ucrania y la Federación Rusa. ¿Qué estrategias emplean para estos países? ¿Emplean una estrategia común que luego irán adecuando a cada mercado?

Estamos viendo todos los países en desarrollo del Este de Europa, cada uno de ellos y en su conjunto, y se fijan estrategias diversas para cada uno de los mercados. Evidentemente, serán mercados y estrategias diferentes a lo que llamamos Centro Europa. Se va iniciar un acuerdo en Kazajstán, con una empresa local que nos ayudará a desarrollar la distribución. No estamos olvidando la posibilidad de poder fabricar también en esos mercados con unos productos adaptados al desarrollo agrícola de los mismos. Si nos fijamos en Centro Europa, vemos que la distribución quizá sea más tradicional, como la que tenemos en el resto de los mercados de Europa, con importadores y distribuidores existentes, que ya tenemos en estos momentos. Por eso, quizás nos diferencie del modelo del Este de Europa, que tiene un desarrollo económico posterior. Centro-Europa es lo que llamamos mercados emergentes. Son mercados que están desarrollándose muy rápidamente.

¿Hasta qué punto influye la delicada situación política que se vive en Oriente Medio para la introducción y expansión de sus productos en estos países?

En Oriente Medio hay determinadas zonas donde hay desarrollo agrícola muy importante. Hay que tener en cuenta que son unos mercados donde las personas necesitan utilizar maquinaria para desarrollar sus labores dentro de la agricultura, y que también hay que tener en cuenta que es

una zona donde millones de habitantes tienen que alimentarse todos los días, y todo esto está ligado a una cierta estabilidad política. Massey Ferguson siempre ha tenido una presencia muy importante dentro de los mercados de Oriente Medio. Nosotros estamos esperando su desarrollo, fundamentalmente para continuar con nuestra presencia ofreciendo los productos que tenemos. Y ojalá se pudiera suministrar la tecnología actual que tiene Massey Ferguson para estos mercados, ayudar a la población, y ayudar a las naciones a estabilizarse y a desarrollarse como el resto de otros mercados mundiales.

Otros mercados muy distintos son India y China, cada uno en una fase distinta. ¿Cómo se contemplan desde AGCO?

Ambos son muy importantes, sobre todo para el desarrollo agrícola en el mundo. Y cada uno de ellos está en un punto diferente de desarrollo agrícola, pero tienen algunas características que son similares. Tenemos un acuerdo en India que nos permite tener una presencia con Massey Ferguson.

Para estos mercados definimos tres tipos de estrategias. La primera es saber la posibilidad de suministro de componentes para nuestros productos. La segunda es la oportunidad que tiene AGCO para introducir, a través de sus marcas, la tecnología apropiada para las necesidades que hay en esos mercados. Y la tercera es la posibilidad de poder producir en esos mercados y poder también expandir los productos. Estamos en proceso de desarrollo de esta estrategia desde hace unos años, tanto en la India como en China, y lo que se nos está dando es la oportunidad, a través del acuerdo con India, de poder desarrollar los conceptos de la estrategia en los dos países. AGCO tiene un compromiso de crecimiento, y en ello estamos centrados, y evidentemente el crecimiento parte de tener una buena presencia tanto en India y en la China, como en Oriente Medio y Sudamérica.

Usted es uno de los ejecutivos 'históricos' de AGCO y ha conocido la trayectoria de Bob Ratliff como Presidente (recientemente jubilado). ¿Qué ha supuesto la figura de Ratliff para el funcionamiento actual que tiene AGCO?

No voy a poder explicar nunca suficientemente bien lo que ha representado la figura de Bob Ratliff para el crecimiento de AGCO. Es evidente que la posición que tenemos hoy, las marcas que tenemos, la estrategia que se está siguiendo son en gran parte resultado de la estrategia y de las ideas aportadas por él. Ha sido un excelente dirigente, un magnífico presidente y un excepcional visionario de la estrategia de AGCO. Y quizá, la mayor



contribución que ha hecho es la filosofía y la visión del crecimiento rentable de la empresa. Siempre ha procurado la independencia en el desarrollo de las ideas de su equipo de trabajo, lo cual ha permitido que se haya desarrollado correctamente la transición de poder después de su jubilación. Esto ha sido el resultado de su política, la filosofía que se está implantando de crecimiento de la compañía y del crecimiento económico de AGCO.

¿Qué futuro se le presenta al Grupo a partir de ahora, con el relevo en la presidencia?

Nuestro futuro está basado en una serie de conceptos. El primero es la fortaleza de las marcas, continuar con el crecimiento de la compañía y analizar la mejora de los rendimientos dentro de las funciones, tanto en lo que se refiere al apoyo a los clientes, como en los procesos de producción. Y otro concepto es el aumento y el seguimiento de la eficiencia en todos los sectores de la organización, tanto en la producción como en la comercialización y en la distribución. Todo esto responde a la filosofía que nos guía por el camino de hacer las cosas más fáciles y, nos llevará, seguramente, al éxito en el futuro. ■

 JULIÁN MENDIETA