

“Nuestro horizonte futuro va desde París a Shangai”

Vittorio Carozza, Presidente Director General del Grupo SAME DEUTZ-FAHR, no es muy proclive a las entrevistas, es más las evita; su personalidad agradable y acogedora, es como el lago de Garda, que puede dar paso de una calma a una tempestad, si las cosas no van por el camino correcto. Lo dicho de las entrevistas es aplicable a las fotos... simplemente no le gustan; pero en este caso particular, sería por la antigua –que no vieja– relación de más de 35 años que nos une, o porque quizás... ¿quién sabe?, era el momento para ello, no sólo accedió gustoso a ella, y no marcó límite de tiempo, ni puso impedimento para fotos, ni a nada de aquello que a él “no le gusta”, lo que motivó que más que una entrevista... la reunión derivase en una conversación entre dos amigos que repasaban diferentes momentos de la trayectoria de una empresa que ahora cumple su 80º Aniversario.

JULIÁN MENDIETA
Treviglio (Italia)



"Estamos cada vez más y mejor posicionados en puestos de liderazgo".

Julián Mendieta

¿Qué supone para usted celebrar este aniversario?

Vittorio Carroza

No es solamente para mí, sino para todos los que formamos el Grupo, un hecho importante es estamos firmes mirando al futuro esto no está al alcance de cualquiera, y ya por sí mismo es un punto importante. El segundo punto importante es que estamos decididos a mantener en pie esta empresa con los mismos propietarios que la fundaron en un principio, un concepto que hoy en día es un punto básico e importante: todo queda en la familia.

Esto habla por sí mismo, sin que podamos obviar las dificultades y los problemas por los que pasamos en el pasado y que muchas veces olvidamos, que en este tiempo hemos tenidos más momentos infelices que felices, pero pese a ello hemos resistido, porque indiscutiblemente no teníamos otra posibilidad como empresarios, así si sumamos todo ha sido un trabajo difícil y complicado, pero gracias a ese esfuerzo y esa decisión que tomamos en su momento, aquí estamos, cada vez más y mejor posicionados en puestos de liderazgo.

J.M. Durante este período, ¿cuáles son las aportaciones que ha hecho Same a la agricultura en tecnología?

V.C. *No conviene olvidar que la empresa nace hace 80 años como una empresa bastante innovadora, introduciendo el empleo del motor diésel en tractores, desarrollando e impulsando lo que hoy en día está empleándose en todas las*

marcas, como son la 4 RM, y estos principios de innovaciones fueron los que en nuestros inicios nos ayudaron a implantarnos, pero ni que decir tiene que ser siempre innovador no es sinónimo de éxito en algunos aspectos, porque nuestro pecado muchas veces fue dar pasos de más respeto a lo que hacían otros competidores, y esta vocación nuestra quizá hoy se encuentra más presente que nunca, como usted sabe perfectamente, dada su vinculación profesional con nosotros, somos una empresa grande pero tenemos competidores mucho más grandes que nosotros, y por eso estamos obligados a diversificarlos a través de distintas innovaciones; hacer innovaciones no solamente quiere decir hacer grandes cosas, cosas importantes, quiere decir innovar cotidianamente el producto y eso lo puede apreciar al contemplar el producto que hoy tenemos en el mercado, que no tiene nada que ver con el que teníamos hace 4 años. Aparentemente pueden parecer iguales, pero sin embargo es diverso, ya que hemos evolucionado muchas pequeñas cosas que es lo que al final ha hecho grande al producto piense que hoy en día el profesional que usa el tractor quiere máquinas que sean más cómodas en su accionamiento, donde la ergonomía esté presente en cada uno de los detalles. Para llegar a este punto es importante el recoger ideas, no solamente las que hacen nuestros técnicos y diseñadores, sino nuestros agentes, concesionarios y como no nuestros clientes, porque en el fondo la suma de todo esto hacen que el producto sea la respuesta a la demanda del mercado. Pero también debemos de pensar que innovar no solo se hace en relación al producto, sino también en los medios de produc-

ción, porque el secreto de toda esta historia está en que tus métodos de producción te permita vender a menor precio que la competencia; esto es difícil pero todos en SAME DEUTZ-FAHR debemos llevarlo a cabo, producir, donde llevar a cabo la producción, como venderse, como promocionar las ventas, todo esto son palabras que se engloban dentro de la innovación. Innovar es un concepto que abarca a toda la empresa y que debe intuirse en la mente de los hombres que llevan a cabo la gestión empresarial, que piensen en cada momento como hacer mejor las cosas reflejándose en la calidad y en su economía de producción; todo esto es el resumen de concepto de innovación, esta es al menos mi idea.

J.M. Pero hay una cosa en la que ustedes no han hecho mucho énfasis, ya que no sólo han sido pioneros e innovadores en estas nuevas tecnologías, también lo han sido en el empleo de biocombustibles en sus tractores. Con esta mentalidad de ir por delante desarrollando nuevas experiencias, ¿no les hace ganar puntos de adelanto en la difícil carrera para alcanzar mayor parte en este mercado difícil y competitivo?



V.C. *Le respondo un poco con lo anteriormente dicho; la palabra innovación debe englobarse dentro del conjunto de la empresa, porque muchas veces las innovaciones muy anticipadas no son buenas, porque el mercado no está preparado para asimilarlas; en este tema en particular puedo decirle que nuestro grupo ha llevado temas muy importantes que no ha salido adelante no porque no estaban bien desarrollados, sino porque estaban muy anticipados en su tiempo. Cuando nosotros, hace ya 20 años, propusimos a nuestro ingenieros que nuestros motores pudieran funcionar con biodiesel, esto fue un planteamiento genial, pero muy por delante en el tiempo; hoy es actual, hemos sido asimismo pioneros de la implantación del monitor de imagen en el interior de la cabina de los tractores para poder ver perfectamente bien lo que sucedía en la parte posterior, y eso en su día no funcionó y hoy todo el mundo lo emplea; fue un desarrollo nuestro, y usted hoy lo puede ver no solamente en tractores, también en equipo de recolección, en camiones, equipos de construcción, etc. Es por esto que la innovación de cualquier tipo tiene que ir de acuerdo con lo que en ese momento solicita en mercado, tenerlo preparado para imponerlo en el momento justo.*

J.M. Pero no me diga que no es un punto de orgullo el haber ido por delante 20 años en lo que hoy en día es un 'arma' de empleo en política, y sobre todo el haber ido por delante de la competencia.

V.C. *No puedo negar que tiene totalmente razón, pero desde luego estoy más orgulloso cuando nuestros balances arrojan cifras muy positivas, y por suerte o por desgracia esta es la realidad de la empresa.*

J.M. En este 80 Aniversario se han ido aunando a Same marcas tan emblemáticas como Lamborghini, Hürlimann y Deutz-Fahr, pero también han llegado a ser ustedes una parte importante en el accionariado de Deutz AG, con lo que esto significa en vista a un desarrollo futuro. ¿Están sus aspiraciones cubiertas de momento o esperan algo más?

V.C. *Bueno, de momento le puedo decir que sí, están cubiertas... de momento, porque Deutz realmente es una empresa extraordinaria y podríamos hablar largamente sobre ella una empresa que funcionará bien y tiene su independencia gestional; nosotros no debemos de cortar su andadura, tememos que ser unos accionistas no 'durmientes', sino activos, pero sobre todo deseamos y queremos que Deutz mantenga su grado de independencia. Hoy al menos es así, no puedo decirle en el futuro lo que pasará. Podemos decir que estamos abiertos a todas las opciones, pero hoy por hoy la situación es ésta, y de momento prefiero seguir mirándola así; quisiera también añadirle que nuestra relación con Deutz AG se están intensificando cada vez más, no solamente en el aspecto de accionistas, sino en el aspecto de gestión, lo que podía padecer, por otra parte, un sentido contradictorio a lo que le decía anteriormente, pero siempre basándonos en su propia independencia, y de hecho tenemos algunos proyectos en común con ellos.*

 **INNOVACIÓN DEBE SER UN
CONCEPTO QUE SE ENGLOBE EN EL
CONJUNTO DE LA EMPRESA** 





RUSIA, INDIA Y CHINA, SIN OLVIDAR A VIETNAM, SON LOS PAÍSES QUE ESTÁN

PLANTEANDO LAS BASES DEL DESARROLLO FUTURO

No es ningún secreto hoy en día que una parte del futuro está en mirar al Este, por ello puedo decirle que he acuñado un eslogan para cuando me preguntan ¿a dónde va esta empresa?, yo siempre contesto lo mismo: "Nuestro futuro va desde París a Shanghai". Esto quiere decir, no solamente basarnos en Europa, porque aún nos queda mucho trabajo por desarrollar en nuestros mercados, como es su país, al igual que en Francia, Alemania, pero está clarísimo que los resultados serán mejores cuando enfoquemos las miradas al futuro en este espacio comprendido, que no en pensar en llegar a Estados Unidos donde existe un nivel de competencia feroz. Esto vale no solamente para SAME DEUTZ-FAHR, sino también es aplicable a Deutz AG; nosotros estamos en la India desde hace 10 años, y después de ese tiempo es cuando estamos empezando a respirar, como se diría coloquialmente. Deutz AG esta llevando a cabo un acuerdo en China con la división motorística Faw, donde adquirirá próximamente el 50 %, y así el próximo año a esta empresa le llegará una nueva tecnología; esto no quiere decir el control en la gestión, ya que esta empresa es muy pujante; nosotros ahora mismo estamos dando pasos importante en China. Para nosotros, como para tantas empresas, hoy en día es un mercado de futuro; estamos en Dalian, donde Deutz AG ha hecho ya un acuerdo con la Faw, por lo que nuestras instalaciones las pondremos contiguas a ellos para tener los motores con mayor facilidad y, sobre todo, con unos planteamientos logísticos muy cercanos; esto es una simetría muy importante porque nosotros compraremos los motores de Deutz China y le

daremos trabajo a una empresa de la que somos accionistas, a la vez que podemos también usar la red de venta de los camiones Faw para distribuir nuestros tractores, lo que es asimismo una ventaja y un aprovechamiento de sinergias.

En India, por ejemplo, no está Deutz, y pensamos que Deutz debería también estar, no sólo porque estemos nosotros en India; y ambas dos, es decir SAME DEUTZ-FAHR y Deutz AG, debemos ir pensando en Rusia, esto quiere decir que debemos implantar en nuestra mente el sentido de unidad de las dos empresas en estos tres grandes mercados, donde se están planteando las bases de futuro, China, India y Rusia, y cuando hablamos de estos países no quiere decir que olvidemos otros como Vietnam, que no en muchos años será un motor que impulse otros mercados, porque según mi idea, es una pequeña China, dotada de una gran agresividad comercial y fabril. El resumen de todo esto es que las dos empresas tienen los mismos problemas, y las mismas oportunidades, de este modo, podemos hacer conjuntamente un magnífico trabajo, porque nosotros en tractores somos bastante incisivos al igual que la Deutz AG lo es en motores, lo cual nos puede permitir el tener cuotas de mercados interesantes.



J.M. Antes comentaba que SAME DEUTZ-FAHR ha ido muy por delante de la realidad del mercado; cuando estaba usted hablando sobre el tema de China me acuerdo que en el año 1979, y en una sala de este edificio, tuvimos una reunión con Remo Micheletti, que acababa de llegar





de China, y estaban ya viendo posibilidades de implantación en este mercado. Lo que en aquellos momentos eran proyectos, hoy según nos dice usted, son realidades. Ahora ustedes son ya parte de una empresa que fabrica motores en China, fabrican sus propios motores bajo las normativas europeas Tier 3, miran el horizonte a Vietnam como una realidad cercana, lo que yo me pregunto es: ¿No es difícil desde aquí, desde Treviglio, coordinar la presencia en mercado tan lejanos, en las que se necesita contar con las inversiones adecuadas y el equipo humano que haga posible todo ello, y sobre todo para una empresa que no es de las grandes como usted decía anteriormente, donde la pelea es frente a grandes grupos industriales, y sin embargo ustedes, los hablan 'tú a tú'?; ¿no es esto realmente un reto importante?

V.G. *Estoy totalmente de acuerdo con usted y tiene toda la razón, es un reto realmente importante, y por eso ponemos mucho cuidado en todo, porque lo que para algunos de esos grandes competidores puede ser un error de un 0.001%, para nosotros eso es muy importante. Lo que sí tenemos que ser es tremendamente cautelosos, analizando muy bien cada movimiento, pero no por eso asustarnos, ya que si no hubiéramos hecho esto en el pasado, no hubiéramos llegado a estos 80 años, frente a competidoras más grandes; también están los competi-*

 **TENGO EN MI
ENTORNO HOMBRES
CAPACES QUE SON UNA
PARTE MUY IMPORTANTE
DEL ACTIVO DE LA
EMPRESA** 

dores pequeños, lo cierto es que yo no tengo miedo a estos retos, porque me rodean hombres capaces, como los que tengo en este momento, que son una parte importante del activo de la empresa y si esto es así, ¿por qué tener miedo? Tenemos la inteligencia, las ideas, y a veces, créalo, no contar con mucho dinero puede ser una ventaja, porque nos obliga a afinar las decisiones, y a revisar una y otra vez los costos de la Central, porque si estamos solamente pensando en el tema de Europa –Treviglio, Colonia, Lauingen–, estamos obligados a tomar estas decisiones, porque así, siguiendo esta filosofía, podremos producir, tanto motores como tractors

en cualquier parte del mundo con una tecnología importante y con precios competitivos, al igual que la componentística, que podremos producirla a precios muy competitivos; esto sin sacrificar, bajo ningún concepto, la calidad, de tal manera que los productos que hagamos en Europa que se surtan de componentes y de conjuntos producidos en mercados con un costo más bajo nos permitirán ser más competitivos en Europa. Lo que está claro es que cuando buscamos nuevos mercados y debemos saber claramente a qué costo tenemos que producir y a qué precio debemos vender si queremos ser algo importante en dichos mercados. Como diría aquél, “si queremos estar laureados, debemos pasar los exámenes pertinentes”, sino jamás llegaremos a ello, y la dimensión no debe ser un



obstáculo, debe ser un elemento para ser prudente a la hora de tomar decisiones.

J.M. En la última SIMA de París han presentado tractores producidos 100% en India; ya he visto productos fabricados hace años en India y vendidos en otros mercados con la marca Emperor, pero ahora ya los productos son 100% Same, con motores Same que cumplen las normativas europeas. Esto cuando sólo se ve un simple producto no siempre permite apreciar el esfuerzo que conlleva, ¿no es un motivo para sentirse especialmente orgulloso, no sólo por ya llevarlo a cabo en India, sino por implantarlo en unos mercados de los niveles de exigencias y de normativas como son los europeos?

V.C. *Lo que antes le comentaba por China, también es válido por India; nosotros no deseamos hacer un producto sólo para un mercado, lo que queremos hacer es fabricar un producto global con un calidad global, de tal manera que da igual que esté fabricado en India, Treviglio o China, ya que lo que tememos que hacer es responder a las exigencias del cliente, y para ello estamos obligados a dar los productos que tengan el mismo nivel tecnológico y la respuesta al usuario, para que puedan ser vendidos en Europa.*

No sería lógico ni inteligente que hiciéremos productos de un nivel inferior para mercados distintos, el estándar cualitativo y tecnológico deber ser el mismo para todos, porque cada vez más iremos importando productos a nuestros mercados europeos de las plantas que vayamos teniendo en otros países. Lo que no podemos hacer es caer en errores de productos como

VAG, con un producto denominado Santana, que fue un fiasco total. Eso les ha hecho que produzcan modelos en China igual que en Europa, lo que se ha materializado en unos resultados importantes. Los chinos o los indios aprecian los productos buenos, igual que nosotros; no vamos a ofrecerles tractores de 200 CV donde no pueden darles un empleo pertinente, pero si de 50-60 CV, ya que, al igual que en China, esta potencia gira en torno a los 100 CV. Después habrá matices, como los cambios automáticos, cabinas, pero los elementos básicos son los mismos para todos, porque estos, bajo nuestro concepto, no son países que necesiten un bajo nivel tecnológico, sino el mismo que se demanda en cualquier parte del mundo.

J.M. Ustedes tiene con AGCO una relación de fabricación en ciertos productos, como son los tractores fruteros y viñeros, ¿podría verse este acuerdo prolongado a otros tipos de productos?

V.C. *En esto, puedo decirle con el corazón en la mano, que no soy muy partidario de hacer productos a terceros, pero lo hemos llevado a cabo con AGCO, es un grupo serio, formal, es cómodo colaborar con ellos, nos ordenan fabricar unidades, nosotros se los facturamos, y de momento van así las cosas; es una relación cómoda. ¿El ir en otros aspectos? Pienso que no. Nuestro planteamiento es trabajar para nosotros mismos, pero si alguno quiere nuestro producto y es conveniente para ambas partes, estamos dispuestos bajo una perspectiva de negocio.*



LAS JÓVENES GENERACIONES DE NUESTROS DIRECTIVOS SON LOS QUE TIENEN QUE IMPULSAR Y DESARROLLAR

LAS NUEVAS POLÍTICAS

DE LA EMPRESA



J.M. ¿Las dimensiones de su empresa les permiten mayor agilidad a la hora de dar una respuesta inmediata a una demanda puntual?, ¿esto no es una ventaja respecto a otras estructuras mas grandes?

V.C. *Bueno, ahí tengo que hacerle a usted una aseveración, también hoy en día los grandes grupos pueden ser bastantes rápidos en sus respuestas, hace tiempo pudo ser así, pero hoy en día estamos todos en la misma tesitura en demanda y respuesta a esa demanda; esa gran diferencia ya no existe, hay fabricantes más fuertes en unas áreas o en otras, y depende con qué tiempo, en que momento y que productos demandan, y según las circunstancias, porque este mercado no es estático, siempre está en evolución; hay factores que influyen en un momento u otro en cada mercado cuando deseamos aumentar nuestra cuota de participación; esto vale para todo el mundo general, por lo que le puedo decir que en este aspecto estamos todos bastante parejos.*

J.M. Su empresa es de las pocas hoy en día de un cierto nivel que no está en Bolsa. ¿A qué se debe esto?

V.G. Yo nunca he estado negado a estar en Bolsa, como principio, pero realmente cuando uno va a Bolsa debe ser por motivos realmente importantes, porque una vez que se da ese paso, no se puede ir hacia atrás. En nuestro caso, hoy en día, no tenemos necesidad de ello, porque nuestra situación es buena, nuestra capacidad de autofinanciación nos permite seguir adelante sin la necesidad de estar en Bolsa, pero si el día de mañana llegase una oportunidad muy importante que supusiese un desembolso con una capacidad inversionista de alto nivel, ¿por qué no? La Bolsa es un instrumento importante, pero, hoy por hoy, la empresa cuenta con unos importantes beneficios que le permiten llevar a cabo sus inversiones con recursos propios.

J.M. Pero, señor Carozza, usted habla de Estados Unidos, y yo recuerdo que ustedes en tiempo hicieron tractores para el mercado estadounidense con marca White, que eran en colores blanco y verde, y se vendían bajo la marca Oliver.

V.G. Efectivamente se hizo así hace tiempo, y usted sería en esa época un chico muy joven, pero efectivamente eran temas puntuales y en circunstancias puntuales.

J.M. Lo que es cierto realmente es que ustedes, en todos los momentos y en circunstancias peores o mejores, han sabido, como se dice en mi país, 'buscarse la vida'.

V.G. Es usted gentil en otorgarnos ese calificativo, en saber siempre buscar el mejor camino para la empresa, y lo cierto es que no hay casi personas en su profesión que conozcan tan íntimamente la trayectoria de SAME DEUTZ-FAHR.

J.M. En el mercado de Estados Unidos, un mercado importante pero difícil como usted ha dicho. ¿Por qué no han conseguido más logros?

V.G. En la vida de una empresa, hay cosas que se pueden y cosas que no se pueden, hemos tenido en ciertas cosas aspectos positivos y en tantas otras aspectos negativos, pero lo poco que hemos tenido como positivo ha sido, en su conjunto, de una influencia superior a lo negativo; esto no es una respuesta política. En Estados Unidos hemos probado muchas veces a hacer cosas con diferentes resultados y este, se lo digo con el corazón en la mano, es uno de los mercados más difíciles del mundo, porque el agricultor americano tiene la mentalidad de comprar productos americanos, y por ello estar haciendo la competencia a esos gigantes en su propio terreno es, en el fondo, tener una pérdida de energía y de recursos.



ESTE MERCADO NO ES ESTÁTICO, ESTÁ EN CONTINUA EVOLUCIÓN

Y DEBEMOS SER BASTANTE RÁPIDOS EN LAS RESPUESTAS A LAS DEMANDAS

DE NUESTROS CLIENTES



Acuérdese de lo que le he dicho antes, “de París a Shanghai”, porque aquí tenemos las mismas posibilidades que los demás, son mercados abiertos y donde priman muchos factores, ¿qué vamos a conseguir yendo a hacer la competencia a su casa a grupos que están perfectamente consolidados; hemos gastado en ese país mucho dinero para conseguir muy pocos resultados. Y aunque las cosas están cambiando lentamente —y en nuestro caso particular hemos encontrado un responsable que plantea una estrategia muy distinta— vendemos sólo de nuestra marca DEUTZ-FAHR las máquinas de más potencia y mas emblemáticas, y no nos volvemos locos en inventar que si eso y si lo otro.

Estamos instalando, dentro de la planta de motores de Deutz, la estrategia de aprovechar sinergias que comentábamos antes, y con esta filosofía estamos vendiendo bastante bien estos tractores, que no solamente va a nuestra entera satisfacción, sino para aquellos clientes que hemos ido paulatinamente sumando, porque hemos dado a DEUTZ-FAHR ese ‘target’ de lujo que nos diferencia, esta política está yendo muy bien, hasta tal punto que me encuentro muy satisfecho y contento, aunque de nuevo le repito que somos conscientes de que el mercado norteamericano no nos permite unas ventas de uni-

dades importantes, pero con estos inicios vamos en el buen camino; es un mercado en el que tengo muy claro que no debemos hacer inversiones importantes para la introducción de nuestros productos.

J.M. Siguiendo en el continente americano hablamos un poco de Centro y Sudamérica, y en particular de Brasil. En este país se encuentran ubicados tres de los grupos más importantes del mundo: AGCO, que con sus marcas Massey Ferguson y Valtra detenta el 60% del mercado, CNH y John Deere, otros más pequeños como Yanmar o Agrale, y una recientemente Landini con una *Joint-Venture* con Montana. ¿Cómo es que ustedes no han tenido la tentación de llevar algo a cabo, con la importancia que paso a paso va teniendo Mercosur?

V.C. En la época que estaba en la empresa Luigi Coppa, estuvimos viendo la oportunidad de hacer alguna cosa con Agrale, porque esta empresa fabrica motores, y al margen también tractores y camiones. Pero también hay que tener en cuenta, y eso lo sabe usted muy bien, las barreras aduaneras que existen en Brasil, lo que implicaría hacer una producción íntegra en dicho mercado; hubiera sido necesario un socio bueno, pero ¿usted cree que merece la pena hacer un importante esfuerzo para competir con grupos grandes e importantes que estaban antes de nosotros, con lo que eso implica y con unos mercados con dientes de sierra importantes? Para que al final, por tener que estar presentes, se producen unas pérdidas de 1 000 dólares por máquina, ¿usted encuentra esto justificado?

J.M. El Grupo ahora mismo se encuentra ubicado en distintos países y en distintos continentes. Pese a ello, ¿cómo definiría usted a SAME DEUTZ-FAHR, como una multinacional o una plurinacional?

V.C. Bueno, es un punto que requiere una reflexión. Usted ha visto en los actos de Treviglio que estuvieron presentes personas llegadas de todas las partes del mundo, que son colaboradores nuestros desde hace muchos años: hindúes, chinos, australianos, neozelandeses, turcos, sudafricanos, polacos, croatas... de todas las partes del mundo. Esto es una realidad que ha influido en el cambio de nuestra estructura son hombres jóvenes, personas preparadas, capaces, que no solamente están colaborando en nuestros negocios, sino son personas que nos aportan ideas. Estos jóvenes son los que están cambiando nuestro futuro, y estas aportaciones hacen que cambiemos nuestra mentalidad hacia una visión mas global de las cosas. Nuestro domicilio social está en Italia, pero nuestra empresa está en todo el mundo, en múltiples naciones, y esto es un hecho realmente positivo, somos una empresa multinacional, y lo seremos cada vez más. Por ejemplo, usted tiene ahora mismo en España a un hombre de nuestro equipo que tiene 36 años, preparado y dispuesto para afrontar los nuevos retos que el mercado va exigiendo, ellos son, esta generación, los que tienen que impulsar las nuevas políticas.

J.M. A veces empresas como la suya toman decisiones que son posteriormente cambiadas; por ejemplo, ustedes en un momento dado deciden cortar la producción de cosechadoras DEUTZ-FAHR, para al tiempo y, posterior-



**A VECES IR POR DELANTE DEL
MERCADO NO ES SINÓNIMO DE LOGROS
SINO TODO LO CONTRARIO, DEBEMOS DE
SER MUCHO MÁS PRAGMÁTICOS
EN ESTE ASPECTO**





CON PAPELES MUY DIFERENCIADOS MIS HIJOS HAN COMPRENDIDO QUE ESTE TRABAJO NO ES FÁCIL, ESTE NEGOCIO NO ES UN JUEGO Y SE DEBEN

DE HACER MUY BIEN LAS COSAS 

mente, comprar una fábrica en Croacia y partiendo de 0, iniciar de nuevo la fabricación de estas máquinas ¿Por qué afrontar este nuevo reto?

V.G. Con el corazón en la mano, y sin que esto pueda servir como argumento a los competidores, no le puedo negar que yo, personalmente, no tenía una gran predilección por las cosechadoras, pero con los mismos razonamientos, yo no puedo hacer oídos sordos a las peticiones de nuestros concesionarios que demandaban este producto, y esto se lo comento con sinceridad —sin ningún tipo de falsa modestia—, el mérito de todo esto se lo tenemos que dar a Massimo Bordi, que ha tenido la intuición, yo diría que brillante, y que nace de su conocimiento de las exigencias del mercado, y obviamente, cuando nos llegan las peticiones de nuestros principales distribuidores en las que nos piden que incluyamos de nuevo las cosechadoras a nuestra gama de productos, y cuando estos concesionarios son los que a su vez nos producen el 65% de las ventas, indiscutiblemente no podemos desatender esa petición. Y está claro que, una de dos, o nosotros les dábamos este producto, o ellos lo buscaban en otro proveedor. Y claro, si compraban cosechadoras estaban tentados a comprar tractores, y así estábamos provocando la

posibilidad de perder algún distribuidor de importancia, de los que yo denomino Serie A.

En estas circunstancias, teníamos el conocimiento pleno de que en Croacia había una fábrica que pertenecía al Estado y en la que se fabricaban cosechadoras DEUTZ-FAHR, que en ese momento estaba cerrada por haber cesado la producción, e indiscutiblemente tuvimos en cuenta una cosa muy importante, y es que era una fábrica con tecnología DEUTZ-FAHR, haciendo máquinas de recolección pequeñas; vimos una oportunidad, por lo que hicimos lo lógico, ir a verla, comprobarlo 'in situ'; vimos que eran unas instalaciones buenas y muy interesantes y podíamos llevar a cabo una producción con un costo productivo competitivo, aunque necesitaríamos un tiempo para ponerla en orden y ver todo el tema de costos, etc, pero en el fondo también pensábamos que era una fábrica Deutz y que faltaba solamente 'girar la llave' y ponerla en marcha. Esto es un caso parecido a cuando compramos Lamborghini, una fábrica que estaba semicerrada con un producción de 600 tractores al año.

Por ello hice caso a la petición de Bordi y, también, de paso, tranquilizamos a nuestra red; hoy estoy realmente contento

de haber tomado esta iniciativa y además, no me diga cómo, empiezo ya a mirar a los cosechadoras con unos ojos distintos. Y asimismo, también me ha gustado ver con qué interés, y con qué sacrificio Aldo Carozza ha tomado este desafío, de esta forma hemos conseguido de nuevo tener cosechadoras, con un buen nivel de tecnología, siendo un producto válido y con un control de costos importante. Posiblemente no hagamos la cosechadora más 'super evolucionada' del mercado, pero sí unas máquinas que en su nivel de tecnología están parejas a sus competidoras en el mercado, y sobre todo un punto que hemos mirado con mucho interés es que sean máquinas de gran fiabilidad, porque no es un hecho desconocido que en este tipo particularmente de máquinas debe primar ante todo su fiabilidad.

Bien es verdad que eran otros tiempos, pero hay ciertas cosas que no cambian. Cuando Bordi vino a exponerme el asunto yo le dije: "Déjame que lo vea esta noche y mañana te doy la respuesta"; obviamente antes había visto una serie de informes y estudios, pero fue así, y no nos arrepentimos de ello. También en el caso de DEUTZ-FAHR y Deutz AG, después de que te explican las situación en un par de horas, ves los números, las cifras, y luego se consulta con la almohada; hay cosas que no necesitan una corte de abogados y financieros que lo único que hacen es complicar la decisión, en nuestro caso no tenemos un Comité en el que tengan que pensarlo meses y meses para llegar a una decisión que está claro que cuanto antes se tome mejor.



EN EL EMPLEO DE LOS BIOCOMBUSTIBLES FUIMOS PIONEROS, HACE YA 20 AÑOS, PERO IMPULSAMOS ESTA TECNOLOGÍA CUANDO EL MERCADO AÚN NO ESTABA PREPARADO PARA ELLO



J.M. Esto que me estaba comentado sobre Lamborghini me trae a la memoria nombres ligados en aquella época en la que recuerdo una navidad donde nos encontrábamos en una mesa cenando personas que son parte de la historia de la empresa, Pietro Recanati, Rinaldo Zanzotera, Juan Casamitjana, David Baleta, Ferruccio Lamborghini y Yo, y recuerdo que entre usted y Ferruccio hablaban de cómo comenzó todo.

V.C. Sí, realmente fue una decisión que se tomó en muy poco tiempo, de una manera intuitiva, personal, agradable.

J.M. Aunque antes usted me ha dicho que son una empresa multinacional, no podemos olvidar que SAME DEUTZ-FAHR es una empresa latina, yo diría más que latina mediterránea, con una gran influencia cultural de los cultivos mediterráneos. Hemos hablado de otras partes del mundo pero, del Magreb no.

V.C. No estoy de acuerdo con lo que usted dice de una empresa de mentalidad latina, porque esto sería condicionarnos en pequeños matices, no olvidemos que tenemos una gran influencia centro-europea con DEUTZ-FAHR, y, ésta es la



**↗ LA EVOLUCIÓN QUE
HEMOS EXPERIMENTADO EN
LOS 4 ÚLTIMOS AÑOS, ES
MUCHAS VECES
IMPERCEPTIBLE AL PRIMER
GOLPE DE VISTA, PERO HAN
SIDO MUCHAS PEQUEÑAS
COSAS QUE HAN HECHO
GRANDE AL PRODUCTO FINAL**



parte más importante de nuestra 'tarta', después está Same, Lamborghini, y Hürlimann, por lo que la calificación de 'latina' en estos momentos queda fuera de contexto, y si encima añadimos la parte de motores, está claro que somos una empresa más alemana que italiana, con un contenido cada vez más alemán, y eso en ciento punto nos influye para que seamos menos 'indisciplinados', y le digo esta palabra por lo que siempre se nos adjetiva a los latinos. Así, tenemos la simbiosis germana de la organización, somos ahora mismo un Grupo de una gran transferencia cultural, tanto humanística como empresarial, y es muy saludable para nosotros, al igual que a los alemanes al tener una mayor agilidad de respuesta ante ciertas cuestiones.

En cuanto a lo que me decía del norte de África, no, no hemos olvidado esa parte del mercado; vendemos bien en Marruecos, en Túnez tenemos contactos muy importantes y proyectos muy avanzados con el gobierno argelino, lo que pasa es que a veces son relaciones extenuantes; nosotros siempre estamos disponibles para ellos, pero a veces se le da tantas vueltas a las cosas que marean y confunden. Son mercados a los que ponemos mucha atención, pero complicados bajo unos parámetros políticos.

Por otro lado, se están experimentando cambios en el continente africano, donde se van viendo unos incrementos anuales del 5% del PIB, y es un hecho importante para África, teniendo en cuenta que hace 10 años era el crecimiento 0, afortunadamente ellos han arrancado también. No cabe duda que exportar productos desde Europa con un costo alto de produc-

ción importante no sería asequible para los africanos, dada su economía, pero tenemos nuestra fábrica de India, que, en términos de producto, hablan el mismo 'idioma', y por ello no sólo es el Magreb, sino en el conjunto del continente, pueden interesar los productos fabricados en India. En un abanico de 50-70 CV se están mostrando como máquinas idóneas en esta coyuntura de mercado, como los de 90 y 100 CV producidos en China, que serán el siguiente paso.

J.M. 80 años es un espacio de tiempo importante, usted es la segunda generación. ¿Cómo se ve que haya un relevo de tercera generación, como está sucediendo en su caso particular?

V.C. Mis hijos, que están trabajando conmigo hace unos años, tienen dos papeles totalmente diferenciados. Aldo, como sabe, esta timoneando las máquinas de recolección, y Francesco se responsabiliza de los Negocios Externos; yo les veo que están trabajando seriamente, han comprendido que este trabajo no es fácil, porque los competidores, tanto sean lo que están por encima como por debajo, son duros. No olvidemos que hay fabricantes italianos pequeños que son fuertes, y no se puede dejar de mirar a ninguno de ellos. Para hacer bien este trabajo no se puede estar haciendo una jornada laboral normal y basta; este negocio no es un juego, y esto supone el estar implicado fuertemente con él. Hablando claramente, o se hacen bien las cosas o no se hacen. Yo creo que lo están haciendo bastante bien, pero obviamente serán los resultados los que hablen por ellos, también hay que considerar que tienen un buen equipo



de colaboradores, y si ellos saben sintonizar todo esto, no cabe duda que esta empresa tiene y tendrá un futuro.

Yo soy consciente de que mis hijos son personas normales, serias, formales, que les gusta su trabajo y tienen un concepto claro del sacrificio que supone sacar adelante una empresa y la responsabilidad que conlleva.

J.M. Hace unos días estaba viendo una entrevista, ya antigua, con Enzo Ferrari, y a pesar de las distintas generaciones a los que pertenecen, usted está diciendo conceptos que él también exponía, como son el saber captar las indicaciones de tus clientes, la confianza de ellos en que son atendidos y escuchados, y el transmitir a su vez todas estas inquietudes a la cadena de montaje. En resumidas cuentas, el escuchar a unos y a otros, porque la verdad absoluta está en posesión de todos y de ninguno, porque al final todo esto converge en una sola palabra, 'calidad'. Esto es por lo que yo le decía antes concepto 'multinacional' y 'plurinacional'. Para mí, en mi modesto conocimiento, multinacional es aplicar un concepto único para todos, plurinacional es, sin embargo, con un mismo concepto saberlo adecuar a las necesidades de cada país. Si usted, Vittorio, tuviese la oportunidad de tener una bola de cristal y ver el futuro, ¿qué buscaría en él?

V.C. Yo veo el tema, según su pregunta, en dos cosas: innovación e internacionalización. En innovaciones usted va a ver (y aquí se refiere a lo que presentó al día siguiente) el tractor con biodiésel B100, que permite utilizar el combustible bio al 100%, no con un 10-20%, sino 100%. También presentaremos un cambio pequeño, para adecuarlo a los fruteros y viñeros este CVT. Aunque la transmisión de variación continua no

es ninguna novedad, porque otras marcas la llevan haciendo hace tiempo, siempre era para máquinas grandes, y nosotros hemos sido los primeros en hacerlo para pequeñas. En esto seremos los pioneros, en un cambio de este tipo para tractores pequeños, fruteros y viñeros, y yo sé que este producto, porque voy a visitar a nuestros clientes, interesa mucho para trabajos con el atomizador, etc... Y la otra, gracias a nuestra colaboración con Deutz, es presentar el motor híbrido diésel-eléctrico; nadie habla de esto, y conseguimos un intercambio energético, y bajo este punto, no tanto para las máquinas de gran potencia, pero sí para las pequeñas, que trabajen en invernaderos cuando están continuamente adelante y atrás, donde no están permanentemente a la potencia al máximo, por ejemplo en las máquinas telescópicas, estoy seguro que será una solución interesante y apropiada. Supone un nivel importante para las máquinas de transmisión continua, y realmente creemos en esta innovación, y esto, y lo que he comentado sobre el motor, es para usted una primicia, (véase **agrotécnica de junio 2007**), y bajo este punto le digo que el producto ya lo tenemos dispuesto, lo verá usted pronto. Y todo esto traerá, asimismo, la reducción del consumo del carburante, y como me apuntaba antes, ¿porque que no también emplearlo en trabajos municipales?



LA SINERGIA EXISTENTE ENTRE DEUTZ AG Y NOSOTROS NOS BENEFICIA A AMBAS EMPRESAS



J.M. Solamente nos resta darle las gracias al doctor Vittorio Carozza, sobre todo sabiendo que no es muy amigo de las entrevistas con la Prensa.

V.C. Gracias a usted porque esto no ha sido una entrevista, ha sido charlar con una amigo de años de una manera agradable y personal.

J.M. Por último, sólo me gustaría el tener la oportunidad de ayudarle a escribir su libro de memorias, porque habrá cosas muy interesantes que contar.

V.C. No había pensado en ello, pero tomo nota, y si algún día lo hiciera, contaré con usted.

Así transcurrió una de las entrevistas más amenas que he llevado a cabo, sin planteamientos previos, en la que fluyó todo de manera espontánea. 80 años son un motivo más que suficiente para estar orgullosos y más aún cuando en el horizonte del Grupo se ve un camino que va "Desde París a Shangai". ■

© **agrotécnica**