

VITTORIO CAROZZA

Presidente Director General del Grupo SAME DEUTZ-FAHR

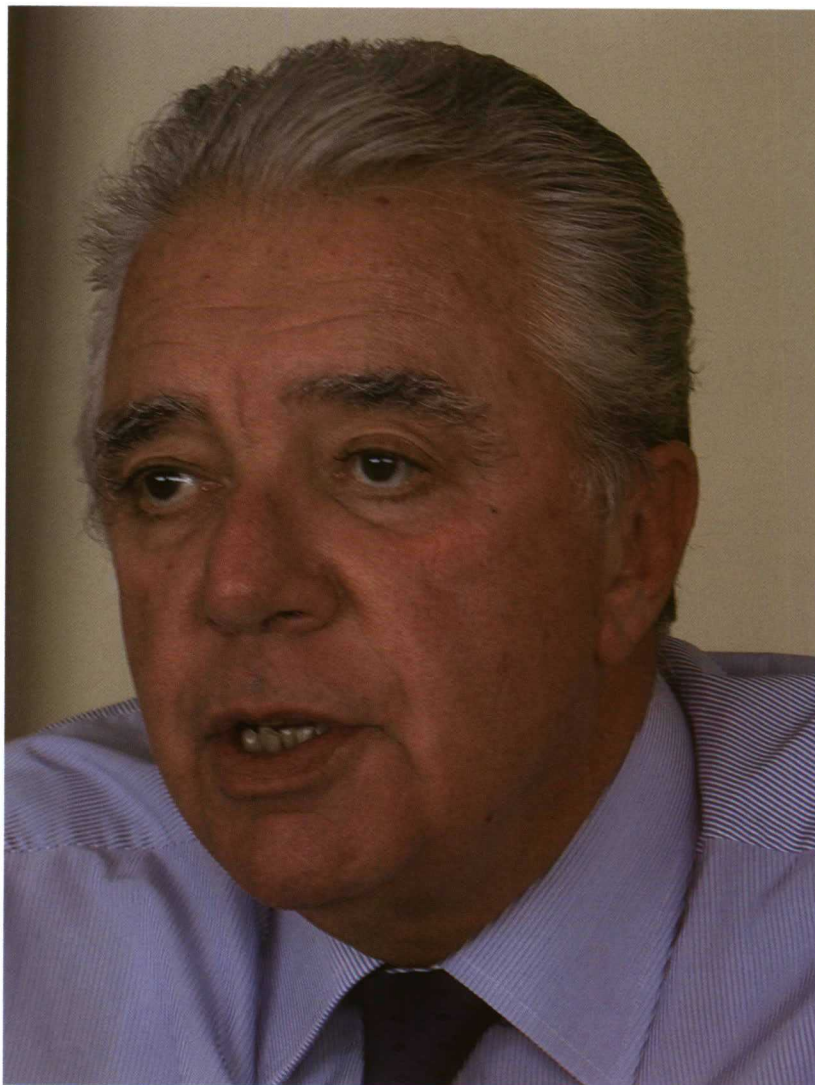
“Nosotros no somos bancos, cada uno debe asumir su papel”

JULIÁN MENDIETA

Treviglio

Hace apenas un año, tuve el privilegio de mantener una charla, más que una entrevista, con el Presidente del Grupo Same Deutz-Fahr, donde desmenuzamos historia y vivencias. Ahora, una vez más, tengo la ocasión, desde una postura de confianza personal y profesional, de continuar con aquella conversación, apenas interrumpida; son muchas las cosas que se han llevado a cabo desde ese tiempo y más aún las que se llevarán, pero nadie mejor que Vittorio Carozza para comunicar en primera persona todo ello y, sobre todo, que lo que me dijo en su día es ya una realidad tangible... SIEMPRE HACIA DELANTE.

En junio de 2007, con motivo del 80º Aniversario, tuve la ocasión de llevar a cabo con usted una entrevista que realmente me dejó un buen sabor de boca, ya que más que una entrevista derivó en una conversación y unas reflexiones entre antiguos amigos. Aquella vez hablamos, sobre todo, de lo que tenía en mente para el desarrollo del Grupo, tanto en India como en Treviglio, China, Croacia... donde su visión del mundo iba en un largo re-



corrido desde el Oeste hacia el Este. ¿Sigue teniendo, en estos momentos, los mismos planteamientos o se han visto un poco desviados por la actual coyuntura económica?

No, en este aspecto le digo que no he tenido ningún cambio

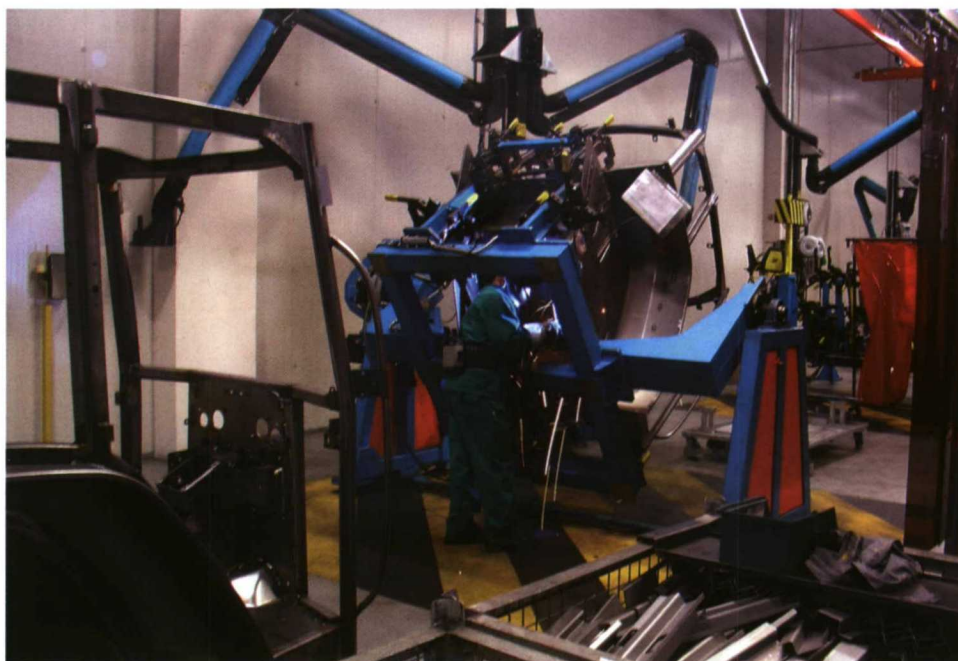
sustancial, son los mismos, y en cierto sentido se han visto incrementados, de tal manera que la posible menor demanda europea está siendo compensada por otros países de la antigua Unión Soviética, India y en el próximo año con China, ya que estamos

aún en una fase de construcción de nuestra unidad productiva, y verá cómo en un par de años otros nuevos proyectos, ya en fase de solidificación, empezarán a dar sus resultados. No importa que ahora mismo haya estas tormentas en los horizontes económicos porque estoy seguro, añadiría, más que seguro, que veremos todos nuestros proyectos no sólo solidificarse, sino dar sus frutos.

Piense que en estos momentos el gobierno chino está proyectando privatizar la tierra, ya que esto es un hecho extraordinario en sí mismo, a nivel mundial, y si realmente esto llega a ser una realidad, al final veremos cómo China será la auténtica revolución agrícola en los próximos años, porque si se mueve con la misma 'violencia' que se ha hecho a nivel industrial, y estoy seguro que la propiedad de la tierra es un bien que a los chinos les interesa mucho y podría convertirse en algo mucho más potente que la simple revolución industrial.

Me podría equivocar, pero creo que no, porque estas hipótesis tienen una gran base, y por eso yo me hago la reflexión de que a China hay que mirarla muy de cerca y controlarla hasta el punto de que, si los agricultores chinos son conscientes de su potencial, pueden crearse el 'Padre Eterno', y pueden llevar a cabo proyectos y acciones muy importantes. Por eso conviene mirar muy de cerca todos estos movimientos del sector agrícola en China, porque antes o después llegarán.

Por mucho que queramos negarlo, la realidad es que en estos momentos estamos viendo una tormenta económica, que aunque está motivada por otros sectores, en el fondo nos acaba salpicando a todos, por un lado, en las monedas el valor del yuan está subvalorado por otras divisas



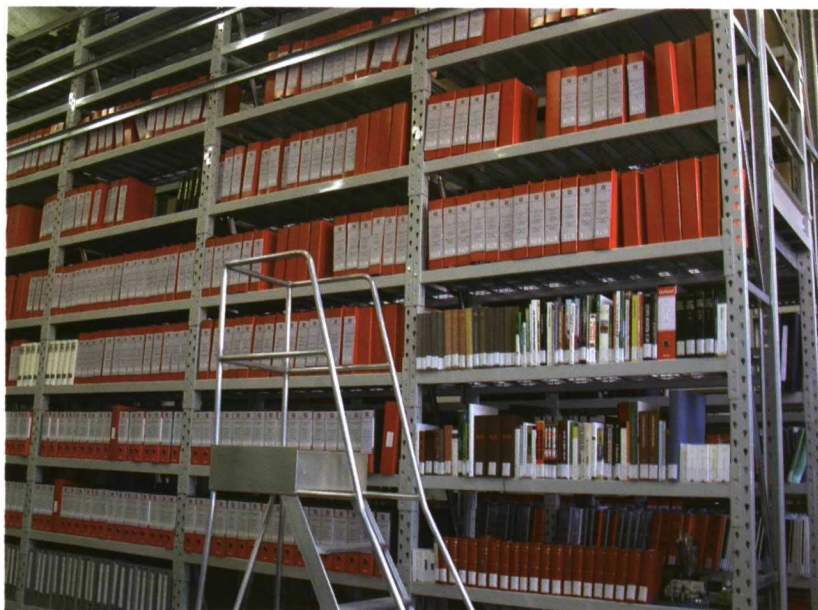
como el euro y el dólar. Si esta situación pudiera cambiarse, ¿hasta qué punto les podría a ustedes beneficiar o perjudicar referente a la inversión que están llevando a cabo en China?

El discurso de la divisa, yuan, euro, dólar... no entra dentro de los planes cuando uno va a un país como China, porque solamente se basa en unas ventajas sobre la divisa. No, eso no es así, se va a China porque se está buscando un mercado nuevo, en expansión, para que en un próximo futuro medio o lejano impulse la actividad de esta empresa, quiero alejarme realmente del discurso del cambio, porque si fuéramos a China sólo por esa circunstancia, mejor quedarnos en casa. La clave está en que nosotros fabricamos tractores, máquinas agrícolas y motores y allí está surgiendo un mercado muy importante, por ello no pensamos en un cambio, no es parte de nuestra estrategia las variantes del cambio.

Dott. Carozza, vamos a pasar de China a Rusia. Ustedes han llevado a cabo importantes acuerdos para, conjuntamente con otra compañía, desarrollar una joint-venture, el sábado pasado (5 de octubre) se ha llevado a cabo una feria

en Moscú donde no se ha percibido un clima bonancible porque, también Rusia, está experimentando las fases del actual clima económico, esta situación realmente tenemos que entenderla como coyuntural. ¿Puede suponer un freno en el desarrollo de su política respecto a la presencia del Grupo Same Deutz-Fahr en Rusia?

Lo cierto es que si tuviéramos que hacer las planificaciones dejándonos influenciar por las situaciones relativas del momento que estamos viviendo, a nivel financiero, sería para salir todos huyendo asustados. Pero no, esto no es así. Nuestra estrategia en Rusia, India, China... está basada en un proyecto y en una planificación que no se puede cambiar de un momento para otro en base a unas circunstancias particulares, y no quiero decir con eso que no se tengan en cuenta estas cosas, los factores variables, pero el trabajo que estamos haciendo no se limita solamente a un momento presente y a una circunstancia puntual, sino todo lo contrario. Está planificado en base a un estudio previo, una estrategia y un desarrollo... ¡Esta crisis pasará!, esto es como una máscara *bergamasca* que se llama en italiano *ciupino*,



y que es lo que se ponen las personas en el carnaval para ocultar la verdadera cara de las cosas. Esto es la alusión de que los agricultores de aquella época de Bérgamo que lloraban cuando había sol y reían cuando había lluvia, y quien le preguntaba ¿por qué lloras?, ellos respondían: *"Lloro porque mañana lloverá y me río porque con esta lluvia veré el sol"* –tómese como una alegoría a que siempre después de una tormenta saldrá el sol-. Sobre este tema hay también un proverbio de Sicilia que dice, –aunque como usted sabe yo no soy de Sicilia–: *"Buen tiempo, mal tiempo, no dura nunca todo el tiempo."*

Pero siempre hay que ver detrás de las cortinas de lo que llamamos crisis. Yo veo en este momento una buena oportunidad para 'desengrasar las estructuras', 'limpiar las cañerías' y así, si podemos gracias a esta circunstancia renovar estructuras, podemos acelerar la presencia de nuevos modelos en el mercado y acelerar posiblemente otras cosas que, una vez que pase esta situación, nos permita salir en la carrera en primera línea, más fuertes, mejor preparados.

Referente a esta respuesta, veo que hay en su organigrama una serie de nuevas personas, profesionales reputados

que pueden aunar sus conocimientos a esta nueva fase del Grupo, tanto a niveles de experiencia como a niveles distintos de conocimientos. Esta política que están siguiendo, ¿quiere decir que ustedes quieren ir, no solamente más adelante, sino más rápido de lo que está haciendo su competencia más directa?

Los nuevos colaboradores integrados en nuestro equipo son debidos a situaciones de jubilación de otros grandes profesionales que ya no están y, por tan-

to, debemos valorar de manera relativa el incremento de personas. Tenga en cuenta que nuestra política de desarrollo en China también conlleva el dotarse de colaboradores cualificados, y creo que en este nivel de incremento por ahora hemos terminado. Pero, ¿qué es lo que buscamos con esta renovación e incorporación de personas? Es bien sencillo: personas que proceden de sectores distintos al mundo del tractor, pero con una base similar relativa al movimiento industrial de la fabricación, de la calidad y, sobre todo, de filosofía de desarrollo de producto, inge-

 **CONVIENE MIRAR
MUY DE CERCA TODOS
LOS MOVIMIENTOS DEL
SECTOR AGRÍCOLA EN
CHINA** 



niería y marketing, sectores de más evolución que el nuestro. En definitiva, profesionales que vienen de las mejores empresas, no sólo de nuestro sector sino también de empresas líderes de la automoción y el camión. La razón es que están viendo un Grupo más dinámico, con una política de expansión importante y donde ellos, como profesionales que son, ven más oportunidad de desarrollo profesional, y por tanto de rentabilizar mejor sus conocimientos. Esto es un fiel reflejo de que nuestra reputación, a nivel empresarial, goza de una gran estima. Usted conoce perfectamente nuestra empresa y sabe que pensamos en ella 24 horas al día, donde los re-

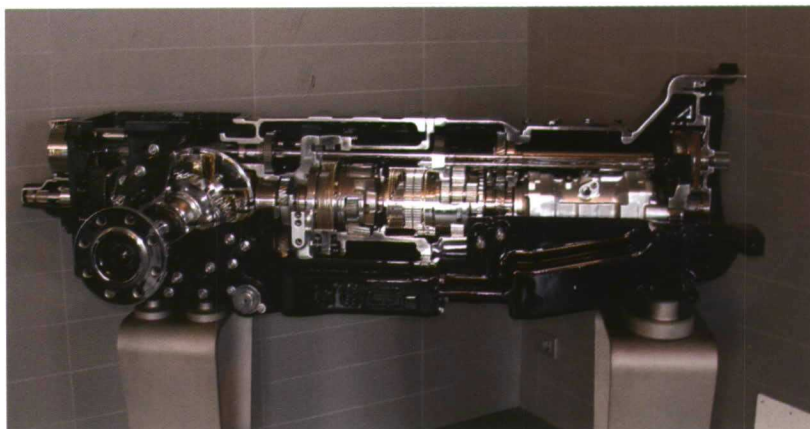
**HACÍA TIEMPO QUE
TENÍAMOS LA
NECESIDAD DE
REORGANIZAR NUESTRO
SISTEMA PRODUCTIVO
PARA REDUCIR COSTES
Y OPTIMIZAR LA
GESTIÓN**

levos generacionales están presentes y activos y que además contamos con un nivel de colaboradores cercanos a la Dirección General de un reputadísimo nivel profesional. Somos una empresa familiar con todo lo que conlleva eso en positivo y también en negativo, pero es muy importante que, hoy por hoy, ante un problema, se soluciona hablando en primera persona, cara a cara, y es importante entender a la empresa en su filosofía y en sus reglas, porque muchas veces todos sabemos que la aritmética simple y pura es despiadada.

El pasado año dábamos una somera vuelta por el interior de esta planta de Treviglio, aún estaban muchas cosas en fases de realización en líneas de montaje. Hoy, no solamente observo que todo está prácticamente terminado, sino que veo en el interior una imagen de mayor racionalización en montajes y más 'claridad' en las fases productivas. Asimismo, a niveles de estructuración de mercados y filiales, también han llevado a cabo una racionalización. Respecto a esta última parte, ¿qué es lo que ha motivado el llevarlo a cabo?

llevarlo a cabo. También quisiera destacar en esta fase, la aportación del Ing. Bordi, una persona tremendamente positiva e importante en nuestra organización, el Ing. Ferrari, especialista en el área de la producción..., han sido los que han ido coordinando y llevando a cabo las fases de, no diría 'levantar la hacienda', sino hacerla más eficiente en su gestión, y eso es importante, porque ellos son personas de una gran valía probada y demostrada y saben, ante situaciones nuevas, crear y hasta improvisar.

Cuando llegó el Ing. Ferrari, entró a trabajar sobre el tema de



Respecto a la parte interna, se ha llevado a cabo lo que usted ha visto, y es una parte del proceso de evolución que estamos realizando. Ha podido ver nuestro Centro Histórico, del que estamos muy orgullosos y con el que estamos llevando a cabo un trabajo increíble y positivo. Tenemos la herencia de marcas de gran prestigio, como son Same, Lamborghini, Hürlimann y Deutz-Fahr, y a ellas les debemos dar el respaldo y el recuerdo en todo el amplio sentido de la palabra.

Respecto a la cadena de producción, hacía tiempo que teníamos la necesidad de reorganizar nuestro sistema productivo, por la razón de que debíamos reducir los costes y la optimización de la gestión, y que pese a que hemos tenido en ciertos instantes que demorarlo un poco, ha habido que afrontar el momento y

hombres y tiempos, y en esta fase ha llevado a cabo un trabajo magnífico. Y eso lo estamos constatando en que ha dado pasos importantes ya a punto de terminar, respecto al pasado, temas como la filosofía de la pinturas, donde cada pieza llega pintada para su montaje, evitando así fases posteriores... En fin, una serie de pasos importantes que se ven reflejados en lo que usted ha podido ver hoy.

Es un proceso que no conozco a la perfección, porque tengo para eso un equipo líder en este sentido, pero le puedo decir que cada uno en su área son auténticos profesionales, que están trabajando tanto en Treviglio como en India y Alemania, y que está trabajando en un solo objetivo, que nuestro equipo siga adelante en liderazgo. En China estamos buscando esta uniformidad

y los productos se están llevando a cabo dentro de la filosofía global del Grupo: plataformas comunes con usos comunes pero objetivos diferenciados.

En lo referente a la organización interna nos hemos influenciado por las culturas agrícolas. Creemos que hay una mayor sinergia de cultura agrícola entre Portugal, España, Italia y Grecia, entre Francia y el Benelux, entre los Países Nórdicos e Inglaterra. En resumen, hemos buscado una optimización mental de los distintos países que forman esta 'tarta' y, sobre todo, procurando aunar las mismas filosofías de cliente final, y estas macroregiones van a permitir una mejor gestión en cada país con las redes de ventas.

Pero Dott. Carozza, para ustedes Rusia es un punto importante de desarrollo. Van a presentar en la próxima EIMA cosechadoras de flujo axial, principalmente enfocadas para ese mercado. Sin embargo, a nivel de tractores se quedan un poco cortos de potencia. ¿Cómo van a suplir esto?

A nivel de potencia, en este momento llegamos a los 277 CV, pero no quiere decir que el límite de hoy sea el de mañana, ya que estamos desarrollando productos para llegar a los 400 CV y tra-

bajamos con reputados colaboradores, como es ZF, para este proyecto, e indiscutiblemente esta potencia para el mercado ruso es válida, y para otras regiones también como Alemania, Australia, etc.

Pero quizás para llegar a este tipo de producto, ¿no sería interesante recurrir a una joint-venture puntual?

No estamos cerrados a buscar oportunidades conjuntas, porque una línea de producción es costosa y tenemos en cuenta que, además, las series serían pequeñas.



EL PROBLEMA FINANCIERO ES MUY SERIO, PERO NOSOTROS NO SOMOS BANCOS, SINO INDUSTRIALES QUE FABRICAMOS TRACTORES, MOTORES...



A nivel de Europa, el mercado está pasando por un momento que en España denominamos 'dulce'. La demanda es buena, pero llegamos al muro que supone la dificultad para encontrar liquidez crediticia, situación que es acusada desde hace más o menos tres meses. ¿Qué piensa usted que se podría hacer para ayudar a esta situación?

La respuesta no es fácil. Nosotros somos industriales que sabemos llevar a cabo nuestro trabajo, fabricamos tractores, motores... el problema financiero es realmente serio, pero la realidad, es que nosotros no somos bancos, no tenemos la fuerza financiera destinada a estos fines, que no quiere decir que no tengamos acuerdos puntuales en este aspecto con entidades de este tipo, pero jamás podemos pretender sustituir a los bancos, como nos pasa a la gran mayoría de las empresas. Aquellas de nuestro sector que tienen financieras, al final es un banco el que está financiando, por eso hay un postura que tenemos muy clara, y es que cada cual asumamos nuestro papel, que la banca haga su trabajo y nosotros el nuestro. Eso no quiere decir que nosotros no luchemos por llegar a acuerdos importantes que beneficien a nuestros clientes y que esto sea un negocio común, pero hoy por hoy no tenemos interés en asumir el papel de la banca.

Pero como esto no se lleve a cabo, terminaremos llegando a un círculo peligroso, como esta sucediendo en otros sectores como automoción, obras públicas y transporte, donde no se dan créditos y se pierde el control, cuando son la banca y la política las que deberían hacer su trabajo, son los que tienen que abrir su mente. Hay que racionalizar y añadir 'carburante' a la economía, porque si no, llegará un momento en que se pararán las máquinas.

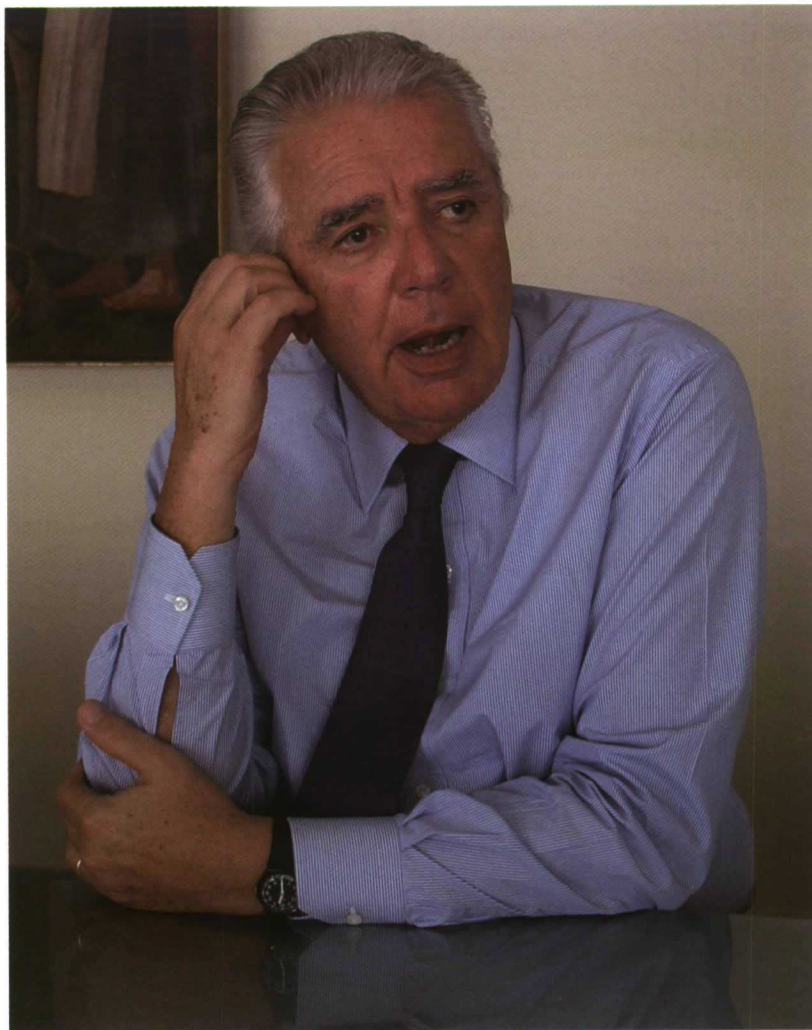




La financiación es como el aceite, que en el funcionamiento del motor evita que se gripe en la fricción entre el pistón y el cilindro, es necesario lubricar las partes en fricción. Con una buena financiación, que es un buen aceite, seguro que tanto el cilindro como el pistón van a ir a más velocidad y para toda la vida, y si el aceite no es bueno, se parará la máquina, y será como echar arena en el motor, estropearlo para siempre... y al final griparlo.

A este respecto le puedo decir que en España estamos comprobando que un elevado porcentaje de las operaciones presentadas son denegadas por el banco.

Pero yo creo que es tan grande a lo que nos referimos que no se puede ralentizar. Crisis o no crisis, cada uno debemos hacer en nuestro trabajo lo que tenemos que hacer. Busque la banca y la financiación, póngase de acuerdo con los políticos, que los industriales sepamos ofertar productos de fiabilidad, rentabilidad y calidad a un precio realmente competitivo y no olvide que esta crisis que actualmente estamos sufriendo al final tendrá un juez infalible que es el mercado, que en absoluto va a perdonar los errores.

Y este juez implacable tiene una gran memoria, y a todos aquellos que hagan cosas en contra de este sentido común, el mercado, que en el fondo son las personas, usará el 'bastón' para recordárselo, con su ira por hacerles sufrir todo aquello que está pasando. Ya no es un tema de sindicatos, empresarios, hoy en día todas estas cosas se mueven dentro de un sistema regulado hecho por personas donde aquellas que son demasiado ávidas de conseguir cosas por encima de las reglas, el mercado se las facturará, al igual que si la gestión que se haga es positiva y se percibe, también recibirá su premio.



 **SI TUVIÉRAMOS QUE PLANIFICAR
DEJÁNDONOS INFLUENCIAR POR LA COYUNTURA
FINANCIERA, SERÍA PARA SALIR HUYENDO
ASUSTADOS. PERO NO** 

Me gusta escucharle lo que está diciendo, porque realmente no percibo en su tono ni su forma de decir las cosas, ningún sentido de intranquilidad, sino todo lo contrario, de confianza en sentido positivo. Un Grupo como el suyo, que está inmerso en una política importante de inversiones a nivel global, donde está luchando en un mercado de gran nivel de competitividad, indica que no solamente tienen confianza en sus posibilidades, sino también en la madurez de los mercados. Por eso, ¿estas tormentas econó-

micas pueden hacerles cambiar en parte sus planteamientos?

En esta estrategia no conviene confundir las cosas, hay problemas de naturaleza financiera, pero realmente son problemas coyunturales, son temas diversos. El problema financiero es como a un hombre que le llega un infarto y muere, pero a otro le llega una enfermedad problemática, pero tiene la suerte de que gracias a la medicina o cirugía sale a delante. El infarto es la crisis financiera, y la coyuntura es esa enfermedad que se puede superar en un corto o medio plazo. La

crisis financiera tiene que superarse porque si no, el resto del cuerpo productivo muere. El problema es grave, más que nada gravísimo, pero en un corto tiempo, porque tiene que terminar. Es estúpido mirar más allá de lo que realmente es, pero una recesión es una enfermedad que conlleva unas soluciones a medio y largo plazo.

Usted y yo hemos vivido suficiente como para haber visto crisis, y siempre hemos oído que la última era la peor. Tienen que imponerse las ayudas de los gobiernos a las empresas, y las empresas tienen que ver cómo optimizar sus gestiones a nivel de costes de producción y llevar a cabo esta 'limpieza de tuberías' que hablábamos antes. Debemos llevar a cabo ahorros, pero sin que vayan en detrimento del resultado final, en el que realmente veamos la factura de las cosas mucho más limpia, más afinada. Por ello le digo que esto, y a tenor de la verdad, no puedo juzgarlo en términos muy negativos, porque estos últimos años

hemos vivido con mucha alegría y gastado en temas banales. Tenemos que hacer un examen de conciencia, tanto a niveles de empresa como personales, y esta crisis coyuntural, de una manera u otra, nos va obligar a recapacitar muchas cosas, y nos obligará a todo el mundo, tanto a empresas como a economías domésticas, a estar mucho más atentos a las cosas.

Hemos tenido ocasión de conocer lo que van a presentar a nivel de producto en la próxi-

 **NO TEMEMOS LOS TIEMPOS DIFÍCILES, LOS AFRONTAMOS CON UNA INVERSIÓN MAYOR EN NUESTROS PRODUCTOS** 

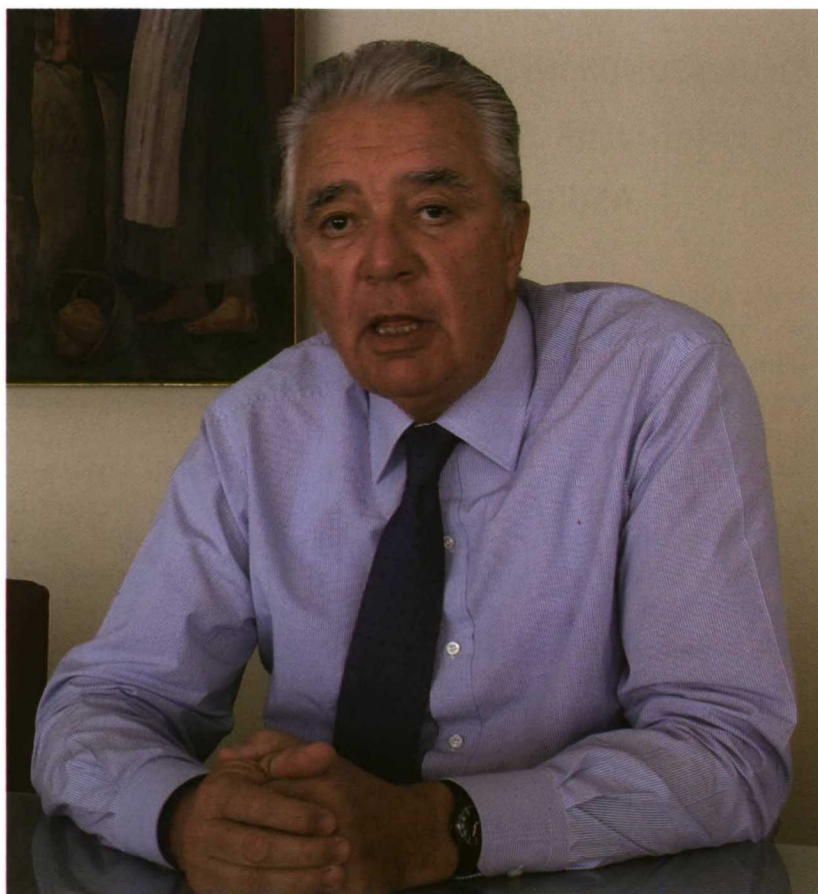
ma EIMA, con esta imagen y esta política, ¿qué mensaje subliminal quieren dar ustedes?

El mensaje es muy sencillo y creo que nuestros visitantes, amigos y clientes lo comprenderán. Nosotros no tememos los tiempos difíciles y a su tiempo no subvaloramos las cosas y afrontamos estos tiempos adversos, con una inversión mayor en nuevos productos. Proponemos al mercado productos con un gran nivel, como podrán ver en los nuevos Explorer y Fruttetos, damos a nuestros concesionarios argumentos y armas para hacerles mejor su trabajo, y por esto el mensaje se define claramente en una cosa: confianza en el mercado, confianza en nuestras redes de ventas y confianza y agradecimiento a nuestros clientes.

Este año la agricultura, con estos vaivenes, está demostrando que es un valor sólido, que es un concepto económico importante. ¿Usted cree que realmente esta coyuntura va a hacer que la agricultura acabe mejor posicionada, que vaya más hacia delante, que su valor a futuro sea más que un simple papel o un '.com', que es un sector de confianza, de futuro?

Creo mucho en la agricultura. Tengo un gran nivel de confianza en nuestra agricultura europea. El único problema que tienen los agricultores europeos es la errática Política Agraria Común. Tienen que llegar a un entendimiento mejor entre los políticos, que según mi modesto entender, no tienen.

No puede ser que los países más fuertes económicamente impongan cuotas. Por ejemplo, respecto a la cuota lechera, en Italia ponen una gran multa por exceso de producción y, por otro lado, la importan. Esto no lo entiendo: importamos leche de países del Este y encima nos multan. Es difícilmente comprensible este tipo de política.



Para el año 2009, ¿qué es lo que va a ser un hecho importante para ustedes: el mercado de China, su planta de montaje en Rusia...?

A lo largo de estos caminos hay que buscar adecuamientos a las cosas, y según va llegando el momento '0' van surgiendo otras cosas, le digo esto respecto a China. Por ejemplo, en un principio pensábamos basarnos en un solo producto respecto a Dalian, pero estamos viendo que tenemos que tener un abanico más amplio de potencias y, al final, vamos a tener que dotar la producción con una mayor gama porque nuestros distribuidores, van a necesitar un abanico más amplio de productos y potencias. Estoy seguro de que va a ser un hito importante en nuestro Grupo y usted va a ser testigo de ello en primera persona. Es un hecho importante que tenemos la necesidad de buscar un espacio comercial que no sea solamente Europa, por ello hemos invertido, estamos invirtiendo e invertiremos, dado que irnos a Sudamérica no sería rentable, ya que es un mercado que está copado por tres grandes grupos y preferimos que lo que tenga que hacerse se haga a través de importadores, porque no vamos a ir en contra de empresas que están luchando en su 'propia casa'. Por ello, decidimos irnos a espacios de mercado donde luchemos de igual a igual.

Hay una reflexión que me hago. Al principio me decía que al Grupo se le miraba de soslayo y ahora de abajo a arriba. ¿Hasta qué punto ha influido el 45% de Deutz AG o a que el buen estado de la compañía se refleje en el producto final?

Bueno, es una mezcla un poco de todo. Cuando tomamos la participación de Deutz AG no fue por una ambición, eso está claro. Realmente fue porque éramos conscientes del problema de la motorización de nuestros tracto-



res, y que, de cara a un futuro, el no contar con estos motores nos podría frenar a nuestro desarrollo, y el no llevar a cabo las normativas, ya que al producir menos de 200 000 motores no hace viable un planteamiento de inversión en producción.

Por ello, usando nuestro sentido común, invertir en Deutz AG nos permitía, tener una parte importante de este fabricante de

do todas las normativas y todo con una marca tan acreditada como es Deutz. Y no me cabe la menor duda que el futuro lo tendrá el que tenga en sí mismo el control de sus motores, y si no el tiempo nos lo dirá.

¿Qué mensaje enviaría a los visitantes de EIMA (Bologna, 12-16 de noviembre)?

Muy simple y sencillo. Créanos, confíe en nosotros, porque siempre buscaremos lo mejor para ustedes. Antes de cerrar y aprovechando también estas circunstancias quiero hacer un comentario positivo a nuestro responsable en España, Javier Seisdedos porque estamos muy satisfechos de lo que están haciendo. Somos conscientes de que están haciendo un trabajo muy positivo en unas circunstancias muy complicadas. Son un equipo joven, con ganas, deseos y ambición de hacer bien las cosas.

Y en lo que respecta a usted, es siempre una gran satisfacción, porque nuestras charlas se han convertido en una constante conversación entre amigos con total confianza y por eso es de nuevo un placer para mí recibirle en esta su casa desde hace tantos años.

(Julián Mendieta) Por mi parte, y como dijo Cesar en el Rubicon: "Alea jacta est"(Los dados están echados), y sólo deseo que la jugada sea la que su esfuerzo se merece.■

 **TENGO UN GRAN NIVEL DE CONFIANZA EN LA AGRICULTURA EUROPEA. EL PROBLEMA QUE TIENEN SUS AGRICULTORES ES LA ERRÁTICA PAC** 

motores por un lado, y por otro asegurarnos nuestro aprovisionamiento. Nosotros no podíamos tener nunca la fuerza de la Deutz AG. Así, de esta manera, hemos superado todos los problemas que traen consigo las nuevas reglamentaciones, y es para nosotros también un referente importante que todos nuestros productos vayan con motorizaciones o bien cumplier-