

NICK WRIGHT*Director General de AGCO Iberia*

“Intentamos posicionar nuestras marcas reforzando su valor tradicional”



Ya se ha cumplido un año desde que el británico Nick Wright asumiera la Dirección General de AGCO Iberia, empresa que comercializa en España la maquinaria de las marcas Massey Ferguson, Fendt, Valtra y Challenger. Un buen momento para hacer análisis y balance de los resultados obtenidos, así como de esbozar los planes de futuro.

JULIÁN MENDIETA

Madrid

¿Cuál ha sido su trayectoria en el Grupo AGCO, cómo empieza, cómo se desarrolla, etc.?

Tengo 52 años, y llevo 32 con Massey Ferguson o AGCO. Empecé trabajando con Massey Ferguson, muy poco en agricultura y más en el negocio

de Economía. Comencé en Massey Ferguson en el Departamento de Exportación, continúe en Marketing en el Reino Unido y luego me fui a Ventas en África, donde estuve tres años. También tuve la oportunidad de ir a Estados Unidos (Florida, Fort Lodesdale) como responsable de Sudamérica. Allí estuve llevando el Departamen-

to de Recambios viajando mucho por México, Centroamérica y Norte de Sudamérica.

Su trayectoria en Sudamérica le da una experiencia de conocimiento latino, pero en España es muy diferente. ¿Qué se ha encontrado al llegar aquí?

Mi primera impresión en los dos o tres primeros meses es

que aquí el mercado es mucho más sofisticado a niveles de producto y tecnología que en algunos países del norte de Europa. El nivel de la agricultura en España, Reino Unido, Alemania o Francia está muy por encima.

Obviamente, aparte de la tecnología que se exige o pide en España, el país es complejo en cuanto a las exigencias por parte del agricultor. No tiene nada que ver un agricultor del Norte con otro de Castilla o con uno del Sur. Usted ha estado muy ligado siempre a Massey Ferguson, pero de pronto aquí se encuentra con que tiene que 'jugar' unas 'cartas' distintas, como son Valtra, Fendt y Challenger. ¿Cómo articula, dentro de su política comercial, contar con marcas tan distintas a la vez, y en ciertos puntos, tan competitivas entre ellas?

Sin duda, ésa es la parte más difícil de mi trabajo, sacar el máximo rendimiento al mercado con 3 ó 4 marcas en España. Una de las cosas más importantes, es proyectar la tradición de cada marca en el mercado, no sólo 'colocar' cada producto en el punto de venta, distribuidor o red, para acabar vendiendo al cliente. Lo que intentamos hacer es posicionar cada marca en el mercado reforzando su valor tradicional. Massey Ferguson como una línea completa de producto, Fendt como alta calidad y alta tecnología, y Valtra la dirigimos a un nicho especial de mercado, sobre todo el forestal.

El nombre más 'popular' es Massey Ferguson, una marca en España emblemática, muy querida ahora mismo. Ha pasado por momentos mejores y peores. Creo que ahora se encuentra en un momento 'Top', se dicen muchas cosas del producto, de la calidad, etc. Y todo esto de boca de competidores suyos, ¿están



sabiendo sacar todo el partido a Massey Ferguson que pueden sacarle, o todavía tiene algún as en la manga para jugarla más tarde?

No, creo que con Massey Ferguson todavía tenemos que crecer en cuota de mercado, pero no a través del precio, sino mejorando el nivel de nuestros concesionarios, la calidad de las ventas, en general, que el cliente viva una buena experiencia en la compra que realiza, estar seguros de la satisfacción del cliente en el funcionamiento del tractor, en este caso de Massey, satisfacción en el servicio que recibe cuando compra el tractor y cada vez que el cliente vuelve para cualquier otra necesidad. Con todo esto, tenemos a un cliente satisfecho, y ése es el principal objetivo de nuestro trabajo.

En Massey Ferguson han introducido una gama de tractores 'especiales' en la que han apostado fuertemente, no hay que olvidar que habían cambiado de proveedor de tractores especiales dos veces, esta es la tercera, en un corto espacio de tiempo. Decimos en España que "a la tercera va la vencida", ¿puede ser así o aún queda otra posibilidad?

Cuando trabajas con un proveedor, quieres el mejor, con la mejor calidad y diseño y no quieres a uno inexperto. Tenemos que trabajar muy duro en diseño, como en el caso de la serie 3600, en contra de otros modelos que salen directamente de nuestra fábrica. Pero lo que realmente hace nuestro proveedor es el ensamblaje del tractor, es la diferencia con el anterior pro-





veedor. Tenemos un contrato muy largo con éste, por tanto, no hay visos de cambio en un futuro próximo.

En Massey Ferguson cuentan ahora con unas gamas de equipos de recolección que van siendo cada vez más importantes a raíz de la *joint-venture* con otras empresas y con un producto reconocido. ¿Es importante ahora mismo para ustedes tener estas máquinas?

Sí, como he comentado previamente, Massey Ferguson es conocida mundialmente, y en España, atendemos a las peticiones y necesidades de los agricultores, y algo fundamental en este apartado, es proveer también a los agricultores de maquinaria para forraje. En AGCO, el Presidente, Martin Richenhagen, ha puesto mucho interés y sus objetivos en este apartado y sobre todo en España, son conseguir una cuota de mercado que aumente en los próximos años.

¿Está viendo realmente la red de Massey Ferguson todo lo que están ofertándoles como una parte importante de su nivel de negocio en el que deben de apostar o tienen dudas?

Creo que sí. Tenemos una red fuerte de concesionarios Massey Ferguson en España. Nuestro objetivo es mejorar esa red día a día. Uno de los puntos importantes es saber que AGCO Iberia no 'vende' a la red, sino

 **LA PARTE MÁS DIFÍCIL DE MI TRABAJO ES SACAR EL MÁXIMO RENDIMIENTO AL MERCADO CON TRES O CUATRO MARCAS EN ESPAÑA** 

que 'provee' a la red, lo que es muy diferente. Lo más importante es estar cerca de la red, trabajar juntos, establecer una relación de colaboración. En este objetivo, saben que tienen lo mejor y saben muy bien el producto que tienen.

Este año celebran un jubileo importante con Massey Ferguson, 50 años. ¿Qué supone para una marca cumplir estos años estando joven, fuerte, vigorosa y con expectativas de crecimiento importante?

Es fantástico para mí estar aquí en España cuando Massey Ferguson cumple 50 años. Creo que en estos 50 años hemos conseguido tener un maravilloso producto, el mejor que podíamos tener: los tractores de alta potencia que se producen en Beauvais, la línea de producto, etc. Nuestro objetivo es crecer en cuota de mercado, particular-

mente en España, y conseguir estar en la posición más fuerte que podamos en el mercado en los próximos cuatro o cinco años.

Fendt tiene desde siempre una imagen en España de marca *Premium*, pero siempre bastante conservadora en cuanto a su comercialización. Con la compra de AGCO hubo un revulsivo, una ilusión, la fábrica ha ido en aumento cada vez más, la gama ha aumentado, y Fendt ha pasado de ser una marca elitista a una marca de nivel alto a la que pueden tener acceso muchas empresas. ¿Qué supone para usted compartir con Fendt este *target* y 'enamorar' a un cliente con este tipo de producto?

La tradición que tiene Fendt es muy importante. La gama de producto se está continuamente desarrollando y aumentará en los próximos años. La cuota de mercado que tenemos puede crecer más.

¿Cómo define el perfil del cliente Fendt?

A nivel interno, podríamos decir que el *target* es un agricultor profesional, para contratistas, para alta productividad, gran rendimiento y alta tecnología en toda su gama hasta la serie 900.

En otros mercados, Fendt cuenta con una gama completa de máquinas de recolección, cosechadoras, empacadoras... ¿Van a tener esta gama en España o solamente se van a centrar en tractores?

No. Nosotros acabamos de empezar a vender maquinaria de recolección en España, visitando sectores especiales, contratistas del mercado profesional y centrándonos en un mercado profesional de cosechadoras y empacadoras.

Ahora mismo tienen parte de la red que comparte Mas-

sey Ferguson y Fendt al mismo tiempo. ¿Puede llegar el momento que por necesidades de darle a cada una de las marcas sus características, de cliente, la venta y la imagen, llegar a separarlas?

Separar la red, no, pero sí presentar las marcas de manera distinta al consumidor final, tener diferentes salones o escaparates a la hora de mostrar cada producto, cada uno con sus especificaciones técnicas y con su método de venta, ya que son productos diferenciados, pero no hablamos de que tengan que ser empresas separadas, pueden estar en el mismo lugar, pero claramente diferenciados el uno del otro en tema de presentación.

Cuando AGCO compra Valtra, compra una 'niña con una

hermana pequeña', que es Sisu. Sisu, que en un principio parecía que no podía interesar a AGCO, a la larga se convierte en un proveedor propio y para terceros importante para el Grupo. Valtra, por su parte, que se está beneficiando de esos conocimientos previos motorísticos, está enfocada para trabajos forestales o especiales, y también para trabajos en explotaciones mixtas agrícolas-ganaderas. ¿Está la red Valtra entendiendo bien la posición de esta marca?

Sí, obviamente el objetivo de Valtra es crecer en el mercado. Está claro que la red de Valtra es más limitada en comparación con Massey o Fendt, pero la localización de estos productos está muy seleccionada en las zonas donde sabemos que lo podemos ofrecer. También puedo

decir que existe un plan de expansión para la red Valtra, así como para su línea de producto. La idea es maximizar y crecer en las áreas forestales y mixtas de agrícola-ganadera.

En España, Valtra tiene una imagen de producto de gran calidad, sobre todo por su personalidad 'a la carta'. ¿Es una política acertada en un mundo global?



Una de las filosofías de Valtra es mantener su personalidad 'a la carta', no en tamaños, pero sí en todo lo demás: ser capaz de personalizar el producto. No es fácil mantener esto, y por ello, la red de Valtra en España es más especial que la de Massey Ferguson o Fendt, ya que el cliente elige lo que montar y el vendedor debe conocer muy bien cada componente. Es un nicho de mercado muy personalizado y queremos mantenerlo.

Hay otra marca que es Challenger. ¿Interesa tener tres marcas que cubren un nicho de mercado amplio, incorporar también Challenger?

Sí, hay un mercado muy definido para Challenger en España. Es un producto que ha experimentado un gran crecimiento en los últimos 5 ó 6 años en Europa del Este, y queremos centrarnos con Challenger también en España en un futuro cercano. Como todas las cosas, tiene sus imitaciones, y el foco de crecimiento es muy reducido, pero queremos cubrir ese nicho de mercado.

Como Grupo, tienen importantes centros de fabricación en otras partes del mundo, y acuerdos comerciales en otros países. Tienen un producto con unos niveles de tecnología muy especializada, para ello se requiere una red de servicio bien preparada. ¿Cómo están llevando este tema?

Uno de los puntos donde estamos haciendo más fuerza es

 **TENEMOS QUE CRECER EN CUOTA DE MERCADO, PERO NO A TRAVÉS DEL PRECIO, SINO MEJORANDO EL NIVEL DE NUESTROS CONCESIONARIOS** 



en tratar de mejorar cada día más el servicio y mantenimiento en los concesionarios hacia el cliente final hasta convertirse en un nivel lo más alto posible. Tenemos que seguir un plan agresivo con la red y exigir un servicio óptimo y mejorar, no sólo el nivel del servicio, sino también el trabajo que se realiza, formación de mecánicos, etc. que tenemos en Toledo.

En cuanto a las redes de ventas, hoy en día se requieren vendedores con gran formación, con gran conocimiento del producto, que es tan importante como el nivel de conocimiento técnico por parte del servicio. ¿Qué hacen para que su red esté al día en todas las tácticas y técnicas de venta?

Uno de nuestros objetivos también es la formación. Pensamos que el vendedor debe tener un profundo conocimiento del producto. Todo esto, al final, beneficia al consumidor. No sólo se trata de hacer una venta, sino saber que necesita el cliente, qué problemas tiene y cómo se le puede ayudar de la mejor mane-

ra para que realice una buena compra con un producto específico que realmente necesite.

Como inglés, puede apreciar mejor la evolución que ha habido en AGCO. Al principio fue el Grupo de ejecutivos agresivos de Estados Unidos, con el Sr. Ratliff a la cabeza, y de repente, introducen a un alemán, y pasa a ser una empresa mixta de americanos, finlandeses, ingleses, alemanes... ¿Que está aportando esto en sinergias a AGCO en su conjunto?

Es muy interesante observar cuál ha sido la evolución de AGCO. Tengo mucha admiración por todos los dirigentes en su habilidad por cómo han sabido extraer lo mejor de cada cultura y hacerlas convivir juntas. La integración hace que seamos más fuertes y con culturas diferentes y trabajando juntos. Lo mejor es tener la mente abierta y cooperar juntos. Martin Richenhagen ha conseguido y sabido hacer que exista una integración en Europa muy importante haciendo que AGCO evolucione y crezca de manera notable en todos los aspectos.

Hay un tema de actualidad en la prensa y es la política alimentaria. Se le está achacando que los precios agrarios están subiendo porque se están usando producciones agrarias para biocombustibles que no supone más del 1.5%. ¿Por qué se crea esta política tan negativa en cuanto a los productos agrarios cuando es un arma política que utilizan los gobiernos para tapar otras cosas?

Creo que son buenas noticias para la agricultura. En términos de prensa, lo que se está transmitiendo es muy malo, en los próximos 12 meses creo que debería haber un equilibrio en este sentido, desarrollarlo con mayor control y con la menor intervención posible.



**AGCO IBERIA NO
VENDE A SU RED, SINO
QUE PROVEE A SU RED,
LO CUAL ES MUY
DIFERENTE**







¿Esto no puede ser un acicate más para que las grandes marcas hagan una presión para vender más? Ya que si el mundo tiene una carencia de alimentos, habría que producir más, ¿no? La PAC ha prohibido producir, por tanto, ¿no es esto un contrasentido lo que están proponiendo ahora mismo?

Sí, claro, con la opción de crecer más, es una buena noticia para los fabricantes agrícolas y hay que aprovecharlo. Nosotros planeamos crecer más e incrementar la producción.

La presencia de AGCO en Brasil es importante. ¿Nunca han tenido la tentación de traer algún producto con menos especificaciones, más económico, que no por ello tiene que ser peor, sino menos complicado?

Eso depende de las necesidades de cada mercado y del tipo de producto que se tiene en cada país o zona. Si se introduce un modelo de bajo coste es muy difícil mantener la imagen de

 **ES FANTÁSTICO
PARA MÍ ESTAR AQUÍ EN
ESPAÑA CUANDO
MASSEY FERGUSON
CUMPLE 50 AÑOS** 

producto en determinados mercados, en calidad y valor de compra. Es difícil mantener esa imagen de marca, y nuestro propósito en España, es siempre dar un excelente valor de compra, más que un producto barato.

Hace tiempo había una actividad de Massey Ferguson, y era el tomar los tractores antiguos y renovarlos para venderlos a países menos desarrollados. ¿Se sigue con esa política?

Sí, se hizo. Sin embargo, el costo de rehabilitación de tracto-

res de los '70, que son mecánicos y muy similares a los que se necesitan en África o en países de Oriente Medio, no era excesivamente elevado. Hoy en día, los tractores que se encuentran en Europa son tecnológicamente más avanzados, las emisiones son muy controladas y es difícil adaptarlos a esos mercados. Modelos como las series 200 ó 300 de Massey Ferguson son más difíciles de encontrar ahora. El proyecto existe, pero es difícil de llevar a cabo como se hacía hace 20 años.

Su primer año en España puede decirse que, a nivel agrícola, no fue un mal año. ¿Qué espera para 2008, donde las lluvias no abundan en algunas zonas?

En primer lugar, quiero decir que me siento afortunado por trabajar con gente tan profesional y tan cercana como la que he encontrado en AGCO Iberia. El mercado se encuentra estable, creo que seguirá en un nivel muy similar al 2007. Creo que con las tres marcas que tenemos continuaremos creciendo en AGCO en España.

En política se dice que cada presidente posee cuatro años para demostrar lo que vale: el primero para aprender, el segundo para conocer, el tercero para realizar y el cuarto para preparar a su sucesor. ¿En qué fase se encuentra?

En el mundo de los negocios el tiempo es más corto. Pero pienso que los tres primeros meses fueron de asimilación, comprender a la red, saber cómo funciona el mercado español. Los siguientes seis meses han sido de reuniones y discusiones con el equipo de AGCO Iberia en lo que podemos conseguir, los objetivos, y ahora estamos en la implementación de estos objetivos y a finales de este año y 2009 se verán cumplidos nuestros objetivos. ■