

**JULIO FERNÁNDEZ**

*Director General de Kubota España*

“Kubota Japón ha respaldado el esfuerzo brutal que hemos hecho en España”



Esta entrevista, que más que entrevista es una charla entre dos amigos, quisiera plasmarla con ese calor que estamos teniendo en ella. No es realmente una entrevista al uso, ni es tampoco un 'adiós' ni un 'hasta luego', no, es simplemente una charla entre dos amigos sin más.

**H**an pasado, Julio, ya 12 años desde que por el tesón de unas personas como tú y con el apoyo de una red que confió en una serie de valores, Kubota decidió, como McArthur, regresar de nuevo y volvió con el tesón del principio. ¿Cómo recuerdas estos años?

Bueno, valoro estos años como una época de muchas preocupaciones, de mucho trabajo, el reconstruir una red en un país como España, con un mercado tan pequeño no es una cosa fácil. El éxito se ha debido, por una parte, al producto y a los precios, no hay que olvidar que hemos tenido una bonanza de cambio euro-dólar o euro-yen que ha durado hasta hace por lo menos un

año. El euro ha estado muy fuerte y ha favorecido la importación de todos los productos que fabricamos en Japón o en Estados Unidos. Esta base nos ha permitido reconstruir una red comercial nueva y reintroducir la marca en el mercado español. El resto del éxito se ha conseguido gracias a la colaboración del equipo humano de Kubota España con los equipos de los concesionarios. Lo importante es que este binomio ha conseguido la suficiente confianza de los clientes para colocar la marca en el tercer lugar del ranking de ventas de nuestro mercado.

**Perdona que te lleve la contraria. Tú hablas de reintroducir Kubota, pero yo no estoy**

de acuerdo contigo, yo creo que Kubota en el momento que decidió, aunque fue, según mi opinión, una acción errónea, salir del mercado de España, hizo las cosas tan bien hechas, como dicen los políticos estos que tenemos, "hicieron los deberes bien hechos"; y eso, efectivamente se ha rentabilizado con el tiempo. Kubota no dejó aquí 'cadáveres' debajo de la alfombra y no dejó nichos ni cunetas llenas de 'muertos', al contrario, dejó personas satisfechas con el producto y tuvisteis, para mí, la inteligencia de tener un gran stock de recambios y que no solo los productos Kubota sino los productos Ebro y Massey Ferguson fabricados durante la época de Motor Ibérica tuviesen un servicio. Eso creo que ha sido un factor determinante para que después el reingreso fuese el que fue. **Dime si estoy acertado o no.**

Hombre, te agradezco que lo digas, no quería yo mencionarlo porque realmente y fui uno de los protagonistas de la liquidación Ebro-Kubota, yo participé en la negociación de las indemnizaciones que tuvimos que dar a nuestros antiguos concesionarios que dejaban de tener producto de tractores para vender y también a todos los proveedores que teníamos en España, decenas, que habían hecho inversiones realmente fuertes para producir los futuros tractores Kubota en España, también participé en la negociación con la plantilla de Ebro-Kubota para el tema de la recesión de contratos de 425 personas que trabajábamos entonces en la empresa. Francamente, debo decir que entre todos los actores que intervinimos en aquel drama se hicieron las cosas muy bien y se dejó bastante alto el pabellón de Kubota. Las compensaciones a proveedores, concesionarios y empleados contribuyeron a una rápida liquidación de Ebro Kubota. Nada



de esto tranquilizó a los miles de clientes propietarios de tractores Ebro o Kubota, muchos de ellos aún en periodo de garantía y que se preguntaban si quedarían totalmente desamparados. Precisamente para abordar ese problema, se creó una nueva empresa, Kubota Servicios España, S.A., de la que fui nombrado Director General. Su única misión era dar servicio y prestar asistencia técnica a todos los tractores Ebro y Kubota. Lógicamente, yo exigí un capital social suficiente para mantener unos niveles de stock de recambios altos para que el nivel servicio fuera aún mejor que el que manteníamos en Ebro Kubota. También se planificó una plantilla de asistencia técnica de calidad y cantidad idóneas para seguir ayudando a todos estos clientes que en aquel momento se sentían desatendidos. Con estos mimbres se tejió un chamizo en cuyo interior todos nos sentimos realmente cómodos y relajados. La confianza de los clientes, concesionarios y, especialmente, de Kubota Ja-

pón, fue creciendo y gracias a todo ello pudimos volver. Si no, hubiera sido imposible.

**Yo tuve la ocasión, en los inicios, de contactar con una parte de la red y, sobre todo, con una concesión muy especial por muchas cosas –la de Palma de Mallorca–, porque no solamente sentía la marca sino que la llevaba en su ADN sanguíneo, y me enteré a través de ellos y a través luego de otros, que ellos compraron todos los tractores que estaban en la Península sin vender de marca Kubota para después venderlos, obviamente nuevos, el servicio, el recambio, con una ilusión que yo jamás he visto, y te lo digo de verdad, y aquí hablo de personas con nombres y apellidos y tú los puedes decir porque es un tema que les honra, no he visto en ninguna otra, fue un poco el embrión de todo lo que tenéis hoy en día. ¿Esto está siendo reconocido por Kubota Japón?, por-**

**que sé que por Kubota España lo es.**

Sí, yo creo que hasta el momento, Kubota Japón ha respaldado, y tengo que agradecerlo realmente a Kubota Japón, estando tan lejos y siendo nosotros una empresa tan pequeña dentro de todas sus empresas fuera de Japón, ha respaldado todas las decisiones que hemos tomado en Kubota Servicios España, que después cuando empezamos a comercializar tractores se llamó Kubota España. Kubota Japón ha reconocido el esfuerzo brutal que hicieron algunas concesiones que, sin producto y sin esperanza de tener ningún producto en el futuro, fueron comprando tractores del stock de otros concesionarios para ir manteniendo la venta de tractores Kubota sin coger otra marca, y eso desde luego Japón ahora mismo lo ha agradecido y lo seguirá agradeciendo, en concreto, había 3 ó 4 concesionarios, debo mencionar a Auto Técnica San Joan de Mallorca que empalmó directamente de stock antiguo de Ebro-Kubota después de cuatro años. Estuvo ese tiempo vendiendo tractores antiguos, tractores nuevos pero del stock de otros concesionarios de Ebro-Kubota y conectó directamente con la nueva gama de tractores Kubota ya homologados para España y para Europa y que empezamos a comercializar a partir de 1998-99.

**Además, siendo líder del mercado isleño.**

Sí. Ellos han seguido siempre siendo líderes del mercado balear, que es de unas 400 unidades al año aproximadamente. Durante todos estos años, incluso después de la crisis, en un mercado más pequeño siguen luchando por mantenerse en la vanguardia.

**Pero Julio, hay un tema que es importante verdaderamente porque cogéis la antor-**

**cha, la seguís paseando, pero decís a Kubota Japón: "Señores, hacen falta productos con más potencia, más adecuados al mercado europeo", y sois un poco el 'Pepito Grillo' que le recuerda a la central que aunque vale muy bien todo lo que tienen pero que deben hacer un esfuerzo en desarrollar gama y producto. ¿Cómo habéis conseguido eso teniendo en cuenta que tú ahora que eres Consejero de Kubota Japón, el único occidental que lo es, respetado además, que lo sé también muy bien, y esto no es tirarte flores, cómo habéis conseguido que la mentalidad distinta a la nuestra de Kubota Japón a estar en Europa evolucione productos hasta llegar a los 130 CV y en el futuro más?**

Kubota siempre ha producido tractores pequeños para Europa, pero nunca había pensado en producir tractores de más de 50 CV para el mercado europeo. El primer trabajo para nosotros era volver a tener la confianza de Kubota para vender tractores en el mercado español. Ese era el primer objetivo, lo conseguimos después de 4-5 años sin vender tractores, sólo con los recambios y haciendo asistencia técnica.

ca. Pero claro, realmente los tractores que empezamos a importar y se vender en España eran tractores fabricados para Estados Unidos, con especificaciones de Estados Unidos, eran tractores de ocio, tractores secundarios, con especificaciones diferentes a las requeridas para Europa; ¿qué había que hacer para convencer a Japón de que debía diseñar y fabricar tractores específicos para Europa? Me refiero, por ejemplo, a tractores estrechos. No hay viñas ni muchos frutales en Japón, por lo cual no se concibe la fabricación de un tractor estrecho, pero esto cambió. Gracias al esfuerzo de Kubota España y al esfuerzo complementario de nuestros amigos de Portugal y de Grecia. Con el apoyo de Fernando Martins y Dimitris Panteleimonitis, convencimos a Kubota de que había que hacer tractores con especificaciones europeas. Después también tuvimos bastante suerte en convencer a nuestras empresas hermanas de Alemania, Inglaterra, Francia e Italia, de que prestaran alguna atención a esos tractores de más de 50 CV y crearan una red específica para vender esos tractores, porque claro, no es igual tener una red de jardinería o tractores de



entrevista

**TAKASHI NAKANYO JULIO FERNANDEZ**  
Presidente y Director General de Kubota España, S.A.

**"Nuestras ventas han crecido a un ritmo del 40% durante tres años"**



Kubota España se ha convertido, dentro de la organización de Kubota, en un ejemplo a seguir en Europa por su paulatina expansión. Con 56 concesionarios dedicados a la venta y en total 120 puntos de servicio atendiendo a un parque 'vivo' de tractores superior a los 100 000 unidades (incluidos los tractores Ebro). Ha crecido los tres últimos años a un ritmo del 40% anual, pero su director general, Julio Fernández, se muestra preferente por el futuro.

¿Qué cambios sufrió la posición que surgió la principal Kubota de la actual Kubota España?  
En 1994 se fundó Kubota Servicio con el fin primordial de controlar la asistencia técnica y recambios a todas las Kubota y Ebro Kubota vendidas en España. Desde el primer momento vimos la necesidad de seguir importando tractores para el mercado español, además por el

¿Qué rol tiene Kubota Servicio?  
Kubota Servicio es el departamento responsable de asistencia técnica y comercialización de nuestros proveedores. Practicamos, también, las

¿Qué rol tiene Ebro?  
Ebro es una marca de tractores que pertenecen a nuestros proveedores que fabrican para el mercado español, además por el

entrevista

mos de ventas para los tractores que fabricaban nuestro antecesor, hasta que fueron Ebro y Kubota, según señalamos y siguen fabricando nuestros tractores, hasta en las variedades no son las mismas, lo que significa que hasta el momento hemos podido seguir dando servicio a los tractores Ebro de más de 20 años, a todos los tractores Kubota y por supuesto, a los modelos que estamos importando de Japón. No es una labor fácil, pero gracias a esta buena relación se siguen suministrando piezas. Podemos decir con satisfacción que no tenemos problemas de recambios para nuestros clientes aunque tengan un tractor muy antiguo.

**Esta relación con la industria auxiliar, ¿hasta qué punto es beneficiosa para Kubota España como compradora de partes y componentes frente a la empresa matriz?**

Tenemos una empresa matriz y varias fábricas en distintos sitios del mundo. Para la producción de tractores, tenemos fábricas en Japón, y para la producción de tractores y equipos para espacios verdes, están países europeos y retroexcavadoras, contamos con una fábrica en EEUU. El objetivo de todos estos fábricas es reducir costes y aumentar la calidad del producto y del suministro. Con la necesidad del acero y el incremento de su precio, muchas fábricas tuvieron que reducir su producción. En España decidimos crear nuestra red de proveedores, para ayudar a la empresa matriz y a las fábricas de Japón y EEUU a conseguir partes y componentes para montar nuestros tractores a un buen precio. Hemos conseguido una importante reducción de costes respecto a los proveedores de EEUU y Japón, a la vez que buena calidad tanto de producto como de suministro. Esto nos ha permitido competir con rapidez de entrega un producto de calidad a buen precio.

**La moneda japonesa, en sí, cuando es muy negativa o muy positiva para la empresa**

en relación con el dólar y el euro, ¿hasta qué punto está ayudando en las ventas?

Cuando comenzamos a importar tractores en 1996, el yen estaba demasiado fuerte y costaba así durante dos o tres años. En aquellos momentos se basaban sobre todo en el precio de venta porque para nosotros eran más baratos, a pesar de todos los ajustes que Japón ponía del lado de la depreciación de la moneda de su divisa. Ahora tenemos más o tres años en los que el euro está fuerte y no nos beneficia. En cuanto a la moneda no tenemos problemas cuando nos pagamos, todo el beneficio o la utilidad resultante integramente sobre nosotros, sino que se reparte con la matriz. Por ejemplo, nosotros tenemos un sub-precio de los tractores una día antes. Hemos ido manteniendo estos recursos en otros asuntos a la venta, como son campañas de financiación y garantías.

**¿Estrategia**

Japón mantiene una economía y un nivel de vida alto, y sus precios están nivelados a los de cualquier país industrializado. Sin embargo, en los países emergentes como India, Corea, China, no hay una competencia fuerte. ¿La compañía tiene previsto llevar a cabo algún tipo de joint venture en estos mercados para poder vencer su producción a un nivel de precios competitivo en los mercados occidentales?

Kubota no es partidaria de tener joint venture en ningún país con ninguna otra compañía. Cuando decide invertir o hacer una nueva fábrica, antes que lo hace con capital 100% Kubota. Si la actividad le está haciendo con los colaboradores de forma en China. Si la compañía decide establecerse en países emergentes tiene siempre un capital japonés. Es su beneficio. Las fábricas que tenemos están en Japón y EEUU y 90% de su producción se vende en el mercado mundial. A pesar de que la economía japonesa muestra señales de recuperación, nosotros seguimos produciendo y vendiendo. De hecho, en los últimos 10 años, el coste base de los tractores y de los materiales que se emplean, no solo no ha subido sino que ha bajado, comprando las in-  
teligencias en un 5%.

¿Qué opinión Kubota de la creación en Occidente de grandes grupos con full-line y multi-marcas?  
En lo que a espacios verdes se refiere, somos líderes mundiales, por lo que no nos preocupa demasiado que alguien grandes grupos en este sector para competir. En cuanto a la gama

Un personaje de su interés para el sector ha sido objeto de varias entrevistas en los últimos años.



## KUBOTA JAPÓN HA RESPALDADO TODAS LAS DECISIONES QUE TOMAMOS EN ESPAÑA Y HA RECONOCIDO EL ESFUERZO BRUTAL QUE HAN HECHO ALGUNAS CONCESIONES

hobby que tener una red verdaderamente profesional de agrícola. El primer paso está dado. Kubota Japón y el mercado saben que este es el mayor éxito en el activo de Kubota España. Nosotros lo hemos empujado y lo hemos conseguido y ya se venden más tractores agrícolas profesionales de más de 50 CV en Francia que en España, por ejemplo, que hemos sido los pioneros, y eso me llena de alegría y satisfacción.

**Pero hay un tema que para mucha gente quizá sea desconocido, y es que no solo únicamente os convertís en la punta de lanza de Kubota de nuevo en Europa sino que también sois suministradores de Kubota Japón de componentes y de partes. ¿Cómo es esa historia, Julio?**

También está muy mal decir eso, porque parece muy pretencioso y a mí no me gusta, pero seguimos siendo exportadores netos, a pesar de la debilidad ahora mismo de la moneda. Quiero decir, que no solamente importamos tractores Kubota para el mercado español, sino que exportamos más de lo que esta-

mos importando. Exportamos más a nuestras fábricas de Estados Unidos y de Japón y ahora también a nuestras empresas hermanas de Alemania, Francia e Inglaterra. ¿Por qué es eso? No debemos olvidar que nosotros en Ebro-Kubota tenemos una fábrica en España con una red de proveedores importante y alguno de esos proveedores con una calidad, unos precios y una fiabilidad de suministro muy importante.

Exportar piezas a Kubota Japón o a Kubota Estados Unidos es una cosa súper difícil, pero a base de demostrar precio y calidad pues hemos conseguido este objetivo, y ahora mismo ya no

solamente exportamos sobre todo como antes a Kubota de Estados Unidos o Japón, sino que también exportamos, por ejemplo, todas la ruedas a Kubota de Alemania, Francia, Italia e Inglaterra. No puedo olvidar que el principal artífice de este capítulo fue nuestro Director de Compras, José A. Guerrero.

**Esto implica no solamente una responsabilidad en lo que es ya no solamente el vender tractores terminados sino también suministros, y un componente, que para mí es muy importante como son los neumáticos, en las que ha habido unas carencias de tremendas a nivel mundial, donde marcas líderes han tenido que ir a segundas, terceras y cuartas marcas para poder completar a sus tractores como primer equipo. ¿Cómo habéis podido sacarlo adelante?**

Pues con muchos problemas. Nosotros también hemos tenido muchos problemas, realmente antes de la crisis de suministro del neumático, solamente trabajábamos con dos marcas, Trelleborg-Pirelli y Firestone. A raíz de esa crisis tuvimos que buscar otras fuentes, visitamos nuevos proveedores en Turquía y en la India, entramos en contacto con Kleber-Michelin y con Continental, y a base de eso, de buscar más fuentes de suministros intentamos y, de hecho conseguimos, paliar un poco la crisis de suministro de neumático. Fue difícil, pero al final resulta que la crisis ha pasado, hemos tenido otras fuentes de suministro, hemos conseguido más competitividad entre los fabricantes de neumáticos y finalmente una reducción de precios que es lo que al final nos interesa a todos. La gestión de precios ahora mismo tal y como está la economía mundial resulta fundamental.

**Y mientras hacéis eso también seguís vendiendo en Es-**

**paña más tractores, aumentando penetración, creciendo la red y apuntando a hacer en España una plataforma de desembarco para temas más importantes.**

Sí, la verdad es que los proyectos son bastante motivantes. Grandes proyectos de Kubota en los cuales España está dispuesta a servir de plataforma para el área del Mediterráneo, incluido el norte de África. También, desde hace bastantes años, Kubota España está empujando a Kubota Japón para que dé prioridad al mercado de tractores en Sudamérica. Creemos que esta zona ya está madura para que Kubota introduzca sus tractores, esté presente en la comercialización de tractores a más nivel del que está ahora. Actualmente tenemos alguna presencia, por ejemplo en Colombia tenemos un buen concesionario, un buen importador que tiene una penetración importante, pero hay otros países como Argentina, Chile y Brasil en los cuales podríamos estar presentes y no lo estamos, y desde España creemos que es tiempo para entrar de forma conservadora y prudente en Sudamérica. Si Kubota quiere ser un *major player* a nivel del mercado mundial de tractores, tiene que estar presente en Sudamérica, sin ninguna duda.

**Sudamérica es un mercado que metemos en el mismo saco, y como tú acabas de decir, Colombia es un mercado que nada tiene que ver con Bolivia, ni Perú ni con Chile, ni tiene nada que ver con Venezuela y mucho menos con Brasil y Argentina, el meterte en Brasil implica ya el meterte a jugar en ligas mayores, quiere decir que o te 'casas' con alguien que esté en Brasil o tienes que montar un desembolso que implique un 60% de producto nacionalizado. ¿Kubota tiene en cuenta en que hay más de**

**un millón de japoneses en Brasil que mantienen una doble nacionalidad, de que se sienten tan brasileños como japoneses, de que tienen para sus temas de compras y funcionamiento de empresas mentalidad en muchos temas japonesa como para poder decir: "señores, vamos a ir a Brasil"?**

Sí, Kubota hasta hace 15 años ha tenido fábrica en Brasil. No de tractores, en este caso teníamos una fábrica de cemento en São Paulo y cuando llegó la crisis se cerró. Lógicamente, Kubota conoce el mercado brasile-



ño en general, la sociedad brasileña, sabe que hay muchos japoneses de tercera y cuarta generación que siguen viviendo en Brasil, que aunque ya no hablan japonés siguen siendo 'japoneses', y desde luego es consciente de que Brasil, igual que la India, son dos países con un gran futuro en la venta de tractores. También sabe que el sistema de participación en el capital de las empresas dificulta la entrada ahora mismo, algo similar sucede en la India. Kubota está interesada en ambos países, son dos mercados grandes y, aunque Kubota es muy reacia participar en compañías de las que no controla la mayoría del

capital, sabe que tendrá que entrar de alguna forma sea vía *joint-venture* con otras compañías y está dispuesta a ello y hay que dar ese paso, nosotros desde aquí estamos aconsejando en la parte que podamos ayudar.



**Yo no soy negativo, y no me gusta el comentar solamente cuando hay 'vacas flacas' en los mercados porque también ha habido 'vacas gordas'. Estamos en un ciclo en el que posiblemente nuestra 'ganadería' esté un poquito más escuálida, pero que no quiere**

**decir que no tenga futuro; bajo un prisma de una compañía multinacional, donde tiene siempre unos parámetros conservadores de mercado y donde no da pasos a tontas y a locas, desde Kubota, hablo en general, y tú como parte en Consejo de Kubota España, ¿cómo estáis viendo esta crisis en los mercados occidentales, en los mercados asiáticos y en los mercados orientales?**

Hablando genéricamente, nuestra impresión en los mercados que estamos ahora mismo que son Europa y Japón –el Sudeste asiático lo dejamos aparte– están deprimidos. En Japón el mercado lleva deprimido años,

ha bajado de 100 000 unidades a 45 000. En Europa los últimos dos o tres años ha ido fluctuando pero en el último año ya no solamente en España, sino en Francia y otros países importantes el mercado está bajando, pero bueno, la sensación que tiene Kubota es que el mercado de Europa y el mercado de Japón está bajando pero hay que seguir manteniendo, hay que seguir invirtiendo para subir la penetración aunque el mercado esté bajando, y la impresión que tiene Kubota es que en Asia el mercado sigue creciendo. Nosotros tenemos una importante cuota en países como Indonesia y Tailandia ahora mismo pero estamos ya muy activos en China y en Vietnam, por ejemplo, son países que irán creciendo, todavía no estamos presentes en Myanmar, que es un país que todavía tiene dificultades políticas. La antigua Birmania, que yo he visitado varias veces, y sé que es un país con mucho futuro agrícola, sobre todo para el arroz, será un país que en un futuro tendrá muchas posibilidades de vender bastantes tractores y cambiar los búfalos que actualmente está trabajando en los arrozales por tractores de tamaño medio o baja especificación, pero es un país en el que también hay que entrar. Nosotros ahora mismo estamos muy pre-

sentes en Tailandia y en Indonesia, con fábrica en ambos sitios, en China tenemos una fábrica de cosechadoras y trasplantadoras de arroz, pero también con posibilidades de fabricar tractores si el mercado lo requiere con lo cual también estaremos muy presentes en China. Además, te-


**RECONSTRUIR**  
**UNA RED DE**  
**CONCESIONARIOS EN**  
**UN PAÍS COMO ESPAÑA**  
**NO FUE UNA TAREA**  
**FÁCIL, PERO SE DEJÓ EL**  
**PABELLÓN BASTANTE**  
**ALTO** 

nemos una empresa en Vietnam que está comercializando los tractores fabricados en Tailandia y ahora mismo la incógnita es la India, donde también existe una empresa pero está empezando y lo que queremos es seguir creciendo.

La impresión es que Asia está creciendo con lo cual debe-

mos estar presentes cada vez más, Europa y Japón están bajando, Estados Unidos que también es un mercado en el que nosotros tenemos mucha penetración también ha estado bajando, con lo cual ahora mismo Asia y Sudamérica donde aún no hemos entrado y estamos en '0' prácticamente, pues creo que son el futuro. África también podría ser pero de momento habría que limitarse a lo que es todo el Magreb, Egipto, los países del golfo ya en Asia donde se podrían vender algunos tractores, ya estamos presentes en Israel y en Sudáfrica y nos encargamos desde España en enviarles máquinas y componentes como la ruedas. Sudáfrica es un país que tiene potencial, sobre todo en tractores viñeros y fruteros. Tanto Kubota España como Kubota Corporation en Japón permanecemos activos en todos los frentes y siempre cuidando la cuenta de resultados. Todos estos años hemos tenido beneficios en Kubota España y lógicamente Kubota Japón ha tenido beneficios incluso este año que está siendo especialmente malo, también esperamos tener beneficios. Debemos incrementar la presencia en los mercados, vender más tractores pero sin olvidar nunca el control de los costes y siempre mirando a la cuenta de resultados que podrá fluctuar, ganar más o ganar menos, pero cuando se habla de pérdidas ya son palabras mayores, hay que tener muchísimo cuidado.

**Tenéis una compañía muy compleja en muchas cosas, tenéis el área agrícola, motores, obras públicas y tenéis espacios verdes. En espacios verdes, para mí Kubota la he visto desde siempre como una empresa con un tremendo potencial aunque quizá estaba muy constreñida en una especie de corsé y que no ha querido expandirse más, tenéis tanto o más como puede tener Honda,**



En la imagen posa junto a Alberto López, José Antonio Vicente y Julián Mendieta, cuando este último recibió una placa de reconocimiento en FIMA '08.

### ¿por qué no le habéis hecho un envite serio a Honda?

Kubota Corporation tiene un departamento de ingeniería con más de 1 000 ingenieros, pero no pueden atender a todas las líneas al mismo tiempo. Por ejemplo, en los motores hay que estar constantemente trabajando porque cada dos años entran en vigor nuevas fases de emisiones, con lo cual en motores no se puede dejar ni un momento de investigar porque si no pierdes el 'tren'. Además, tenemos un división de mini excavadoras cuyo mercado en Europa ha sufrido una crisis muy profunda pero en la que hay que seguir invirtiendo para tener las mejores en el mercado mundial. Tenemos el área de tractores que es donde más se está creciendo y donde más atención están prestando de los departamentos de ingeniería de Kubota Japón y del resto de los ingenieros que hay repartidos por todo el mundo.

Entonces, ¿qué pasa?, que al final, el mercado de jardinería profesional, que es lo que nosotros estamos vendiendo, pues igual se está quedando un poco más atrás. Tenemos buenas máquinas, buenos precios, parte de los productos se fabrican en Japón y parte en Estados Unidos, y con eso es con lo que estamos peleando. Es posible que para afrontar una red de espacios verdes de verdad tendríamos que tener un poquito más de gama, deberíamos tener toda la gama de golf que no tenemos, todas las segadoras helicoidales que ahora mismo no tenemos, y todo eso contribuiría a desarrollar un poco, pero sinceramente el tema de césped está funcionando muy bien, sobre todo en Estados Unidos y en el resto de Europa, en España menos porque tampoco hay tanto mercado de jardinería profesional, nuestras máquinas son de alta especificación profesional pero son caras,

por eso yo creo que la sensación que se tiene desde fuera es que nosotros no estamos teniendo, sobre todo en España, mucho éxito en el tema del césped. No es así, tanto Kubota España como Kubota Japón sí que estamos apostando por el tema, la calidad de nuestras máquinas es indiscutible, el precio está un poco por encima de otras marcas del mercado aún con motor nuestro, porque la mayoría de las marcas que hay en el mercado llevan motores Kubota, pero nosotros no somos capaces de tener el total de la máquina a un precio asequible para la gama profesional que hay en España, la gama profesional que se vende en España está bastante condicionada y esto visto en Francia lo que compran los profesionales en España prácticamente es hobby, en Francia se compra como hobby y en España se está vendiendo como profesional por el tema de precio.

**Julio, hablamos de un tema importante como el mercado de motores, hoy en día es la llave que hace que una compañía tenga futuro o no lo tenga, el poder tener la capacidad de tener la cantidad suficiente de motores en producción para cumplir las normativas Tier III, Tier IV y todas estas estupideces que imponen en el uso**



Julio Fernández fue el Presidente del Comité Organizador de FIMA '08.

**de motores en espacios verdes y agricultura están haciendo que cada vez el gasto de inversión sea más importante, ¿hasta qué punto Kubota puede deslizar su 'corazón' de máquina, como son los motores para ofertar a otras competencias, y ya no solamente te hablo en Europa que es un mercado pequeño, te hablo de India, China y Brasil, por ejemplo?**

Ahí tengo el corazón partido, qué te voy a decir, Julián, las compañías de ventas, de comercialización de Kubota estamos constantemente presionando a nuestra matriz para que no venda motores a la competencia; hubo hace años un proyecto muy interesante con un importante fabricante Italiano y por la presión que hicimos las compañías comerciales, se frustró ese proyecto, hablo de hace 10 años. Ahora mismo estamos en negociaciones con otras empresas italianas fabricantes de tractores pequeños y estamos también presionando para que no se lleve a cabo. Creo que este nuevo proyecto no se va a frustrar, que vamos a suministrar a un importante empresa de tractores pequeños italiana motores, pero bueno...

Estamos en ello, desde luego demanda de motores tene-

mos de muchas marcas. Por mencionar una, a Antonio Carraro le suministramos motores para su vehículo multiuso pero no le hemos suministrado para tractores, y es simplemente por la presión de las compañías comerciales que de alguna forma creen que eso les va a restar competitividad. Esto es al final Kubota Corporation quien lo decide. Nosotros tenemos capacidad para fabricar un millón de motores al año, hemos fabricado unos 800 000 como tope en los años buenos, ahora menos porque el mercado que monta estos motores como primer equipo (empresas como Bobcat, Manitou, Ausa) ha bajado bastante. En consecuencia, ahora mismo, no estamos a plena capacidad de fabricación de motores y tenemos que buscar nuevos mercados aunque eso no guste a las empresas Kubota que comercializan tractores.

**Pero hay un tema que es muy importante, hemos hablado al final de muchos temas globales pero estamos en España ; mercado en España yo creo que más que esté deprimido está apático, está triste, está con 'falta de cariño', y esto tiene como consecuencia que muchas redes se han encontrado con caída de ventas que inciden mucho en sus márgenes de resultados, en donde muchas veces las redes están tremendamente cercanas para poder hacer rentables las concesiones y eso implica que debe de haber una reestructuración, desde Kubota obviamente sois conscientes de ello, de hecho estáis 'aprovechando' esa situación para expandiros en otras partes donde antes no estabais, en un corto/medio plazo Julio, esto ¿cómo lo estáis contemplando bajo el**



calidad de nuestros concesionarios se puede mejorar pero, personalmente, yo no creo que en el sector agrícola con el mercado tan pequeño que tenemos ahora mismo en España se debieran convertir en macroconcesionarios. Para triunfar, los macroconcesionarios deben tener instalaciones propias para llegar a los clientes que quedan lejos de su instalación principal ya que la fidelidad de los talleres o subconcesionarios al uso carece de la fidelidad necesaria para atender a los clientes en condiciones.

Kubota España aún no ha entrado en esa dinámica y tengo mis dudas de que eso tenga resultado positivo para una marca como Kubota con una gama relativamente pequeña de productos. Esta estrategia ni siquiera ha tenido éxito en el mercado de vehículos, que es un mercado grande, pero el mercado de tractores siendo tan pequeño y con los productos que tiene Kubota ahora mismo o los productos que puede ofrecer a los concesionarios para vender pues no estoy tan seguro de que tener macroconcesionarios sea para nosotros una buena idea. Ahora tenemos unos 50 concesionarios agrícolas de los cuales pueden estar activos entre 30-35 y no pienso en reducir concesionarios sino más bien según vayamos teniendo más producto y de más potencia, pues incrementar concesionarios donde ahora mismo no tenemos una red potente, por ejemplo, en Castilla y León.

**Hemos estado hablando de muchas cosas, entre ellas el inicio de Kubota España que para mí ha sido siempre un poco el portaviones de Kubota en Europa y de muchas cosas que han pasado en este tiempo, no he hablado de mi 'niño**

 **EL VOLUMEN DE EXPORTACIONES DE KUBOTA ESPAÑA SUPERA AL DE IMPORTACIONES** 



**ánimo no de acoger más concesiones sino de ser más selectivos?**

Nosotros hemos sido una empresa que ha empezado de cero, con lo cual hemos tenido que coger la red que hemos podido. Hemos empezado en todos los casos y en todos los concesionarios compartiendo marca y compitiendo en la venta. Durante los primeros años en casi todos los casos hemos sido la marca secundaria, y ahora, en todos los casos he decir que somos la primera. En muchos casos, la marca que tenían antes como principal la mantienen como secundaria y en otros muchos han dejado a la antigua marca. Nosotros creemos que la

**bonito' que es el K1, el K1 para mí fue un proyecto de ingeniería española importante pagado por Kubota y que ha sido un poco ese 'amor' que no se puede ver realizado porque se muere antes de nacer. ¿Qué ha supuesto realmente para Kubota?**

El K1 supuso una inversión importante para Kubota y Ebro-Kubota en su momento en España y, claro, cuando se hace una inversión importante es con vistas a conquistar el mercado mundial con ese tractor, pero las circunstancias económicas y la brutal depreciación de la peseta propició que el K1 y la empresa misma de Ebro-Kubota fueran deficitarios y Japón decidiera cancelar ambas cosas. Seguramente, después de aquello, se olvidó completamente del K1, ellos pensaron que aquella aventura, que además no montaba motor Kubota, debía ser enterrada. No hay que olvidar que una de las filosofías principales de Kubota es que todos los componentes principales del tractor, y en especial el corazón del tractor, que es el motor, sea propio. Este tractor, tenía un buen motor que era un Nissan pero no era Kubota, y Kubota nunca estuvo muy convencido, aunque el resto del tractor era para aquellos momentos un tractor avanzado, moderno, y que dio buen resultado (de las 500 unidades que vendimos, la gran mayoría siguen funcionando y seguimos prestandoles servicio). Pasados los años, y cuando el desarrollo lógico de Kubota en el mercado Europeo exige tractores de mayor peso y potencia la vista se vuelve hacia el K1. Ya han pasado muchos años desde su diseño original y creo que poco se podrá aprovechar de aquel

proyecto pero a los que participamos en su desarrollo nos gustaría pensar que el nuevo embrión pueda tener algún gen del viejo K1, bueno el 'clásico' que no viejo, que ha estado presente en las exhibiciones de Valverde del Majano. Eso sí, ya montaría un motor Kubota.

 **SI KUBOTA QUIERE SER UN 'MAJOR PLAYER' EN EL MERCADO MUNDIAL DE TRACTORES TIENE QUE ESTAR PRESENTE EN SUDAMÉRICA** 

**Julio, tú tienes muchas facetas, las facetas del hombre del servicio, del recambio, de actualizaciones, de soportar 'chaparrones' en momentos de lluvia intensa, en momentos de sequía mantener un poco la imagen de Kubota en España, una eterna sonrisa, y como has dicho antes, con 'el corazón partió', y por avatares de la situación de la vida desembarcas como Presidente de ANSEMAT en un momento en el que**

**hay una situación como es la muerte de Manolo Roig de manera trágica y de pronto tu afrontas con cariño una Asociación de la que yo soy parte y la tengo en alta estima también, porque están muchos amigos míos formando parte de ella, y necesita darle algunos golpes de timón; has tenido que 'pilotarla' dos años, que no han sido los más fáciles, sinceramente no, porque había que luchar contra muchas situaciones internas, y lo que decía Manel, cambios de personajes, de personas y de estrategias. ¿Cómo podrías definir estos dos años de nuestra Asociación ANSEMAT?**

Lo primero, y hablando del tema de 'pilotar', debo decir que yo he sido siempre un 'copiloto' empujado primero en Kubota y después en ANSEMAT a ser 'piloto', mi vocación es de 'copiloto', yo siempre he sido un buen *controller* pero nunca he sido un buen comercial, pero bueno, las circunstancias me han empujado, y yo he puesto lo mejor tanto en Kubota España como después ahora mismo en ANSEMAT, o en otras responsabilidades que me han ido tocando como la ferias tanto de Galicia, como FIMA como SAVER, he intentado ayudar en lo que he podido. Supongo que ANSEMAT no es un 'ente' fácil de gobernar, hay que tener bastante mano izquierda para integrar a todos y debemos tener la suficiente transparencia para que todos los socios, no solamente la Junta Directiva, sino que todos los socios de ANSEMAT que son más de 100 empresas, confíen en que la gestión de esta Asociación es independiente y va a ayudar a todos, y va a ayudar si cabe más a los pequeños



que a los grandes, aunque los pequeños contribuyan menos en el presupuesto. Es un acierto que en ANSEMAT tenga el mismo poder de voto el pequeño que el grande. Después del fallecimiento de Manel Roig, yo me comprometí por dos años con la Asociación, en aquel momento ya expliqué que mi tope no eran los cuatro años de mandato oficial como Presidente de ANSEMAT. Prometí para estos dos años mi máximo compromiso para mejorar en lo posible la gestión y ayudar a solucionar los problemas viejos y nuevos. Gracias a la ayuda de los miembros de la Junta Directiva, todos los miembros de ANSEMAT, y sobre todo, a la evolución y la madurez que está adquiriendo el equipo profesional de la Asociación, se han hecho avances. Por decir un ejemplo, nosotros cogimos ANSEMAT hace un par de años con un déficit financiero importante por el cual tuvimos que pedir adelantos de ingresos a las empresas y dejamos un par de años después una entidad totalmente saneada financieramente con un saldo de más de 400 000 euros disponibles para hacer cualquier tipo de inversión o de proyectos, con lo cual. Yo creo que entre todos hemos hecho

un buen trabajo en estos dos años.

**Julio, sé que no son momentos fáciles, pero ¿ANSEMAT puede crecer, debe crecer, necesita crecer?**

ANSEMAT necesita crecer, porque si no crece y no asume más áreas de competencia se acabará consumiendo poco a poco. Yo creo que ANSEMAT, y en esto he intentado empujar todo lo que he podido, tiene que coger más cosas. Tenemos un ejemplo muy cercano en UNACOMA (Italia), que es una asociación enorme pero muy activa en muchos campos, y ANSEMAT debe seguir un poco ese ejemplo, no podemos vivir sólo de la cuota de los asociados, tenemos que tener más cosas y tenemos que tener más presencia, la presencia en la Administración, más presencia en estamentos internacionales. ANSEMAT ahora mismo, afortunadamente, es miembro de la Junta Directiva de CEMA, está presente en todas las reuniones importantes, participa de las decisiones y se entera de todas las informaciones sensibles que puedan afectar al sector de trac-

tores, con lo cual es muy importante, y en ese camino hay que continuar, ahora mismo se plantea el nombramiento de un nuevo representante de Ansemat en CEMA, eso es una cosa fundamental, y Ansemat tiene que tener mucho cuidado en nombrar una persona, un *Senior Executive*, para que nos represente en CEMA, no vale que nos represente cualquier persona, debe ser un 'Senior Executive' como los son el resto de la Junta Directiva del CEMA, que tenga peso y criterio y que pueda ayudar a CEMA y también ayudar a ANSEMAT.

**Decía Joan Manuel Serrat en una canción que me encanta que se llama "A quien corresponda", unos párrafos que decían que "a los viejos se los aparta después de haberlos servido bien", quizá, cuando todos llegamos a una cierta edad, nos sentimos que somos un poco 'apartados' de estas cosas porque ya no somos modernos, no somos útiles, tu has hablado, Julio, de los Senior, yo pienso que los Senior pueden ser activos o no activos pero siempre Senior, que tengan el conocimiento, la clase, el nivel, no solamente el nivel humano, sino profesional también y el nivel idiomático para poder representar los intereses de mi Asociación que es ANSEMAT. Yo he visto ciertos resquemores en que se quieran aprovechar las partes bonificables de nuestros Senior para sacar partido de ellos para nuestra Asociación.**

Lo primero que te voy a decir es que los *Senior Executive* sabios se deben retirar a tiempo, tienen que retirarse a tiempo de la primera línea, pero por supuesto siempre tienen que estar a disposición de sus empresas o de sus asociaciones para cualquier emergencia o para cualquier consejo que necesiten. Un



Tras el fallecimiento de Manuel Roig asumí la presidencia de ANSEMAT durante dos años.

Consejo de Sabios como se está haciendo en la Unión Europea nunca sobra porque no intervienen, no están en el día a día, pero llegado un momento, por su experiencia y sabiduría, pueden ayudar, y eso es lo que hay que tener en cuenta. Yo creo que los *Senior Executive* se deben retirar a tiempo sabiamente, pero no deben renunciar a estar en segunda línea para cuando se les requiera y sólo si se les requiere, lo que no se puede hacer es retirarse y estar presente a la vez, eso sí que es perjudicial para las empresas y para las asociaciones y para cualquier gestión que se pueda hacer en cualquier ámbito.



**Hace poco tiempo hemos hecho una entrevista en nuestra revista TodoGolf a Jack Niklaus que es un tótem del mundo del golf y que además tuvo a bien el posar con nuestra revista, yo pienso que muchas veces desperdiciamos aquellas cubas que mejor vino hacen porque pensamos que se pueden avinagrar y desperdiciamos el acumulado de años envejeciendo buenos vinos. Pienso que nuestro sector siempre hay gente dinámica y hay gente un poco añeja que siempre tiene miedo a que ciertas personas o ciertos personajes sin ser un tema peyorativo, figuren en eventos o Asociaciones como es la nuestra que es ANSEMAT para que representen la imagen nuestra, ¿hasta qué punto eso es un desperdicio?**

El equilibrio es difícil. Estoy seguro que cualquier gestor joven inteligente no tendría ningún reparo en pedir consejo. Lo primero que tiene que hacer el *Senior Executive* cuando se retira es retirarse y olvidarse, esa es mi opinión, y si en algún momento alguna empresa o alguna asociación en algún ámbito necesita de sus servicios, y se le pide expresamente, pues este

hombre, usando su experiencia y su inteligencia y la sabiduría que ha adquirido en toda su vida profesional pues, honradamente, debería aportar y ayudar, es lo que yo entiendo, y es lo que yo haría y haré. Se debe desaparecer, borrar sus huellas, (nuevo teléfono, nuevo e-mail), y si en algún caso se me necesita para algún consejo o ayuda, ahí estaré, encantado además. No dudo de que me encontrarán.

**Hay una canción que dice: "Algo se muere en el alma cuando un amigo se**



 **ME LLENA DE ALEGRÍA Y SATISFACCIÓN QUE DESDE ESPAÑA FUÉRAMOS PIONEROS EN CONVENCER A LA CENTRAL PARA FABRICAR TRACTORES ESPECÍFICOS PARA EUROPA** 

**va"; pero el amigo nunca se va, el amigo permanece, el amigo se embriona, el amigo está ahí.**

El amigo siempre está ahí, el amigo nunca se va, no me pienso despedir de ninguno de mis proveedores, de ninguno de mis concesionarios, de ninguno de vosotros, ni de la Asociación ni de mis amigos ni de ninguno de mis empleados, yo siempre estaré ahí, y ahora se va a ver, yo no pienso hacer ningún tipo de despedida ni voy a permitir ningún tipo de homenaje, yo siempre estaré ahí y daré mis datos de nuevo contacto a mis amigos y cualquiera que me quiera me va a encontrar y podremos charlar como lo estamos haciendo ahora en su momento sin ningún problema.

**Yo únicamente, Julio, quiero cerrar que para mí ha sido un honor el conocerle, y se-**

**guir conociéndote y compartir contigo muchas cosas, el hacer muchísimas historias que casi todas nos han salido bien y sentirnos cercanos siempre, el haber sentido tu apoyo en lo personal y en lo profesional, y saber que siempre he necesitado compartir contigo cuatro palabras, cuatro argumentos, cuatro críticas o cuatro ideas te he tenido ahí, y voy a tenerte siempre cerca muchos años, los que la vida nos permita, por ello muchas gracias.**

Si me permites contestar a esto, desde luego mucho más de lo que merezco, te digo lo mismo, ha sido un honor trabajar contigo, ser tu amigo y me gustaría seguir trabajando contigo y siendo tu amigo. ■

**JULIÁN MENDIETA**  
Madrid