

GERMÁN MARTÍNEZ

Gerente Regional de Ventas de John Deere para la 'Zona Mediterránea' (Turquía, Italia, Portugal y España)

Germán Martínez es uno de esos directivos que no suelen morderse la lengua. Tiene muy claro que la amplia gama de producto, el enfoque a posventa y el hecho de disponer de financiera propia son los tres elementos diferenciadores de John Deere para llevar con éxito la crisis actual. Asegura que la nueva estrategia del 'Concesionario de Mañana' no es más que una forma de acelerar el proceso iniciado en 2006 cuando se apeló al 'Concesionario de Futuro'. Se muestra plenamente confiado en la tecnología de motores EGR, de la que se publicarán unos resultados "asombrosos" sobre consumo de combustible, y solo de combustible. Desvela también que los planes en España pasan por reforzar la presencia de la marca en el segmento de maquileros y empresas de servicios. Y añade también, tras conocer que John Deere es la marca que más ha crecido en el mercado de cosechadoras de cereales en España desde octubre de 2010 a mayo de 2011, que "es importante ser el 'número 1', pero más importante ser el líder tecnológico".

"Es importante ser el 'número 1', pero... es más importante ser el líder tecnológico"



ÁNGEL PÉREZ

LISBOA (PORTUGAL)

¿Cómo está siendo el ejercicio para John Deere en España y Portugal, que en su caso arranca en noviembre de 2010?

Estamos creciendo en un mercado a la baja, lo cual está muy bien. Lo único que nos preocupa es el tamaño del mercado, porque realmente está llegando a unos niveles muy bajos y sin perspectiva de cambio a corto plazo.

¿Qué les está transmitiendo, en ese sentido, la red de ventas?

La red de ventas es sólida y está ganando dinero, no mucho pero ganando, gracias sobre todo a nuestra fortaleza en la posventa.

La financiación se está erigiendo en los últimos tiempos como un argumento muy importante en la venta de equipos agrícolas. ¿En qué forma les está beneficiando el hecho de tener su propia financiera?

Los tres elementos diferenciadores de John Deere y su Red de Concesionarios en la crisis de mercado actual respecto a la del año 1992 son los siguientes: 1.- La amplia gama de productos que ofrecemos, porque hemos introducido nuevas series que nos han permitido captar clientes que no eran tradicionalmente de la marca. 2.- El enfoque a posventa. Recuerdo aquellos años '90, que sufrimos una fuerte sequía que hundió el mercado a 12 300 en unidades en España (actualmente estamos en 10 500). Los concesionarios de todas las marcas perdían mucho dinero y los nuestros tuvieron que buscar otros negocios para complementar sus estructuras. Ahora, en cam-

bio, no han tenido que tomar decisiones de ese tipo porque, aunque es cierto que no gozan de niveles altos de rentabilidad, están sobreviviendo muy bien debido a la posventa. Hemos sido capaces, en estos años, de convencer de que la posventa era la estrategia de futuro y nos han seguido. Tenemos un parque de máquinas muy grande, una penetración altísima, mucho más que la histórica de la marca por la mayor vida útil de nuestros productos, por su calidad y porque la mayoría de las importaciones de tractores son John Deere. Esto nos permite tener una posventa muy fuerte. 3.- La financiación. En los tiempos que corren es decisivo tener una financiera de marca, donde no hay restricciones de crédito, donde la garantía del crédito es el bien que compra el cliente, y con unos índices de aceptación de operaciones de prácticamente el 100%.

En 2006 presentaron en Varsovia la estrategia 'El Concesionario de Futuro', que ha provocado una profunda transformación de su red de ventas, con una apuesta rotunda por los grandes concesionarios. ¿El tiempo les está dando la razón?

La rentabilidad de los concesionarios grandes es 2-3 puntos porcentuales más sobre las ventas; de 5 ó 6 puntos más en penetración de mercado; y de 7-8 puntos más del coeficiente de absorción, que es la posventa. Por tanto, los datos nos confirman que el concesionario más grande tiene mejores índices financieros y mejores ratios operativos.

Y, además, la satisfacción de los clientes es mayor. El concesionario más grande se ha basado, también, en aproximarse a los clientes abriendo nuevas instalaciones para atenderles más y mejor. Buscamos un concesio-



“Los elementos diferenciadores de John Deere son la amplia gama de productos que ofrecemos, el enfoque a la posventa y la financiación propia”

nario con más facturación pero, al mismo tiempo, más cercano al cliente, donde controla y mejora los diferentes procesos y optimiza los recursos.

El principal argumento del concesionario pequeño suele ser que siempre 'está ahí', disponible, pero con la tecnología que estamos incorporando al mercado y que los clientes están demandando, porque los clientes también están cambiando, ahora ya no se demandan productos, sino verdaderas soluciones para el negocio. Entonces, el concesionario pequeño no puede invertir en especialistas de ventas en cada línea del producto, con las herramientas apropiadas para atender las nuevas máquinas con un nivel tecnológico creciente y en formación continua de su personal.

Este profundo proceso de renovación ha reducido a 53 el número de concesionarios

“La estrategia del ‘Concesionario de Mañana’, que evoluciona de la del ‘Concesionario de Futuro’, es prácticamente la misma. Lo único que se hace es acelerar el proceso”

en España y Portugal. Ahora, tras el evento del pasado mes de junio en Lisboa, se pasa del ‘Concesionario de Futuro’ al ‘Concesionario de Mañana’.

La estrategia del ‘Concesionario de Mañana’, que evoluciona de la del ‘Concesionario de Futuro’, es prácticamente la misma. Lo único que se hace es acelerar el proceso. El cambio de estrategia ha venido motivado, en parte, por el ejemplo español y portugués, donde se ha hecho muy rápido y creemos que bien, y a los resultados me remito. Lo que se quiere hacer en la Región 2 es seguir este modelo y llevar a cabo una consolidación de concesionarios más rápida.

Pero hablarle a un concesionario de números tan concretos como 25 millones de

euros de volumen anual de ventas, parece algo casi inalcanzable, al menos en España o Portugal.

Siempre habrá algún concesionario que no llegue a ese volumen por cualquier razón muy específica y muy justificada (geográfica, específica de productos por tipo de cultivo, etc.) pero la idea es que cubramos la mayor parte del mercado de España y Portugal con concesionarios de esa dimensión, teniendo en cuenta que no solo se trata de alcanzar esos volúmenes de venta de la manera tradicional, es decir, con venta de producto y servicio posventa para ese producto, sino también con otras vías de negocio, ofreciendo verdaderas soluciones, como financiación, el alquiler de maquinaria o, en algún caso, con equipos de riego. También hay concesionarios que se han dedicado a

vender el producto John Deere pero no han complementado la solución para el cliente con implementos, aperos y otros equipos. En definitiva, es un paquete de alternativas que el concesionario tiene que analizar, según cada caso, qué es lo que más le conviene para llegar a esa dimensión. Porque, que no quepa la menor duda, que cuanto más grande sea, más profesional podrá ser su personal, podrá contratar a mejores talentos y estará mejor preparado para atender a los clientes.

Un primer avance de la campaña de cosechadoras de cereal (octubre ‘10-mayo ‘11) sitúa a John Deere como líder de ventas en España, una posición que perdieron hace años y que les ha costado mucho recuperar.

Si se observa la trayectoria de John Deere desde los últimos cuatro años en cosechadoras, el incremento es obvio y la atracción de clientes por nuestras máquinas es tremenda. Ya se está vendiendo la serie S, que son las máquinas con el mejor rendimiento del mercado; la T es una máquina ideal para el maquilero profesional español; y la W ha tenido un éxito sin precedentes.



Es importante ser el 'número 1', pero me importa más ser el líder tecnológico que provea los mejores productos y los mejores servicios a los clientes, y si esto va acompañado por el liderazgo en penetración de mercado, perfecto, aspiramos a ello.

Otro de los objetivos fijados en Lisboa es llegar en la Región 2 a una cuota de mercado total del 25% en 2014. En España, solo en tractores, la superan con creces. En este caso, ¿dicho objetivo no puede tener un efecto contrario y provocar cierta relajación en la red de ventas?

No, al contrario. El 25% es un objetivo a nivel regional y se trata de crecer cinco puntos y contribuir con un crecimiento proporcional en cada mercado según la posición actual.

¿En que situación se encuentran los otros mercados mediterráneos que están bajo su responsabilidad, como Portugal, Turquía e Italia?

La realidad de estos tres países es distinta, existiendo muchos elementos comunes por su ubicación geográfica en la 'Zona Mediterránea'. Estamos creciendo fuertemente en Portugal,

“Vamos a publicar resultados oficiales sobre consumo de nuestros nuevos motores, solo combustible, y el público se va a quedar asombrado”

donde ya somos líderes en el segmento de más de 100 CV, con mucha diferencia, y estamos en casi un 28% de cuota en más de 80 CV. En Turquía vamos a tener el récord histórico de ventas y todavía nos queda mucho que crecer. En Italia aspiramos este año a ser ya la segunda marca del mercado y dese ahí seguir creciendo.

¿En España pretenden atacar algún segmento del mercado en concreto?

Nuestro objetivo, ahora, es el segmento de maquileros, de empresas de servicios y grandes explotaciones. En el resto, como la agricultura tradicional, el olivar, ganadería... ya somos muy fuertes. Queremos ampliar la presencia con los nuevos productos presentados en Lisboa dirigidos a los profesionales.

Otra de las grandes apuestas de John Deere se ha producido con la tecnología utilizada en los nuevos motores, con el fin de cumplir la normativa. Algunas otras marcas han hecho público un primer test en alta potencia en el que parece estar en ventaja la solución SCR en cuestión de reducción de consumo de combustible.

¡No es verdad! El único test de consumo es un Powermix, que no es Ensayo OCDE, que demuestra que el consumo de diésel ha bajado, pero cuando se combina con el de urea el coste operativo ha subido y se ha incrementado mucho. En este sentido, quiero recordar que el precio de la urea está subiendo rápidamente, a doble ritmo que el del diésel. Por lo tanto, estamos convencidos de que los que tienen la tecnología con urea lo van a pasar muy mal.



Pero lo más importante es la opinión de los clientes y muchos de ellos nos han dicho que la utilización de urea les complica el trabajo porque es un producto que hay que mantener y conservar en la finca y también cuando se transporta, porque no puede alterar en exceso su temperatura. Todo ello complica la operación de empresas de servicio y grandes exportaciones.

En John Deere hemos pensado en los clientes y lo que ha hecho hasta ahora ha sido apostar por la tecnología más eficiente con una solución cuyo único fluido utilizado es el diésel. Vamos a publicar resultados oficiales muy pronto y el público se va a quedar asombrado.

Tenemos previsto que todos los productos que iremos lanzando en los próximos años, de

acuerdo a las potencias para el cumplimiento del nivel de emisiones Tier IIIb, utilizarán motores con un único fluido, porque es bueno para el cliente, es cómodo para él y no crea la complejidad del manejo de dos fluidos en la explotación.

¿Qué planes tienen en España con los equipos de riego, cuya división está presente con espacio propio en diferentes escenarios internacionales?

Vamos a empezar a analizar las posibilidades de integración de John Deere Water con la red agrícola, manteniendo también un canal de ventas de John Deere Water propio, y vamos a empezar este año. Hay concesionarios agrícolas que ya van a empezar a vender riego.

En los últimos meses se han producido numerosos cambios a nivel interno, que vuelven a constatar la fuerza del equipo español y portugués en la compañía, ya que algunos miembros de John Deere Ibérica se trasladan a Alemania. ¿A qué responden dichos cambios?

Responde a una política de crecimiento de la compañía. La estrategia marca una facturación para 2018 de 50 000 millones de dólares, que es duplicar el volumen del año pasado. Esto requiere más talento y más personal y, si queremos ser una empresa global, tenemos que tener talento de todo el mundo. Recientemente, hemos ofertado a la Escuela de Ingenieros Agrónomos de Madrid siete plazas para trabajar en Alemania en servicio posventa. John Deere ofrece muchas oportunidades a nivel global, lo que conlleva continuos cambios. Yo estoy orgulloso del talento que exportamos desde España y Portugal, y desde Italia y Turquía lo mismo, a otros países y lo seguiré potenciando todo lo que pueda, desarrollando talento de manera local y dando la oportunidad de crecer profesionalmente fuera, aunque pueda perjudicar, a corto plazo, la operación local. Creo que esto es muy bueno para la compañía en términos globales y nuestra responsabilidad mayor como gestores. ■

