

CARLO LAMBRO*Vicepresidente de Ventas para Europa de New Holland Agriculture*

“El concesionario debe modernizarse, no preocuparse únicamente de la venta”



Su dilatada trayectoria profesional le convierte en uno de los directivos que mejor conoce los mercados europeos. Carlo Lambro expone y enjuicia los resultados obtenidos en la campaña de recolección 2012, pronostica que las ventas de tractores sufrirán una leve caída respecto al pasado ejercicio y lanza un mensaje a la red comercial, que debe “modernizarse” para seguir encontrando oportunidades.

JULIÁN MENDIETA
JESI (ITALIA)

¿Cómo se ha desarrollado en los primeros meses la actividad en los diferentes mercados donde usted tiene responsabilidad?

El mercado en Europa este año ha mantenido un nivel

medio muy similar al del año pasado. A día de hoy, y hasta finales de agosto, el mercado está creciendo alrededor de un 4%, pero la diferencia es que la segmentación y el mix de ventas en toda Europa ha cambiado bastante. En los países con los mercados más importantes, como Francia, Alemania, Polonia

y países del centro de Europa, las ventas están mostrando un crecimiento de dos cifras. En este área observamos, siempre y cuando hablemos respecto a tractores y cosechadoras, una situación claramente impulsada por unos precios sostenidos y estables, particularmente de los cereales. Pero cuando hablamos sobre las áreas del norte de Europa, como Dinamarca, Suecia, Finlandia, Noruega, la Península Báltica, o también Gran Bretaña e Irlanda, donde hablábamos hace dos o tres meses de un mercado en crecimiento, los últimos tres meses se ha observado una ralentización. Por lo tanto, el crecimiento de este año será plano, respecto al pasado, aunque se observan signos de reducción. Y por último, se encuentran las áreas con mayores dificultades, como la del Mediterráneo, con España, Portugal, Italia y Grecia, donde el mercado, no solo de los primeros meses, sino para el resto del año, indica una fuerte caída. En Italia no pienso que se superen este año las 20 000 unidades; en España sabemos que apenas se alcanzarán las 9 000; en Portugal entre 4 000 y 4 200; y en Grecia unos centenares de unidades; este área está en fuerte crisis. Si al final unimos esta zona de dificultad, con un área central de alto crecimiento y otras que están estabilizadas, los mercados se compensan y estimamos unas ventas del conjunto europeo de en torno a 174 000 y 175 000 unidades, cuando el año anterior las ventas fueron de 176 000 unidades, sufriendo una ligera caída.

En cuanto a equipos de recolección, un segmento en el que New Holland tiene una presencia importante, ¿qué datos puede ofrecer?

El mercado de cosechadoras es claramente el más importante en Europa para noso-



tros. No en cuanto a volumen, pero sí en cuanto a facturación; nos ha dado grandes satisfacciones. El mercado de la campaña 2012 se ha situado entre las 10 900 y 11 000 unidades. Recordamos que el año 2008 marcó un récord, con 11 900-12 000 unidades. Esta campaña han sido 1 000 unidades menos, pero es el resultado más alto, junto a 2008, de los últimos cinco años. Por tanto, ha sido un año muy importante, un año de crecimiento. Los cereales han marcado precios altos, que acompañados de algunas dificultades climáticas en otras partes del mundo ajenas a Europa, han conseguido, no solo que se mantengan los precios de los cereales, sino que los agricultores de este tipo de cultivo se muestren muy optimistas y dinamizando el mercado. Debo añadir que para la campaña 2013, que comenzó en septiembre de 2012, ya se está observando en algunos mercados como Francia, Alemania y ahora Polonia un cierto fervor. Seguramente, con los precios del cereal alto y la competitividad entre los agricultores, que comienzan la venta de sus productos, hacen pensar en una

temporada 2013, que probablemente no sea tan buena como el 2012, pero superior a cinco cifras, sobre las 10 000 unidades.

No cabe duda de que New Holland está apostando por productos y máquinas nuevas, como equipos de empacado y series de tractores presentadas al concurso Tractor of the Year. ¿Qué esperan conseguir con todas estas armas que están poniendo a disposición del cliente en el mercado?

El objetivo es crecer al menos de dos a tres puntos porcentuales en cuanto a tractores. En cuanto a cosechadoras, el objetivo mínimo es consolidar la producción que tenemos ahora, y poder confirmar que las cosechadoras New Holland aún tienen un área de fuerte crecimiento, porque no se ha alcanzado la cuota de mercado que teníamos prevista dentro de la gama de forraje. Esto se ha debido a que desde el punto de vista de producto no ha habido hasta ahora novedades importantes en las cosechadoras, como sí ha sucedido en el caso de las máquinas de forraje, como la nueva BigBaler, o la nueva

rotoempacadora de cámara fija, con la colaboración de Orkel. Las nuevas cosechadoras con motor Tier 4, deben proporcionar una cuota de mercado de en torno al 20%.

En New Holland se han distinguido históricamente por sus tractores especializados. Han apostado mucho por el mercado del Sur, donde sus tractores tienen una demanda alta. Son mercados que pasan por momentos no fáciles, sin embargo ustedes siguen invirtiendo de manera sólida. ¿Dónde esperan conseguir cuotas de mercado más importantes que las que tienen actualmente?

New Holland adopta el concepto *Full Liner*. Eso supone que la empresa siempre tiene que estar preparada para absorber en ciertos momentos variaciones de mercado en algunos segmentos, y aprovechar las oportunidades en otros segmentos. Está claro que es muy difícil que todos los segmentos crezcan. Esta es la estrategia que seguimos. En este momento el segmento de los tractores de cadenas y de los especializados está pasando por alguna dificultad, no en cuanto a la cuota de mercado de New Holland, porque está creciendo en el mercado total, pero sí en los países mediterráneos. La presentación de nuevas máquinas New Holland en estos sectores, sin esperar resultados a corto plazo, demuestra nuestra voluntad de estar presentes en estos mercados e invertir a futuro. Seguramente el paraguas de un 'hermano mayor' con los tractores de alta potencia, que están funcionando muy bien y dando muchas satisfacciones desde el punto de vista de cuotas de mercado y de resultados



“Nuestra estimación de ventas de tractores en Europa para este año es de unas 175 000 unidades, frente a las 176 000 de 2011”

financieros, está ayudando a los 'hermanos pequeños' invirtiendo parte de los beneficios que generan las máquinas más potentes en otras de menor potencia. El desarrollo, no solo es en cuanto a tractores, sino en otro tipo de máquinas especializadas como vendimiadoras, donde New Holland no espera tanto una cuota de mercado, sino un desarrollo de producto y ampliar el negocio a otros sectores como el olivarero, que tie-

ne un desarrollo paralelo al sector de la vid. Solo así se puede garantizar un número mínimo de vendimiadoras y poder continuar efectuando estas inversiones.

Con la serie T5, ustedes están jugando con un tractor de 'ligas menores' para competir con un producto muy completo en 'ligas superiores'. ¿Compensa hacer este esfuerzo en cuanto a tecnología y equipamiento para que un producto tan completo compita en un mercado de nivel medio?

El T5 es un tractor que se posiciona en el vértice de nuestra nueva gama de producto. El T5, que viene derivado de una antigua historia, representa el cimiento sólido sobre el que han crecido nuestros fundamentos, desde Fiat a Fiat Agri, Ford-New Holland y, por último, New Holland; es un tractor importante. Con el lanzamiento de la nueva gama se afianza no sólo la versión Hi-Lo, sino la versión 16 x 16 Four-Speed PowerShift de cuatro marchas bajo carga, con la posibilidad de pasar al 32+32 con dos marchas bajo carga, que sitúan al modelo en una 'liga superior'. La apuesta es bastante clara. Con esta oferta debemos participar tanto en el segmento base, con la versión Hi-Lo, así como en el segmento superior, donde podemos competir con la versión 16 x 16. Estoy seguro que este tractor nos dará muchas satisfacciones y será la plataforma sobre la que continuar evolucionando esta gama, que siempre ha sido la punta de lanza de New Holland para desarrollos futuros. Y no solo en cuanto a motores y cabina, sino también en suspensiones. Veo de manera muy positiva el lanzamiento de esta nueva gama, porque tiene muchos años de

vida y numerosas posibilidades de evolución aún por delante.

Siempre he percibido que cuando los grandes grupos hablan de productos de origen turco, chino o indio lo hacen con cierto resquemor, como si fuera un producto inferior. Personalmente creo que al cliente le da igual donde se fabrique la máquina, siempre y cuando haya un control de calidad. ¿Por qué se habla con este resentimiento?

Este es un sentimiento que puede tener una parte de la clientela. Desde el punto de vista del desarrollo, importancia e integración, estos son productos que están a la altura de cualquier otro producto que comercializamos en New Holland y CNH. Los métodos de control de calidad final, de proveedores y del producto son procesos CNH. Así que, desde el punto de vista de nuestra compañía no los vemos en inferioridad. Seguramente la marca tiene que esforzarse en dotarles del posicionamiento y la estrategia comercial adecuados para otorgar mayor confianza a los clientes. En la EIMA presentaremos el nuevo TD5, que desde el punto de vista de visibilidad, ergonomía, diseño y componentes no tiene que envidiar a ninguna máquina de producción europea. Por lo tanto, este pro-

ducto tiene nuestro ADN, está bien integrado en la marca, aunque seguramente desde el punto de vista comercial haya que focalizarlo.

New Holland se caracteriza por ser una empresa global. Es decir, que están en todo el mundo con el producto adecuado a cada mercado. Usted ha comentado antes que el mercado actual del sur de Europa tiene cierta debilidad. ¿Eso quiere decir que se plantean estrategias para buscar dentro de la producción de New Holland una gama específica para afrontar este duro momento actual de cara a redes y clientes?

La estrategia New Holland está basada en su presencia global, que se resume en el lema *Think global, act local*, donde las oportunidades y sinergias de desarrollo de productos globales no puede hacer que olvidemos la realidad del mercado. Si algún mercado del sur de Europa no funciona a buen nivel, no tanto por volumen sino en la merma de capacidad adquisitiva de los clientes, y si hubiera que repensar una oferta de producto de New Holland distinta a la agricultura avanzada actual, con tractores más mecánicos y más básicos, está claro que haríamos consideraciones. Actualmente ya se venden algunas

gamas de tractores en Estados Unidos fabricados en México y Latinoamérica, una vez superado el escollo del Tier 4, estos podrían ser modificados para aplicaciones en el mercado europeo. Seguramente no en mercados como Francia y Alemania, pero posiblemente sí en mercados del sur de Europa, como España e Italia. Tenemos una ventaja competitiva importante, porque tenemos la posibilidad de ofrecer un producto específico adecuado a la coyuntura de cada momento.

Cuando usted habla del cliente, ¿lo hace del cliente final o de su cliente, que realmente es el concesionario, la cadena de transmisión entre ustedes y el cliente?

Otro esfuerzo que New Holland está haciendo y que ya ha puesto en práctica –y lo digo orgulloso de su éxito– en el campo de los tractores y las cosechadoras, es siempre estar cerca del cliente final. Y con eso no quiero decir eliminar o superar el concesionario, para nosotros el concesionario es importante. Nuestra estrategia de desarrollo del concesionario trata de ayudarles a mejorar su profesionalidad, imagen, rentabilidad; con la intención de visitarlos uno por uno. Debemos dar a los concesionarios instrumentos que les permitan atender mejor a sus



clientes, en tanto que el contacto que un cliente tiene con una marca como New Holland pasa hoy necesariamente por el trámite del concesionario, pero pretendemos una fuerte presencia de la marca. Tener una intervención más directa con los clientes nos puede ayudar a desarrollar acciones comerciales, de marketing, de desarrollo de producto, de apoyo a existencias. La centralidad del concesionario se mantiene, no se trata de sustituir al concesionario, pero hay que desarrollar aspectos como éste, una parte importante de la estrategia de New Holland.

¿Piensa que la red comercial está sabiendo adaptarse a las circunstancias actuales del mercado, de modo genérico?

Creo que la red en Europa está sufriendo transformaciones en este momento en base a la evolución del mercado. Y personalmente pienso que si consideramos Europa con las distintas particularidades y las diferentes velocidades de mercado, hoy por hoy no estamos en grado de desarrollar una política empresarial común, creo que debe desarrollarse por países. Una para el sur de Europa, otra para la zona central con Francia y Alemania, y otra para los demás países. Los

concesionarios deben cuidar el mercado interno, deben desarrollarse, porque seguramente el mercado volverá a su cauce con el incremento de precios de las materias primas. El horizonte a medio y largo plazo es de estabilidad. Pero el concesionario debe modernizarse, adecuarse, no preocuparse únicamente de la venta. Sabemos cómo funciona en Europa el mercado, que es de sustitución, en el que deben preocuparse de retirar una o dos máquinas usadas con cada venta. Y es necesario encontrar el equilibrio de la parte existencial, los recambios, la posventa y en

“Nuestra estrategia de desarrollo de concesionarios en Europa es local y se adapta a las condiciones de cada mercado”

la gestión del paquete financiero. Hemos lanzado en varios países de Europa un programa que ha tenido mucho éxito en España, donde los concesionarios son analizados y pueden ver sus fallos y la situación real, para poder guiarlos y mejorar su gestión. Estamos orgullosos de que este programa está obteniendo un gran éxito en los concesionarios españoles. Un concesionario fuerte es un concesionario con futuro, pero deben modernizarse para encontrar, como se dice ahora, tanto los riesgos como las oportunidades.

¿Eso puede traducirse como un reagrupamiento

de concesionarios para hacer grupos más fuertes, para atender mejor y una mayor rentabilidad?

No necesariamente. Nuestra estrategia en Europa de desarrollo de concesionarios es local. En algunos mercados donde el facturado del concesionario no garantiza un mínimo para pagar o hacer inversiones, podría darse no un reagrupamiento, pero sí una redistribución territorial de concesionarios para dar un equilibrio a todo el conjunto. Los otros mercados donde el volumen y cuota son interesantes, la intención de New Holland es de capilaridad, manteniendo una presencia directa en el territorio a través de los concesionarios, o hacia los clientes a través de los concesionarios sin ninguna diferencia importante. Así que la estrategia es mixta, y se deberá a las condiciones del mercado. No tenemos una estrategia única para Europa. Más que marcar una línea impositiva, preferimos discutirlo con los concesionarios.

Hace unos meses se anunció una ‘joint venture’ entre un grupo fabril importante en Sudamérica, Semeato, y New Holland. Somos muy conscientes, en Europa, de que las máquinas de Sudamérica implican una adecuación a lo que el mercado europeo en su amplio espectro precisa. ¿Cómo piensan llevar a cabo este acuerdo, y cómo piensan desarrollarlo?

La base de este acuerdo con esta marca brasileña de máquinas para siembra directa, Semeato, está dando ya este año óptimos resultados en Brasil. Este año probablemente se venderán unas 800/900 máquinas, lo que supone un crecimiento respecto a nuestras previsiones. La colaboración con Semeato está funcionando muy bien, y debo decir que no



“Los productos que fabricamos en Asia están a la altura de cualquier otro que comercializamos en New Holland y CNH”

es una colaboración entre proveedor-cliente. Va más allá de la adquisición-venta, y se está integrando en el desarrollo de producto con técnicos de New Holland que trabajan junto a Semeato y hacen pensar en mejoras futuras. No solo en términos logísticos, sino en cuanto a mejores prácticas para los proveedores, situación financiera y sinergias. Por lo tanto, se puede hablar de una relación de asociado. En el ámbito de esta asociación, está claro que siendo tanto New Holland como CNH muy fuertes en Brasil, y teniendo una presencia internacional en otros mercados, incluido el europeo, hay mucho potencial de desarrollo para cierto tipo de aplicaciones para estas máquinas. Hemos comenzado a pensar como se pueden desarrollar estas máquinas de Semeato para Europa. Uno de los primeros aspectos que estamos evaluando es un sistema neumático en lugar de mecánico para la siembra. Nuestros ingenieros están manteniendo conversaciones, y en los próximos meses se hará una breve introducción de esta máquina. Hemos pensado en desarrollarla para Europa conjuntamente, y puedo decir como anticipación al 99% de posibilidades, que podremos presentar una máquina específica para Europa con marca New Holland en el Salón de París. Esto es un ejemplo de cómo un acuerdo para Hispanoamérica se está expandiendo en otras regiones. Es una máquina específica para Europa, que tiene como base una Semeato, pero

con las mejoras solicitadas por New Holland, con el apoyo de nuestros ingenieros.

¿Podemos hablar de alguna novedad para la próxima edición de la EIMA?

Sí, tendremos muchas novedades. Entre ellas, aquellas que hemos mostrado recientemente como la picadora FR, las cosechadoras con motor Tier4, la empacadora gigante BigBaler, la rotoempacadora Roll Baler derivada del acuerdo con Orkel... Esto respecto a máquinas de forraje. En cuanto a tractores, habrá novedades, en particular el T5, ya sea con la versión Hi-Lo o 16x16, que ha participado en la elección del *Tractor of the Year*, la nueva cabina Visionview.

También hay otras novedades en cuanto a tractores especializados, con una versión económica del tractor T4000 que estamos desarrollando en Turquía T3 F, pero con aplicaciones para el sector frutero. Una gama que llamamos económica, pareja al T5 en forma del TD5, que está dirigida al sector ganadero, el T7 con la versión ABS, el T8 en su versión estándar y otras novedades para el próximo año, como el T9. Para finalizar, el T4000 F, un tractor especializado viñero, que también ha concursado en el *Tractor of the Year*.

Esta será la base más importante del desarrollo de la EIMA, pero a inicios del año que viene tenemos pensado completar todo lo que está por debajo, con las gamas T4, T3...



Profundo conocedor de los mercados

Conocí a Carlo Lambro, a través de internet, cuando aún no había ocupado su cargo actual y estaba en China. Fue todo sencillo y agradable gracias a esa magnífica profesional que es Silvia Ortiz; a lo largo de estos años, hemos tenido la oportunidad de conversar de todo ‘lo divino y humano’, existiendo una magnífica fluidez comunicativa. Lambro es una persona que sabe planificar sus estrategias en los diferentes países de su responsabilidad y pese a que la zona sur de Europa está pasando por una situación dramática, su confianza en estos mercados no se basa en la lógica y fría cuestión numérica, sino que se cimenta en el conocimiento de los mercados, de los responsables en cada país de la marca y, sobre todo, en el producto que abarca un amplio espectro de empleo. En la presente entrevista –realmente una charla más que una entrevista, entre dos amigos de años– desgranamos los temas más actuales y sobre todo la proyección que se quiere dar a las diferentes redes en Europa de sus nuevos productos. En estas líneas, Carlo Lambro define una estrategia destinada para estar cada vez más cerca del cliente final y de poner en sus manos el producto que, en cada momento más se adecúa a sus necesidades, como hace ahora con su nueva gama de empacadoras y con la serie T5, una gama de gran polivalencia de uso. ■

JULIÁN MENDIETA