

**HUBERTUS M. MÜHLHÄUSER***Vicepresidente Senior y Manager General del Grupo AGCO para la región EAME*

# “Vemos décadas de prosperidad para la agricultura”

Es, desde este año, el nuevo responsable del Grupo AGCO para la 'región' EAME, que incluye el mercado español. Hubertus M. Mühlhäuser, que estuvo presente hace unas semanas en nuestro país con motivo de la FIMA, opina sobre las cuestiones que más importan y afectan a los mercados en estos momentos y lanza un mensaje de optimismo, especialmente dirigido a los países, como España, que más están sufriendo para superar la coyuntura económica actual.



JULIÁN MENDIETA

**El año pasado, AGCO obtuvo unos magníficos resultados en su área de responsabilidad, a pesar del pobre comportamiento del sur de Europa. ¿Qué esperan para este año?**

Tiene razón. AGCO estuvo muy fuerte en 2011 tanto en Europa, África y Oriente Medio (EAME), región que hasta finales del año pasado estuvo bajo la dirección de mi colega Gary Collar, así como en Europa oriental y Asia (EEE), que estaba bajo mi responsabilidad. Estamos muy contentos con nuestro crecimiento en cuota de mercado, así como por la significativa mejora de la rentabilidad. Ahora vemos los resultados de todas nuestras iniciativas estratégicas! Para 2012, los indicadores económicos siguen siendo favorables, por lo que esperamos superar los resultados del año pasado, tanto en EAME, que ahora está bajo mi liderazgo, así como en Asia, que ahora está bajo la dirección de Gary Collar, con un mayor crecimiento en cuota de mercado, así como en rentabilidad.

**AGCO sigue ganando terreno gradualmente en el mercado de máquinas para recolección. Algunos de estos equipos están siendo fabricados para ustedes por Kverneland Group. Ahora que esta empresa forma parte de Kubota, ¿pueden cambiar algo sus acuerdos para el futuro?**

AGCO tiene una estrategia de *full liner* (línea completa de producto) para la agricultura a nivel global, que abarca todos los segmentos de productos y mercados importantes. Está en lo correcto al señalar que nuestra estrategia en recolección tiene un excelente progreso a medida que ‘ocu-



**“Kverneland es un buen socio en empacadoras y el cambio en la propiedad no nos concierne”**

pamos espacio’ en el negocio de la cosechadoras. Laverda ya está totalmente integrada en AGCO y con la adquisición del fabricante de cosechadoras chino Dafeng también hemos redondeado nuestra oferta de productos en la gama baja para acceder mejor al mercado chino. También nuestros equipos de forraje muestran progresión. Después de la adquisición y la integración de Fella vemos excelentes resultados y vamos a duplicar los ingresos en la primera parte de este año. Es cierto que tenemos que abordar nuestra oferta de rotoempacadoras y mejorar aún más en ese frente. Sin embargo, Kverneland es un buen socio que proporciona una solución de productos para nuestros distribuidores que requieren una oferta de empacadoras. El cambio en la propiedad que usted se refiere no nos concierne.

**En algunos mercados, la marca Massey Ferguson no alcanza el nivel deseado al carecer de la gama apropiada. ¿Qué tienen pensado**

**hacer para cubrir esos segmentos?**

Massey Ferguson es verdaderamente una marca global de AGCO, que se vende en todas las partes de este planeta y disfruta de cuotas de mercado sanas. Ofrecemos una línea completa de productos y es la mejor gama de su historia, que se refleja no sólo en la respuesta positiva de miles de clientes de MF felices, sino también en la evolución financiera de la marca en 2011, batiendo todos los récords. Sin embargo, nunca estamos satisfechos con el statu quo y, por supuesto, estamos enfocados a fortalecer aún más nuestra gama de productos, basándose en una oferta existente para satisfacer las más amplias necesidades de los clientes, por ejemplo, en el segmento de potencia más baja.

**En algunos mercados, Laverda (cuya propietario al 100% es AGCO) se vende a través de la red de Argo Tractors; en otros, como en España, principalmente con la marca Fendt. ¿Cómo se puede articular esta política?**



Hubertus M. Mühlhäuser y su antecesor en el cargo, Gary Collar.

Al igual que con todas las adquisiciones, es muy importante para integrar aprovechar las sinergias en los mercados que están presentes, pero también reconocer las fortalezas de la empresa adquirida, y construir sobre ellas. La imagen de marca de nuestras cosechadoras es el resultado de una estrategia que ofrece a nuestros socios de distribución una solución combinada. Estamos impulsando una estrategia de distribución que reconoce a los distribuidores especializados con el enfoque necesario para trabajar en el negocio de la recolección. La puesta en práctica de acciones de desarrollo se está extendiendo a todos los mercados en los próximos doce meses para utilizar nuestra fuerza multi-marca con socios fuertes y una distribución de especialistas.

**¿Cómo se coordinan las políticas de ventas en distintos países donde la situación económica es tan dispar? Challenger, Valtra, Massey Ferguson, Fendt... ¿No es un cóctel de diferentes mezclas para estar juntas?**

Cada una de nuestras marcas tiene su propia identidad y se dirige a un grupo de clientes específico. Estas identidades

son importantes, ya que se han desarrollado para satisfacer las necesidades específicas de los clientes dentro de nuestra estrategia de segmentación. Cuando unimos marcas en la distribución lo hacemos con una consideración muy cuidadosa, atendiendo a las necesidades específicas del

**“Cada una de nuestras marcas tiene su propia identidad y se dirige a un grupo de clientes específico”**

cliente dentro de un territorio e intentamos encontrar distribuidores fuertes para una marca en exclusiva. Ese es nuestro enfoque, pero esto no siempre es posible teniendo en cuenta algunos segmentos, que pueden ser más fuertes que otros, y por lo tanto un fuerte distribuidor multi-marca puede satisfacer las necesidades de los clientes con una organización de ventas exclusiva y ser capaz de alcanzar buenos niveles de inversión en la calidad del servicio posventa.

**Usted ha sido responsable de SISU, cuyos motores se están introduciendo gra-**

**dualmente en la gama de producto AGCO. ¿Cómo tienen previsto realizar la transición de Deutz a AGCO Sisu Power en relación con Fendt?**

Hemos aumentado la participación de los motores AGCO Sisu Power de productos y marcas de AGCO del 25% hace un par de años al 50% el año pasado y nos gustaría llegar a alrededor del 75% en el año 2015. Nuestra estrategia para el motor de Fendt, sin embargo, es algo diferente y no tenemos ninguna intención de sustituir por completo. Fendt tiene una relación duradera con Deutz como proveedor de motores y nos gustaría continuar esa colaboración en el futuro, ya que se trata de un producto bien ajustado a las necesidades de nuestros clientes.

**Volviendo a Massey Ferguson, tras los sucesivos ‘divorcios’ con Landini y más tarde con el Grupo Same Deu-**

**tz-Fahr, ¿en qué situación se encuentra la marca en cuanto a producto en el segmento de ‘especiales’?**

Como se mencionó anteriormente, estamos continuamente mejorando nuestra oferta de productos. Consolidamos y actualizamos nuestra gama de productos Massey Ferguson de 50 a 130 CV y lanzaremos una nueva generación de tractores a partir de 2013.

**La coyuntura económica afecta de manera desigual a los mercados. ¿Cómo coordinan la comercialización para cada situación particular?**

AGCO está coordinando sus esfuerzos de marketing adaptándolos específicamente a cada mercado para atender las situaciones particulares y ofrecer respuestas concretas. Tenemos muchas herramientas que nos permiten apoyar a la industria agrícola de distintos modos en estos tiempos difíciles. Nuestra *joint venture* con DeLageLanden está dando un fuerte apoyo financiero a través de AGCO Finance. También hay mercados fuertes, con empresas agrícolas prósperas, para los que disponemos de soluciones tecnológicas que se ofrecen a través de nuestra gama de productos, y sobre todo con los productos Fendt recibimos elogios de la industria para mejorar la eficiencia en agricultura intensiva y en el segmento de contratistas.

### ¿Es difícil 'reproducir la misma música' en los países europeos, Oriente Medio y África?

Europa, África y Oriente Medio son los mercados que viven situaciones muy diferentes en su evolución y cada uno de ellos, o la subregión, requiere una visión clara y un plan estratégico que tienda a desarrollarse de acuerdo con las autoridades, ya que en algunos juegan un papel clave la estrategia de



desarrollo agrícola y la política. Así estamos trabajando en África, como quedó patente en la reciente Cumbre AGCO África Summit, celebrada hace unas semanas en Berlín. Nuestro papel en África va más allá que la venta de maquinaria. Nuestra marca global Massey Ferguson es muy respetada y estamos reforzando esta reputación con un abanico amplio de soluciones y también con la adquisición de la empresa GSI que nos permite acceder al negocio del manejo de grano.

AGCO invertirá alrededor de 100 millones de US\$ en los próximos 2-3 años en África, principalmente en tres áreas: 1.- Centros de Formación y Explotaciones para capacitación de los agricultores africanos. 2.- Almacenes de recambios y centros de servicio para mejorar la atención al cliente. 3.- Montaje y fabricación de tractores y cosechadoras en África.

Somos un inversor con responsabilidad social y trabajamos con los gobiernos de África con el fin de desarrollar estrategias e implementar iniciativas para lograr la seguridad alimentaria.

### En la cumbre de Berlín conocimos las ideas de su Grupo sobre África, un continente con tanto futuro, pero con los problemas internos de otros.

Creemos que las oportunidades en África son mucho mayores que los desafíos. Es cierto que los desafíos tales como la corrupción, la inestabilidad política, las malas infraestructuras... existen en algunos países. Pero también creemos que las mejoras irán llegando a todos los países africanos. ¡Esto es por lo que invertimos en África hoy!

### 'Tecnología sostenible' es un concepto que cada vez se utiliza más, así como el de 'agricultura sostenible', pero



### ¿hasta qué punto están sincronizados con la rentabilidad de los agricultores? ¿Dónde empieza uno y termina otro?

Está completamente sincronizado con la rentabilidad de los agricultores. Con el progreso de la tecnología viene la eficiencia en la explotación. Nuestra marca Fendt lidera la industria del desarrollo tecnológico y podemos ver claramente los beneficios en consumo de combustible, por ejemplo al aplicar la tecnología para el diseño de productos. Nuestro objetivo es proporcionar a los agricultores una tecnología que reduzca el costo de las operaciones y aumente el beneficio. La tecnología apropiada está disponible a través de la gama de productos de todas las marcas según los clientes y segmentos de mercado.

### Las marcas de AGCO han logrado armonizar las diferentes tecnologías manteniendo distintivos entre ellas. ¿Cree que el cliente lo aprecia?

Los clientes quieren percibir cada marca como individual en términos de sensación de imagen. Cada vez que los componentes han sido desarrollados para ser compartidos entre las marcas, sentimos que



Hubertus M. Mühlhäuser junto al Presidente de AGCO, Martin Richenhagen.

es importante garantizar que la satisfacción del cliente es mayor y no se limita por esta armonización. La oportunidad de compartir componentes o transferencia de tecnología está muy bien planteada dentro de nuestra estrategia de ingeniería y producto para asegurar que no hay erosión de la arquitectura de marca, mientras que se beneficia de las sinergias a través de nuestro negocio.

**AGCO vive en un mundo global, fabricando en todos los rincones del planeta. ¿Cuántos 'errores' les están costando lograr sus éxitos?**

Nosotros observamos la globalización como un gran beneficio y una plataforma sostenible para una empresa

tan fuerte como AGCO. Por supuesto que no somos perfectos y nos esforzamos para globalizar nuestros procesos de negocio y las plataformas que operan con el fin de ayudar la expansión del negocio entre las regiones de todo el mundo. El impacto económico se mide en costes de garantía directamente relacionados con la ingeniería y fabricación de productos, y ello sugiere que estamos logrando altos niveles de calidad y mejorando continuamente.

**“Adaptamos nuestro negocio en relación con las tendencias del mercado como apoyo a los agricultores”**

**2012 se presenta como un 'annus horribilis' en el sur de Europa. ¿Qué percepción tiene usted?**

En AGCO somos optimistas respecto a este año, sobre todo la primera mitad y, aunque hay regiones en Europa, como usted dice el sur de Europa, donde el negocio puede verse sometido a presión debido a la situación económica, hay mercados que están comportándose muy bien en el Hemisferio Norte y en los países en desarrollo. Como dije anteriormente, nosotros adaptamos nuestro negocio en relación con las tendencias del mercado como apoyo a los agricultores y la comunidad agrícola para 'capear la tormenta' y para conseguir la recuperación del capital invertido y obtener beneficios en su negocio necesita mantener o aumentar la eficiencia. Pase lo que pase a un país o subregión específica en un año concreto, no va a cambiar nuestro punto de vista general optimista para nuestra industria y vemos décadas de prosperidad para la agricultura. Necesitaremos alimentar a una población mundial que sigue creciendo y esto sólo será posible con agricultores que trabajen la tierra con tecnología de alta eficiencia (lo ideal es que sea de AGCO).■

## Subiendo peldaños

Fue en la celebración de Massey Ferguson en París en el 2005, donde sentado frente a mí, junto al entonces gerente de AGCO Iberia, José Enrique Puente, y Fabio Pilchter, responsable actual de Marketing de AGCO en Brasil, cuando conocí a Hubertus Mühlhäuser. Me llamó la atención su habla española con acento sudamericano, y me confesó que lo aprendió en Argentina.

Su formación académica pasa por la Escuela Europea de Negocios Oestrich-Winkel (Alemania) y un Master de Dirección y Administración de Empresas, no es de extrañar que su trayectoria profesional estuviera ligada a Arthur D. Little, donde alcanzó el cargo de Director General de las operaciones ligadas a Suiza; ligado a esta empresa tan acreditada durante 10 años, desembarca en AGCO, donde es nombrado Vicepresidente Sénior para Estrategias e Integraciones; en 2006, pasa a asumir adicionalmente la responsabilidad Global IT y en 2007 la Dirección General de AGCO Sisu Power, desde enero de 2009 a diciembre de 2011, ejecuta el cargo de Vicepresidente Sénior de Europa del Este y Asia.

A principios de este año, sustituye en el cargo a Gary Collar tomando la responsabilidad global de todas las marcas en Europa, África y Medio Oeste (EAME). A sus 41 años, tiene por delante un horizonte magnífico y estoy seguro que pilotará el desembarco 'a lo grande' de la compañía en África. Elocuente, directo y coloquial, con gran sentido del humor, cree en los retos, como lo ha demostrado recientemente en la Cumbre África Summit en Berlín, y es un buen comunicador, como se vio en la Mesa Redonda MEDWINDS en Zaragoza. Hubertus Mühlhäuser, es uno de los activos más importantes de AGCO.

JULIÁN MENDIETA