MARCELLO CARRARO
Director General de Antonio Carraro, SpA

Una de las empresas más prestigiosas en la fabricación de tractores especializados, Antonio Carraro, SpA, se acerca a su primer siglo de vida. En la Península, además, goza de una notable cuota de mercado gracias al buen hacer de su filial ibérica. Aprovechando la visita que su red comercial en la Península y un grupo de representantes de la prensa técnica realizaron a primeros de marzo a la sede central de la compañía en Campodarsego (Italia), agrotécnica *efectuó la siguiente entrevista, en exclusiva, con el Director General, Marcello Carraro, representante de la tercera generación familiar que gestiona la empresa.*



"PODEMOS MANTENERNOS EN PIE POR NUESTROS PROPIOS MEDIOS"

¿Quién es Antonio Carraro en el año 2004?

Ante todo, es una empresa que va bien, que continúa con un crecimiento paulatino en los sectores agrícola, de espacios verdes y mantenimiento de zonas públicas. Somos líderes en el mercado de tractores compactos, el cual conocemos realmente bien. Esta posición de liderazgo no es exportable aún a África o a Asia, sino que la mantenemos en los mercados maduros donde son altos los niveles de exigencia. Lo que queremos hacer es fomentar una red de distribución más potente; por ello, nuestro desarrollo en estos nuevos mercados se basará en investigar y encontrar la mejor red de distribución, tanto sea en agricultura como en espacios verdes y mantenimiento de zonas públicas. Y también en establecer acuerdos de tipo comercial, como el que hemos llevado a cabo en Francia, que ha sido el primero en este sentido. Creemos que a través de esta serie de colaboraciones podremos aumentar de manera notable nuestro volumen de ventas y de facturado en el resto del mundo.

Ustedes hasta ahora han tenido el orgullo de afirmar que son una marca y un solo color. En Italia,

otros competidores aglutinan marcas, crean redes superpuestas.... y ustedes mantienen un acuerdo con Renault Agriculture, anterior a la adquisición de ésta por parte de Claas, que a su vez está inmersa también en la misma dinámica. Ahora, que el grupo alemán tiene una posición posiblemente divergente a la suya, además de unos acuerdos de participación en otra fábrica de Italia, ¿puede peligrar su acuerdo con Renault para el mercado francés?

En Francia el acuerdo es de tipo comercial e incluye el envío de máquinas que se comercializarán con la marca Renault, basándose dicho acuerdo en una fuerte presencia a través de una red de distribución fuerte, como la que tiene Renault en el mercado francés. Ahora mismo no veo otra posibilidad con Claas, quizá pueda ser una idea aplicable en los países del Este. Lo que hoy afronta Antonio Carraro no es una cuestión de cambio de marca, nosotros no vamos a entrar en tener tres o cuatro marcas diferentes, es nuestro diseño fácilmente identificativo. Habrá unificación de producto: no vamos a hacer un producto Renault y otro Antonio Carraro que entren en competencia. Si llegamos a acuerdos con otras redes de distribución en algún mercado específico donde sean realmente fuerte, pondremos la marca pertinente pero siempre será un producto Antonio Carraro totalmente identificado.

Esto en lo que respecta al sector agrícola; el de espacios verdes es diverso que, en caso de Francia, se sigue vendiendo como Antonio Carraro, pero si encontráramos una red de distribución fuerte, con un nombre que sea más conocido y fuerte que el nuestro, estaríamos dispuestos a desarrollar una política como la anteriormente descrita.

En lo que respecta a Claas, en estos momentos, no existe ninguna conversación para otros mercados como pueden ser Italia o España, ya que en Italia tenemos la red de distribución más fuerte y en España estamos muy contentos con el trabajo de nuestra filial y estoy seguro al 100% que no mejoraríamos nuestra posición y nuestra red. Así es como yo lo veo.

En Francia probamos durante muchos años con diferentes importadores, incluso regionales, en diferentes situaciones, sin alcanzar volúmenes importantes. Esperamos que el acuerdo con Renault sirva para ello.

¿No es un peligro para ustedes limitar su marca en un mercado y que en un futuro se acabe el acuerdo con este partner y tengan que empezar de nuevo?

Es una posibilidad, pero me parece improbable. Nuestra relación con Renault será muy estrecha y conoceremos directamente a los vendedores, para que éstos, a su vez, trasladen al posible cliente nuestra filosofía, informándoles que se trata de un producto con marca Renault y fabricado en Italia por Antonio Carraro. Sí, podría ser un peligro, pero hay que tener en cuenta que ellos conocen infinitamente mejor que nosotros el mercado francés, aunque nuestro 'área manager' también continuará visitando Francia y estamos seguros de que Renault ha hecho sus números muy bien y que, como decimos en Italia, "el fuego hace la candela".

Hoy en día, se está produciendo una paradoja en el mercado: los fabricantes de tractores grandes buscan colaboraciones con fabricantes de tractores pequeños que, a su vez, cada vez crecen más. ¿No podría existir un peligro de ruptura de esos acuerdos al entrar en competencia directa en determinados segmentos?



Los grandes tienden a buscar una oferta completa, es decir, lo que se conoce como full-line. Para tratar de conseguirla han fabricado modelos pequeños compactos, pero la historia dice que no resulta positiva la experiencia, y ahí están los casos de algunas marcas importantes.

Creo que los especialistas en la fabricación de tractores grandes deben centrarse en ellos, porque el tractor pequeño es un tractor especializado, frutero, viñero, cultivos especiales, etc. Nosotros somos líderes europeos en este sector y por ello, puedo decirle que en pocos años Antonio Carraro, podrá ofrecer una línea completa de tractores a su red comercial de concesionarios. Somos especialistas en ello, aun en los momentos más difíciles de mercado, y sabemos cómo manejar estos modelos, según la demanda del cliente, y eso realmente a uno grande le es difícil hacerlo con nuestro conocimiento de gestión.

Han hecho un gran esfuerzo en su fábrica a nivel de organización productiva, con un importante acuerdo en esta operación, como es el subcontratar esa organización industrial a un experto en ingeniería como Porsche, con un departamento propio. Sin embargo, fabricar en Europa es cada vez más caro, con unos elevados costes de la mano de obra. ¿Se están planteando instalarse desde el punto de vista fabril en otros países?

Lo hemos estudiado. Pero, debido a la tipología de nuestro producto, fabricarlo en China, India o en países del Este de Europa, no sólo a





"Nuestro acuerdo para el mercado francés es de tipo comercial e incluye el envío de tractores que se comercializarán con la marca Renault"

menor coste, sino incluso al mismo coste que en Italia, es muy difícil porque, si bien es cierto que la mano de obra es más barata, no lo es organizar una producción con personal cualificado de nuestra confianza, que en principio tendría que trasladarse desde Italia, así como la logística del suministro por parte de las industrias auxiliares. Por tanto, hoy en día no es el momento de plantearse una decisión de este tipo, aunque estaremos muy atentos en el futuro, sobre todo en un mercado como China, donde se abren importantes perspectivas de negocio.

En el mercado occidental se han observado en los últimos años importantes concentraciones de empresas. ¿Cómo las han visto ustedes, desde su posición de compañía de tamaño mediano? ¿Tienen miedo a poder ser fagocitados?

No creo que podamos ser absorbidos. Somos unos auténticos especialistas en la fabricación de tractores especializados y podemos trabajar en colaboración con otros grandes grupos sin ser fagocitados, porque hoy, aunque el mercado sea difícil, cada vez más costoso, puedo decirle que hoy partimos de una solución en la que podemos mantenernos en pie por nuestros propios medios. Por ello, si los grandes grupos buscan, como le decía anteriormente, un producto de las dimensiones de los nuestros, saben perfectamente en qué dirección mirar, por ello no tenemos miedo de ser fagocitados, aunque también es verdad que yo siempre digo que todo en la vida tiene un precio, pero cuando alguien ha querido comprar la fábrica, yo le he contestado que no tiene bastante dinero para ello.

En el área de espacios verdes, tienen dos productos definidos: el tractor Rondó y las gamas de tractores para usos municipales y campos de golf. ¿No están tentados de apostar con más fuerza en el sector del golf?

Sí, pero en la actualidad este mercado en Europa está muy difícil porque no todo el mundo quiere nuevas mecanizaciones. Tenemos en mente reforzar nuestra presencia en este mercado, pero de momentos estamos centrados en otros tipos de máquinas, como la nueva serie 30 que estará disponible dentro de un año, con algún modelo específico para trabajos en campos de golf. Pero debemos ser conscientes que hay marcas importantes que disfrutan de una importante presencia.

¿Podríamos ver algún tipo de acuerdo de colaboración similar al establecido con Claas/Renault en ciertos países o segmentos?

Claro que sí. El principal problema que yo veo es la distribución e in-

vertir en ella tiene un coste muy grande porque las empresas que disponen de una red comercial fuerte están en disposición de poder llegar a un acuerdo de este tipo..

Antonio Carraro está presente en el mercado norteamericano, donde compite con marcas con productos similares. A ustedes, que tienen una vocación más 'europea', ¿les resulta difícil vender allí compitiendo con productos del sureste de Asia?

Mucho, pero estamos ya desde hace 15 años y tenemos una cierta experiencia. Por ahora, hemos llegado a la conclusión de que la única vía para llegar a los mercados norteamericanos es, antes que en la venta, ofrecer un buen servicio postventa. Acabamos de abrir una pequeña filial, para estar presentes en los mercados de California, Oregon y Estado de Washington, porque en estos tres mercados importantes estamos en condiciones de dar un servicio de primera calidad. Así, de esta forma, desde su creación cada año la filial está creciendo continuamente y de manera firme y está haciendo una magnífica red de concesionarios. Por ello, es verdad que el mercado es difícil, duro, pero si en el mercado lo estás haciendo bien es un mercado que te da muchas satisfacciones.

Para el mercado específico de la Costa Oeste, ¿qué argumentos expone Antonio Carraro para vender un producto tan sumamente específico?

Al igual que hemos hecho en Europa, demostrar que tenemos un producto específicamente diseñado para frutales y viñedos. Uno de los puntos importantes es hacer comprender al público que la calidad y la tecnología no van en consonancia con la dimensión, y que nuestros productos son máquinas con un importante desarrollo en mercados realmente muy exigentes donde se requiere un alto nivel de especialización. Por ejemplo, la cabina 'Low Profile' ayuda a que, unido a las características, oferten un tipo de producto con unas características que los fabricantes norteamericanos no tienen, porque no son capaces de ofertar un tipo de producto con tanta tecnología concentrada en unas dimensiones pequeñas como nosotros sabemos hacer.

Ustedes han apostado claramente por la calidad de sus productos, desde el diseño y evolución del proyecto, hasta su entrega al cliente final. ¿En un mercado donde la rentabilidad es muy baja, es rentable apostar de esta forma por la calidad?

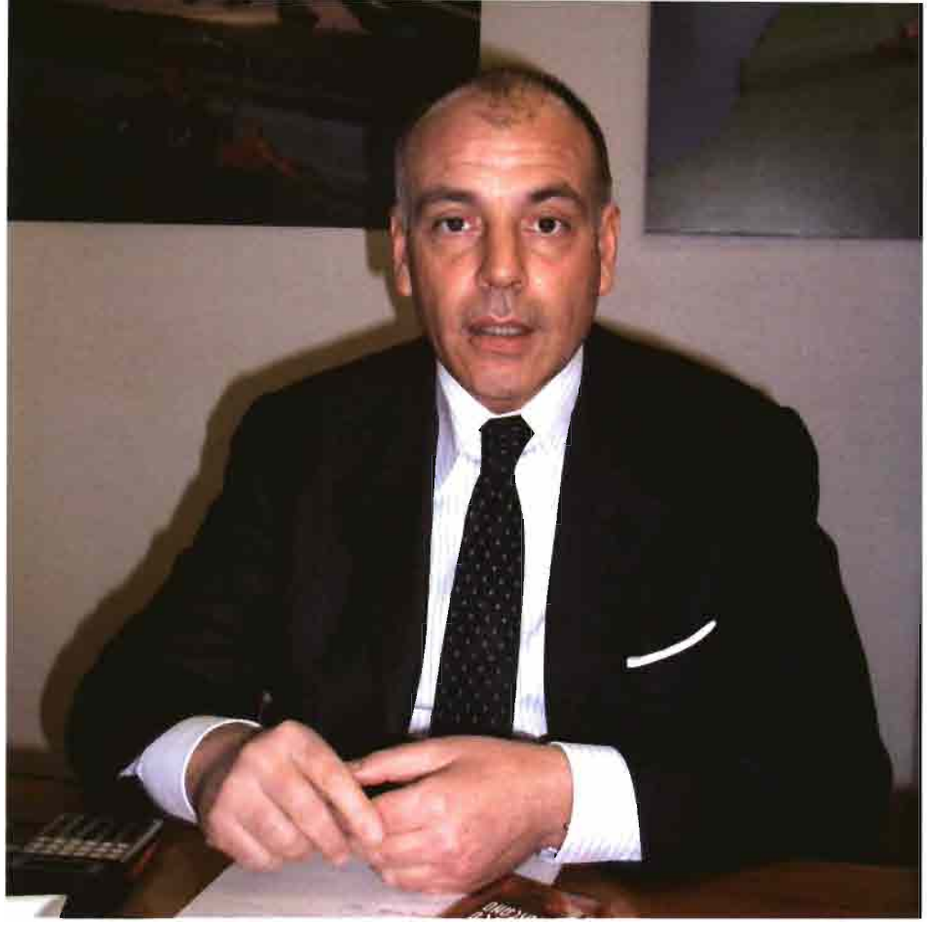
Sin lugar a dudas. Una de nuestras premisas de trabajo es la calidad, invirtiendo tanto en un personal cualificado como en tecnología de vanguardia. Le puedo asegurar que este elevado nivel cualitativo queda reflejado posteriormente en el producto y la mayoría de los clientes, cuando comprueban el excelente rendimiento de nuestras máquinas, no piensan en el dinero que pueden haber 'pagado' por esta calidad.

> ***"En pocos años, Antonio Carraro podrá ofrecer una línea completa de tractores a su red comercial de concesionarios"***

Su incesante desarrollo de nuevos productos sigue sin contemplar el 'salto' al tractor convencional. ¿Por qué?

Es un producto donde entraríamos en competencia directa con grandes fabricantes, lo cual no nos interesa. Si nosotros entramos en ese mercado con modelos de nuestra línea, competiríamos con otros muy diversos y el clien-





te de este segmento, acostumbrado al tractor 'tradicional', seguramente no se plantearía modelos de nuestro fabricación para su trabajo. Ahora, si por tractor 'tradicional' me indica un modelo frutero o viñero clásico, esto sí que podría ser algo que podríamos hacer perfectamente bajo un prisma de colaboración con un gran fabricante, como hacen otros hoy en día, porque con la experiencia y conocimiento industrial que tenemos no sería un asunto que nos llevase mucho tiempo el realizarlo. No es un planteamiento en el que pensemos en ir en contra de CNH, Grupo Same, John Deere, etc., pero lo que está claro es que si otros constructores puede hacerlo, ¿por qué no hacerlo también nosotros? En este punto le digo como primicia que tenemos este proyecto muy avanzado con ideas muy innovadoras, y por esto no está excluido pero de momento no queremos hacerlo para evitar un enfrentamiento con los grandes fabricantes. Pero si encontráramos un gran grupo que tuviese necesidad de esta colaboración, por nuestra parte sería posible.

SATISFACCIÓN CON LOS RESULTADOS DE LA FILIAL IBÉRICA

Antonio Carraro es una marca dominante en el segmento de potencias bajas dentro de la Península Ibérica. Ha alcanzado esta posición gracias al esfuerzo realizado por su filial, Antonio Carraro Ibérica, y su red comercial. "*Está claro que siempre se puede mejorar algo más, pero estamos muy contentos con los resultados obtenidos por nuestra filial ibérica*", subrayó Marcello Carraro.

El Director General de la compañía explicó que este año han cambiado la política de ventas en España, "*para hacerla similar a la que aplicamos en Italia, donde funciona muy bien y pensamos que con los retoques oportunos también sea igual en España*". "*Será para algunos distribuidores un poco difícil de comprender en un principio, pero ellos verán por sí mismos los buenos resultados que tiene*", añadió.



Manuel Roig –a la derecha– dirige el equipo de trabajo de Antonio Carraro Ibérica. El directivo ya jubilado Toni Giménez –en la imagen junto a Roig– también formó parte de la expedición a Italia.

2003 fue un año récord para su compañía. ¿Qué esperan de 2004?

El pasado año alcanzamos nuestra facturación máxima, aunque los márgenes no son grandes. En este 2004, espero que seamos capaces de vender un poco más y tener un poco más de margen. Creo que lo conseguiremos porque en los dos primeros meses del año 2003 los incrementos de ventas fueron altos, sin embargo este año han sido increíblemente altos y los márgenes son mucho más adecuados, de aproximadamente un 3% mejor. No solamente trabajamos para vender más, sino también una parte de nuestro esfuerzo está en ver la forma de reducir costos de producción, ya que no debemos olvidar el indiscutible deber que tenemos de invertir en desarrollo de nuevos productos, a la vez que debemos de marcarnos metas más altas en cuanto al servicio y debemos de estar muy atentos en dónde invertimos nuestro dinero.