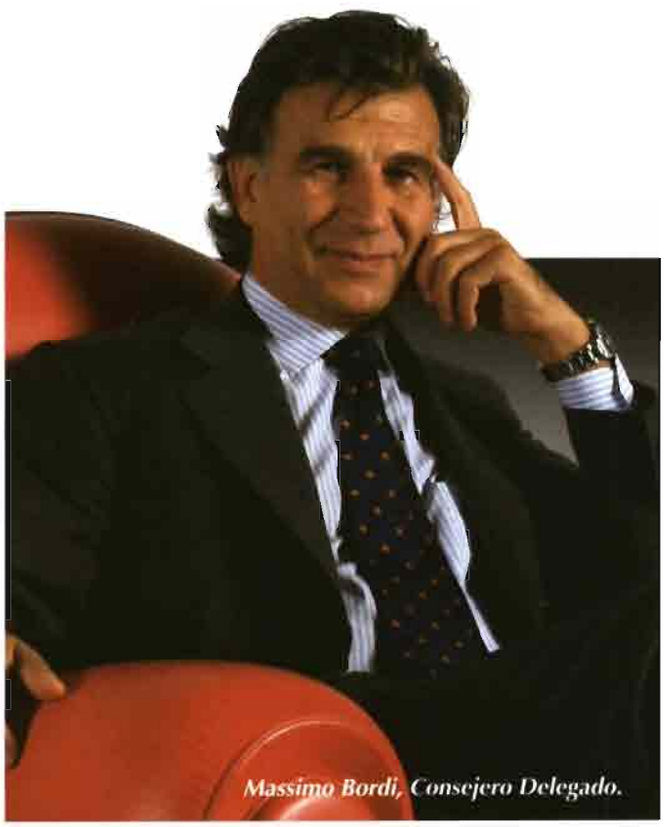
El Grupo presenta sus ambiciosos planes de expansión

Same Deutz-Fahr
A LA BÚSQUEDA DEL TIEMPO PERDIDO


Massimo Bordi, Consejero Delegado.

Same Deutz-Fahr ha llevado a cabo en los últimos años un importante proceso de expansión con la incorporación de marcas mediante acuerdos con importantes grupos industriales, incluyendo en dichos acuerdos su participación en el accionariado de estos grupos industriales. Todo ello ha traído consigo una adaptación de su gama por las exigencias en las normativas europeas, como para dar respuesta adecuada a los diferentes nichos de mercado, no sólo europeos sino de otros países, dado que el grupo cuenta con instalaciones fabriles en países extracomunitarios como India.

JULIÁN MENDIETA

El pasado 14 de abril tuvo lugar en la sede central del Grupo Same Deutz-Fahr un encuentro con la prensa italiana en el cual, el consejero delegado, Massimo Bordi, el responsable corporativo de ventas y marketing, Andrea Bedosti, el responsable de cosechadoras, Aldo Carroza, el responsable del desarrollo estratégico del negocio, Francesco Carozza, la responsable de marketing y comunicación, Cristina Pfeifer, y el ingeniero Renzo Gaudenzi, responsable de la corporación industrial, acompañados de otros directivos de la empresa, plasmaron los proyectos y estrategias del Grupo para el actual y próximos años, basándose éstos en diez puntos claramente definidos.

"El primero de todos ellos", según explicó Massimo Bordi, *"es el reforzamiento de la gama en el segmento comprendido entre los 130 y los 260 CV, así como la adecuación a la normativa Euro II"*. Asimismo, se pretende poner en marcha todos los medios productivos y de proyección para avanzar en el liderazgo de la marca en el segmento comprendido entre los 50 y 130 CV, a la vez que proyectar productos con equipamientos básicos, tecnológicamente adecuados al área de la agricultura mediterránea.

Massimo Bordi destacó que *"en tres años hemos doblado la gama de productos por lo que, en el plano industrial, tenemos que llevar a cabo una redefinición de la producción que permita reducir los costos de fabricación. Hay que tener en cuenta que en un mercado mundial de 800 000 tractores, las áreas más rentables, como son Occidente y Estados Unidos, se encuentran en una fase estable y de sustitución, y que Same está creciendo, gracias a las adquisiciones"*.

Esta política de crecimiento mediante adquisiciones obliga al Grupo a aumentar su estructura a la vez que a redimensionarse de nuevo, con el fin

de no duplicar procesos y encontrar la dimensión justa y adecuada. *"Por ello, cuando decidimos llevar a cabo este proyecto estratégico tuvimos en cuenta todos los condicionantes internos de nuestra empresa. Hoy tenemos un equipo de directivos de primer nivel, algunos de ellos con amplios conocimientos y experiencias en el mundo empresarial internacional. Asimismo, tenemos un buen entendimiento entre el patrimonio y la cultura de la empresa, con nuevas aportaciones que son beneficiosas para adaptarnos a las nuevas exigencias del mercado. Todo esta sinergia de ideas y nuevas formas de trabajo nos permite tener una nueva predisposición hacia el futuro"*, subrayó el Consejero Delegado.



NUEVOS PLANTEAMIENTOS EMPRESARIALES

Renzo Gaudenzi, responsable de la corporación industrial, con una amplísima experiencia en empresas de primera línea, coordina todo lo relativo a la fabricación, logística y calidad, no tan sólo de Treviglio, sino de todas las fábricas del Grupo. Andrea Bedosti, incorporado a la empresa hace sólo tres meses, es para ella una importante novedad porque aúna un amplio conocimiento del sector, tanto a nivel de producto como de mercado, siendo internacionalmente reconocido por su experiencia y competencia en el mercado de maquinaria agrícola. Según Massimo Bordi, *"tal y como está planteado hoy en día el mercado lo estamos haciendo mejor que antes, porque tenemos todas la áreas de la empresa más cercanas y mejor sincronizadas. Todos empujamos en la misma dirección y hacia los mismos objetivos"*.

"Hay que tener en cuenta que este nuevo equipo tiene una permanencia en la empresa de no más de 18 meses. Gracias a ello, podemos afrontar nuevos retos sin prejuicios. Bajo las órdenes de Andrea Bedosti, Aldo y Francesco Carozza se ocupan del segmento de cosechadoras y del desarrollo estratégico de negocios, respectivamente", agregó.

NUEVAS NORMATIVAS E INVERSIONES

Tener que cumplir las nuevas normativas, tanto para motores como de sonoridad, y otras, implica un importante esfuerzo que, posiblemente, sólo unos pocos grupos puedan llevar a cabo, con el consiguiente peligro de concentración de oferta. A juicio del Consejero Delegado, *"esto solamente puede soportarlo una empresa de cierto tamaño, por lo que podría poner en peligro de supervivencia un buen número de firmas de tamaño medio y pequeño. Hemos desarrollado un proyecto de actuación que alcanza hasta el año 2008, lo que nos permitirá afrontar las normas Euro II, Euro III y Euro IV. Como decía anteriormente, uno de los puntos importantes es no solamente avanzar en el liderazgo de un segmento de potencia como es la comprendida entre los 50 y 130 CV, sino también competir en las potencias superiores, de 130 a 260 CV. Y esto nos obliga a esforzarnos en nuestro desarrollo. Con esto llegamos al redescubrimiento del tractor que podríamos llamar básico, un mercado de interés, también en Europa. Para ciertos usuarios este tipo de tractor es, hoy por hoy, un producto interesante, ya que se trata de un tractor robusto, simple y económico, sin que ello implique la ausencia de tecnología. Al igual que también es necesario desarrollar tractores con transmisión totalmente variable (TTV), debemos también prestar atención a los tractores básicos a los que podríamos incorporar los últimos requerimientos tecnológicos que se determinen. Todo ello aderezado con apoyos financieros que permitan conseguir estos objetivos en el tiempo preciso y de manera sistemática"*.

En la conferencia de prensa también se dejó claro que la comercialización del tractor Láser adaptado a la normativa Euro II, con transmisión de 40 km/h, se llevará a cabo en aquellos países en los que el mercado demande este tipo de unidades. En 2005, esta serie llegará a cubrir la gama entre 100 y 150 CV. Este planteamiento, según los responsables del grupo, ha sido magníficamente acogido por la red comercial de Italia, según apreciaron en la última convención, y estará también disponible a principios del próximo año para el resto de los países.

El cumplimiento de la legislación ha provocado también el crecimiento de la gama de producto. *"Se ha multiplicado en los últimos tres años"*, recuerda Bordi, *"porque esta nueva legislación no solamente implica el*

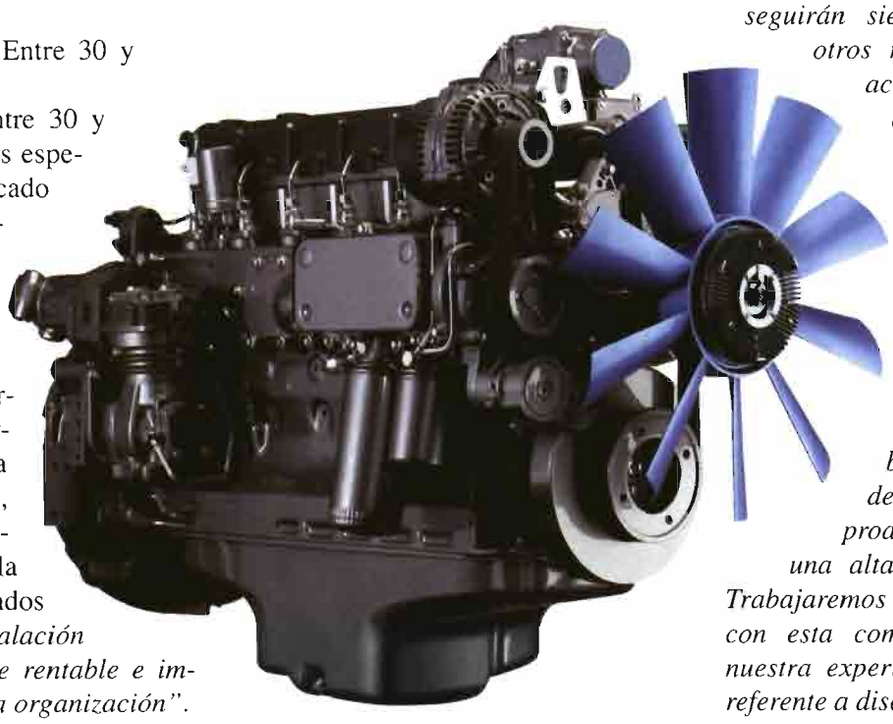
cambio de motor o de capó, precisan un trabajo muy arduo y es por ello que nuestros esfuerzos han estado enfocados a cumplir estos objetivos de una manera rápida y eficaz. Gracias a esta política se empiezan a ver los resultados. Pero no conviene que olvidemos las inversiones realizadas y previstas para el futuro, sobre todo en la parte industrial. En el 2003 el Grupo invirtió 43 millones de euros".

DISTRIBUCIÓN

Uno de los puntos importantes para la compañía es cómo distribuir la producción de su gama, cuya producción está dividida de la siguiente forma:

- Treviglio (Italia): De 50 a 150 CV.
- Lauingen (Alemania): De 120 a 260 CV.
- Lublino (Polonia): Entre 30 y 50 CV.
- Ranipet (Índia): Entre 30 y 60 CV, con tractores específicos para el mercado indio y países limítrofes.

Treviglio, Lublino y Lauingen funcionan como un sistema productivo orgánico. Massimo Bordi hizo hincapié en la fábrica de Lublino, puesto que con el ingreso de Polonia en la UE sus 300 empleados *"hacen de esta instalación una planta realmente rentable e importante para nuestra organización".*



ACUERDOS

Uno de los aspectos en los que incidieron los responsables del Grupo durante la conferencia de prensa celebrada en Italia fue la simplificación de los sistemas de producción de los tractores. *"Debido a ello, en el futuro, uno de los factores más importantes será el desarrollo y utilización de plataformas comunes, una mejor utilización de los proveedores externos y la adquisición de componentes completos, sin olvidar que sobre todo ello debe de primar la calidad, y su control, tanto sea la que nosotros determinemos como la efectuada externamente". "Bajo este parámetro"*, continuaron los directivos, *"se están llevando a cabo cada vez más pruebas exhaustivas de rodaje en campo. Es una manera importante de verificar la calidad de nuestro producto, de manera más directa y eficaz que sólo haciendo ensayos en pistas o con otros sistemas automáticos. De ese modo, podremos detectar cualquier tipo de problema que pueda surgir antes del lanzamiento de cualquier tractor. Todos estos puntos que a continuación voy a comentarles implican una mayor excelencia en la producción final".*

"El primero de ellos es el acuerdo que hicimos con ZF y que estamos prorrogando por otros 8 años. Está relacionado con las transmisiones de entre 100 y 260 CV y con las transmisiones totalmente variables de entre 120 y 160 CV. Debemos también señalar que ZF está desarrollando este sistema de transmisión hasta los 600 CV. Para nosotros ZF es un proveedor esencial tanto para el desarrollo de transmisiones mecánicas como para el desarrollo de las transmisiones totalmente variables. Nuestros acuerdos con ZF en lo que se refiere a los 50 y 130 CV están fuertemente imbricados en nuestro sistema, ya que nuestro Grupo participa en el diseño y en el desarrollo de estas transmisiones. En lo que respecta a la compañía de motores Deutz AG, tenemos una postura muy clara con la adquisición de acciones, y a través del acuerdo de una paulatina pero total incorporación de sus motores, a medida que se vayan implantando las normas Euro III y Euro IV. Estos esfuerzos han ido dirigidos a tomar el control de la sociedad mediante la adquisición del paquete de acciones del Deutsche Bank. Para ello, hemos firmado un acuerdo por 15 años, de modo que los motores Deutz vayan sustituyendo paulatinamente a los motores Same, los cuales seguirán siendo producidos para otros mercados a través de acuerdos pertinentes. No debemos olvidar que los motores Same son motores muy acreditados en tractores y para uso agrícola.

También hemos suscrito un acuerdo con una firma externa para el desarrollo de ejes delanteros de doble tracción con objeto de reducir los costes de producción, manteniendo una alta calidad de producto. Trabajaremos en estrecho contacto con esta compañía y aportaremos nuestra experiencia industrial en lo referente a diseño e investigación, con objeto de asegurar la fiabilidad y desarrollo de este producto. No debemos olvidar que Same fue pionera en la introducción en el mercado de los tractores de doble tracción. Gracias a los desarrollos mencionados anteriormente podremos diseñar, investigar e invertir conjuntamente con los proveedores de componentes más destacados, lo que supone una nueva e importante estrategia que nos permitirá ofrecer una mayor garantía en nuestros productos".

En cuanto a las cajas de cambio con transmisión totalmente variable TTV, los responsables de la compañía señalaron que se está desarrollando la posibilidad de producir dichas transmisiones entre 50 y 130 CV, siempre que el mercado las demande, *"ya que deseamos destacar a nivel mundial en este segmento"*.

LOGÍSTICA

Este es un proyecto apenas iniciado, que traerá consigo una mayor focalización en los pedidos de los concesionarios, con un control más directo y una destacada mejora en la optimización de la relación cliente-concesionario-centro de producción, a la búsqueda de una reducción del tiempo de espera entre el pedido y la entrega del producto. *"Es un proyecto nada fácil en el que estamos dispuestos a poner todo nuestro empeño"*, afirmaron.

RECAMBIO

El Grupo asegura estar en disposición de poder atender de inmediato entre un 85 y un 92% de los pedidos normales, y de un 85 a un 98% de los realizados por el sistema 'Tractor Parado'. *"Estamos mejorando nuestro nivel de servicio en Europa de manera drástica. La estructura actual que tenemos es la siguiente: desde Treviglio se atiende el mercado italiano y países limítrofes, y desde Lauingen, donde está ubicado nuestro almacén central, el resto, consiguiendo así una mayor eficacia a un menor costo dada la posición estratégica de Lauingen. El servicio de recambios está mejorando de manera muy rápida y daremos por finalizada esta remodelación entre finales de este año y principios del próximo"*.

ALIANZAS

El nacimiento de una 'nueva Europa', más amplia, puede obligar a la compañía a realizar una reestructuración de la red, sobre todo teniendo en cuenta que facturan el 90% en el 'viejo continente. *"Por lo que se refiere a las adquisiciones que hemos hecho en Deutz AG, el sector de la automoción tiene unas variantes de motor muy determinadas respecto a nuestro sector de maquinaria agrícola. Incide sobre manera el alto nivel de producción, tanto en los sectores industriales, como marítimos, agrícolas y de transporte, que se ven enfrentados a problemas diversos en función de la demanda. Sin embargo, tienen en común un factor positivo como es el hecho de poder emplear el mismo tipo de motor. Ello ha permitido que varios grupos industriales hayan hecho acuerdos para optimizar mejor sus inversiones"*.

En el caso de la alianza con Deutz AG en la que estamos inmersos, junto con Volvo, estamos hablando de una capacidad productiva de 200 000 motores que nos permite dividir de manera más optima la inversión, en dos gamas como son la gama 1000 y la gama 1002. Por otro lado, nuestra participación de Deutz AG en pocos meses pasará del 24 al 30% lo cual nos convierte en el socio mayoritario y nos permite un mayor control de la Deutz AG, una empresa líder en la fabricación de motores industriales. Así también, al margen de tener el control de la sociedad, hemos ganado en imagen de Grupo, con lo que supone el prestigio de Deutz, y a que por otro lado tenemos una posición privilegiada en lo que se refiere a servicio.



Cosechadoras. Massimo Bordi también se refirió al segmento de las cosechadoras. *"Somos conscientes de que nuestra red tiene necesidad de disponer de este tipo de máquinas con objeto de mantener tanto los clientes como el servicio y la venta de recambios que este negocio comporta. Por ese motivo estamos empeñados en mantener acuerdos de producción y desarrollo con otras firmas con objeto de asegurarnos un aprovisionamiento garantizado y un excelente producto. Por este motivo, continuaremos desarrollando una gama de cosechadoras competitiva que permita a nuestros clientes y distribuidores seguir contando con productos fiables y competitivos. Afianzaremos la gama en 2005 y concluiremos la introducción de las máquinas en 2006. El proyecto está pilotado por don Aldo Carroza"*.



Cargadoras telescópicas. Otro producto al que se refirió el Consejero Delegado durante su intervención fue las cargadoras telescópicas Deutz–Fahr. *"Nuestra intención es proveer a nuestros clientes de una gama para aplicaciones agrícolas. Partimos de un proyecto desarrollado por una firma líder en el segmento de estas máquinas, con presencia asegurada de recambios en los cinco continentes. Este acuerdo, junto con las inversiones previstas en mercados emergentes de la Europa del Este, Rusia y China, forma parte de los planes de futuro que se encuentran bajo la dirección directa de Francesco Carroza"*. En principio, la marca a comercializar será Deutz-Fahr, aunque sin descartar que en un futuro pudieran venderse también bajo la marca Same.

FACTURACIÓN

Las cifras de 2003 fueron similares a las de 2002, según los responsables del Grupo Same Deutz-Fahr, pese a que en este último ejercicio no se realizaron ingresos extraordinarios como en el año anterior. Massimo Bordi cerró su intervención indicando que *"en los últimos cuatro años la empresa ha perdido un 4% de su margen bruto al no repercutir los incrementos de precios en la red. Ahora debemos mantenernos en guardia por el importante aumento de precios que estamos experimentando en chapa y fundición que, indiscutiblemente, repercutirá en el precio final"*.

ANDREA BEDOSTI
PRIMEROS MESES EN LA EMPRESA



Incorporado a la empresa hace apenas unos meses, y con amplia experiencia en el sector de la maquinaria agrícola, Andrea Bedosti llega al Grupo en calidad de responsable corporativo de Ventas y Marketing. Su primera valoración es que *"el Grupo mantiene una amplia complejidad derivada de su desarrollo a través de adquisiciones y no por un desarrollo natural interno"*.

Bedosti se detuvo a analizar la facturación por marcas y subrayó que Deutz-Fahr *"representa el 43.1% del total, Same el 32.1%, Lamborghini el 20% y Hürlimann el 4.3%"*. *"Esta misma complejidad"*, añadió, *"se traslada a nuestra gama de productos, cuyos tractores se ofrecen en distintas gamas entre 30 y 300 CV"*. También se refirió a la distribución, que se realiza a través de una red de 3 000 concesionarios en todo el mundo, de los cuales 2 000 se encuentran en Europa. Además, recordó que la compañía cuenta con 7 filiales. *"Quisiera señalar que a la complejidad de marcas debe añadirse la de gamas. Baste como ejemplo el segmento de tractores fruteros y viñeros, en el que, además de la venta, debe llevarse a cabo un desarrollo, investigación y producción con buen número de pormenores teniendo en cuenta cada una de las características de las marcas. Al negocio de tractores debemos, además, añadir el de cosechadoras y el de otros productos complementarios"*.

MERCADO

Según Bedosti, la distribución por zonas de la facturación se reparte de la siguiente forma: los ingresos procedentes del negocio en Italia suponen un 25.3%, en Alemania aportan un 12.5%, el resto de filiales proporcionan un 40.2%, los importadores europeos un 10.3% y las ventas a países fuera de Europa un 9%. *"Respecto a la producción en el pasado año, alcanzó los 30 000 tractores, 20 000 motores y 20 000 ejes de tracción delantera, con una plantilla cercana a las 1 500 personas"*.

Bedosti comentó que *"el mercado mundial se ha mantenido en torno a un millón y medio de tractores, siendo Europa Occidental un mercado estable y de sustitución, con unas ventas de 167 350 tractores. El mercado norteamericano ha ascendido a 234 300 unidades, aunque hay que tener en cuenta que sólo el 50% incorpora características similares a las demandadas en nuestro continente. El mercado mundial crece porque existe una mayor demanda de alimentos, por lo que resulta previsible que aumente la superficie cultivable. En Europa Oriental, el mercado está creciendo en los últimos años entre un 20 y un 25%, lo que resulta muy prometedor. En el mercado de América del Sur, el mejor posicionado es Brasil, siendo el resto de mercados más o menos estables. En cuanto a África y Extremo Oriente, en esta última zona los incidentes bélicos están penalizando los mercados, aunque en un futuro las perspectivas de crecimiento son interesantes. En África, el único mercado con interés creciente es el de Sudáfrica. En resumen, las perspectivas de mercado de la actual Unión Europea y de Estados Unidos se basan en mantener las unidades de venta por sustitución, las de Suráfrica, Europa del Este, y Brasil cotizan al alza, y las de África y Suramérica, exceptuando Brasil, continúan con problemas endémicos. Hay, en particular, mercados donde aún existen perspectivas de crecimiento como son Rusia o México. Sin embargo, en otras áreas como Australia y Nueva Zelanda, donde la tasa de población activa dedicada a la agricultura es de sólo un 2%, las previsiones apuntan al mantenimiento del mercado. Sin embargo, en aquellos países en los que la agricultura tiene una ocupación muy alta, la situación económica hace imposible el acceso a un estadio aceptable de mecanización agrícola"*.

> **"El nuevo equipo directivo lleva menos de 18 meses al frente del Grupo y gracias a él podemos afrontar nuevos retos sin prejuicios"**

Todos estos números llevan al Grupo Same Deutz-Fahr a realizar *"un gran esfuerzo para permanecer, o incluso acrecentar, su presencia en aquellos mercados históricos, así como en mercados en crecimiento, como en India"*. *"Vamos a destacar nuestra imagen de empresa con productos de máxima calidad, enfocando nuestro desarrollo con los acuerdos anteriormente citados, contribuyendo a la planificación del desarrollo del producto, y a una política de precios dirigida a dar el justo valor a los productos y a sus características, con especial dedicación a la organización comercial"*.

APUESTA POR LA CALIDAD

Andrea Bedosti no quiso dejar pasar la oportunidad para destacar la apuesta por la calidad de los productos *"de las marcas Same, Lamborghini, y Deutz-Fahr en el segmento comprendido entre los 130 y 280 CV y en recuperar nuestra posición en los tractores de menos de 130 CV"*. Este directivo se sorprendió al ingresar en la empresa cuando vio que la gama de tractores de hasta 130 CV estaba ya planificada con una clara apuesta por la calidad, y que destacaba de manera importante su fiabilidad. *"Muchas de las novedades que se pudieron ver en la pasada EIMA van a ser presentadas a la red comercial esta primavera con distintas acciones, lo que confirma nuestra clara vocación por ofrecer los productos más rentables del mercado en potencias de hasta 130 CV. Este segmento es clave para competir tanto en los mercados mediterráneos como en el resto de mercados europeos. Haremos pruebas en campo para demostrar su capacidad de trabajo, tanto con la prensa como con posibles clientes"*, dijo Bedosti.

PROYECTOS

Uno de los planes más importantes es dotar de todas las exigencias técnicas a una serie de tractores que pudieran denominarse 'básicos', pero que tienen una importante demanda debido a su excelente relación de precio-rendimiento. *"Tampoco debemos olvidar que cerca de un 20% de nuestros clientes basa su decisión de com-*

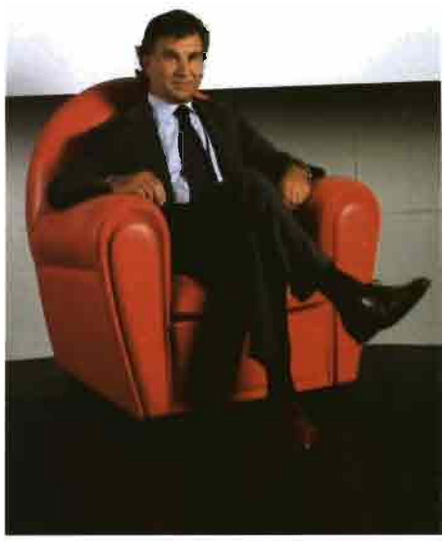


pra en el servicio, otro 20% busca imagen y prestaciones, y un 8% cuya capacidad de decisión está determinada por la tecnología del producto", explicó el responsable corporativo de Ventas y Marketing. *"Nuestro grupo cuenta con cajas de cambio y transmisiones sólidas y sencillas dentro del segmento entre 30 y 160 CV. El segmento de transmisiones de este tipo nos permite cubrir el 40% de la demanda de los clientes europeos. Se trata de tractores robustos con tecnología base y prestaciones que cubren buena parte de la demanda de los agricultores. En los tractores de 60 a 140 CV, incluimos transmisiones avanzadas con inversor hidráulico y cambios bajo carga. Los tractores de potencias entre 120 y 300 CV incluyen transmisiones Powershift y cambios con transmisiones totalmente variables TTV. Todas estas características nos permiten satisfacer las demandas de un mercado muy variado. Así podemos unificar nuestros conocimientos de mercado, enfocados a una política de plataforma común de desarrollo, que nos permite dar una mejor respuesta a nivel de potencia y de nichos de producto y de segmentación, pudiendo decir que tenemos una de las gamas más completas del mercado"*.

"Tampoco hemos olvidado dar una respuesta a las demandas de un mercado básico, y por eso hemos puesto al día algunos modelos que mantienen aún una importante demanda, como por ejemplo el modelo Argon, del que introduciremos la versión Classic, Explorer Top y Classic con motores Euro II, y el modelo Laser, también con motores Euro II, versión Classic, que incluye una transmisión de 40 km/h. Todos ellos estarán disponibles dentro del presente año. Estaremos presentes con productos fiables y de excelente relación calidad-precio-rendimiento. Esta oferta nos va a permitir atacar de manera más agresiva otros mercados extra-

"Hemos desarrollado un proyecto de actuación que alcanza hasta 2008, lo que nos permitirá afrontar las normas Euro II, III y IV"





europeos, como los del norte de África, Sudáfrica y algunos países de Europa del Este, en los que se demandan máquinas robustas, con tecnología media".

En cuanto a la marca Deutz Fahr, van a racionalizar la gama Agrotron y, a partir de junio, continuar con su política de centralización de precios con listas europeas homogéneas. Bedosti se mostró decidido a *"apoyar una política de desarrollo de red. Los sistemas de comercialización y de servicio deben reforzarse, tanto por nuestra determinación a ofrecer el mejor nivel de prestaciones como por la exigencia de los usuarios de alto nivel"*.

Su exposición concluyó con un desglose de los resultados del Grupo en su principal mercado, el italiano, durante estos primeros meses del año. *"En los tres meses de este año, hemos experimentado un crecimiento porcentual de dos puntos respecto al pasado año. Hemos pasado de tener el 29.9% a tener el 31.9% de los mercados en los que competimos. Asimismo nuestro nivel de facturación respecto a los tres primeros meses del año anterior ha aumentado en un 10.5%, con un fuerte crecimiento del 18.3% experimentado por la marca Deutz y en un 7.4% por las marcas Same y Lamborghini"*. Bedosti destacó también que *"la aceptación que están teniendo los tractores Agrotron en los mercados alemanes y franceses, y en general en todos los países donde están presentes, es magnífica"*.