

Trelleborg nació como fabricante de neumáticos hace 100 años. Los primeros modelos que creó se destinaron al sector de la bicicleta, luego se amplió la producción a los neumáticos para motos,... y así fue evolucionando en sus ámbitos comerciales hasta llegar en la actualidad a convertirse en uno de los grupos empresariales más grandes de Suecia con un holding importante a nivel mundial. La mayor parte de su accionariado (un 51%) está en manos de una fundación y el resto son pequeños accionistas. Todos sus negocios tienen como denominador común productos relacionados con el caucho.

Cinco son las divisiones que ahora forman el grupo industrial: la división Automotive, que representa el 40% de la compañía, y se dedica principalmente a los productos antivibración (sobre todo para los fabricantes de vehículos turismo y camión); la división Trelleborg Engineered Systems, cuya dimensión es del 15%, y suministra sistemas de flujo y soluciones técnicas a varios segmentos de mercado (como infraestructuras, petróleo y plataformas *offshore*); la división Trelleborg Building Systems, que comprende el 8%, y que suministra productos para aislamiento de humedad y estanqueidad (principalmente al mercado de construcción europeo, aunque también al mercado de consumo); la nueva división Trelleborg Sealing Solutions, responsable del 24% de la compañía, y primer suministrador internacional de retenes de precisión de alta calidad, para clientes del sector industrial, de la automoción y de la aviación; y la división Trelleborg Wheel Systems, que ocupa el 13%, y trabaja en dos segmentos del mercado (neumáticos sólidos para carretillas y otras máquinas de mantenimiento de materiales y neumáticos agrícolas, forestales y jardinería).

La unión de Trelleborg – Pirelli ha estado amparada por marcas secundarias como Viscafor. Además, el Grupo mantiene acuerdos con otros fabricantes que crean marcas para ellos cuando su capacidad productiva no es suficiente. Lo que fabrican estas otras compañías son productos de elevado consumo, alto volumen, y justa calidad pero sin necesidad de tecnología de primera línea.

RAMÓN MARTÍNEZ, DIRECTOR GENERAL DE TRELLEBORG WHEEL SYSTEMS EN ESPAÑA



“Hay compradores que no ven las ventajas de invertir en un buen neumático”

■ **¿Por qué la marca Trelleborg es menos conocida en España que en otras partes de Europa?**

Porque durante muchos años estuvo ausente en nuestro mercado. Fue aproximadamente en 1960, cuando la firma empezó a salir de las fronteras suecas. Ahora es una empresa muy conocida en todos los países nórdicos, Francia, Alemania, Holanda y Bélgica pero, por desgracia, por cultura o por estrategia histórica, en España lo es menos. No obstante, para los profesionales españoles y portugueses siempre ha sido una autoridad. La marca se hizo muy conocida hace más de 30 años por desarrollar el modelo ‘Twin’, característico por ser el doble de ancho que uno normal, donde otros países utilizaban el ‘gemelado’. Desde el punto de vista de la flotación, el agarre

y la no compactación del terreno, estos neumáticos de Trelleborg estaban muy desarrollados y muy por delante del tiempo en el que se produjeron. En España se introdujeron a través de un importador muy especializado en el primer equipo. Por eso, la marca siempre se ha valorado mucho en ese segmento. Ha demostrado tener calidad y aportar innovaciones tecnológicas. Sin embargo, al no tener ni estructura comercial de recambio ni continuidad de estrategia, no ha sido demasiado conocida entre los clientes de recambio. De ahí el sentido de asociarse con Pirelli, que precisamente es todo lo contrario. Pirelli, en la Península, como en el resto de los mercados europeos, es una marca que siempre ha tenido mucha notoriedad y que ha aportado muchos avances.

■ **¿Cómo enfocan el negocio de Pirelli y de Trelleborg tras la fusión?**

Lo bueno de esta fusión es que las dos marcas se complementan. De ahí el éxito de la aventura. Si la fusión se hubiera llevado a cabo con cualquier otra firma del mercado, probablemente hubiera sido muy diferente. La gama Pirelli está formada por 250 referencias de neumáticos y la gama Trelleborg supera las 700, pero en total ambas gamas de producto sólo coinciden en 3 medidas lo que significa que prácticamente no hay coincidencias. Las dos marcas se han complementado correctamente. La de Trelleborg se ha especializado muchísimo en lo que llamamos segmento 'Twin' con neumáticos anchos de flotación, y la de Pirelli en lo que podemos llamar neumáticos 'Standar', para tractores y maquinaria agrícola. En esta línea, insisto, ambas son complementarias.

■ **En este sector subyace la idea de neumáticos diagonales-neumáticos radiales. ¿Continúa aún esa entelequia?**

Sí, muchos usuarios desconocen todavía las nuevas tecnologías que se emplean en el mercado agrícola y en concreto la tecnología del neumático. Es obvio que existen diferencias notorias entre el neumático de última generación y el que está en el mercado con tecnología de hace 40 años, pero muchos compradores son incapaces de ver las ventajas de invertir en un buen neumático. Las diferencias principales entre radiales y diagonales, de última generación y de generación antigua, son la capacidad de tracción, el respeto por el terreno que pisan y el



ahorro de combustible. Además, muchos neumáticos tienen que suplir la ausencia de amortiguadores. El convencional es mucho más duro. A partir de ahí, se deducen todas las ventajas del radial, entre las que destaca que no compacta el terreno (un neumático radial deja aproximadamente la mitad de profundidad de huella de uno estándar de la misma medida). En líneas generales, en España todavía cuesta mucho entender esto. Afortunadamente, en nuestro país existen usuarios y explotaciones agrícolas que están a un buen nivel en el correcto uso de los neumáticos. También es verdad que todavía este porcentaje está muy por debajo de las cifras que tenemos en Francia, Alemania, Bélgica u Holanda.

En nuestro mercado (por razones de precio), se siguen vendiendo muchos neumáticos de baja calidad, pero que a la larga salen caros porque no

desarrollan bien su trabajo y generalmente se tienen que cambiar más a menudo.

■ **Los tractores cada vez permiten alcanzar mayores velocidades en desplazamientos fuera de la finca. ¿Eso ha motivado la creación de un tipo de neumático específico?**

Hace 6-7 años detectamos esa necesidad a nivel europeo. En la explotación antigua era casi imposible ver que el tractor saliera de la finca, salvo en el caso del pequeño minifundio. Sin embargo, hace tiempo que empezaron a salir y nosotros empezamos a sensibilizarnos con el problema. Si los tractores tienen que ir por carretera, cuanto más rápido puedan desplazarse menos tiempo perderán en el trayecto y más productividad se sacará a la jornada laboral. Trelleborg fue la primera marca que fabricó neumáticos de alta velocidad. El TM 800 *Hi Speed*, lo sacamos precisamente en respuesta a esta necesidad. Actualmente, la ventajas de este neumático se ven muy claras en Alemania, Francia y Benelux. España empieza ahora a tomar conciencia. Los contratistas y maquineros, que tienen que trabajar en distintas fincas, conocen muy bien las ventajas de estos neumáticos, pues ellos incluso aprovechan los días de descanso y de fiesta para trasladar sus tractores y aperos de una explotación





a otra. En muchas ocasiones lo hacen utilizando un trailer pero otras muchas veces utilizan el tractor para largos desplazamientos. A la hora de diseñar los nuevos neumáticos, no solamente hemos tenido en cuenta el comportamiento y las ventajas en carretera, también hemos sido capaces de asegurar que soportan velocidades de hasta 70 km/h (lo máximo que los tractores más avanzados aportan).

■ **En Europa ha habido disparidad de legislaciones en cuanto a la velocidad por carretera. Hace poco tiempo en Francia el límite estaba en 30 km/h, en otros países como España en 40 km/h y en Alemania hasta 50 km/h. ¿No es una postura discrepante que en la Unión Europea, donde tiene que haber una serie de normalizaciones, exista esta disparidad en velocidades?**

Sin lugar a dudas, hay que unificar la normativa, me consta que se está trabajando en esa dirección. Las carreteras y vías agrícolas que hay en Alemania son iguales a las de Francia, España, Italia o cualquier otro país de la UE, por eso lo lógico y lo que nos ayudaría a todos, sería homogeneizar la legislación al respecto. Con la tecnología que están trabajando los fabricantes líderes de tractores es un hecho que el tractor puede ir con total seguridad por cualquiera de las carreteras porque ya son capaces de alcanzar estas velocidades. Tendría que ser una medida aprobada en el total de la Comunidad Europea.

■ **¿Cómo se han posicionado en el mercado español?**

Nuestra vocación de enfocar el negocio a los sistemas de primer equipo responde a muchos motivos pero, principalmente, a que el primer equipo es el que crea las principales demandas. Nuestra experiencia en todas las divisiones, no sólo en la agrícola, nos indica que debemos seguir ahí, siendo proveedores de los principales fabricantes de vehículos y con el conocimiento necesario para seguir estando en vanguardia. Si no fuese así, estaríamos condenados a no innovar, a no estar en primera línea, a no ir por delante. Desarrollamos nuestro neumático *Hi Speed* a petición de JCB. Necesitaban un neumático para sus tractores que fuera capaz de soportar velocidades en carretera de 70 km/h. Gracias a esta petición nos embarcamos en esta aventura. Del mismo modo llego la serie 70 de Pirelli, una gama de neumáticos desarrollada también para el primer equipo. En resumen, tenemos muy buenas relaciones con los fabricantes de primer equipo y reconozco que a través de ellos nos llegan las necesidades del mercado. Los fabricantes de tractores saben hasta dónde pueden llegar con

sus tractores y, a partir de ahí, sugieren hasta dónde podemos llegar. Del mercado nos llega también otro tipo de información que es muy importante pero que procesamos de otra manera distinta.

■ **¿Cuáles son los porcentajes que ocupan, sobre una base 100, el primer equipo y el de mercado de reposición del neumático, en Trelleborg España?**

En España tenemos un 20% de primer equipo y un 80% de reposición. El primer equipo en España no es muy importante, pero en Francia, Alemania, Inglaterra e Italia, que es donde están los grandes fabricantes, tenemos una alta participación. El sector pasó una mala época pero, afortunadamente, en la actualidad estamos en casi todo lo que es primer equipo de cierto nivel.

■ **De los clientes de Trelleborg Wheel Systems, ¿qué porcentaje corresponde al mercado de calidad?**

En líneas generales, el 50% de los clientes que compran neumáticos en España están sensibilizados con la calidad del neumático, y dentro de ese 50% calculo que la mitad (es decir, un 25% del total) realmente es consciente de la inversión que esta compra supone y del rendimiento que a cambio debe obtener. En algunos casos está justificado no invertir demasiado en neumáticos, un ejemplo son los tractores, que trabajan muy poco. Un tractor que sólo hace 200 horas al año, que se tiene más por hobby que por otra cosa, es lógico que no mire tanto la calidad del neumático, pero cuando las explotaciones son medianas o grandes, las prestaciones del neumático se notan rápidamente. Es una inversión que se recupera a medio plazo, sin lugar a dudas.



■ **En otros aspectos de la vida, la palabra fidelidad implica con frecuencia temas inconfesables... ¿Está constatada la fidelidad del cliente a una marca en el segmento de calidad o es cambiante?**

Normalmente, para el 'agricultor profesional' (por ponerle un calificativo, no quiere decir que los otros no lo sean), es importante la fidelidad a la marca. Saben qué marca les va bien y confían en ella, pero tampoco podemos olvidar que en España, la mayoría de los neumáticos se cambian en 'agentes de neumáticos' que son negocios que compran a los fabricantes y también ofrecen el correspondiente servicio de montaje. Estos agentes pueden no trabajar con todas las marcas. Por eso, si el agente más cercano a la explotación del agricultor trabaja una marca distinta a la que su cliente realmente quiere, es fácil que consiga que éste se cambie a la misma. El neumático es una pieza que necesita mantenimiento, revisiones... y el agricultor tiene eso en cuenta. Necesitará a alguien que le revise los neumáticos y le proporcione el soporte técnico si fuera necesario. Lo que no puede hacer es irse a 200 km para encontrarlo. No obstante, de las relaciones que tenemos y de los encuentros que mantenemos con los usuarios hemos percibido que el cliente sabe qué neumático le va bien para su explotación y qué neumático no le va bien. Cuando un usuario, en este caso el agricultor, prueba un buen neumático, queda seducido.

■ **¿El usuario compra lo que quiere o compra lo que le dan?**

Desgraciadamente, en este sector un porcentaje muy grande compra lo que le dan.

■ **¿Cómo está el mercado del neumático agrícola en España?**

Cada vez se venden más neumáticos radiales y menos diagonales. Si hablamos de los 'neumáticos para tractor motriz', aproximadamente el 35% de las unidades que se venden son diagonales mientras que el 65% restante son radiales. Casi el 100% de

las ventas a primer equipo, tanto dentro como fuera de España, proceden de los neumáticos radiales, mientras que en España (que factura en recambio entorno a los 77.2 millones de euros) el 50% de las ventas al mercado de reposición son de neumáticos radiales. De todas formas, el diagonal seguirá teniendo su importancia durante mucho tiempo. La transformación se está realizando lentamente.

Recuerdo hace unos 12 años, cuando entré en este sector, que la tendencia era del 40% radial y 60% diagonal. Hemos invertido la cifra e incluso mejorado la del radial, lo que prueba que el nuevo neumático sigue conquistando mercado. El diagonal ha quedado para los clientes que requieren un trabajo muy especial, o que por su base económica no pueden comprar un radial. Se utiliza mucho en tractores de segunda mano, aunque creo que es un tremendo error.

“
**Cuando un
 usuario prueba
 un buen
 neumático
 queda seducido**
 ”



■ **¿Cuántas marcas participan en el mercado entre primeras y segundas marcas...? ¿Qué parte tiene el Grupo?**

Sería muy difícil de cuantificar el número de marcas que participan actualmente en el mercado pero calculo que ronda las 40, entre primeras, segundas y terceras marcas. Pirelli y Trelleborg cuentan con un porcentaje del 18% del mercado total. De este porcentaje Pirelli aporta la mayoría de las ventas y Trelleborg destaca en el mercado de no compactación o flotación.

■ **¿Cómo ve el futuro del neumático agrícola en España, a medio y corto plazo?**

Para imaginar lo que puede pasar en el futuro hay que tener en cuenta una serie de particularidades. En España tenemos provincias como Soria, Palencia o Guadalajara, con potencias medias de tractores que sobrepasan los 80 CV. El tipo de mercado y de cliente que hay en esas provincias no tiene nada que ver con el que hay en otros lugares, como Castellón, Valencia, Orense, Coruña o incluso Barcelona, donde la potencia media es inferior a los 50 CV. Dentro del territorio nacional tenemos tendencias muy distintas. Cuando hablamos de las provincias donde el caballaje es muy alto la tendencia es a tener más potencia, por lo que los neumáticos serán cada vez más anchos, con más capacidad de carga y de tracción. En breve vamos a ver tractores autopropulsados que no necesitarán conductor. Veremos incorporar a las máquinas agrícolas tecnología muy avanzada a todos los niveles y por ello está claro que la tecnología del tractor avanzará pero también la del neumático.

Otro aspecto importante será la depuración del parque de tractores, que está sobredimensionado. Hay que modernizarlo. España no es precisamente de los países más favorecidos a nivel agrícola. No hemos sido capaces de avanzar como lo han hecho otros países de nuestro entorno y, nos guste o no, nos encontramos con una agricultura pobre, en términos comparati-



vos, aunque existen profesionales muy cualificados. El peso de nuestra agricultura en el conjunto de Europa es de un 12%, mientras que Francia tiene un 23%, Alemania un 15.4% e Italia también un 15.4%. Podemos ver cómo, aunque la superficie de siembra de Francia no duplica la de España, 'pesa' el doble. Nuestro porcentaje de población activa trabajando en la agricultura es muy superior al suyo, casi del doble, y más del doble de lo que tenía Alemania. Son incongruencias que nos hace pensar que la agricultura todavía tiene que cambiar mucho y que los cambios, evidentemente, afectarán a los neumáticos.

Nuestra empresa se dedica exclusivamente al tema agrícola porque creemos en él, no sólo a nivel de Europa, también en el exterior. Vemos el futuro pero tenemos la sensación de llevar mucho retraso. Para dibujar el futuro a medio plazo en España tenemos como referencia Francia, Bélgica o Alemania. Si logramos hacer algunos cambios, a lo mejor colocamos nuestra agricultura en el lugar en el que tiene que estar dentro del sector económico europeo. Las potencias medias irán creciendo en todas las provincias, los neumáticos seguirán

siendo pieza clave para transmitir la potencia de la máquina al terreno, veremos neumáticos para usar con muy baja presión de inflado, perfiles más bajos y neumáticos más anchos, se irá reduciendo la población agrícola, habrá más empresas rentables en el sector, el minifundio quedará como hobby... sin embargo, a corto plazo no creo que cambien mucho las cosas.. Espero que el cambio llegue lo antes posible y que seamos competitivos en todos los aspectos, calidad, precio etc.

“ En el mercado español se venden muchos neumáticos de bajo coste pero que a la larga salen caros ”

■ **El parque está sobredimensionado y obsoleto. ¿Una empresa como Trelleborg vería con buenos ojos un plan Renove, aunque teóricamente perdiera el cliente del neumático barato?**

Sin lugar a dudas. Aunque parezca una utopía, lo que para la agricultura es bueno, para nosotros también lo es. Es evidente que un *plan renove* es necesario. El hecho más claro que habla a favor de este tema es el análisis de las potencias medias. Tenemos una potencia media que ronda los 80 CV. Es verdad que es mejor que la que había hace doce años pero está muy por debajo de la media europea. Alemania tiene una potencia media de 110 CV, Inglaterra de 105 CV, Italia de 91 CV y Francia de 120 CV. Esto quiere decir que trabajan en explotaciones más grandes con rendimientos mayores y con costes de explotación más bajos. Evidentemente son más competitivos a nivel europeo que nosotros.

■ **¿Tardará España en pasar ese escalón?**

La tendencia es a aumentar las potencias en todas las provincias. Calculo que en el plazo de unos 5 años estaremos en una media de entre 90 y 100 CV. Si se renueva de verdad el parque, estaremos en potencias similares a las que tiene Italia.

■ **Trelleborg es una de las marcas más acreditadas en trabajos forestales. También tiene una división muy importante en productos de neumáticos para espacios verdes. ¿Cómo conjugan esas dos divisiones en España?**

Galicia, el norte de Portugal y, en menos dimensión Asturias, representan el área más importante para Trelleborg en lo referente al uso forestal. Este negocio fue desde el primer momento el más satisfactorio de nuestra división porque ya estaba creado. La marca ya tenía muy buena imagen. Hay pocos competidores que se atreven a fabricar este producto. Por eso Trelleborg, para el sector forestal, es una referencia importante. Nuestro producto, desde hace mucho tiempo, tiene una gran demanda. Fabricamos dos líneas: la 'agroforestal', que es un neumático forestal de baja severidad, y la 'forestry', para máquinas superpotentes y autosuficientes, que trabajan por el monte. Tenemos la suerte de contar como clientes con todos los fabricantes de estas máquinas en España.

Respecto al tema de jardinería, en España casi no tenemos fabricantes de primeros equipos. Es una venta que hacemos, casi siempre, a través de lo que nosotros llamamos transformaciones. Nos llaman clientes que han comprado un tractor normal (concesionarios o usuarios finales) para que realicemos la transformación de las ruedas. En estos casos suministramos 'conjunto completo' (neumático y llanta) tanto para el eje trasero como para el delantero. Estos neumáticos los fabricamos en Suecia y tienen como característica principal un dibujo nada agresivo que trabaja con un respeto increíble sobre la vegetación que pueda haber en el terreno. Se utilizan para campos de golf y

de fútbol, para áreas verdes, para jardinería de municipios, etc. En España, todavía no hay una gran cultura en lo referente a este sector de la jardinería, pero los cambios están llegando a pasos agigantados. Estos neumáticos se venden bastante bien en el sur de Portugal, y la zona mediterránea de España, además de en Baleares y en Canarias. Su principal característica es que no dañan la superficie, no dejan huellas y no perjudican en absoluto al cultivo, generalmente césped.

■ **El mercado es libre, ¿no puede ser que la palabra descuento esté desenfocando la realidad del mercado como tal?**

Sin lugar a dudas. El problema está en que es un producto que no pasa del fabricante al usuario. Siempre hay un intermediario que puede no ser un buen profesional. Un profesional del neumático valora su trabajo y su servicio, asesora correctamente a su cliente, está suficientemente formado y al día, está preparado para ayudar a su cliente frente a cualquier percance que pueda suceder en su maquinaria agrícola y, en consecuencia, es capaz de dar el soporte y servicio necesarios.

Sin embargo, los que no son profesionales sólo se interesan por vender el neumático y después 'Dios dirá'. A partir de ahí se crea toda la guerra de precios que hay en el sector. Depende de las provincias, de las circunstancias. Hay zonas en las que la situación está muy equilibrada y el producto se vende a un precio razonable pero también hay otras donde existe una importante guerra de precios que perjudica el servicio. Los usuarios nunca deberían dejarse llevar sólo por el precio porque lo barato suele salir caro. Deben tener muy en cuenta no sólo qué marca van a comprar, sino también quién es la persona que lo vende, quién es el taller, quién es el servicio.

TRELLEBORG SEALING SOLUTIONS

El Grupo Trelleborg ha dado un importante paso con la adquisición de una nueva división empresarial, dedicada a crear productos de estanqueidad para diversas aplicaciones (anillos tóricos y anillos 'en V', juntas para tubos, de membrana e hidráulicas). Estos productos tienen el denominador común de ser, por regla general, pequeños aunque con una función determinante. Con esta nueva división, denominada Trelleborg Sealing Solutions, el Grupo ha realizado su adquisición más importante.

Creada tras el acuerdo de adquisición que alcanzó la compañía con Smith's Group, Trelleborg Sealing Solutions ha significado la ampliación de la base industrial del Grupo en varios nichos nuevos de alta tecnología y ahora se dirige a cuatro grandes nichos de mercado:

- Para el área industrial crea unos 40 000 tipos de juntas de estanqueidad, que se puede utilizar en todos los entornos industriales (desde productos domésticos hasta plataformas petrolíferas). Sus ventas en este área alcanzaron los 360 millones de euros en 2003.

- Al área 'Automotive' destina juntas de estanqueidad para sistemas de combustible, sistemas de escape, ejes y amortiguadores. Las ventas que obtuvo en esta sección el pasado año fueron de 154 millones de euros.

- El área 'Aerospace' incluye juntas de estanqueidad para fuselajes de aviación y componentes vitales, ensayados y probados para las condiciones más exigentes y extremas. El pasado año facturó 5.5 millones de euros.

- En el área 'Pipe' introduce juntas de estanqueidad para tubos de hormigón y de plástico, utilizados en aplicaciones de construcción, infraestructuras y edificaciones. Vendió 33 millones de euros en 2003.

Trelleborg Sealing Solutions supera los 600 millones de euros, dispone de unos 6 000 empleados y cuenta con 27 fábricas, principalmente en Europa y EEUU. Su origen está en la unidad PSS perteneciente a la división Sealing Solutions del grupo industrial británico Smith's Group antes de ser adquirido por Trelleborg. La nueva división cuenta con seis centros de I+D en Gran Bretaña y el resto de Europa.

■ **En 1998 Trelleborg presentó en Toledo los proyectos que tenía pensado hacer. ¿Desde ese año hasta el 2004, ha logrado cumplirlos?**

Tuvimos una época buena entre 1978 y 1980 pero rápidamente empezamos a notar que la competencia estaba desarrollando más proyectos. A partir de 1988, cuando lanzamos el nuevo TM 800, empezamos a encaminar nuestro futuro en una nueva dirección. Comenzamos a trabajar en una serie de proyectos que marcan un antes y un después. No éramos conscientes de lo que se avecinaba. Creamos una estructura muy especializada en el tema agrícola. Todo nuestro personal vive, trabaja y desarrolla exclusivamente este sector. Aumentamos muchísimo el conocimiento del medio

en el que nos desenvolvemos y contamos con mucha más experiencia y conocimiento sobre el sector agrario y sus necesidades. Tenemos en marcha muchos proyectos que hace tan sólo cinco años eran imposible imaginar.

La parte más novedosa del producto la hemos presentado con el TM 900. Lanzamos el TM 600, y el TM 2000 que es un neumático especial para cosechadoras de altísimas presiones. Le dotamos de una muy alta capacidad de carga para que las cosechadoras pudieran trabajar bien y, afortunadamente, nos está dando el resultado que esperábamos. Además, hemos presentado el Twin 2000, que es un neumático ancho de nueva generación también radial de la parte Trelleborg. Hemos mejorado todos los aspectos de comunicación en lo que a presentaciones de producto y reuniones de usuarios se refiere. Seguimos con muchísimos proyectos. Desde nuestra empresa vemos un horizonte muy amplio y entusiasmo no nos falta. ■

