

**CARLO LAMBRO***Presidente de New Holland Agriculture*

# “El esfuerzo de la Red de Concesionarios y las decisiones importantes tomadas en momentos difíciles se están notando en España”

La trayectoria de Carlo Lambro, dentro de New Holland, es muy dilatada en el tiempo. Más de 25 años que le permiten ser un profundo conocedor de los mercados internacionales. Desde el pasado mes de septiembre es Presidente de New Holland Agriculture, en lo que constituye otro paso más de su trayectoria profesional.

**JULIÁN MENDIETA**  
TURÍN (ITALIA)



**¿En qué situación se encuentra New Holland en la actualidad?**

New Holland está viviendo en este momento, como todo el grupo CNH Industrial, una

gran transformación societaria, derivada de la fusión de actividades distintas a la automoción –IVECO, FPT Industrial y CNH han formado la nueva CNH Industrial– que se llevó a cabo el

30 de septiembre con una cotización conjunta, en la Bolsa más importante del mundo, la de Nueva York, y una cotización europea en la Bolsa de Milán. Este es el punto de partida del

desarrollo societario de New Holland, que formando parte del Grupo CNH Industrial, tiene una presencia global y está en un momento importante de crecimiento en todos los sectores donde está presente. Las zonas donde la competencia es más importante claramente son Norteamérica -incluso en México- la región sudamericana, Europa y Asia-Pacífico.

En lo que respecta al plan de desarrollo de este nuevo grupo societario, y esta nueva estructura, New Holland, como el resto de CNH Industrial, se organiza por regiones. Y se han nombrado cuatro COO Chief Operating Officers regionales, que son responsables de las distintas líneas de producto de CNH Industrial en las regiones donde operan. Pero para mantener una gobernabilidad, sinergia y estrategia a nivel global existe también la figura del Brand President, de la cual asumo la responsabilidad, sustituyendo a Franco Fusignani. En New Holland pretendemos mantener una de nuestras principales características, que es presentar una oferta completa que cubre, además de tractores, toda una línea de máquinas especializadas, con potencias desde los 20-30 CV hasta la más potente por encima de los 400 CV. Y lo mismo con las cosechadoras, donde estamos presentes con la nueva TC 5000, con la evolución de CX, máquinas del segmento de sacudidores, y la rotativa. También en el campo del forraje, con el lanzamiento de las picadoras de forraje, de la nueva empacadora gigante, la nueva rotoempacadora de cámara fija, producto del acuerdo con Orkel, y el inicio de la producción en enero de la primera máquina de cámara fija. Por lo tanto, la estrategia no ha cambiado, se trata de tener la oferta más completa para ser una marca de referencia en trac-

tores, máquinas de forraje y de recolección.

**Ustedes tienen, dentro de su presencia global, alianzas puntuales, como por ejemplo, en Japón con Kubota para cierto tipo de modelos. Ahora Kubota ha anunciado también su intención de instalarse en Europa para entrar en un nicho de tractores entre 130 CV y 200 CV. ¿Cómo ve usted, como responsable de New Holland, esta nueva competencia?**

Kubota ha tomado decisiones -cuyo primer paso fue la adquisición de Kverneland hace un año- con la intención de expandirse fuera del mercado asiático, donde es una marca muy fuerte. También tiene una fuerte presencia en Norteamérica y ahora su intención es expandirse en otras regiones, Europa y posiblemente Latinoamérica. Kubota es un competidor que no se puede subestimar, creará seguramente un ambiente competitivo mayor, tanto en mercados estables como Europa, o en crecimiento, como Sudamérica. Estamos siguiendo, como es

lógico, su actividad, y estamos recabando información desde el punto de vista de producto y comercial para poder responder a esta competencia rápidamente. Pero lo hacemos de una manera serena y desde la lógica del negocio. Es un nuevo competidor, no es el primero, y tampoco será el último. En el pasado ya nos hemos encontrado con situaciones parecidas. Pero New Holland tiene una ventaja al pertenecer a un grupo industrial que es ahora más grande, y tiene una excelente capacidad para manejarse bien ante nuevas situaciones.

**Además de Kubota, en el sudeste de Asia hay otros grupos fuertes, como LS o Kioti, en Corea, o Mahindra, en India, ¿cómo puede desequilibrar la balanza actual la llegada de estos nuevos competidores globales?**

De estas marcas que ha citado, seguramente Kubota, por su historia y experiencia -está presente en Norteamérica desde hace ya bastante tiempo- es la que puede crear un mayor desequilibrio en el mercado. Pe-



ro no pienso que Kioti o LS pretendan actualmente tomar una decisión en un sentido parecido. Claramente, el otro gran grupo a vigilar es Mahindra, aunque personalmente pienso que Kubota es el que tendrá más influencia en el mercado, y que Mahindra tardará más tiempo en expandirse globalmente.

**Usted ha estado trabajando en el mercado chino, donde vivió una época dura y difícil, y seguro que tiene muchas opiniones fundadas por su experiencia. ¿Qué papel está jugando el mercado chino ahora mismo para New Holland, respecto a evoluciones, implantaciones y desarrollos de los que después se puedan aprovechar el resto de mercados donde ustedes están presentes?**

China es un país donde New Holland, y antes Fiat Agri, ha invertido y seguido siempre de cerca. Nosotros decimos que fuera de los confines nacionales, en la parte del Este, siempre ha sido el área de mayor interés. No hay que olvidar que las diversas actividades y desarrollos que se han llevado

a cabo dentro del Grupo Fiat, y también de New Holland. Es verdad que New Holland y CNH han estado presentes en China en dos fases. La primera es la que ha dado mayor relevancia a nuestro negocio, como la joint venture con SAYC, donde NH posee la mayoría –esto es importante porque tener la mayoría accionarial de una empresa en China no es fácil– y que ha valido para que New Holland conozca mejor el mercado, desarrolle la marca y una red de concesionarios y conozca la realidad china, que es muy distinta. Hay una realidad en las metrópolis (Shanghai, Pekín) y otra realidad en el interior de China, donde el negocio agrícola necesitaba un gran desarrollo de la mecanización. En 2003, cuando trabajaba allí, el mercado era de 100 000-120 000 unidades, y actualmente es de 200 000-250 000 unidades. Esta primera fase era de estudio y posicionamiento de la marca New Holland, en la que también fabricábamos este tipo de productos. Al mismo tiempo, CNH trabajaba con la importación de máquinas directamente en lugares diferentes de China, sobre todo en el norte a través

de colaboraciones locales. En este momento, la estrategia está clara, y es desarrollar la parte destinada a la investigación que hemos llevado a cabo en el norte de China, con Harbin y Long Yang, y la parte destinada a productos flexibles y de más alta potencia, como cosechadoras y tractores. Productos que están dirigidos a las cooperativas y no agricultores independientes, donde se buscan más altas prestaciones. Además, el Grupo CNH Industrial ha decidido invertir en la nueva fábrica de Harbin, que se ha inaugurado oficialmente en septiembre, donde además de fabricar productos tenemos un centro de I+D específico para este tipo de productos. Son productos que actualmente vienen semi-ensamblados o ensamblados desde plantas de producción europeas o americanas, pero habrá una progresiva localización de la producción con la búsqueda de proveedores locales para poder poco a poco aumentar la cuota de producción local y disminuir la cuota de producto importado. Es una estrategia a medio-largo plazo, y que evolucionará en base a que se vayan encontrando proveedores que produzcan en la alta calidad que siempre hemos exigido para los productos de New Holland. Sabemos que China es un punto muy importante para CNH Industrial, donde Iveco ha efectuado una *joint venture* con Chongqing hace tres meses para la fabricación de motores.

**Ustedes han sido pioneros en la fabricación en Turquía, cuando ese país no estaba dentro en el punto de mira de los principales productores. ¿Cómo se está desarrollando la actividad de New Holland allí desde el punto de vista fabril y comercial?**

En Turquía siempre hemos tenido una presencia histórica,



ya no solo con Fiat Agri, sino también con el Grupo Fiat, con la *joint venture* con Tofas, o con Koç, un importante grupo del país. En Turquía ha habido una evolución importante, porque no solo se trata de la potencialidad del mercado –que ha aumentado mucho en los últimos años– sino como productor e importador a regiones de Europa o América. Esta unión con el Grupo Koç también ha traído un salto de calidad muy importante, por el que recientemente se ha efectuado una inversión para abrir una segunda fábrica cercana a Estambul –la antigua está cercana a Ankara–. Esta fábrica ha supuesto una inversión de 180 millones de dólares en un área de cerca de 200 000 m<sup>2</sup> con producción focalizada en tractores.

En lo que respecta a Turquía como negocio, es un mercado muy importante de cosechadoras. Este año alcanzaremos una cuota de mercado del 70% en cosechadoras, principalmente de máquinas producidas en Polonia. Por lo tanto Turquía es un mercado realmente importante, no solo en tractores, sino en cuanto a cosechadoras.

#### **¿Y qué supone India en este contexto?**

Es un mercado muy importante en cuanto a la cantidad, más de 300 000 unidades, pero donde el valor medio de la máquina es bajo. Es un mercado donde New Holland tiene presencia local con una fábrica, donde está creciendo, hay una buena presencia comercial, aunque no tanto como otras regiones, y donde tenemos una cuota de mercado en torno al 4-5%. Hay productores locales muy importantes, a parte de Mahindra, y ese porcentaje supone un buen número de uni-



**“La estrategia no ha cambiado, se trata de tener la oferta más completa para ser una marca de referencia en tractores, máquinas de forraje y cosechadoras”**

dades. Pero estamos presentes con una compañía que es 100% CNH Industrial y no *joint venture*, como en el pasado, que está integrada dentro del Grupo y nos permite desarrollar investigación para nuevos productos de baja y media potencia, además de transmisiones. La tecnología que desarrollamos allí nos va a permitir agrandar la gama, como desarrollar una cosechadora específica para el mercado indio, que también podrá tener aplicaciones en algunas zonas de África, Oriente Medio y China. Tendrá especificaciones menos potentes a las que hay en Europa, y sin cabina, pero ofrece grandes posibilidades de exportación y de ampliación

de negocio para nuestros concesionarios de allí. Se trata de un producto similar al que otros competidores comercializan en India.

#### **Norte de África y Países Árabes, han sufrido últimamente unos avatares políticos y sociales complicados. ¿Está afectando esta situación la estrategia de la compañía?**

Si vemos los datos y las posibilidades de desarrollo, la región más prometedora es África, donde las áreas de desarrollo son tres. Hay un área donde el negocio es cercano al occidental, como Sudáfrica; una región central con Tanzania, Mozambique o Nigeria, donde el negocio está creciendo, pero no de manera importante, y el norte de África, donde hay una trayectoria histórica, y puede haber un desarrollo importante. Aparte está Marruecos, que ya tiene un mercado desarrollado, con óptimos resultados, y donde tenemos un socio ‘occidental’. Digamos que nuestro negocio no se ha visto perjudicado, pero las

expectativas de crecimiento no las hemos logrado plenamente por la situación del mercado, ambiental, social y económica. Libia, por ejemplo, era un mercado importante, y en el que actualmente no se hace prácticamente nada. Túnez y Argelia son mercados importantes pero en los que actualmente hay muchas dificultades. Pienso que es una zona a seguir, y cuando se haya estabilizado la situación, tendrá un gran crecimiento.

#### **Cuando hablaba de África, pienso en los países de influencia portuguesa. Al tener ustedes una fábrica en Brasil y acuerdos con el gobierno, ¿Beneficia esto a los nego-**



**cios de países africanos con influencia portuguesa como pueden ser Angola o Mozambique?**

Es un área donde no hemos hecho grandes negocios. Lo que se produce en Brasil lo absorbe el mercado local por la gran expansión que está experimentando. Hay que tener también en cuenta que la exportación de Brasil depende en gran medida de la fluctuación de su moneda, pero es una vía de negocio que no hemos desarrollado.

**El norteamericano es un mercado maduro, pero importantísimo por exigencias de tecnología, producto, unidades vendidas y beneficios. ¿Cómo está posicionada New Holland?**

Es un mercado que, afortunadamente para CNH Industrial, ha tenido una fuerte expansión en los dos últimos años. Sobre todo en el segmento del cereal

que es el de mayor producción. New Holland es más reconocida como marca líder en ganadería y agricultura mixta que en el segmento del cereal. No obstante, en los últimos dos años nuestra estrategia de New Holland pasa por crecer también en el segmento del cereal con dos prioridades regionales. Cuando hablamos de Norteamérica, hablamos de Estados Unidos y Canadá. Y en Canadá la tipología de negocio en cuanto a cosechadoras es muy similar a Europa, por lo que tenemos tanto tractores como cosechadoras de alta potencia muy adaptadas a ese mercado. La tipología de la máquina en Norteamérica es la rotativa y nuestros competidores, por un lado nuestro 'hermano' Case IH, y por otro John Deere, tienen una presencia muy fuerte en el área de cereal y máquina rotativa. Siendo objetivos, New Holland tiene posibilidad de crecimiento, y

lo hacemos actualmente, pero nunca será un mercado donde vayamos a tener una presencia del 20%-30% de cuota. Nuestro objetivo es llegar a una cuota del 10% en todo tipo de máquinas, muy distinta a nuestra cuota y posición líder en otros mercados. Las perspectivas para el año que viene respecto a New Holland son poco positivas, porque se está viendo un ligero retroceso del segmento cereal, por la caída que se está observando en el mercado del grano, aunque se mantiene a un nivel alto. Mientras, estamos viendo que el precio de la leche y la carne está aumentando, por lo que el segmento ganadería donde New Holland es más fuerte compensará un poco la caída del segmento cereal, resultando en un ligero crecimiento de ventas.

En Norteamérica, el desarrollo de una marca en EEUU pasa por tener una red fuerte, además de buen producto como New Holland. Pero está claro que nuestra red norteamericana siempre ha estado más orientada al segmento ganadero y de agricultura mixta que al cereal. Esto se ve en el tamaño de los concesionarios, porque tenemos dos o tres muy grandes en comparación con el resto. Nuestros competidores trabajan con clientes de agricultura intensiva en capital, nosotros más con agricultores de explotaciones más pequeñas.

**En Querétaro (México) tienen una fábrica que produce máquinas básicamente para el mercado local. ¿Cómo va a continuar desarrollándose esa joint venture?**

Está creada junto al Grupo Barrera; es una joint venture histórica, y se ha invertido mucho por las dos partes en la fábrica. México debe ser una base, no solamente para el mercado local, sino también para el

norteamericano, pues hay una gama de productos como los T6000, que pasarán a ser T6, donde hay un proceso de dimensionamiento para importar el producto a EEUU cumpliendo la Tier 4. Y ya que se ha efectuado la inversión para cumplir las emisiones tampoco sería descabellado pensar en traer esta máquina de base mexicana a Europa. El límite que tenemos actualmente es en cuanto a transmisiones, pero estamos haciendo un estudio sobre las posibilidades que existen.

**El mercado centroamericano, Honduras, Costa Rica, ¿se nutre de la producción de México o de las fábricas del sur del continente?**

Aunque parezca una paradoja, se nutre principalmente de las máquinas que importamos de Europa, porque la vocación exportadora de México o Brasil no es demasiado fuerte. En líneas generales, estos mercados piden un producto algo más sofisticado, y la gama que se comercializa no está localizada ni en México ni en Brasil. Pero este año ya producimos en Brasil el T7, y hay en camino otra serie de gamas más sofisticadas para satisfacer a mercados cercanos. Pero hay también aspectos históricos desde el punto de vista comercial, y es un esta área con importadores que ha pasado por diferentes fases, a veces se ha servido producto directamente desde Brasil y en otras ocasiones desde Europa.

**Ustedes abrieron en el mercado argentino, a través de Franco Fusignani, una vía cuando se pusieron las fronteras incómodas entre Brasil y Argentina. ¿Ha sido rentable trasladar algunas producciones de un país a otro?**

La inversión de CNH Industrial en Argentina es a medio y largo plazo, porque el volumen actual no la justifica ahora. Por otra parte, el mercado argentino no puede crecer y tiene alta potencialidad, pero como algunos países de Latinoamérica, ese crecimiento está muy ligado a la situación económica y social, hay tasas de costo del dinero. Aunque efectivamente el gobierno argentino está cuidando el sector agrícola con subvenciones tipo el Finame brasileño. Por lo que respecta a nosotros, producimos 2 modelos de cosechadoras en Córdoba, y dos series de tractores. Estamos fabricando localmente el T7000 y el TD4000F, un alto de gama y una máquina especializada, y viendo como evoluciona el mercado. Personalmente pienso que entre estas dos gamas de tractores falta una gama intermedia, como hacen otros productores locales tipo Pauri, y creo que hay un mercado para ese producto. Claro, que para fabricar en Argentina tenemos que pasar unos trámites, no solo de homologaciones, sino de búsqueda de proveedores locales fiables y acceso al crédito local del Banco de la Nación. Por lo tanto, estamos valorando la situación, y también la evolución del mercado. Como opinión personal, aún no hemos comenzado a trabajar

en todo, pero mi intención es empezar a hacerlo en torno a esta nueva gama de máquinas, de dos cosechadoras y dos tractores, y de este modo acelerar el retorno de la inversión en la fábrica de Córdoba. Se trata de una fábrica realmente moderna, que si el mercado mejora, puede ofrecer unos óptimos resultados de cara al futuro.

**En Brasil, ustedes disponen una presencia muy fuerte, tanto de instalaciones fabriles como en el mercado. Allí ustedes han ido incorporando modelos más actuales, porque la gama que tenían no correspondía a la evolución del mercado en Brasil. ¿Qué expectativas tienen, teniendo en cuenta que el real ha tenido una devaluación cara al euro y el dólar, y que parece que el crédito puede bajar con respecto a la compra de maquinaria? ¿Qué medidas pretenden tomar para continuar incrementando las ventas y en porcentaje de mercado?**

De nuevo, Brasil es un mercado realmente importante para New Holland, donde en el último año la marca se ha reposicionado. Es un mercado, desde el punto de vista agrícola, donde el cambio tecnológico está siendo muy acusado. Un cambio mucho más rápido que en el mercado europeo o americano. En Brasil, nuevas tecnologías, nuevos productos, tienen una aceptación mucho más rápida. Tanta que New Holland, se ha encontrado con una situación en la que ha resultado difícil estar altura de esos cambios de



negocio que se han producido. New Holland siempre ha sido una empresa fuerte y bien posicionada sobre todo en el sur, en Paraná, donde tenemos la fábrica en Curitiba. Allí, fabricamos productos importantes, enfocados al mercado local, y ahora también producimos tractores de alta potencia dotados de gran tecnología. El mercado brasileño ha cambiado mucho con el trascurso de los años, y actualmente es importantísimo respecto al cereal, la soja, donde se venden muchas cosechadoras convencionales, pero cada vez está aumentando más el peso del mercado de las rotativas, llegando a ser el 65% el mercado total. New Holland ofrece actualmente cosechadoras rotativas desde clase 5 hasta clase 7, y está en proceso un plan de nacionalización para las clases 8 y 9. Los mismo con tractores, tenemos localizada la producción del TM, el T7, el T8, y desarrollaremos el T9, y mucho producto en la gama media. No obstante la parte más grande del negocio se está desarrollando en el norte del país, en la zona del Mato Grosso, y cuando hablamos de reposicionamiento de la marca, en cuanto responde a la oferta de producto, debemos acompañarla de concesionarios. El concesionario de Brasil se ha mostrado muy reactivo, ha visto grandes posibilidades de negocios. También el acuerdo con Semeato, que nos ha hecho posicionarnos en siembra directa, con la marca New Holland, como uno de los competidores más fuertes en el mercado.

**Hace poco más de un mes, en una charla con un vicepresidente de una marca para la competencia de América Latina, me recordaba que nos fijábamos demasiado en los tractores y ya no es la máquina importante, sino que lo**

**son las de siembra. Hablamos de Brasil, un país que tiene varias cosechas por año, y que implican máquinas de mucha capacidad. ¿Este acuerdo que tienen con Semeato, puede derivar en una adquisición?**

**“Para 2014 en Europa, prevemos una ligera caída de las ventas de tractores, al menos durante los seis primeros meses, pero un aumento de las de cosechadoras”**

Cuando se llega a un acuerdo con un *partner*, y comienzas fabricando equipos originales, teniendo resultados importantes como estamos teniendo con Semeato –1 500 ó 1 600 unidades, el 60-70% de la producción de Semeato– y se tiene una presencia tan fuerte en tu red, lo lógico es que nos podamos sentar a negociar cuales son los próximos pasos. También, sobre estas máquinas y como ha comentado, el crecimiento tecnológico será exponencial. En cuanto a los tractores estarán más ligadas a los componentes electrónicos, al GPS para la agricultura de precisión, y muchos desarrollos

mecánicos tanto en motores como transmisiones. También se puede mejorar la ergonomía en la cabina o el consumo, pero la diferencia principal será la tecnología que utilizarán, porque el coste de los *input* cada

vez es más alto y el beneficio puede ser muy alto en cuanto a menores costes. El tractor cada vez será más importante como centro de control para el manejo de todas estas tecnologías. ¿Por qué no desarrollar conjuntamente la nueva máquina de Semeato? Seguramente habrá un apoyo importante de nuestra parte para desarrollarla.

**¿Está siendo una ayuda tener este tipo de máquinas para mercados como Europa del Este o para mercados de Centroeuropa?**

El plan de desarrollo con Semeato contemplaba la apertura al mercado de Europa y



Europa del Este. De manera objetiva, los planes que teníamos eran un poco más rápidos y agresivos de lo que se han desarrollado. En cuanto a Europa, era una decisión que se centraba en Francia, porque es un país donde tenía una mayor presencia, y también es el país donde, desde el punto de vista del agricultor, la siembra directa tiene más interés. Hemos presentado las máquinas de Semeato en SIMA, estamos en la fase de homologaciones en Europa, que es complicado y resulta en un proceso muy largo. Estamos buscando el modo de que la norma de los franceses pueda ser utilizada en otros países. Actualmente estamos concentrándonos en desarrollar la máquina en Francia, pero por ahora no podemos venderla hasta que no sea homologada. En cuanto a países centroeuropeos y Rusia, estaba en los planes, pero actualmente todavía no lo hemos afrontado. Aunque afortunadamente gracias al crecimiento exponencial del negocio en Brasil, casi toda la capacidad productiva ha sido absorbida por el propio mercado local.

**Siguiendo con Brasil, ustedes disponen de dos máquinas que han tenido un desarrollo importante en trabajos para los que no fueron diseñadas. Una es la vendimiadora, que se utiliza para recoger café, y otra la picadora, que se está usando con unos cabezales especiales para la producción de biomasa. Creo que la vendimiadora ha resultado ser para New Holland una máquina muy polivalente, para aceituna, café, viña.**



## Un hombre 'de la casa'

Carlo Lambro nació en Bolonia, Ingeniero Agrónomo desde 1986. Un año después, participó en una bolsa de estudio patrocinada por Fiat Trattori -como se llamaba entonces la empresa- y le fue tan bien que pasó los tres primeros años en Turín, donde se encuentra la sede histórica de la empresa.

En 1989-1990, la sede de Fiat Trattori se traslada a Módena, cambia su denominación a Fiat Agri, donde tuvo sus primeros encargos comerciales. Primero en Italia (6-7 meses), después en Portugal (desde mediados de 1990 hasta 1993), a continuación un año en Italia en desarrollo de red, en un momento complicado cuando Fiat había adquirido Ford, desde donde nace New Holland, y, ya en 1994, la integración de la red comercial de Fiat con Agri Ford.

Un año más tarde se traslada a Querétaro (México), donde permanece seis meses, y al año siguiente se ocupa del Marketing Comercial en países de Centro Europa y cada vez más hacia el Este, con Polonia, Hungría, República Checa, Rusia, y así hacia China, Singapur, Japón, etc.

En 1999, a raíz de la aparición de CNH Industrial, trabajó en París (Francia) en la sede de Case IH Europa, en tareas de Marketing y Ventas. Desde 2003 a 2005 es General Manager de New Holland, con sede en Shanghai, fruto de la joint venture con el grupo SAYC.

En 2006 vuelve a Italia como Responsable de red durante un año y medio, y a mediados de 2007 es nombrado Vicepresidente para Europa. Los primeros seis meses para New Holland y Case IH, y desde finales 2007, con organización y gestión separada de las marcas. Los últimos cinco años ha sido presidente en Europa de New Holland y, desde septiembre, tras la fusión completa con CNH y la organización por regiones y marcas, Vicepresidente para Oriente Medio y África y Presidente Global de New Holland, además de Miembro de la Junta de Administración, cuyo Presidente es Sergio Marchionne.

- El recuerdo más negativo en su carrera profesional: *En México.*
- El más positivo: *En China.*
- Último libro: *Uno sobre las invasiones de los vikingos en Inglaterra, soy un apasionado de la Historia.*
- ¿Qué borraría de su historia profesional? *Una reunión en 2008 en Detroit, en el periodo de mayores pérdidas del Grupo.*
- Un deseo para 2014: *Desde el punto de vista comercial, continuar el reposicionamiento en Norteamérica. Para New Holland no es fácil, pero me gustaría acelerar ese crecimiento para alcanzar un 10%.*

### ¿Cuál es el próximo paso para la vendimiadora?

Para nosotros representa un negocio muy importante. Hay que recordar que tenemos el 50% de la cuota mundial, y en el último año hemos desarrollado otras posibilidades, porque hay que tener en cuenta que básicamente no se trata más que de un tractor con un cabezal. Hemos investigado nuevas po-

sibilidades de desarrollo de este cabezal con respecto al olivo, sobre el café, e incluso sobre la naranja, y buscando otras posibilidades donde se pueda desarrollar. Objetivamente, está claro que el desarrollo de este tipo de cabezales depende de las posibilidades de negocio. Tenemos un equipo de innovación, que es una parte de departamento de ingeniería, donde investi-

mos una parte importante del nuestro presupuesto de investigación. De cinco proyectos que se estudian, solo dos acaban saliendo adelante, puesto que depende de las posibilidades desde el punto de vista técnico así como de las de negocio. Pero sí que es verdad que se trata de una máquina polivalente que ofrece muchas posibilidades.

**Hay países importantes en Sudamérica para New Holland, como puede ser Chile, con una gama de productos muy bien adaptada a su mercado. ¿Cómo está evolucionando New Holland en ese mercado? ¿Y Bolivia, Perú, Colombia...?**

Este año, los importadores en estos países han mantenido la cuota en términos generales. Hemos crecido en tractores, y sobre las cosechadoras, en los mercados más importantes, como Paraguay, ha habido dificultades, pero mantenemos una cuota de mercado importante, aunque no en términos de volumen. La presencia es importante en estos países. La red de distribución de tractores es histórica y con los que hemos trabajado durante mucho tiempo, donde estamos trabajando para desarrollar la estrategia de la marca de otros mercados y tratamos de aumentar la imagen de marca. También nos hemos especializado con concesionarios propios de New Holland. Podemos decir que Chile es el mercado más sofisticado y complejo, muy similar a la de Europa, muy abierto a las importaciones, y por lo tanto muy competitivo. Somos líderes en los tractores con un 20%.

En 2013 hemos mejorado mucho nuestro rendimiento en



**“New Holland tiene una presencia global y está en un momento importante de crecimiento en todos los sectores donde está presente”**

Uruguay que nos llevó a alcanzar una cuota hasta del 40%.

En Paraguay, tuvimos un mejor año en comparación con la sequía de 2012, y el mercado fue bastante estable (18% de los tractores, cosechadoras 30%).

Bolivia, Perú y Colombia son mercados en crecimiento, donde estamos muy bien posicionados, y donde nuestra estrategia a largo plazo está bien establecida y compartida con nuestros socios locales.

**¿Por qué se le resta a New Holland la posibilidad de disponer una cosechadora de caña de azúcar?**

Está claro que en el desarrollo de producto siempre se observa una posibilidad de crecimiento y desarrollo de gama, pero también que un grupo grande como el nuestro haya que guardar un poco el equilibrio, al igual que nosotros tenemos en exclusiva la vendimiadora. Lo que estamos evaluando es gestionar ese equilibrio en mercados estables, teniendo en cuenta tanto las posibilidades de desarrollo de la marca como el riesgo de canibalización. Algo distinto es la evolución en mercados en desarrollo, como Brasil, China, Pacífico, donde hay que evaluar si el negocio de la caña de azúcar será un negocio con altas tasas de crecimiento o ya está saturado. Ya está presente Case IH, John Deere, Massey Ferguson con Santal, y el posicionamiento no es fácil. Es un mercado que resultaría atractivo solo si estuviera en crecimiento. Lo más importante es saber cuál de los dos caminos seguir, porque la caña de azúcar no es solo su extracción, sino que también su uso para biomasa. Estamos evaluándolo junto a diversas universidades si es posible aplicarlo para biomasa. En ese caso podríamos diferenciarnos de los otros competidores.

**¿No echa de menos en Europa esa colaboración que existe en Brasil?**

Estamos colaborando en Europa, pero no de manera sistemática como se hace allí. Es verdad que hay ingenieros nuestros colaborando con universidades, pero no hay que olvidar que en Europa hay varios países, y hay que repartir el budget entre ellos. Brasil es un país más grande y hay mayor facilidad en ese sentido.

**Podemos decir que Europa se divide en tres zonas: Sur, Centro y Este. Llevamos varios años difíciles en el Sur, el Este va avanzando y el Centro y norte tienen otra mentalidad de producto. ¿Cómo va a evolucionar el mercado de cara al 2014?**

En el mercado europeo, a mitad del año estaba prevista una caída del 4-5%. Este era el consenso que teníamos todos. Lo que ha sucedido es que realmente ha habido una caída en torno a un 2%, por lo que pensamos que el mercado estará en niveles muy similares al del año pasado. Tenemos que hacer consideraciones muy importantes, sobre todo respecto a la regionalización. Hay que evaluar el efecto en las matriculaciones del Tier 4 en máquinas de más de 130 CV, y por debajo de esta potencia será el próximo año. Hay que ver si el crecimiento en los últimos meses de año es real o crece porque se agota ese tiempo para la matriculación de ciertas máquinas. Las cifras reales que manejamos son similares a las del año anterior, aunque haya algo de inflación por esta situación. Estamos viendo un crecimiento en el sur, aunque se parte de unos niveles muy bajos. Hay volumen de ventas, pero hablamos de las de un valor bajo, como, por ejemplo, en España. En Portugal la situación es similar. En Italia es donde estamos notando un mayor retroceso. Es curioso, que estando presentes en Italia, el área en que estamos sufriendo más sea precisamente esta, pero en España, en los últimos meses, está creciendo nuestra cuota de mercado. En España el esfuerzo de la Red de Concesionarios y las decisiones importantes tomadas en momentos difíciles se están notando. En Italia somos líderes, pero somos muy dependientes de las situación de mercado, y más

en nuestra posición de marca premium. En Centro-Europa el negocio está funcionando muy bien, y la única gran duda es Polonia, ya que en los últimos meses el mercado polaco ha caído un 20% respecto a los años precedentes. Y lo que estamos viendo a corto plazo es de una gran dificultad en los primeros seis meses de 2014. La nueva PAC y problemas burocráticos van a retrasar las adquisiciones.

La única área que debemos vigilar es Francia, que con po-

se mantiene a niveles altos, es el comportamiento de las cosechadoras. Las ventas los dos años anteriores han supuesto récords, este año parece que continuará esta tendencia, y las expectativas para el año que viene son muy fuertes. En New Holland prevemos una ligera caída en tractores, al menos durante los seis primeros meses del año, pero un aumento de las cosechadoras, donde tenemos una cuota de mercado muy importante.



Carlo Lambro, el pasado mes de julio, explicando los objetivos de la nueva CNH Industrial.

siblemente 36 000 tractores a finales del 2013 será el primer mercado, con 1 000-1 500 máquinas por encima de Alemania. Las expectativas dicen que Alemania tendrá una pequeña caída, pero siempre en niveles altos. Pero lo que estamos viendo es una ralentización en Francia. En general, un mantenimiento de mercados tradicionales, un crecimiento del norte, unas eventuales dificultades en Francia y Polonia, pero que se verán compensada por una esperada recuperación en Italia y España. Al final habrá un equilibrio en el mercado previsto para el próximo año. Aunque es posible una ligera caída total de un 3-4%.

Lo que más nos sorprende es que, a pesar de que el precio del cereal está cayendo, aunque

**¿Y en cuanto a Rusia, Ucrania?**

Ucrania tiene un mercado y una presencia de New Holland muy importante. Estamos posicionados como líderes, y desde el punto de vista agrícola creo que los problemas políticos que tiene no nos están afectando, porque tenemos una situación muy consolidada. Rusia es un interrogante. Sabemos que el próximo año se confirmarán las cuotas a la importación, y New Holland, dentro del Grupo CNH Industrial, tendrán acceso a una cuota importante. La única posibilidad de crecer y reposicionarse es a través de acuerdos locales, como con la fábrica de Kamaz, que puede ser una puerta de entrada. Se trata tanto de máquinas importadas, como de



**“Soy bastante positivo con el motor de metano en tractores agrícolas, creo que podremos verlos pronto en el mercado”**

modelos localizadas. Rusia es un mercado importante en el que CNH está actualmente por debajo de su potencialidad.

**New Holland ha hecho inversiones muy fuertes en tecnologías que no son de aplicación inmediata, como el tractor de hidrógeno, el desarrollo del metano, etc. ¿Esas inversiones son de cara a la galería, o es porque realmente estáis mirando hacia las tecnologías que pueden aplicarse en el futuro? Teniendo en cuenta que FPT es una parte muy importante del Grupo...**

Como he dicho antes, la parte de innovación es muy importante. Cuando hablamos de innovaciones no hablamos solo de las mejoras en la tecnología existente, sino innovadora. Hace 4 ó 5 años que se han iniciado las investigaciones

sobre el hidrógeno, que es un tractor que funciona y se alía con la estrategia *Clean Energy Leader* y de ‘Emisiones Cero’, que ha tenido unos costos de desarrollo para la marca muy altos; con los costes actuales no tiene posibilidades de desarrollo. Ha evidenciado la necesidad de buscar alternativas, y es un proceso innovador que se sigue desarrollando. Otra alternativa es el motor de metano. Se ha presentado en Agritecnica, es un tractor existente, un T6 de 135 CV con chasis, cabina y transmisión de un tractor clásico, equipado con un motor de automoción denominado F1C. Es un propulsor que monta Iveco Daily y que ya existía en la gama de FPT Industrial. Este experimento está teniendo muy buenos resultados en nuestra finca de La Bellotta, con gran autonomía, y puede desarrollar 135 CV de potencia con buen

desempeño de labores agrícolas básicas. Las primeras pruebas con metano están siendo más favorables de lo que esperábamos. También en España, Riccardo Angelini, nos ha pedido un par de unidades para continuar con el desarrollo. Soy bastante positivo sobre esta tecnología, y creo que posiblemente podremos verla pronto en el mercado.

**New Holland también es líder en máquinas importantes como implementos, máquinas de forraje, etc. ¿Cómo está afrontando este reto?**

Si vemos a New Holland –o CNH Industrial porque son productos globales– en desarrollo de implementos de máquinas, vemos que en Latinoamérica tenemos un acuerdo con Semeato para las sembradoras, en Norteamérica es muy fuerte sobre preparación de terreno. New Holland tiene el acuerdo con Miller en pulverizadores. Hay que hacer una distinción geográfica. En Norteamérica como Grupo CNH Industrial estamos bastante cubiertos, pero el verdadero desafío en cuanto a implementos es Europa, donde objetivamente tenemos un pequeño acuerdo con Sfoggia y un acuerdo con Semeato para sembradoras. Estos acuerdos son de gran importancia estratégica. La intención es expandir la gama, tener producto para todas las necesidades y que los concesionarios tengan más producto que ofrecer para poder crecer. Esto con respecto a Europa, un mercado estable.

Respecto a la zona Asia-Pacífico podemos usar productos que ya fabricamos en América, porque la tipología es muy similar, e India y China tienen las mayores posibilidades de desarrollo. Se puede fabricar puntualmente allí, pero con el centro del negocio en Europa. ■