

CAPITULO 3

JUSTIFICACIÓN DE LA ALIANZA

CAPITULO 3: JUSTIFICACIÓN DE LA ALIANZA

3.1 Caso del fracaso de Renault al implementarse a E.U.A

Frente al éxito de VW en Estados Unidos, Renault toma la decisión de conquistar este nuevo mercado con automóviles exclusivamente hechos para el continente Europeo.

Lamentablemente, esa aventura se concluirá por un enorme fracaso.

Pierre Lefauchaux, primer presidente de Renault en Octubre 1944 pensaba desde 1948 que el mercado estadounidense no era realmente para empezar una conquista comercial pero con la vista de encontrar divisas, veía quiénes podrían financiar su programa de desarrollo industrial de la empresa, que estaba en producción de masa. Desea en un primer tiempo apoyarse en un minorista local.

En la primavera de 1948, John Green, hombre de negocios estadounidense se involucra en vender 300 coches al mes pero el se negó a instaurar una política de red de servicio postventa. Las piezas de recambio resultaron ser muy caras y casi imposible de encontrar para los clientes.

En 1956, el reto en Estados Unidos es realmente instaurado, Renault tiene que internacionalizarse con el fin de asegurar su futuro. La exportación se vuelve uno de sus objetivos principales de Renault. Los Estados Unidos aparecen como el mejor mercado potencial. Renault toma la decisión exportar el modelo *Dauphine* pero también el modelo (4CV con el fin de tener un modelo de referencia). Renault sufre de un déficit de imagen

en este mercado, contrariamente a Volkswagen que con su escarabajo tenía fama con los GI'S.

Las cifras de venta son elogiosas porque se venden 3670 Renault en 1956, esa cifra se multiplica por 10 en 1957 con más de 33000 vehículos comercializados. Los Renault importados se parecían mucho a los modelos de Europa. Algunas modificaciones fueron hechas: prevea choques, alojamiento de placa mineralógica, proyectores rodeados de cromo más amplio, neumáticos a lados blancos, accesorios...

En 1962, las ventas de Renault cayeron a 31000 vehículos. Renault perdió mucho dinero. Obviamente, el desarrollo del mercado Europeo ayudó las deudas del fabricante francés. Para resumir podemos decir que el caso de fracaso de Renault en este nuevo mercado reside en la falta de una red muy desarrollada, coches inadaptadas al clima y una mala coyuntura en esa época en Estados Unidos. Renault no intenta implementarse en el mercado vía su marca Renault. Por el contrario, gracias a su acuerdo con Nissan, Renault puede vender modelos de Nissan y también vehículos Renault con logotipo Nissan.

Fuente: <http://www.planeterenault.com/>

3.2 Comparativo entre las decisiones tomadas por el presidente de Daimler Chrysler, Jürgen Schrempp y Louis Schweitzer, presidente de Renault.

| Daimler Chrysler | Renault |
|--|---|
| <i>A propósito del tipo de alianza estratégica</i> | |
| Jürgen Schrempp miente deliberadamente prometiendo « una fusión entre iguales» | Louis Schweitzer dice lo que hace y hace lo que dice para el matrimonio entre Renault y Nissan. |
| <i>Conocer el terreno</i> | |
| Schrempp dirige desde Stuttgart y subestima las diferencias culturales | Schweitzer envía a Carlos Ghosn « en misión » en Nissan en Japón. |
| <i>Precio de compra</i> | |
| Schrempp compra Chrysler muy caro en una fase de ciclo muy alto. | Schweitzer compra a Nissan a precio barato en una fase de ciclo bajo. |
| <i>Estilo de management</i> | |
| Schrempp desprecia los ejecutivos altos en chrysler. | Ghosn sigue manejando a Nissan. |
| <i>Perspectiva de la alianza</i> | |
| Schrempp no propone ninguna perspectiva a Chrysler. | Schweitzer propone a los japoneses una toma de participación en el capital de Renault en cuanto a la alianza. |
| <i>Complementariedad geográfica de las marcas</i> | |
| Schrempp no toma en cuenta la baja complementariedad geográfica entre Mercedes y Chrysler. | Schweitzer se dio cuenta de la ventaja de Nissan en cuanto a su fuerte posicionamiento en Asia y América. |
| <i>Instauración de sinergias</i> | |
| Schrempp no instauró sinergias industriales entre Mercedes y Chrysler. | Schweitzer planificó desde el principio plataformas comunes entre Renault y Nissan. |

Breve resumen del fracaso de la fusión Daimler Chrysler

Lanzado a principio de 1998, la fusión entre los constructores alemanes y estadounidenses fue un fracaso.

Con mala preparación, desequilibrios, incompatibilidades, la operación fue un real fracaso por culpa de su presidente Jürgen Schrempp.

La más importante fusión industrial de siglo anunciada en mayo del 1998 se quedará en los manuales como la acumulación más importante de errores jamás hechos por un presidente. Una pena cuando se compara la toma de control de Nissan por Renault algunos meses después.

Nadie había visto la baja inversión, implicando la baja remodelación y renovación de las gamas, las existencias elevadas, los descuentos masivos y la decadencia de la marca Chrysler en un mercado estadounidense muy competitivo.

El problema reside en el hecho de que Shrempp, compró a Chrysler en la cima de su gloria y de sus resultados, el director perdió los puntos de referencia al comprar la marca porque tenía un ego demasiado grande y no quería darse cuenta de las recomendaciones de sus colaboradores. Al contrario, Renault siempre fue criticado por los analistas y expertos de entorno automotriz. Renault sufre de dos problemas fundamentales, es un grupo francés y el gobierno es su accionista principal. Pero, los ejecutivos de Renault no hicieron faltas al acercamiento de las dos marcas. Daimler compró a Chrysler a un precio

de adquisición lo más alto aunque la marca del rombo compro a Nissan a un precio con descuento.

En términos geográficos Chrysler, solo existe realmente en Estados Unidos, Mercedes tiene una presencia física a través del mundo entero. En el caso de Renault y Nissan, la complementariedad es mucho mas marcada en la alianza franco-japonesa.

Nissan es poderoso en Estados Unidos, Japón, Asia y en Medio Oriente donde Renault tiene muy poca o nada de presencia. La empresa francesa es muy importante en América Latina.

Por el contrario no se puede hablar de sinergia sino de antinomia para Daimler y Chrysler. Con excepción del modelo *clase A*, las Mercedes son automóviles con propulsión atrás, las Chrysler con tracciones adelante: se ve imposible que las plataformas se encuentren juntas. Pero se destacan más incompatibilidades; Mercedes es el fabricante con la estructura más integrada y Chrysler recurre más a la subcontratación. Mas grave, fue el introducir piezas de Chrysler en las de Mercedes lo que representa un sacrilegio para los ingenieros y los clientes de la marca; el poner piezas de Mercedes en los Chrysler aumenta el costo final, y obviamente el precio de los coches.

Fuente: http://lemagchallenges.nouvelobs.com/europe/art1_1.html Junio 2001 - N°159 – Europa

3.3 Presentación y situación de Renault en 99

En 1999, Renault está siguiendo su estrategia de crecimiento ventajoso y rentable con 2.3 millones de automoviles vendidos en el mundo en 1999 (1986243 de coches particulares y 300008 de vehículos utilitarios), y un volumen de venta de 36.7 mil millones de euros. Renault realiza un 63.5 % de sus ventas en el extranjero y un 19.8 % fuera de Europa. Al 31 de diciembre de 1999, Renault tenía un personal de 159608 personas. Su participación en el mercado mundial alcanzó un 4.3 % en el mundo. Su volumen tuvo un incremento de un 7.3 % en comparación con 1998. Renault es líder en Europa Occidental gracias al éxito comercial del Clio y del Mégane, y tiene una buena posición en Europa Oriental y en Magrebí.

La estructura del grupo Renault en 1999:

Renault es la sociedad matriz del grupo Renault, que concentra Renault, Renault Samsung Motors y Dacia. Las actividades del grupo están divididas en tres ramas:

- La rama automotriz que realizó un volumen de venta de 29.7 mil millones de euros en 1999, o sea un 79 % del volumen de venta del grupo. Concentra las actividades de inovación, de fabricación y de comercialización de vehículos particulares y utilitarios
- La rama de los vehículos industriales que tuvo un volumen de venta de 6.5 mil millones de euros en 1999, lo que representa un 17 % del volumen de venta. Esta

rama se ubica en el mercado de los vehículos industriales (camiones de carga y de personas, vehículos militares y especiales)

- La rama de financiamiento que realizó un volumen de venta de 1.4 mil millones de euros en 1999, o sea un 4% del volumen de venta del grupo. Esta rama concentra las actividades de seguimiento comercial y de financiamiento, agrupando las filiales de financiamiento de las ventas y de los servicios.

El objetivo de Renault en Europa y en el mundo es tener un crecimiento viable y rentable. Para cumplir con estos objetivos, la empresa se enfoca con 7 ejes estratégicos principales.

7 ejes estratégicos para un crecimiento viable

Eje 1: Satisfacer a sus clientes con calidad y viabilidad de sus productos y servicios

Objetivo: ofrecer a los clientes una garantía de movilidad total. Dos prioridades, convertirse en el fabricante de referencia para lo viable y distinguirse de la competencia por la calidad de su red y de sus servicios. La calidad crea fidelidad y favorece la construcción de imagen de la marca.

Eje 2: Ser el fabricante más competitivo en Europa

Acciones prioritarias : seguir el programa de reducción de costos a todos los niveles de la empresa aumentar el resultado del proceso producto, así como las herramientas de

producción, incrementar la flexibilidad y el tiempo de respuesta, mejorar la calidad de los productos y servicios, volverse en la referencia en cuanto a los plazos de entrega.

Eje 3: Ofrecer una gama atractiva, con innovación juvenil.

La audacia conceptual y el diseño de sus productos más emblemáticos son la esencia de la identidad de la marca. A esta especificación Renault añade la calidad de motorizaciones eficaces y sobrias que respetan el medio ambiente así como de los servicios innovadores y competitivos. Los modelos siguientes presentan todas las características que buscan los consumidores potenciales. Renault se fortalece en varios mercados gracias a modelos como Clio y Megane 2.



Renault Clio



Renault Mégane 2

Eje 4: Acelerar la internacionalización de Renault

El proceso de internacionalización es un elemento fundamental del crecimiento de Renault. El objetivo es conquistar nuevos mercados con base Europa fuerte y vender la mitad de su producción fuera de Europa en el horizonte 2010.

Eje 5: Desarrollar un grupo coherente y abierto

Las tres ramas del Grupo (Automotriz, Vehículos Industriales y Financiera) deben desarrollar sinergias internamente y estrategias de cooperaciones.

Objetivo: volúmenes económicos y acceso a nuevos mercados a menor costo.

Eje 6: Mejorar el ambiente de trabajo

Desarrollar las responsabilidades y la movilidad de cada uno, favorecer los resultados y el tiempo de respuesta con el trabajo en equipo. Se debe realizar mayor transparencia en la información y remunerar en función de los resultados individuales y colectivos. El éxito de una empresa se encuentra en su capacidad de evolución.

Eje 7: Destacar los beneficios que responden a las esperanzas de los accionistas quienes son los que financian a Renault, remunerar en función de los resultados individuales y colectivos.

El Grupo debe destacar un margen de beneficios del 4% en promedio sobre la base de un ciclo y hacer rentables sus capitales a la altura del 11%. Con el propósito de asegurar a sus accionistas y favorecer su desarrollo.

Fuente: www.renault.com

La estrategia de crecimiento ventajoso y rentable de Renault se basa sobre estos ejes. Esta estrategia tiene tres fuertes ambiciones: desarrollar una identidad de marca basada en la innovación de los productos y servicios para obtener una satisfacción total de los consumidores, volverse el constructor más competitivo en los mercados en cuanto a calidad, costos y plazos; internacionalizarse para convertirse en un actor principal del mercado automotriz en el mundo. El objetivo del Grupo Renault (Renault, Dacia, Samsung Motors) es lograr 4 millones de coches en 2010, con un 50 % de las ventas internacionales. La alianza estratégica de Renault y Nissan se basa en este objetivo.

3.4 Presentación y situación de Nissan en 99

Nissan es una de las marcas principales en el mundo que cuenta con una división automotriz muy amplia en Japón. Esta división forma una parte fuerte de su estrategia de negocios mundiales. Su meta principal se enfoca en el desarrollo de los automóviles más fiables.

<http://www.histomobile.com/histomob/presmark.asp?chat=61&lan=1>

Nissan, es una empresa fundada en Tokio por Den, Aoyama y Takeuchi. Su primer coche, construido en los talleres del Kawaishinsha Motor y CO, fue un fracaso. Continuando en 1914 un segundo coche bautizado DAT según las iniciales de sus diseñadores. En 1915, saca un vehículo 3 litros seguido en 1916 por uno 4 litros. La producción de coches y camiones sigue en Tokio hasta en 1926, fecha a la cual la sociedad toma la razón social de DAT asociándose a la empresa Jitsuyo Jidosha Seizo que abandona entonces la construcción de los coches Lila.

Dominio de actividad de Nissan

Nissan Motor que fue creado en 1933 es un keiretsu vertical afiliado al Keiretsu horizontal Fuyo, pero sin embargo muy independiente. El presidente de Renault describe Nissan como uno de los fabricantes líderes en el entorno automotriz, dedicado a crear vehículos que satisfacen las necesidades de los consumidores mundiales. En las siguientes imágenes se muestran dos vehículos exitosos no solo por el volumen de ventas sino por el nuevo diseño muy atractivo.



Nissan 350Z




Nissan X Trail

Filiales japonesas consolidadas

| Filiales y participaciones | Características |
|-----------------------------------|--|
| Aichi Machine Industry | Producción y venta de vehículos y motores |
| Autech Japan | Desarrollo, producción y venta de vehículos en serie limitada |
| JATCO | Manufactor automotriz |
| Kinugawa Rubber Industrial | Manufactor automotriz |
| Nissan Finance | Servicios financieros para las compañías del grupo |
| Nissan Kohki | Fabricante de motores para botes y coches |
| Nissan Motor Car Carrier | Operaciones de exportación de coches |
| Nissan Shatai | Empresa de ensamblaje de pequeños coches y vehículos utilitarios |
| Tennex | Manufactor automotriz |
| Vantec | Transporte marítimo |

Filiales en el extranjero consolidadas

| | |
|--|----------------------------------|
| | ➤ Una sede social en América del |
|--|----------------------------------|

| | |
|--|--|
| <p>8 filiales en América del Norte</p>  | <p>Norte</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Filiales especializadas en servicios financieros (Canadá, USA) ➤ Una filial comercial automotriz (Canadá) ➤ Un centro de diseño automotriz y un centro de I&D automotriz (USA) ➤ Unidades de producción automotriz (Mexico, USA) |
| <p>2 Filiales en Australia</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Una Filial comercial para coches ➤ Una Unidad de producción |
| <p>1 filial en países de Medio Oriente</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Una Filial comercial |
| <p>1 Filial en Asia</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Una Filial comercial + 2 participaciones no consolidadas |
| <p>1 Filial en África</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Unidad de producción |
| | |

Participaciones en Japón (no consolidadas)

| | |
|------------------------------|---|
| <p>Calsonic & Kansei</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Equipamiento de automóviles |
|------------------------------|---|

| | |
|--------------------------------------|---|
| Ikeda Bussan | ➤ Equipamiento de automóviles |
| Nissan Diesel Motor (creado en 1935) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Especializado en los vehículos pesados (vehículos industriales) ➤ Detenido a 40% por Nissan Motors |
| Unisia JECs | ➤ Equipamiento de automóviles |

En 1999, Nissan tenía una deuda de 22 billones de dólares, y solamente cuatro de sus 23 modelos obtuvieron ingresos. Nissan, que tuvo más de un tercio del mercado de Estados Unidos y el primer constructor extranjero en este mercado, desde hace diez años se encuentra en forma descendente, y sus ventas en Japón han disminuido desde hace más de 25 años. La participación del mercado de Nissan alcanzó un 34 % en 1974, y en 1999, fue de un 19%. Su participación en el mercado mundial bajo de un 6.6 % en 1991 al 4.9 % en 1999. Las razones del fracaso de Nissan durante los noventa encuentra sus raíces en varios factores: Primero, el estallido de la burbuja económica japonesa que provocó una disminución de la consumación en Japón y sobre todo en la compra de coches. También, Nissan sufrió de la falta de acción de sus ejecutivos. En Japón, un empleo es para toda la vida. En 1993, Nissan intentó lanzar un plan para que la empresa volviera a obtener beneficios en 1997. Pero este plan se acompañaba del cierre de unas plantas, lo que provocó una fuerte reacción de los sindicatos. Tanto la decisión de cerrar la planta como la implementación del plan, fueron cancelados. En 1999 las ventas de Nissan se cifraron a 2.4 millones de coches, o sea 300000 de menos que en 1998.

Según Carlos Ghosn, quien es el director actual de Nissan y quien llegó en 1999, se identificaron cinco principales explicaciones al fracaso de Nissan:

- Ausencia de una cultura de beneficio
- Falta de orientación con los clientes
- Falta de comunicación, de transversalidad entre las funciones, los países y los niveles jerárquicos
- Ausencia del sentido de urgencia
- Ausencia de una visión común o de un plan a largo plazo compartido

3.5 Tendencias del mercado automotriz en 1999

1. Un entorno cada vez más competitivo: en 1969, los tres primeros constructores mundiales fabricaban un coche sobre dos. A las puertas del siglo XXI, solo representaban 36% del mercado. En particular, General Motors, el número 1 mundial tenía en los sesentas casi 50% del mercado Americano contra 30% hoy en día. Con esa coyuntura, la presión en los precios se incrementa. El margen operativo de los constructores estaba en promedio un poco menos de 8% en 1986 contra 2% ahora.

2. Inversiones cada vez más pesadas: un nuevo modelo cuesta entre 10 y 15 mil millones de franco francés (entre 1.5 mil millón de euros y 2 mil millones de euros) y un nuevo motor cuesta más o menos 762 millones de euros.

Los vehículos del futuro serán más seguros, más sofisticados y producirán menores índices de contaminación provocando costos de I&D más caros.

3. **Legislaciones más vinculantes:** Por ejemplo, la ley europea con el propósito de reducir las emisiones de dióxido de carbono limitará al horizonte de 2008, el consumo promedio de la gama de una marca hasta 5.8 litros por 100 kilómetros. De hecho, los constructores de berlinas tendrán la obligación de ampliar sus gamas con productos de menor lujo.

Creencias

« La guerra de los costos sigue siendo muy dura, afirma Thierry Gadou, asociado del gabinete Deloitte Consulting. Toyota, Mercedes y Nissan colocan niveles mayores en cuanto a los estándares de calidad, duración del tiempo de garantía, y sin embargo los precios permanecerán: se tratará de tener los riñones muy fuertes para seguir así con tal dificultades » (Expansion n° 599,1999).

Añadimos dos aspectos muy importantes para la estrategia del Grupo, primero debe alcanzar una producción crítica de 4 millones de vehículos al año para continuar en la competencia. Segundo, desarrollar sus ambiciones fuera de Europa con la perspectiva de atacar el mercado de los países emergentes.

Lazos entre fabricantes y proveedores: la necesidad de trabajar mano en mano.

Con la presión de la competencia, la reestructuración de los sistemas de producción permite la emergencia de los equipamientos poderosos y rentables.

Después, de años exitosos desde 1992, en la industria del automóvil se dió un periodo de regresión y se quedó en recesión todo el año de 1999. Eso es una de las consecuencias del desarrollo de la crisis a través de las economías de los país Asiáticas, Rusia, y América Latina. La decadencia del mercado automóvil en esas regiones es espectacular (-20% para Asia en cuanto a Japón -9% y -55% para Corea, -9% para Europa del Este en cuanto a Rusia -30% ; -11% para América Latina, -15% para Brasil). Es obvio que el restablecimiento de eso dichos mercados será largo y difícil. Solo para el caso de Asia, la perdida en volumen en comparación con los datos previstos en 1997 sobre el periodo de 1998-2003 será aproximadamente cerca de 10 millones de vehículos.

Se destacan 2 áreas de prosperidad que emergen en 1998, América del Norte, salvada por su apasionamiento para las camionetas **4x4** y **light trucks** y Europa que resiste bien salvo Reinos Unidos, Italia para razones varias.

Sin embargo, esas 2 áreas de prosperidad van a conocer el mismo fenómeno en 1999 con menor importancia por culpa de la disminución del crecimiento en Estados Unidos y Europa.

La caída brutal del mercado automóvil mundial exagera las supercapacidades de producción. Los fabricantes deben reducir los costos y enfocarse de nuevo sobre la profesión de base. Se identifica una racionalización de las compras y los proveedores son

constreñidos a reorganizarse. Los fabricantes los transfieren una parte de los costos de desarrollo y los obligan a seguirles en la expansión internacional. Los proveedores reaccionaron reestructurándose enérgicamente.

Los mejores ya tienen una estrategia de crecimiento mundial. Las nuevas tecnologías y la modernización de las técnicas de fabricación les permiten resistir a la presión de los precios permanente de esta industria.

Con una superproducción de más de 17 millones de vehículos al año en el mundo (supercapacidad de 30% en el mercado mundial, algunos actores de este mercado ya han desaparecido, en Asia por ejemplo).

Aunque es muy difícil establecer cifras viables en cuanto a la superproducción, es obvia que la herramienta de producción es sobredimensionada. Se observa que la decadencia de los precios todavía no acaba y que los fabricantes deben seguir a través de las remodelaciones el esfuerzo de reducción masiva de los costos, tanto de producción como de gestión y comercialización.

Ese tipo de reestructuración se enfoca en las profesiones de base: concepción de nuevos modelos, montaje, mercadotecnia, financiamiento de las ventas. Con el fin de realizar economías de 5 a 8% año por año sobre los costos de producción, los fabricantes occidentales siguieron los mismos pasos que la competencia japonesa.

Reorganizaron la herramienta industrial sobre base de plataforma o marcos comunes a modelos cercanos, a menudo multimarca cada vez más potentes, de las entregas justo a tiempo y de los montajes de módulos o subconjuntos homogéneos de repuestos que garantizan una función común cuya fabricación se confía a empresas de subcontratación. Se estima que al horizonte del 2005, los principales fabricantes no tendrán más de unos cien proveedores de módulos y alrededor de 300-400 proveedores directos de repuestos, 4 a 5 veces menos que hace diez años.

3.6 Complementariedad de las marcas

Renault estaba en busca de un socio para reducir su dependencia del mercado europeo y mejorar su posición global en el mercado. En 1997, un 85 % de los ingresos de Renault se realizaron en el mercado europeo. Además, Renault este presente en América Latina y América del Sur, especialmente en Brasil.

Nissan, por su parte tenía el segundo lugar en Japón en cuanto a su participación en el mercado y una participación importante en América del Norte.

Renault buscaba oportunidades para ubicarse en Asia y América del Norte, lo que era posible gracias a Nissan, que quería salirse de la posible quiebra y ubicarse en el mercado de América Latina.

Los ejecutivos de las dos empresas acordaron que los grupos tenían muchos lazos en común, las dos producían más de 2 millones de vehículos.

Renault es esencialmente un fabricante de coches de medio tamaño mientras que Nissan desarrolla un segmento de coches más grandes.

Renault

Desarrolla una gama de vehículos comerciales.

Produce por día a lo mejor 200 V6 motores.

Renault pone énfasis en la gerencia del costo, la estrategia global para la gerencia de plataformas y de compras, productos, estilo e innovación.

Nissan

Produce mas de 2000 V6 al día.

Tiene un posicionamiento fuerte en la producción de vehículos tipo camionetas, pick-up, 4x4 por su presencia en Asia y Estados Unidos.

Nissan se enfoca más en la investigación y la tecnología avanzada, productividad de la fábrica y control de calidad.

Nissan tiene 40 plataformas y 80 modelos de coches diferentes.

Después del fracaso del intento de la fusión entre Volvo y Renault in 1993, la empresa Renault se quedaba con una excelente estructura de costo y además sin deudas. Su nuevo producto, el Scenic ayudó a Renault a crear nuevas necesidades de parte de sus clientes en Europa.

Renault logró mejorar su lugar en cuanto a la apertura más grande de mercados como el de Europa del Norte con la caída del muro de Berlín.

El grupo tenía una estrategia ambiciosa de desarrollo a nivel internacional mientras que no tenía ninguna presencia significativa en los 2 mercados más grandes del mundo, Asia y América del Norte donde ya habían fracasado 2 veces seguidas.

Para cambiar el enfoque de mercado de una empresa muy nacional al nivel de la globalización, le parecía fundamental a Renault la investigación de un socio potencial. Primero investigaron con coreanos porque tenían problemas frente a los constructores japoneses. Al final Renault empieza a verificar el entorno de los constructores japoneses en particular Nissan.

Los ejecutivos de Nissan elaboraron una lista de las fuerzas y debilidades. Nissan tiene numerosas ventajas tales que ingenieros con muy altos niveles de estudios una gran parte de ellos estudiaron en la Universidad de Tokio que es lo equivalente a Harvard en Estados Unidos. El increíble éxito de Nissan, resulta en su extraordinario calidad industrial de sus productos. Nissan se convierte en la empresa japonesa más internacional en comparación a los otros fabricantes japoneses. Contrariamente a Mitsubishi que tenía una imagen deslustrada por culpa de problemas de fiabilidad, Nissan tenía planes muy avanzados para su desarrollo futuro.

Sin embargo la empresa tenía fuertes debilidades, porque no se enfocaba en la noción de rentabilidad y de hecho contaba con resultados financieros catastróficos.

3.7 Aspectos laborales o culturales

Gestión y administración de los recursos humanos y sistema de relaciones humanas en Japón.

—————→ Tendencias en cuanto a la administración de recursos humanos en Japón.

Gestión del empleo y de la carrera profesional

- Empleos a vida considerados como una característica distintiva del sistema de recursos humanos japonés.
- Poca proporción de los empleados involucrados (20-25% de la fuerza laboral al fin de los años 80).
- Perfil de los empleados beneficiarios de un empleado a vida: hombres claves de las grandes empresas.
- Practica presente en la mayoría de las grandes empresas japoneses.
- Contrapartida pedida en cambio de un empleo a vida: lealtad, fidelidad hacia la empresa.
- Existencia de numerosos contratos precarios asegurando la flexibilidad requerida para compensar el empleo a vida.

Contratación

- Empleo a vida asociada a una contratación selectiva de recientes diplomados.
- Contratación de nuevos empleados considerado como una actividad crucial.
- Búsqueda de recientes diplomados de escuelas famosas quienes tienen el potencial de aprender varias profesiones.
- Gran importancia concedida a la personalidad de de los candidatos (capacidad de asimilar la cultura de empresa).

Apreciación y retribución

- Remuneración y promoción de los empleados claves más basada en la edad y antigüedad que en la clasificación de los empleados y de los resultados.
- Practica que refleja los esfuerzos dados para guardar los empleados claves.
- Tendencia de una decadencia de esa tipo de práctica de la remuneración y de la promoción en función de la antigüedad como consecuencia de la disminución del crecimiento en Japón, disminución que reduce la contratación.
- Sustitución progresiva por el salario en función de los resultados.
- Pero la concepción de la noción de merito es diferente del acercamiento occidental enfatizada en los resultados del trabajo: esa incluye las aptitudes para comunicar, el comportamiento corporativo y el sentido de las responsabilidades.
- Esa cooperación es fomentada por sistemas de apreciación concentrados en trabajo de equipos con bonos de equipo.

○ Esfuerzos realizados para limitar las divergencias de remuneración con la toma de conciencia de la importancia del desarrollo de *los círculos de calidad*.

Formación y desarrollo

○ Los empleados son considerados como activos (referencia a una inversión) porque los empresarios invierten mucho dinero en la capacitación de ellos.

○ Esas inversiones fuertes se explican por el aspecto muy general de las formaciones iniciales de los empleados.

○ Importancia de la capacitación con una rotación en diferentes áreas de trabajo.

○ Las competencias adquiridas son muy específicas en relación con el entorno de la empresa y poca valorizable afuera de la empresa.

○ La formación tiene la meta de facilitar la integración con la rotación en los puestos de trabajo.

○ Potencial de promoción sobre todo en cuanto a la antigüedad y los diplomas.

Organización del trabajo y relaciones jerárquicas

○ Características del trabajo casi siempre en función de la edad y antigüedad.

○ Implicación de los empleados japoneses hacia la organización, el trabajo es complejo y muy autónomo.

○ Trabajos con múltiples tareas para responder a las exigencias de la flexibilidad.

○ División del trabajo entre grupos más que entre individuos.

○ Gran jerarquía de los estatutos que refleja la importancia dada a ese tipo de cultura de empresa.

Gestión participativa

○ Participación de los niveles subalternos a las decisiones de l'entreprise a través del sistema *Ringi*.

○ Control del proceso de decisión por el equipo de ejecutivo el más alto.

○ El Ringi es mas un proceso de integración que un proceso de transferencia de poder a la base de la jerarquía.

Fuente: Izutsu (1997); Lassereet al. (1996); French (1995)

3.8 Círculos de calidad

Los círculos de calidad son pequeños Grupos de Trabajo de 3 a 10 personas, perteneciendo en el mismo centro de trabajo (taller, oficina, servicio) que se reúnen voluntaria y regularmente para definir y solucionar problemas relativos a su trabajo. Los círculos constituyen una de las modalidades de participación de los empleados en busca de la calidad total. Su objetivo es la mejora continua de la calidad en su sector de la empresa:

- mejorar la producción y disminuir los costes
- mejorar la organización del trabajo
- mejorar las relaciones y las condiciones de trabajo
- mejorar la información y la concertación

- mejorar la seguridad en el trabajo
- desarrollar las competencias profesionales
- favorecer el desarrollo personal
- desarrollar la adhesión del personal y su grado de compromiso en la empresa.

Fuente: <http://www.geocities.com/CollegePark/Library/2251/cercles.htm>

Teoría de Hofstede

Una herramienta con el fin de examinar las ventajas de la cultura es el acercamiento a las culturas descritas por Edward Hall, distinguiendo entre culturas el papel de la comunicación. *High context culture* confía en el contexto, el ambiente físico real de la comunicación o un contexto social interno o ambos, para vincular una parte grande o aún toda la significación del mensaje.

En las culturas en cuales el contexto se refiere implícitamente en la comunicación, los mensajes ellos mismos pueden ser elípticos, indirectos, y alusivos. En las culturas cuales el contexto no se asume para ser entendido, los mensajes son explícitos, directos y codificados en palabras. Esto describe low context cultures en cuales uno se confía en las palabras.

Hall puso de relieve una serie continua que alcanzaba los extremos de Low context culture al extremo opuesto de las culturas del alto-contexto. Él identificó el modelo suizo alemán como Low context culture, en cual los mensajes se deletrean hacia fuera

completamente, claramente, y exacto. Él identificó Japón como High context culture, donde los mensajes cuentan niveles múltiples e implícitos. Él puso los Estados Unidos en el lado de Middle low context culture.

En High context cultures, el contexto del mensaje es entendido bien por el remitente y el receptor, utilizan el contexto para comunicar el mensaje. Los miembros de Low context cultures pusieron sus pensamientos en palabras. Tienen en la mente que si los pensamientos no están en palabras, no podrán ser entendidos correctamente o totalmente. Cuando los mensajes están en palabras explícitas, el otro lado puede actuar sobre ellas. Pero las culturas del alto-contexto tienen menos tendencia a confiar en palabras para comunicarse. Confían en contexto para ayudar a clarificar y a terminar el mensaje.

High context cultures

Los miembros comparten una gran cantidad de experiencias, de valores, de actitudes, de creencia, y de comportamientos, debido a la homogeneidad de la cultura, de comunicadores, pueden confiar en el contexto de la comunicación para vincular el mensaje, y gozan de un grado de ambigüedad en sus palabras que resuelta del contexto de la situación.

Low context culture

Los miembros no comparten una gran cantidad de experiencias, actitudes o valores, creencias, ni se comportan de la misma manera. Para asegurar el significado se comunica, los comunicadores prefieren deletrear sus significados en lengua explícita de manera clara y evitar toda ambigüedad.