

CAPITULO 4

INSTAURACIÓN DE LA ALIANZA

CAPITULO 4: INSTAURACION DE LA ALIANZA

4.1 Histórico

1997

Fines de 1997:

- La Crisis económica que toca la región a finales de 1997 y que provoca un cambio en las relaciones de fuerza: Antes conquistadora, Asia se convierte en una tierra de investigación para la búsqueda de un socio.
- El punto de vista que tiene el presidente de Renault después de su primer viaje en esta región es que las capacidades de producción son excedentes y las redes de distribución mal usadas en función del potencial.
- L.Schweitzer, presidente de Renault tiene una doble convicción: Asia es un campo muy probable pero difícil; para Renault construir una fábrica es una solución demasiado cara.

Primera búsqueda: en Corea (sin éxito) después en Japón = estudio de 4 casos

- Suzuki y Subaru son descartados

- Mitsubishi es potencialmente interesante pero ya está asociado con Volvo y en negociación con este último para ampliar su asociación.
- Nissan es un expediente que se debe estudiar

1998

Junio: Primeros contactos con Nissan

- Sin pasar por intermediarios, L.Schweitzer envía un correo al dirigente de Nissan proponiéndole abrir una discusión para concluir en una alianza (excluyendo una fusión total) con toma de participaciones.
- M.Hanawa responde directamente con una proposición de negociación exclusiva.
- Nissan también busca un socio.

Objeto de las primeras discusiones con Nissan

- La renta de fábricas y comercialización de vehículos son algunos proyectos modestos que las dos partes quieren desarrollar.
- Pero, el constructor japonés parece listo para hablar de una alianza más global y entrar en negociaciones más exclusivas, lo que conduce al presidente francés a reunirse con su homólogo japonés (M.Hanawa)

22 de julio de 1998 en Tokio (sede de Nissan): Encuentro entre los 2 presidentes

- Los dos hombres parecen tener el mismo punto de vista

- Consecuencia : decisión de estudiar lo que se puede hacer junto
- Secreto de las negociaciones (nombre de código: “pacífico”)

Julio y agosto de 1998: las dos empresas hacen conocimiento de ellas

- Una misión francesa es enviada en Tokio para conocer a la empresa japonesa y explotar sus fuentes de sinergias potenciales.
- 24 sujetos de estudio son clasificados (motores, cooperaciones geográficas, plataformas comunes)

Septiembre de 1998: firma de un memorando con una cláusula de exclusividad

- Firmada por L.Scheiwitzer y M.Hanawa
- Cláusula de exclusividad valido hasta fin de diciembre de 1998
- Se refiere a la evaluación técnica y financiera de las dos sinergias
- Decisión de crear, equipos conjuntos “joint studies” franco-japonesas con el propósito de evaluar las sinergias para los diferentes sujetos de estudio.
- 200 personas son movilizadas en este proyecto (un ciento por cada empresa) durante 9 meses (pero esas personas no trabajan todas a tiempo completo, siguiendo con sus laborales habituales).

Septiembre –Noviembre 1998: precisión de la orientación y de los contornos de esa alianza por los joint studies.

- Visita de fábricas, intercambio de informaciones (planes, precios, márgenes...) para evaluar la oportunidad de una cooperación en cada dominio.
- Reuniones en la mayoría de los sitios de los 2 grupos: Paris, Tokio, México...
- Reunión mensual de un comité para ver los avances del trabajo.
- “En los dos tercios de los casos, los intercambios de información se hicieron de manera espontánea, pero necesitaban la intervención de las dos direcciones para que los equipos colaboraran. *El mundo automotriz es un entorno en el que se guardan celosamente sus secretos de fabricación (lealtad).* Pero para establecer si es más barato crear un vehículo a dos mas bien que solo, se necesita hablar de precios y márgenes de beneficios...” (George Douin, director general adjunto de Renault).
- Los complementos entre las dos empresas se precisan.
- La estrategia industrial posible surge.

11 de noviembre: Intervención de L.Schweitzer tras el consejo de administración de Nissan.

- Presentación de L.Schweitzer de las grandes líneas de la posible futura alianza al comité de dirección (consejo de administración) de Nissan.
- Reunión de 3 horas en la que Renault expone su visión estratégica de la asociación, presenta su diagnóstico sin concesión de la situación estratégica y financiera de Nissan y da consejos de gestión.

Diciembre 1998: Principio de las negociaciones en cuanto a las modalidades financieras

- Estudio del caso de Ford-Mazda: Utilización como referencia cultural y financiero sin la voluntad de copiarlo.
- Estudio de las cuentas de Nissan.
- Renault toma el control de las finanzas del grupo en posible quiebra, pero solo se puede hacer en armonía con los banqueros históricos de Nissan, como se hizo en el caso de la rectificación de Mazda por Ford.
- Lo que esta en juego en la negociación es determinar la amplitud de los esfuerzos dados por los bancos Fuji e IBJ, pilares del Kereitsu Fuyo del cual forma parte de Nissan para mejorar la situación.

23 de diciembre: Nuevos encuentros entre los socios en Tokio.

- Definición de las condiciones generales de la continuación de las negociaciones.
- Nissan da a conocer una modificación en los términos de la negociación: la negociación ahora debe tener en cuenta el conjunto del Grupo Nissan, refiriéndose también a Nissan Diesel. La cláusula no será renovada; Nissan pondrá en competencia Renault con un nuevo competidor potencial: Daimler-Chrysler.
- La fecha de fin de negociación se queda sin cambio el 30 de marzo de 1999.
- Hasta entonces Daimler-Chrysler solo se interesaba en la rama de camiones. A partir de diciembre, se declara interesado por la rama de vehículos.
- La desventaja de Renault en comparación con Daimler-Chrysler es que no tiene notoriedad en Asia y sus capacidades financieras son reducidas.
- Los mismos equipos de Nissan negociaron a la vez con Renault y Daimler

- Renault empieza a dudar.
- El primero de marzo Louis Schweitzer informa a su consejo de administración de tener una mínima una oportunidad sobre los dos de tener éxito.

1999

10 de marzo: Ruptura de las discusiones entre Nissan y Daimler

13 de marzo: encuentro entre los 2 presidentes en Roissy (hotel Sheraton)

- Discusión de los últimos detalles de la operación
- Participantes de la negociación: los dos presidentes; sus banqueros respectivos (Merril Lynch para Renault; Salomon Brothers para Nissan; dos hombres claves de la aproximación Georges Douin (Director general adjunto de Renault y Yutaka Suzuki.
- Oferta informal de toma de participación dada por L.Schweitzer.

16 de marzo de 1999: oferta del proyecto al consejo de administración de Renault.

- Explicación de la pertinencia del proyecto a los administradores por Carlos Ghosn.
- Los administradores preguntan si el riesgo y el sacrificio de esta toma de decisión fue medida.
- Proyecto aprobado después de 3 horas de reunión.

- Reunión del comité central de la empresa.

27 de marzo: Firma por Louis Schweitzer y Yoshikazu Hanawa del acuerdo entre Renault y Nissan en Tokio.

28 de mayo: Cierre del acuerdo, Renault toma posesión de un 36.8% del capital de Nissan motors, un 15.2% del capital de Nissan Diesel y adquiere las cinco filiales financieras de Nissan en Europa.

9 junio: Junta informal a Paris del primer Global Alliance Comité (GAC), instancia de dirección de la alianza. El GAC se juntará cada mes, alternativamente en Paris y Tokio.

10 de junio: Yoshikazu Hanawa entra en el Consejo de Administración de Renault.

25 de junio: Entrada en el Consejo de Administración de Carlos Ghosn (Chief Operating Officer), Patrick Pelata (Executive Vice-President, Product Planning and Corporate Strategy) y Thierry Moulonguet (Señor Vice-President, Deputy Chief Financial Officer).

18 de Octubre: Carlos Ghosn anuncia el Nissan Survival Plan (NRP).

2000

30 de marzo: Instauración del International Advisory Board (IAB).

20 de junio: Carlos Ghosn es nominado President and Chief Operating Officer de Nissan por el consejo de administración.

30 de Octubre: Adquisición por Renault Marueco de SIAB, el distribuidor de Nissan en Marruecos.

6 de diciembre: Principio de la producción de la Renault Scénic en la planta de Nissan en Cuernavaca.

2001

16 de febrero: Creación en Suiza y en Países Bajos de nuevas estructuras comerciales comunes a Renault y Nissan, son las primeras Single Legal Entities (SLE).

2 de abril: Instauración de una organización de compras común, Renault Nissan Purchasing Organization.

2 de mayo: Apertura del primer showroom Renault en Australia bajo la responsabilidad de Nissan Australia.

21 de junio: Carlos Ghosn es nominado Président Directeur Général de Nissan.

21 de julio: Comienzo de las ventas de Renault Taiwan bajo la responsabilidad del socio local de Nissan.

Septiembre: Lanzamiento comercial del Renault Kangoo 4x4, dotado de una transmisión Nissan.

13 de Septiembre: Renault y Nissan ponen en marcha una organización informática común IS/IT.

1 de noviembre: Comienzo de las ventas de Renault en Indonesia por el distribuidor local de Nissan.

15 de noviembre: Principio de la producción de la Renault Clio en la planta Nissan de Aguascalientes (México).

20 de diciembre: Renault y Nissan inauguran la primera planta de vehículos utilitarios en Curitiba (Brasil). Comienzo de la producción del Renault Master.

2002

Marzo: Comienzo comercial en Europa del Nissan Interstar, versión adaptada del Renault Master.

1 de marzo: Renault incrementa su participación de Nissan hasta un 44.4%.

4 de marzo: Comienzo de la producción en la planta Nissan de Aguascalientes de la Nissan Platina, vehículo derivado de la Renault Clio tricorps.

5 de marzo: Comercialización en Japón de la Nissan March, primer vehículo construido con la plataforma común B.

28 de marzo: Renault y Nissan crean una estructura común de gestión estratégica Renault-Nissan bv.

29 de marzo: Nissan toma un 13.5 % del capital de Renault.

26 de abril: Carlos Ghosn entra en el consejo de administración de Renault.

28 de mayo: Nissan incrementa su participación en el capital de Renault hasta un 15 %.

29 de mayo: primera junta del Directorio de la Alianza, que reemplaza al GAC.

1 de julio: creación de Renault-Nissan Information Services (RNIS).

16 de septiembre: Creación en Alemania de una estructura comercial común a Renault y Nissan, es la tercera Single Legal Entity (SLE).

22 de octubre: Empieza la producción del vehículo utilitario X83 de Nissan en su planta de Barcelona, el primer proyecto de producción cruzada en Europa (comercializada como Renault Traffic, Nissan Primastar y Opel Vivaro).

Diciembre: Lanzamiento en Europa de la Nissan Almera, dotada del motor diesel de 1.5 litros de Renault.

15 Diciembre: El grupo FASA, importador de Nissan en Panamá se vuelve en el importador de Renault.

2003

3 de enero: Lanzamiento comercial de Renault en Kuwait gracias a la red local de Nissan.

17 de enero: Renault empieza la administración de Nissan en Rumania.

23 de enero: Lanzamiento comercial en Europa de la nueva Micra, la versión europea de la March japonesa, basada en la plataforma B.

2 de febrero: lanzamiento comercial de Renault en Bahrein gracias a la red local de Nissan.

Marzo: lanzamiento en Europa de la Nissan Primera dotada del motor diesel Renault de 1.9 litros.

26 de marzo: Empieza de la producción de la Nissan Xtierra, el tercer modelo construido en el sitio Renault VU de Curitiba (Brasil).

5 de Mayo: Lanzamiento comercial de Renault en Qatar gracias a la red de concesionarios de Nissan.

16 de mayo: Lanzamiento comercial de Nissan en Túnez gracias al importador de Renault ARTES.

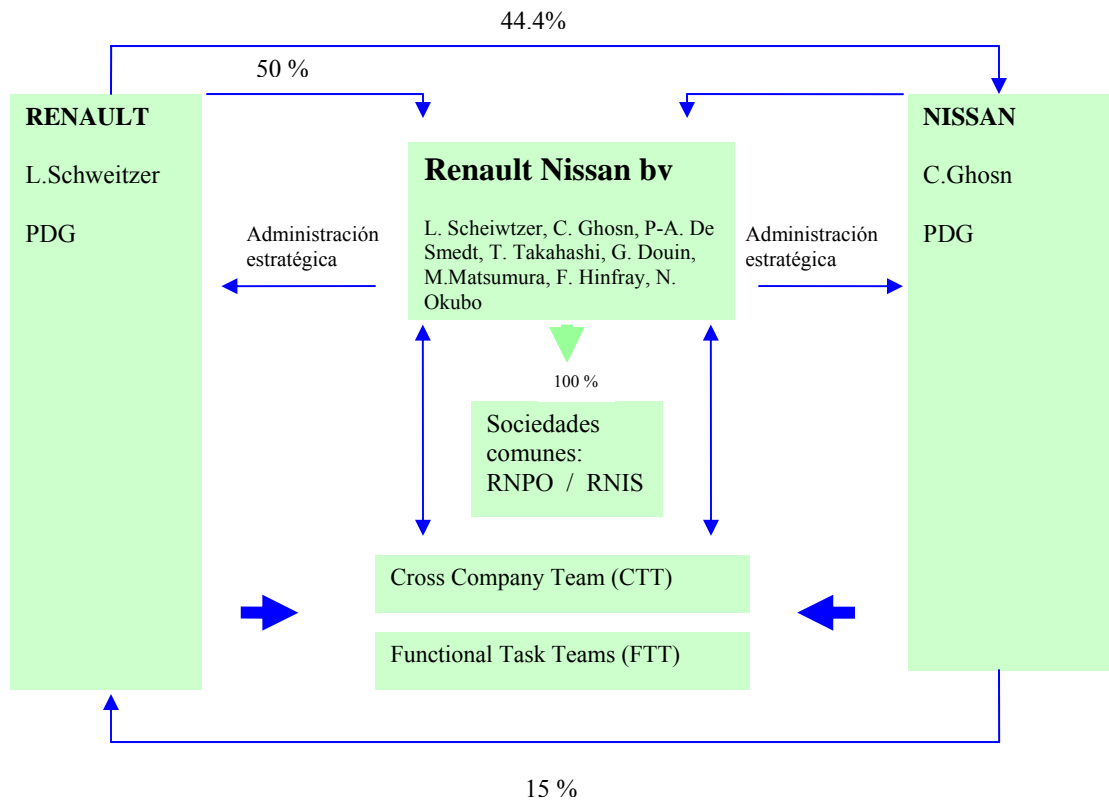
28 de mayo: creación en Austria de una nueva estructura comercial común a Renault y Nissan, la cuarta SLE.

4.2 Estructura de la alianza

Firmada el 27 de marzo de 1999, la Alianza Renault-Nissan señala la primera aproximación industrial y comercial de este tipo entre una sociedad francesa y una sociedad japonesa, cada una aportando su cultura de empresa y su identidad de marca.

Las dos sociedades comparten a una estrategia común de crecimiento rentable y a una comunidad de intereses. Con el fin de promover este objetivo, la Alianza Renault-Nissan estableció estructuras comunes a partir de junio de 1999, que cubren la mayor parte de las actividades de las dos empresas.

Con el fin de definir una estrategia común y administrar las sinergias, se creó a una sociedad de dirección estratégica de la Alianza, Renault-Nissan bv, el 28 de marzo de 2002. Renault-Nissan bv, constituida en partes iguales por Renault y Nissan, es la sede del Comité de dirección de la Alianza, que se reunió por primera vez el 29 de mayo de 2002 y que celebra reuniones mensuales.



El Comité de dirección de la alianza maneja la estrategia a medio y a corto plazo de la alianza, y coordina las actividades comunes a nivel internacional. Renault y Nissan aseguran sus operaciones bajo los auspicios de sus comités ejecutivos respectivos, que dan cuenta a los consejos de administración y que son individualmente responsables de la gestión cotidiana.

El Comité de dirección de la Alianza tiene tres niveles de responsabilidades:

- Es el único responsable de la planificación a medio y largo plazo (planos a 3, 5 y 10 años) de los proyectos comunes relativos a los vehículos y a los órganos mecánicos, de la definición de las políticas económicas y financieras de los dos socios.
- Valida los planes de Renault y Nissan en cuanto a los productos y los órganos mecánicos.
- Tiene el derecho exclusivo en proponer la creación de sociedades comunes entre Renault y Nissan, en modificar las coberturas de mercados, las ofertas de productos, las inversiones mayores y las cooperaciones estratégicas con otra entidad.

Además, Renault-Nissan bv es el único accionista y responsable de las sociedades comunes existentes (Renault-Nissan Purchasing Organization y Renault-Nissan Information Services) y futuras. Estas sociedades firman acuerdos exclusivos con Renault y Nissan.

El International Advisory Board (IAD) co-presidido por los dos Presidentes-Directores generales de las dos empresas se encarga de hacer recomendaciones y proposiciones.

El Bureau de Coordinación de la alianza (que tiene dos estructuras) y dos comités de pilotaje (Comité de pilotaje de l Alliance Renault y Comité de pilotaje de l'Alliance Nissan) se encargan de la coordinación de las tareas de las Cross-Company Teams (CTT) y de las Functionales Tasks Teams (FTT) y preparan las juntas del Comité de dirección.

La estructura de la cooperación de la alianza se apoya sobre todo en los CCT, compuesta de trabajadores de las dos empresas que explotan las posibilidades de sinergia, establecen proyectos comunes y controlan la aplicación.

Las FTT asistan las CTT y contribuyan a la aplicación de sinergias en cuento a las funciones de apoyo (métodos, normas, herramientas de gestión e información).

4.3 Objetivos

Según Louis Schweitzer, la meta es crear un grupo binacional, basado en el respeto, la comprensión recíproca y el mantenimiento de las identidades propias de cada empresa. A través de la alianza, las dos empresas:

- Reducir los costos: El objetivo es realizar economías de escalas de 3.3 mil millones de dólares en el periodo 2000-2002.
- Mejorar la calidad de sus prestaciones.
- Desarrollar sus participaciones de mercado: La meta es obtener más de un 10 % del mercado automotriz en 2010 y realizar una participación de mercado conjunta de un 17%.
- Salvar a Nissan de la probable quiebra: Primero, quieren reducir la deuda de Nissan que alcanzó 18 mil millones de euros en marzo 1999. La entrada de Renault permitió inyectar 640 mil millones de yenes. Segundo, quieren reducir las pérdidas de Nissan, y el objetivo es obtener ingresos en 2000 y