

obtener un resultado de explotación igual a un 4.5% del volumen de ventas en 2002 (contra un 1.4% en 1999).

# **CAPITULO 5**

## **SINERGIAS**

## **CAPITULO 5: SINERGIAS**

### **5.1 Definición de la sinergia**

Sinergia proviene de *Sunergos* que significa en griego “trabajar junto”. Una sinergia es la interacción de varios factores como el efecto global que es mas grande que la suma de los efectos individuales.

En el caso de Renault-Nissan, los gastos tecnológicos y industriales son compartidos por las dos empresas y permiten otras oportunidades de crecimiento.

### **5.2 Double-badging de los vehículos utilitarios (VU)**

En septiembre 2002, los modelos Renault master y Trafic fueron el objeto de un double-badging para producir los modelos Nissan derivados Interstar y Primastar. Este proyecto de double-badging permitió a Nissan incrementar sus ventas de VU en Europa. La fábrica Nissan de Barcelona se equipó para producir volúmenes suplementarios del Renault Tráfico, Nissan Primastar permitiendo a las dos marcas hacer frente a una demanda creciente de furgones compactos. La producción en Europa se inscribe plenamente en la estrategia de intercambio de las mejores prácticas de cada socio para una eficacia óptima de los sistemas de producción.

### **5.3 Plata-formas comunes**

Una plataforma consiste en el chasis y todas las piezas mecánicas que puedan ser fijos encendido a ella tal como el motor, el montaje del árbol, las armazones del asiento, las palancas de la caja de engranajes, el depósito de gasolina. La plataforma por lo tanto se define como combinación del producto, de la ingeniería y del proceso industrial, que permite la construcción conveniente de un grupo de productos.

Obviamente una plataforma es muy cara, sola cambian la plataforma cuando aparece un nuevo producto en el mercado.

Nissan empezó su primer plataforma conjunta con Renault y tomo una valiente decisión hacerlo en cuanto a los riesgos.

Renault tuvo también la iniciativa de hacer la segunda plataforma común para la remodelación del Megane. Esas dos plataformas comunes representan a ellas más de 50% de la producción total de Renault-Nissan.

La plataforma B, que es utilizado por la Nissan March, Cube y Micra, también será valida para la reemplazante de la Renault Clio.

La plataforma C que equipa la Mégane II será también utilizada por los futuros modelos del segmento C de Nissan.

## 5.4 Órganos mecánicos

Otra de la sinergia desarrollada por la alianza permite crear una nueva familia de 8 motores y 7 familias de transmisión porque el diseño de nuevos motores tiene un costo muy alto y toma mucho tiempo desarrollar esos. Aprovechando de las complementos de los dos fabricantes, motores de Nissan son usados en nuevos coches de Renault como **VelSatis**.

*Componentes de Nissan proporcionados a Renault:*

- El motor Nissan V6 3,5 litros para el Vel Satis y el Espace.
- Diferencial atrás de Nissan 4WD para Kangoo 4x4.
- Motor diesel Nissan 3 litros para los furgones Master y Mascota.

*Componentes de Renault proporcionados a Nissan:*

- Caja mecánica Renault 160 Nm (JH) para March y Micra, caja mecánica 200 Nm (JR) para Almera y Micra.
- Motor Renault 1.5dCi para Almera y Micra.
- Motor Renault 1.9 dCi para primera.

*Producción de Renault de componentes Nissan para Renault y Nissan:*

Producción en el sitio de Renault Cacia de la caja mecánica Nissan ND para las Nissan Primera, Almera y Almera Tino y para la Mégane II de Renault.

## **5.5 Investigación e ingeniería avanzada**

Puesta en común de de las fuerzas de Renault y Nissan en cuanto a la investigación. Nissan y Renault investigan en común sobre las altas tecnologías, sobre todo sobre la pila de combustible.

## **5.6 Compras**

Reducción importante de los costos gracias a la reagrupación de las compras y al establecimiento de una base común de proveedores. Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO) fue creada en abril 2001 y representaba un 30 % de las compras anuales de las dos sociedades. Este porcentaje se volvió en un 40 % a fines de 2002, o sea un volumen de compra anual de 21 mil millones de dólares. Una nueva expansión es prevista para cubrir con un 70 % de las compras anuales. Durante el periodo 1999-2002, los esfuerzos de las dos sociedades se tradujeron en un ahorro de 1.9 mil millones de dólares.

## **5.7 Fabricación y logística**

Intercambio de las mejores prácticas para adoptar los puntos fuertes respectivos.

*Fabricación:* Renault no tiene la fama de ser un fabricante fiable contrariamente a Nissan. El fabricante japonés ofrece 5 años de garantía para cada uno de sus modelos

aunque en Europa la tendencia es ofrecer la posibilidad de extender su garantía a dos años más. Para dar la misma imagen de fiabilidad a las dos marcas, los equipos de Renault-Nissan pusieron en plaza una política de convergencia de la calidad que se basaba en un proceso de identificación de las carencias de Renault al nivel de su fiabilidad. Renault se inspiró mucho de la organización de Nissan, o sea que se mejoró copiando el modelo exitoso de Nissan.

Gracias al peritaje de Nissan en cuanto a la organización del trabajo Renault modificó su SPR (Sistema de Producción Renault) y logró mejorar los resultados en los puestos de trabajo. Por su parte, Nissan puso en práctica las normas y las herramientas de análisis de Renault para la ergonomía de los puestos de trabajo y los métodos de control de los costos.

*Logística:* El “Global Alliance Logistics Committe” (GALC) y l’Alliance Logistics Taskforce (ALT) fueron creados en noviembre 2002. El GALC controla los progresos realizados en cuanto al alcance de los objetivos y en la instauración de estrategias, logísticas a nivel mundial. La ALT coordina y sostiene las actividades de las Cross-Company Teams (CTT), y señala al GALC todas las posibilidades para reducir los costos.

## **5.8 Sistemas de información y tecnologías de la información (IS/IT)**

En julio 2002, Renault-Nissan Information Services (RNIS) fue creado para proporcionar sistemas rentables e infraestructuras optimizadas a los departamentos de las dos empresas.

## **5.9 Economías de escalas**

Las economías de escala internas puede ser uno de los remedios usados por la alianza Renault-Nissan con el fin de reducir sus costos de operación. Para entender unas de las medidas más importantes que tomaron los ejecutivos nos parece fundamental describir y definir el término economía de escala.

Los economistas definen “*el concepto de economías de escala*” en comparación con las funciones de producción (cantidad producida) según las cantidades de los factores utilizados para producirlo.

Esos factores son de manera clásica el trabajo y el capital. Existen economías de escala si la producción hace más que doblar cuando doblamos al mismo tiempo cada factor de producción. Las proporciones de los factores se quedan constantes.

Las economías de escala internas: resultan de los costos fijos y de la organización interna, en cuanto a la organización interna, se trata de una repartición de la empresa en proceso con valor agregada o de la división internacional del trabajo a dentro de la empresa

multinacional, por un lado con delocalización (capital y trabajo deslocalizados por ejemplo) y por otro lado con cambio de territorio (poco de capital deslocalizado, gestión de las actividades a distancia con Internet por ejemplo).

Adam Smith es el primer en hablar de la posibilidad de hacer economías de escala. La división del trabajo supone una cantidad suficiente de obras para que se especialice un obrero a tiempo completo en una obra elemental. Cuanto más las cantidades que deben fabricarse son importantes, más la división del trabajo es posible. Cuanto más la división del trabajo es fuerte, más la habilidad de los obreros es grande y en consecuencia más la productividad es fuerte. Por otra parte la mecanización acompaña a la división del trabajo y aumenta la productividad. En consecuencia, el alcance del mercado crea economías de escala. En términos de política económica, eso conduce a extender los mercados por una parte mejorando los medios de transporte (carreteras, canales, puertos) y por otra parte favoreciendo la libertad del comercio, dentro y con el exterior.

**Fuente: <http://gregoriae.univ-paris1.fr/pdf/2000-15.pdf>**