

CAPITULO 7

MEDIDAS ESTRATEGICAS

CAPITULO 7: MEDIDAS ESTRATEGICAS

7.1 Plan 1999-2002: Nissan Survival Plan

Después de haber disfrutado del crecimiento a principios de los 90, Nissan conoció una decadencia importante al final de las 90. En 1999, Nissan tenía una deuda de 22 billones de dólares y solamente cuarto de sus 43 modelos sacaban un ingreso, lo que perjudicaba a la confianza de los proveedores en Nissan y sus apoyos financieros. Sin embargo, Nissan estaba reconocida por su departamento de ingeniería y tecnología, la productividad de sus plantas y la cualidad de su administración.

En 1999, se lanzó el Nissan Survival Plan (NSP) que es un business plan de tres años, cuyo objetivo es que la compañía se beneficie, con un reconocimiento de marca importante, y que se armoniza con los estándares de la contabilidad internacional. El plan debe empezar para el ejercicio 2000 (a pesar del 1 de abril)

Los objetivos del NSP eran:

- Bajar el endeudamiento financiero.
- Reducir los efectivos mundiales de 21000 personas.
- Reducir el número de plantas de montaje en Japón de 7 a 4.
- Reducir el número de plataformas de vehículos en Japón de 24 a 15.
- *Relanzar las inversiones sobre los nuevos productos, con la meta de lanzar 22 nuevos modelos antes el final de 200.*
- *Dividir por dos el número de proveedores*

Ghosn piensa alcanzar sus objetivos de reducción de los costos basando en tres sectores principales: la política global de compras, la fabricación y los costos fijos. Tres plantas de montaje fueron cerradas en Japón (Murayama, Shatai Kyoto y Aichi) en 2001, y las plantas de producción de motores de Kurikawa y Kyushu fueron cerradas en 2002. Así el número de personas trabajando por Nissan bajó de 21000 personas, y más de 16000 de ellos eran japoneses. Gracias a estas medidas, la tasa de productividad incrementó de un 20%. Ghosn quería cerrar algunas plantas y despedir personas porque en 1999, sólo un 53 % de las capacidades de producción de las plantas estaban utilizadas. La meta del plan es reducir de un 30 % las capacidades para alcanzar en 2002 una tasa de utilización de un 82 %. En 1999, Nissan tenía la capacidad de producir 2.4 millones de vehículos pero solamente produjeron 1.3 millones.

Pero el plan también permitió la apertura de una nueva planta en Estados Unidos, en Mississippi, y así crearon 4000 empleos. Nissan se ubica en Mississippi para producir un monospace, un vehículo de lujo pero sobre todo una camioneta. La apertura de esta planta es una inversión para el porvenir de la marca.

La meta de reducir los costos de un 20 % era una de las medidas más importante del plan, a causa de los lazos entre Nissan y sus proveedores. Un estudio realizado en 1999 permitió darse cuenta que Nissan pagaba entre 25 y 40 % más caros sus piezas que Renault. Ghosn anunció que Nissan iba a reducir sus costos de compra de un 20 % en los tres años, lo que representa un 60 % de sus costos de explotación, e iba a dividir de la

mitad su número de proveedores, de 1100 en 1999 a 600 en 2002. Los proveedores estaban en contra en cuenta a la reducción de los costos, pero Nissan prometió de ayudarlos a reducir sus costos. Los ingenieros de Nissan trabajaron con los proveedores para reducir los costos o encontrar otros medios de producción. Los proveedores que lograron reducir sus costos también ganaron mucho porque su volumen de venta con Nissan creció mucho, dado a que Nissan quiere tener pocos proveedores pero con un gran volumen de operación.

En 1999, Nissan utilizaba 24 plataformas repartidas en siete plantas. La meta es reducir el número de plataformas a 15 y de plantas a 4 para seguir reduciendo los costos y acelerar la producción de nuevos vehículos con la misma plataforma. Los grupos de trabajo entre Renault y Nissan (CTT) subrayaron el hecho de que era una buena opción para las dos empresas de producir sus propios modelos sobre plataformas comunes. Esta opción permite bajar los costos.

La meta principal del NSP era bajar los costos de Nissan y simplificar la fabricación, pero también quiere lanzar nuevos productos, reesforzar las marcas y realizar inversiones al extranjero para crear las condiciones de un crecimiento rentable. Nissan incrementó sus inversiones en Desarrollo e Investigación de un 25 % para reconstruir la marca. Nissan quiere desarrollar productos que parecen personalizados para asegurarse de clientes fieles, y así fortalecer su imagen de marca.

El lanzamiento de nuevos productos es un factor clave del éxito de Nissan. Al principio de la alianza, los medios de comunicación se enfocaban en la situación financiera

desastrosa de Nissan, lo que amenazaba la imagen de los productos de la marca. La decisión de reducir el número de plataformas permitió primero reducir los costos de producción pero también acelerar el tiempo de comercialización de un producto. Para renovar sus productos, Nissan contrató Shiro Nakamura como responsable del diseño., con la ambiciosa meta de lanzar 22 modelos en tres años. Durante el NSP, Nissan lanzó los modelos Z, Altima, la Infiniti G35 y la March.

Antes de la alianza, Nissan no tenía una buena imagen de marca. Construir una identidad de marca fuerte no es tan importante para una empresa japonesa como una empresa europea o estadounidense. Durante años, Nissan no trabajó con su imagen de marca. La imagen de marca de Nissan empezó a deteriorarse durante los noventa a causa de su gama limitada, del envejecimiento de sus productos y de la falta de mensaje coherente de la empresa. El peso de la imagen de marca es muy vinculado con los precios de venta de sus productos. Y en todas partes del mundo, los coches Nissan tenían precios inferiores a los de la competencia. Ghosn reorientó la política de Nissan en cuento a sus precios. Antes, la marca vendía sus productos a precios inferiores para pasar el almacén y ganar participación de mercado. Así, durante el principio del NSP, la participación de mercado de Nissan reduzco, pero su rentabilidad estaba en crecimiento.

También, la instauración del NSP coincidió con un cambio en la gestión de los recursos humanos. Todas las medidas tomadas en cuento a los recursos humanos iban al contrario de la cultura empresarial japonesa. La estructura de Nissan se cambió para centralizar el poder en Tokio, que supervisa a las entidades regionales. Ghosn cambió el sistema de promoción y de primas para basarlo sobre los resultados. En el sistema japonés, el

sistema de pago es normalmente basado en la antigüedad. Ahorra, las primas ya no están basadas sobre criterios locales, pero sino sobre los resultados globales de Nissan, y los ejecutivos de Nissan pueden obtener stock-option y primas.

Un elemento clave del éxito del NSP fue la creación de las Functional Task Team (FTT). Estos equipos de trabajo, compuestas de diez personas que vienen de diferentes funciones en la empresa (personas de las plantas, personal de administración estratégica...), tenían como meta el tomar decisiones para provocar un cambio radical. Las FTT provocaron una nueva cultura de empresa, permitiendo a los ejecutivos de pensar en una manera diferente y desafiar los métodos de trabajo existente.

Durante el ejercicio 2000, que era el primer año del NSP, Nissan realizó resultados financieros extraordinarios. La empresa generó un resultado net de 290 mil millones de yenes. Durante el año 2000, Nissan logró hacer de nuevo beneficios y ganó la confianza de sus empleados. En 2001, también sacó beneficios pero también ganó la confianza de los consumidores. Los beneficios de explotación de 2001 alcanzaron 3.92 mil millones de dólares, con una margen de operación del 7.9 %. La deuda en 2001 era de 3.48 mil millones de dólares.

El 9 de mayo 2002, Ghosn anunció el final del NSP, un año antes de tiempo inicial. El NSP logró todos sus objetivos principales:

- Volverse rentable desde el primer año del plan

- Sacar una margen de operación de un 4.5 % al final de 2002 (en 2001, ya tenía una margen de operación de un 7.9%).
- Reducir la deuda de mitad hasta 700 mil millones de yenes: en 2001, la deuda ya solamente alcanzaba 435 mil millones de yenes.

Pero también provocó otros cambios:

- El número de proveedores de piezas reduzco del 40 % y los proveedores de servicios del 60%.
- Cinco plantas cerraron para incrementar la tasa de utilización hasta un 75 % al final de 2001.
- El número de plataformas pasó de 24 a 15.

Pero al final del NSP, Nissan todavía conocía varios problemas. En Japón, los resultados de los nuevos modelos no son muy buenos. Los coches Bluebird Sylphy y el X-Trail se venden en acuerdo con las previsiones pero las ventas de la Stagea, la Primera, la Skyline y la Cima son inferiores a las expectativas de Nissan. Las ventas de Nissan en Japón si incrementaron, pero en sus planes futuros se debe mucho más en su mercado domestico. En Europa, la situación de Nissan es similar. La competencia y los problemas del taso de cambio limitan su crecimiento en esta área. Sin embargo, Nissan logró sacar ganancias en Europa.

(Fuente: “Commet Carlos Ghosn a sauvé Nissan” David magee, ed.Dunod, y Nissan Survival Plan.

http://www.cgey.com/hightechauto/automotive/SS_NISSAN_02.pdf AL 28/3/04)

7.2 Plan 2002-2005: Nissan 180

El 9 de mayo de 2002, Nissan anunció el final del plan NSP. El NSP permitió salvar Nissan a la quiebra, y el Nissan 180 debe permitir a Nissan de alcanzar el crecimiento ventajoso. El Nissan 180, que es un plan de tres años, inició en abril 2002.

Sus objetivos son:

- Obtener un margen de operación de un 8%.
- Alanzar un deuda de cero.
- Alcanzar ventas de 3.6 millones de coches, o sea un millón más que en 2001.
- Reducir los costos de operaciones de un 15 %.

Para lograr el Plan 180, Nissan se apoya en cuatro pilares: más volumen de venta, menos costos, más calidad y velocidad, una alianza máxima con Renault.

Al final de 2001, la participación de mercado mundial de Nissan alcanzó un 4.7%. La meta del plan 180 es el incrementar las ventas de un 40 % en tres años para alcanzar una participación de mercado superior al 6%. El crecimiento previsto es el siguiente: 300000 vehículos vendidos en más en Japón, 30000 en Estados Unidos, 100000 en Europa y 300000 más en las otras partes del mundo. El plan se va a acompañar con el lanzamiento de 28 nuevos automóviles.

Nissan también se enfoca a reforzar su imagen de marca para incrementar sus ventas. Para fortalecer su marca, mejorar el valor a la venta de sus coches y incrementar la satisfacción d sus clientes, Nissan utiliza el benchmarking. El Benchmarking significa "punto de referencia "; el benchmarking permite a la empresa mejorar sus resultados comparándose con “los mejores de la clase” copiándoles. Por eso, los consumidores deben percibir los productos Nissan como innovadores y de calidad.

Nissan quiere incrementar su presencia en las otras áreas del mundo. Pero, decidió reforzar su presencia en los países en vía de desarrollo, como China por ejemplo. El mercado chino es un mercado con un fuerte potencial de crecimiento, se considera que se volverá en el tercero mercado automotriz del mundo. Las ventas de vehículos individuales incrementaron del 18% en 2001 y del 37% durante el primer semestre de 2002. El objetivo de Nissan es desarrollar, construir y vender 900000 coches en China en 2012. Nissan llegó al mercado chino en 1974 con la importación de la *Cedric*, pero nunca hubo realmente una implantación de Nissan y las ventas solamente lograron 25000 unidades en 2001. Nissan instauró un joint venture con la empresa china DongFeng Automobile. Nissan pensaba que China podría contribuir de manera importante a sus objetivos de crecimiento.

Con el plan 180, Nissan quiere ver una reducción del 15% de sus costos en tres años. Nissan busca a reducir sus costos en los sectores de la logística global y de la distribución. También quiere reducir sus costos financieros a cero, dado que esta cancelando su deuda.

Para asegurar su crecimiento, Nissan quiere insistir en la calidad de su producto así que en la rapidez de la instauración de sus medidas. Para eso, Nissan lanzó un plan de calidad llamado “calidad 3-3-3” que subraya tres asuntos de la calidad: el poder de atracción de sus productos, la calidad inicial, y la fiabilidad de sus productos.

Durante el plan 180, la colaboración de la alianza se va a enfocar en tres puntos:

- La mercadotecnia y las ventas para poner en marcha estrategias comunes en mercados específicos como México, América del Sur y África del Norte.
- La puesta en común de los conocimientos y de los recursos para el desarrollo de plataformas y órganos mecánicos.
- El intercambio entre los dos socios de las mejores prácticas de cada una en todos los sectores.

Trece meses después de su principio, los resultados del Nissan 180 son los siguientes:

- Lanzaron 12 nuevos modelos.
- Sacar un ingreso de 5.8 billón de dólares sobre los 55.2 billón de dólares de volumen de venta durante el año fiscal 2002, o sea una margen de operación de un 10.6 %.
- La producción global se incrementó de un 10.7 %
- Crecimiento de las ventas con una repartición regional de las ventas interesante: un 28 % en Japón, un 27 % en Estados Unidos y un 18 % en Europa.

(Fuente: “Comment Carlos Ghosn a sauvé Nissan” David magee, ed.Dunod, y Nissan´s Model Growth, http://www.nasdaq.com/services/intlmag/issue_42/42_nsany.pdf)

7.3 Administración de los recursos humanos

Renault y Nissan todavía tienen diferencias a nivel de la toma de decisiones y de su ejecución.

Cuando una decisión es tomada, los ejecutivos son muy rápidos para ponerla en plaza aunque los franceses siguen hablando de esa decisión.

Esas diferencias pueden explicarse con la manera propia de cada país de hacer su administración de recursos humanos. Los franceses solo trabajan 35 horas por semana, al contrario los japoneses trabajan 60 horas a la semana.

El éxito de la alianza entre los dos fabricante se puede resumir así, que la complementariedad entre los dos y el respeto de las dos culturas e identidades ayudo a alcanzar los objetivos principales.

Desde el principio de la Alianza, Renault y Nissan desearon desarrollar los intercambios de colaboradores con el fin de aumentar el resultado de la Alianza. Estos intercambios tocaron a 300 personas que pueden agruparse en cuatro categorías:

- La primera categoría se refiere a los expatriados de Renault y Nissan enviados en las dos casas matrices. Esta política debe favorecer el intercambio de las mejores prácticas y facilitar la comprensión mutua. Al 1 de abril de 2003, 65 personas ya estaban involucradas en este programa.
- Otros expatriados, alrededor de 15 que trabajan sobre la creación de plataformas, motores y cajas de velocidades comunes.
- La tercera categoría se refiere a las 185 personas que trabajan en las organizaciones comunes a las dos empresas: RNIS y RNPO.
- También se desarrollaron intercambios interregionales de empleados.