

# **CAPITULO 8**

## **RESULTADOS DE LA ALIANZA**

## CAPITULO 8: RESULTADOS DE LA ALIANZA

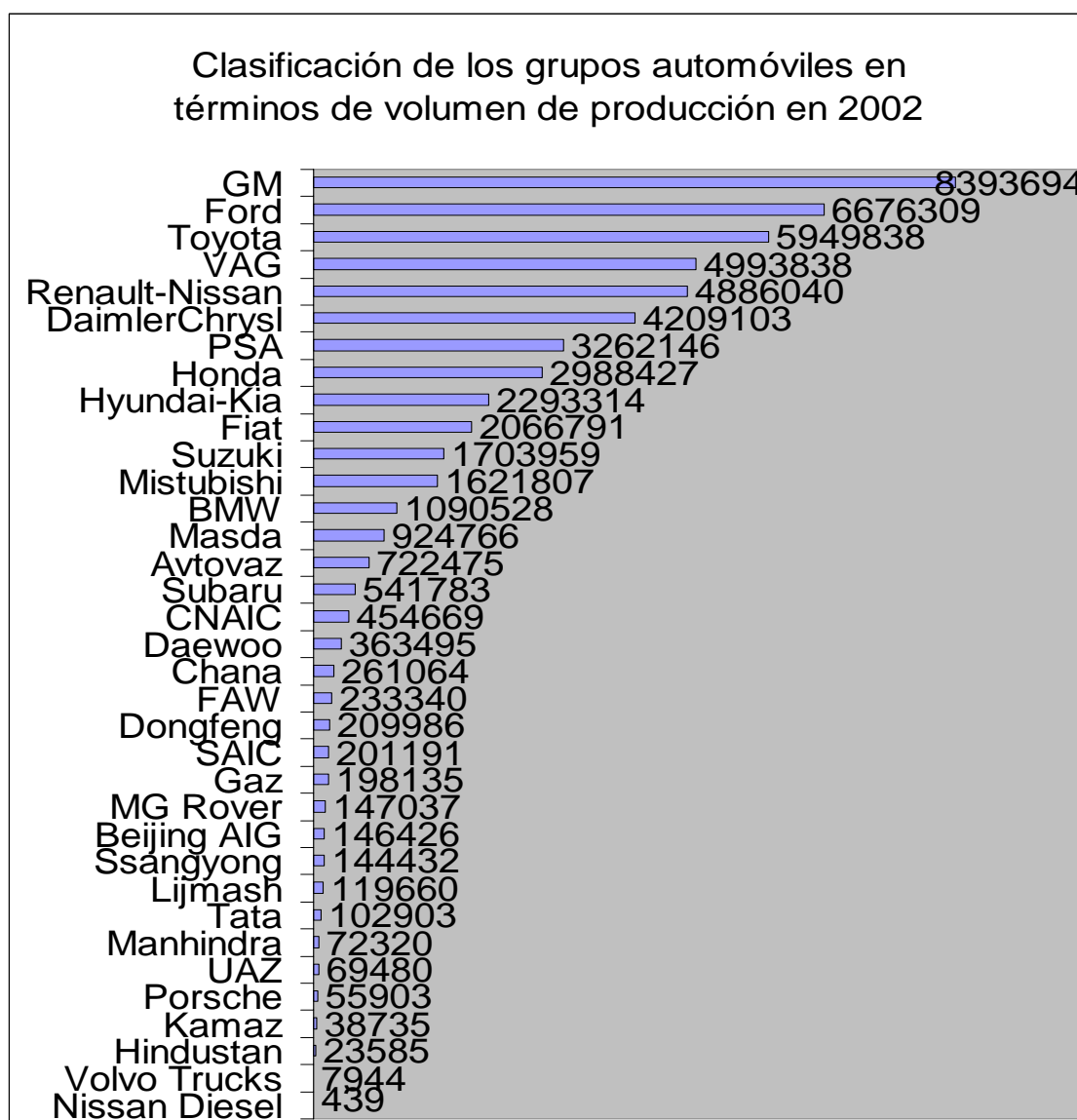
### 8.1 Resultados del grupo

#### 8.1.1 Situación del grupo en 2002 y 2003

La participación global del mercado del grupo durante el año 2002 fue de un 9.1 %

→ Nissan: 4.9 %

→ Renault: 4.1 %



Y el grupo es parte de los cinco primeros constructores de automóviles.

(Fuente: [http://www.renault.com/docs/groupe\\_fr/groupe\\_alliance\\_booklet\\_fr\\_06082003.pdf](http://www.renault.com/docs/groupe_fr/groupe_alliance_booklet_fr_06082003.pdf))

**Estado de las ventas mundiales de las diferentes identidades de la Alianza**

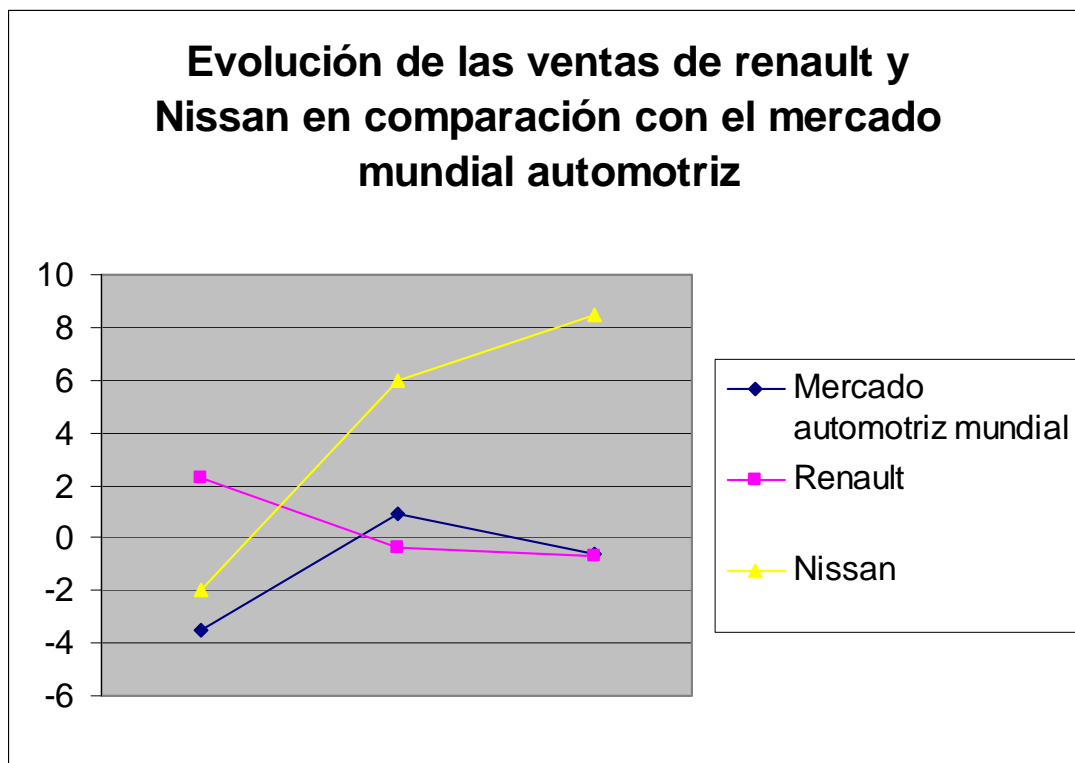
	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>	<b>2000</b>
<b>• <u>Grupo Renault</u></b>	<b>2.388.959</b>	2.404.907	2.413.038	<u>2.356.208</u>
<b>Renault</b>			2.287.084	2.293.726
<b>Renault Samsung Motor</b>			70.788	12.349
<b>Dacia</b>			54.446	50.133
<b>• <u>Grupo Nissan</u></b>	<b>2.968.357</b>	2.735.932	2.580.757	<u>2.632.876</u>
<b>Nissan</b>			2.505.627	2.548.184
<b>Infiniti</b>			75.130	84.691
<b>• <u>Total Alianza</u></b>	<b>5.357.315</b>	5.140.909	4.993.794	<u>4.989.084</u>

Fuente: [www.Renault.com](http://www.Renault.com)

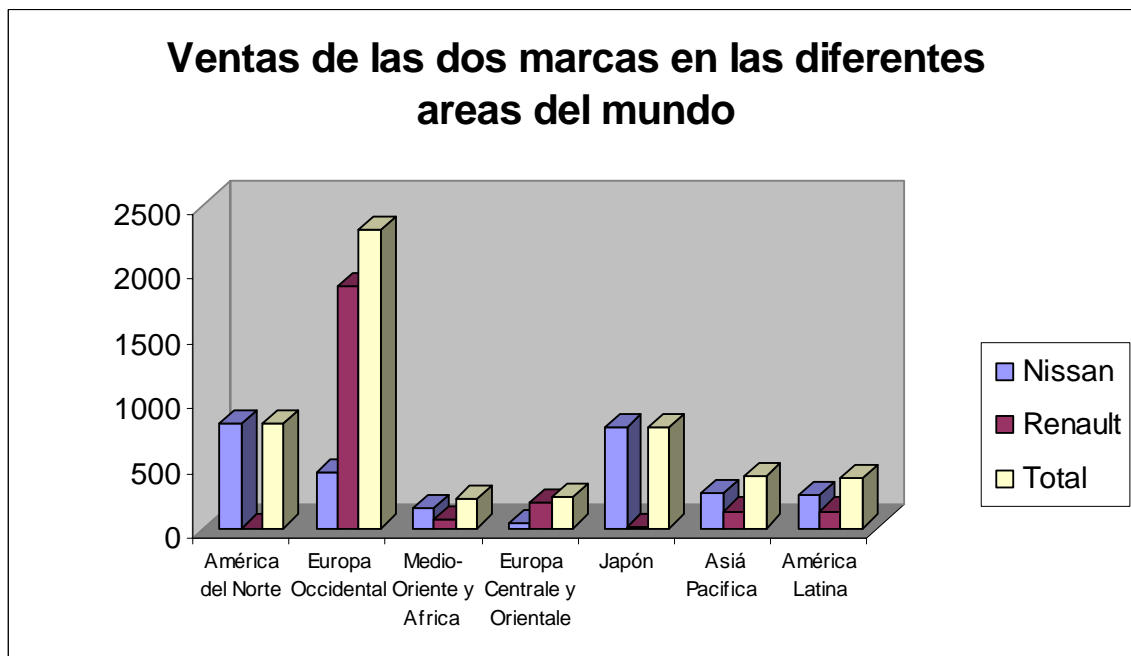
Podemos decir que las buenas cifras para la alianza nos confortan en el punto de que Renault Nissan lograron instaurar su estrategia a través de los países deseados.

El crecimiento de Nissan fue muy impresionante gracias a las sinergias instauradas entre los dos fabricantes, la implementación de Nissan en otros países, y la renovación de su gama de vehículos. Esos factores permitieron dopar las ventas de Nissan y así de la alianza.

En cuanto a Renault, su resultado neto esta progresando de 26.8% aunque el volumen de sus ventas se estanca alrededor de 2.400.000 vehículos vendidos. La cifra es muy buena porque significa que Renault cumplió con una gran parte de sus objetivos: Reducir sus costos. Las medidas tomadas como el desarrollo de plataformas conjuntas, motores, y cualquier otra sinergia lograron.

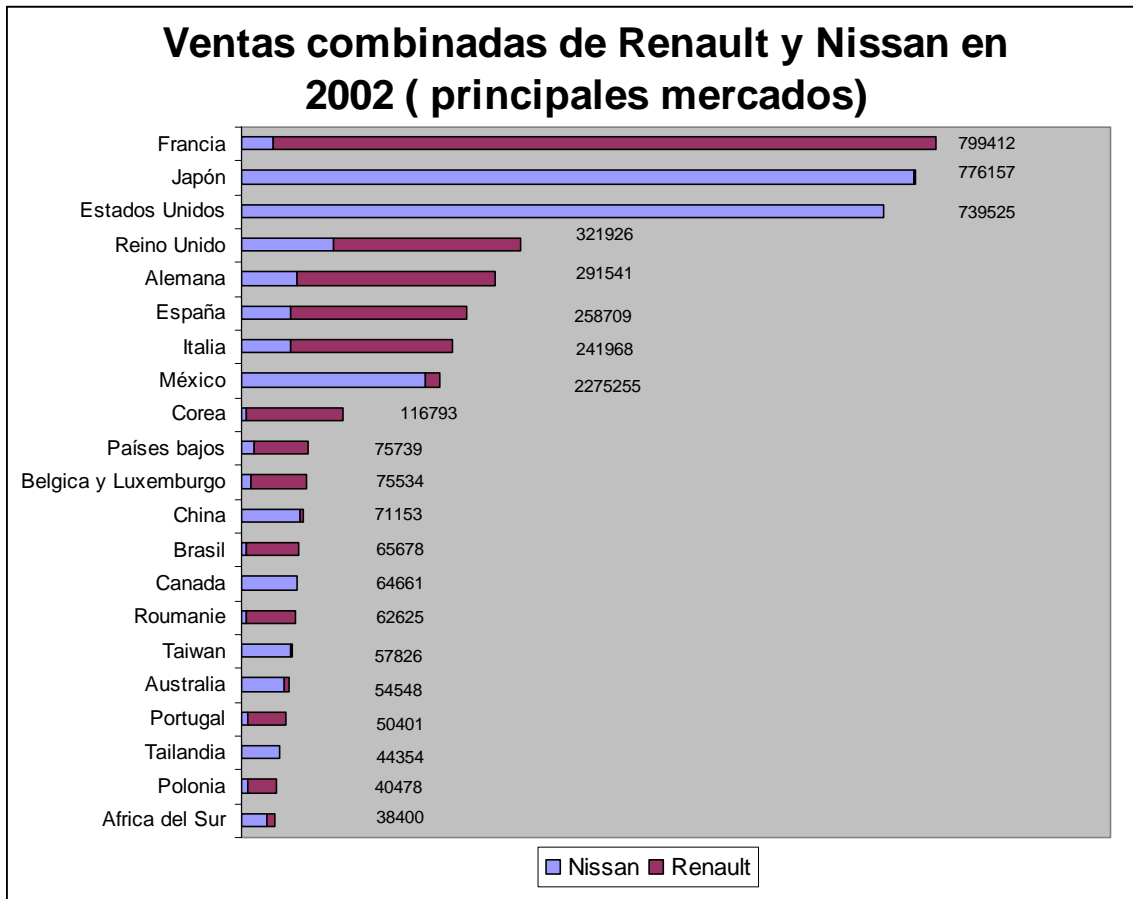


Podemos ver que las ventas conocieron una reducción en comparación con el mercado, pero su evolución todavía es mejor que la del mercado. Entonces, podemos afirmar que los resultados de Renault siguen buenos, a pesar de que sus ventas se redujeron.



**(Fuente: [http://www.renault.com/docs/groupe\\_fr/groupe\\_alliance\\_booklet\\_fr\\_06082003.pdf](http://www.renault.com/docs/groupe_fr/groupe_alliance_booklet_fr_06082003.pdf))**

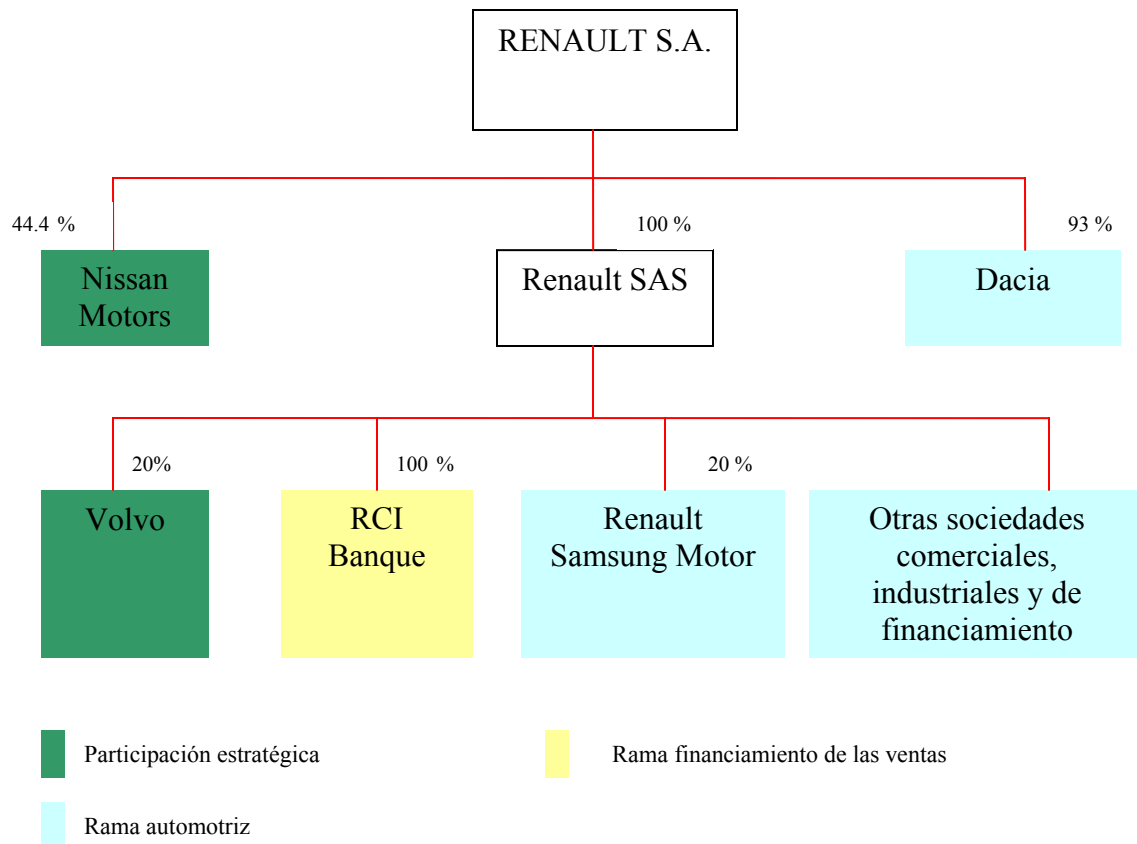
Podemos subrayar que gracias a la alianza, el grupo esta presente en los cinco continentes del mundo. Sobre todo, las dos marcas pudieron ubicarse en nuevos mercados. Así, veamos que Nissan se ubicó en los mercados importantes de Renault como Brasil, Portugal o Polonia. Igualmente, Renault tuvo la posibilidad implantarse en mercados donde ya estaba presente Nissan como Australia, México.



(Fuente: [http://www.renault.com/docs/groupe\\_fr/groupe\\_alliance\\_booklet\\_fr\\_06082003.pdf](http://www.renault.com/docs/groupe_fr/groupe_alliance_booklet_fr_06082003.pdf))

### 8.1.2 Situación de Renault en 2002 y en 2003

La actividad del grupo se organiza en dos ramas: la rama automóvil que agrupa las actividades de concepción, fabricación y comercialización de los vehículos. La rama financiación de las ventas apoya las ventas. Las dos participaciones estratégicas de Renault, en AB Volvo y Nissan representan dos otras actividades.



**(Fuente: [http://www.renault.com/docs/finance fr/ra2003\\_02\\_pres\\_groupe.pdf](http://www.renault.com/docs/finance_fr/ra2003_02_pres_groupe.pdf))**

El grupo Renault cuenta con más de 350 sitios de industriales y comerciales en 36 países, con 132500 colaboradores. En 2002, el grupo obtuvo un volumen de venta de 36.3 mil millones de euros, lo que representa un incremento de un 2.6 %. La estrategia de crecimiento rentable de Renault se articula según tres ejes: competitividad, innovación e internacionalización. Es en esta estrategia que se inscribe la construcción, con Nissan, de una alianza binacional que, con 5.139.505 vehículos vendidos en 2002, se coloca entre los 5 primeros fabricantes de automóviles a nivel mundial.

La rama del automóvil agrupa además de Renault, las marcas Samsung (Corea del Sur) y Dacia (Rumania). Ella concibe, desarrolla y comercializa vehículos particulares y

utilitarios. En 2002, logró sacar un volumen de venta de 34.5 mil millones de euros, o sea un 94.8 % del volumen de venta del grupo. El grupo vendió 2403975 vehículos en el mundo en 2002. En Europa occidental, Renault reesfuerza su lugar de primer marca automóvil en el mercado de los vehículos particulares y utilitarios por el quinto año consecutivo. Y por primera vez, el primer lugar en el mercado de los vehículos particulares con un 10.7 % del mercado.

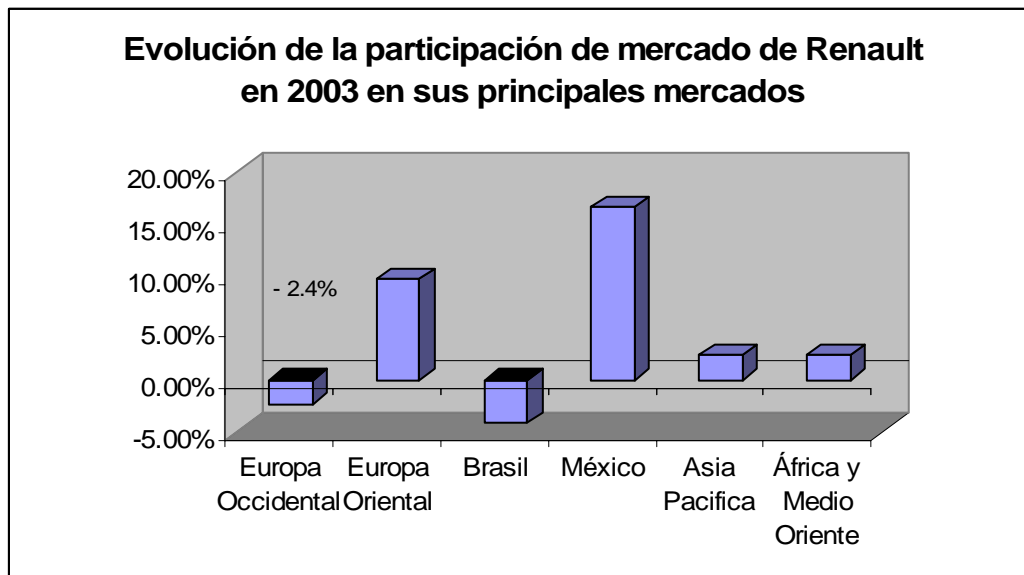
La rama de financiamiento de las ventas es la herramienta de acompañamiento financiero y comercial del grupo Renault. Agrupa RCI Banque y sus filiales, o sea una sesentena de las marcas. En 2002, la actividad de financiamiento de las ventas logró un crecimiento en su volumen de venta de un 1.9 %, o sea un 5.2 % del volumen del grupo. Primer organismo de crédito automóvil europeo, RCI Banque contribuye en la conquista y en la fidelización de los clientes del grupo, gracias a ofertas de financiamiento y de servicios competitivos. En 2002, RCI Banque intervino en un 32.7 % de las matriculaciones Renault y Nissan en Europa occidental. Esta tasa de intervención progresa en cuanto a la marca Renault (un 34.1% contra un 32.6% en 2001) pero también en cuanto a la marca Nissan (un 25.6% de las ventas contra un 25% en 2001). Gracias a la multiplicación de sus implantaciones a través del mundo, apoya al desarrollo del grupo Renault, pero también del grupo binacional Renault Nissan.



En 2003, Renault logró mantenerse para el sexto año consecutivo en el primer lugar del mercado europeo en cuanto a vehículos particulares y utilitarios. Gracias a los éxitos de *Mégane, Espace, Clio y Traffic*, alcanzó una participación de mercado del 11.1%.

Estos resultados se apoyan sobre el crecimiento de Europa Occidental y Central, el crecimiento en Turquía, el desarrollo de Dacia y la buena situación de Renault Samsung Motors en Corea.

En 2003, el grupo mantiene su participación de mercado mundial a un 4.1 % pero con un retroceso de sus ventas de un 0.7%. El grupo logró vender 2389022 unidades en 2003. En el mercado europeo occidental, Renault sigue con el primer lugar pero sus ventas conocieron una reducción (-2.4%), debido a la situación del mercado francés donde las ventas del mercado automotriz bajaron de un 6.3%. Afuera de Europa Occidental, las ventas de Renault conocieron un incremento de un 9%.

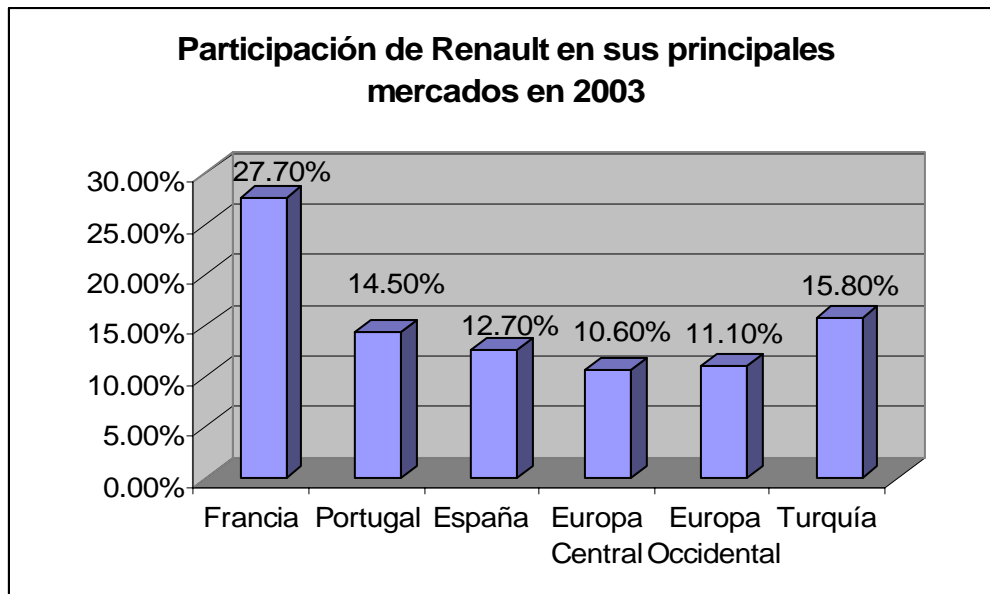


Con 1504325 vehículos particulares vendidos en Europa Occidental, que conoció una reducción de un 2.4% de sus ventas, Renault realiza una participación de mercado de un 11.1%. Dado a los resultados del mercado en Europa, se considera que Renault hizo un buen año. Así, Renault confirma su lugar de primera marca en Francia con una participación de mercado de un 27.7% y 546014 vehículos vendidos. Mégane y Clio son los dos modelos que más se vendieron. Renault también tiene el primer lugar en cuanto a ventas en Portugal (14.5% del mercado) y España (12.7% del mercado). Renault hace parte del podium en cuanto a ventas en Alemania, Bélgica, Países-Bajos e Inglaterra.

Afuera de Europa occidental, las ventas de Renault conocieron un incremento de un 9%, vendiendo 582791 unidades. Las ventas progresaron en Europa Central y Oriental, en Rusia, en Colombia y Turquía. Sin embargo, su situación todavía es difícil en América del Sur y más particularmente en Brasil. En Europa Central, el éxito de la Mégane permitió a Renault de reesforzar su segundo lugar detrás de Skoda, con un participación de mercado de un 10.6%. Renault es la primera marca en Eslovenia y Croacia. En Europa Oriental, las ventas del grupo están mejorando de un 9.7%. En Rusia, el éxito de Clio permitió hacer ventas record. En Turquía, Renault aprovecha de la fuerte recuperación del mercado automotriz para conocer incrementar sus ventas del 160% y obtener una participación de mercado de un 15.8%.

En América latina, los resultados son contrastados. En MERCOSUR, la evolución de Renault sigue la del mercado y se encuentra en frente de condiciones difíciles. En Brasil, sus ventas disminuyeron de un 4.2 % con 58054 unidades pero conserva su quinto lugar en este mercado. En Colombia y México, la situación es contraria, ya que las ventas de Renault crecen (+16.7% en México).

En Asia pacifica las ventas alcanzaron 123803 unidades gracias al buen comportamiento de Renault Samsung Motors en Corea. En África, Medio Oriente y Magreb, los volúmenes del grupo están en crecimiento de un 2.4% y establecen 70057 unidades, gracias sobre todo a los mercados de África del Sur y Marrueco.



Dacia sigue creciendo y sus ventas se incrementaron de un 19.2 % en comparación con 2002. Gracias al éxito de su nuevo modelo *Solenza*, que representa el 44.5% de las ventas de la marca, las ventas se cifraron a 68801 unidades. Dacia conoció un crecimiento de sus exportaciones que ahora representan el 16% de sus ventas.

Renault Samsung Motors, vendió 111431 unidades (-4.8%), sobre todo en Corea, en donde el mercado automotriz conoció un hundimiento de sus ventas (-17.8%). Las ventas

fueron sostenidas por el lanzamiento de la SM3, que ya tiene una participación 14.3 % en su segmento.

(fuente[http://www.renault.com/datamedia/doc/mediarenaultcom/fr/6573\\_CP2ResCO2003FR.pdf](http://www.renault.com/datamedia/doc/mediarenaultcom/fr/6573_CP2ResCO2003FR.pdf))

### **8.1.3 Situación de Nissan en 2003**

Todavía no tenemos disponible toda la información y las cifras claves de la empresa Nissan.

Para el primer semestre de 2003-2004 (del 1 de abril al 30 de septiembre de 2003), el beneficio logrado por Nissan se traducirá por una contribución positiva de 847 millones de euros sobre el resultado neto del segundo semestre de 2003 de Renault.

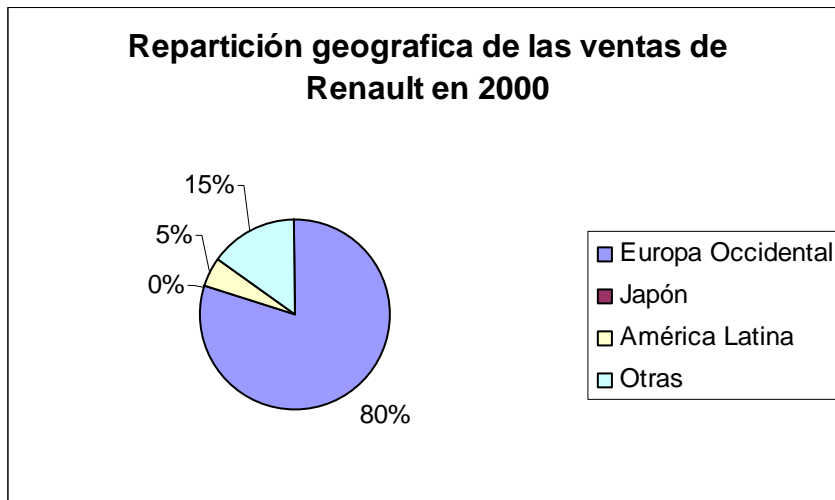
Nissan Motor Company anunció un aumento de su margen operativo del 11,3% sobre los 6 primeros meses del año 2003, así como un incremento del 15,2% de su beneficio de explotación. Estos buenos resultados se explican por un aumento de las nuevas ventas de Nissan (gracia a nuevos modelos) y una reducción de los costes. En Europa, las ventas aumentaron un 6,6% entre enero y junio (267000 unidades).

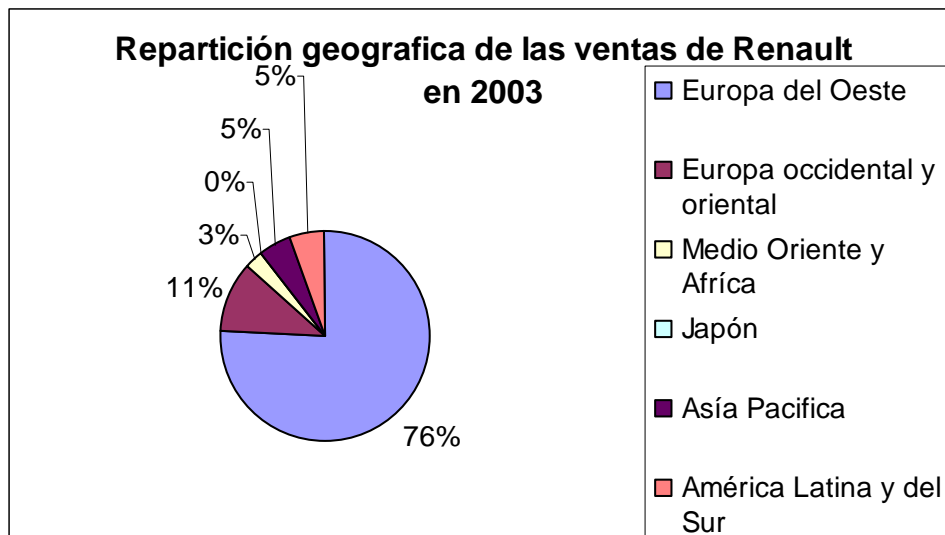
## 8.2 Progresos realizados gracias a la alianza

### 8.2.1 La repartición de las ventas

- La evolución de Renault:

Podemos ver que los resultados de Renault son totalmente dependientes del mercado de Europa Occidental. Las ventas de Renault en Japón son casi inexistentes, esta presente en América latina, pero únicamente en Argentina y Brasil.





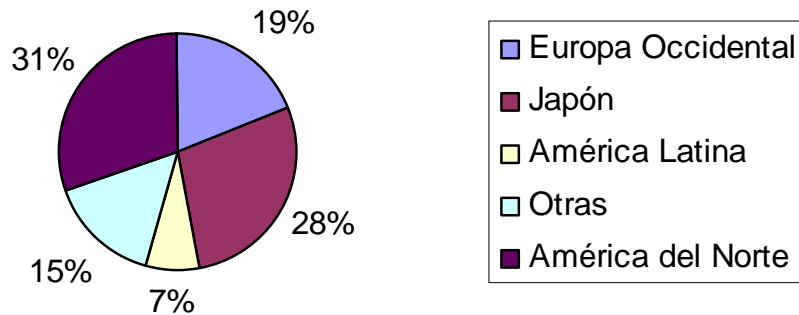
Como lo podemos ver gracias a estas dos graficas, Renault logró ubicarse en nuevos mercados gracias a su colaboración con Nissan. Renault logró reesforzar su posición en América Latina, sobre todo en México, se ubicó en Asia Pacifica. Renault quiere ubicarse en nuevos mercados para no estar dependiente del mercado de Europa del Oeste. El objetivo de Renault es que bajar la participación de Europa del oeste a un 50 % en 2010.

Como critica, podemos subrayar el hecho de que no logró incrementar sus ventas en Japón de manera importante, y todavía no regresaron al mercado de América del Norte.

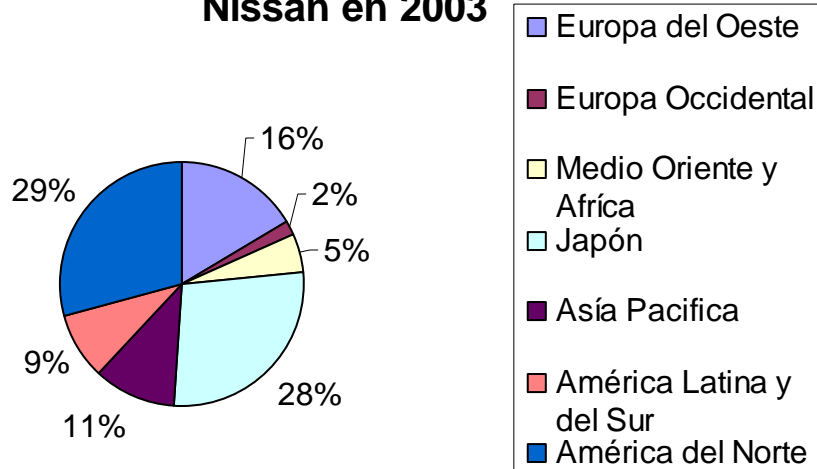
- la situación de Nissan

Gracias al grafico, podemos subrayar el hecho de que en 2000 las ventas de Nissan no son totalmente dependientes de un mercado como Renault sino que tiene tres principales mercados que son Japón, América del Norte y Europa Occidental.

### Repartición geográfica de las ventas de Nissan en 2000



### Repartición geográfica de las ventas de Nissan en 2003

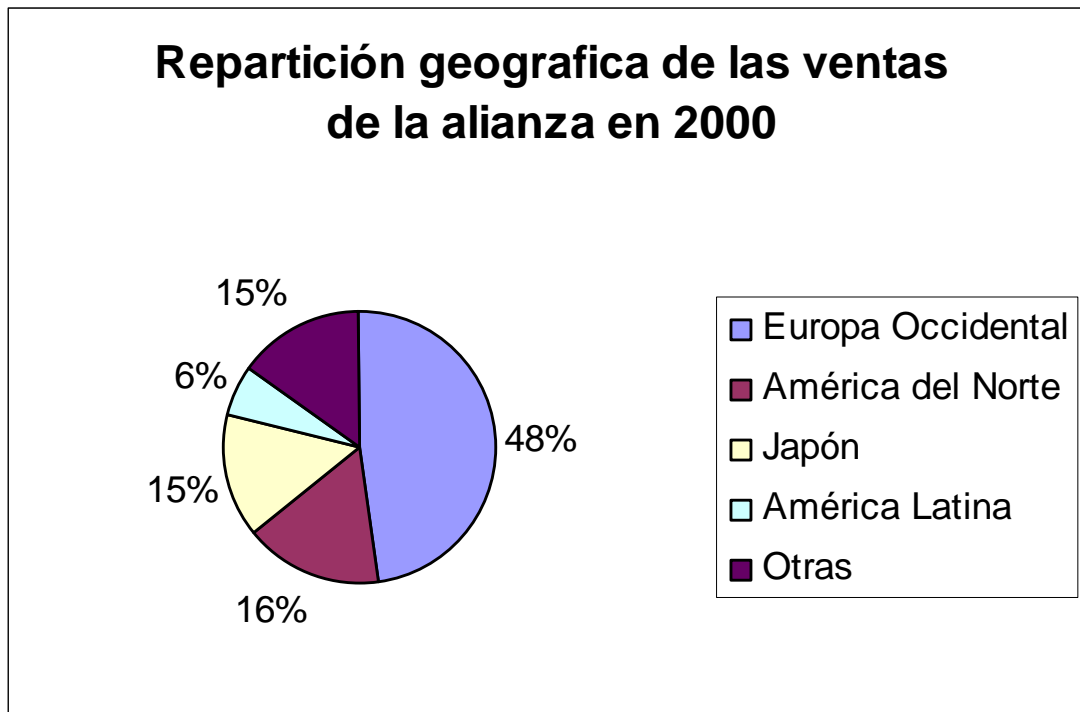


En 2003, los mercados de América del Norte y de Japón todavía son los más importantes para Nissan. Pero podemos ver que Nissan logró ubicarse en otros mercados en donde las

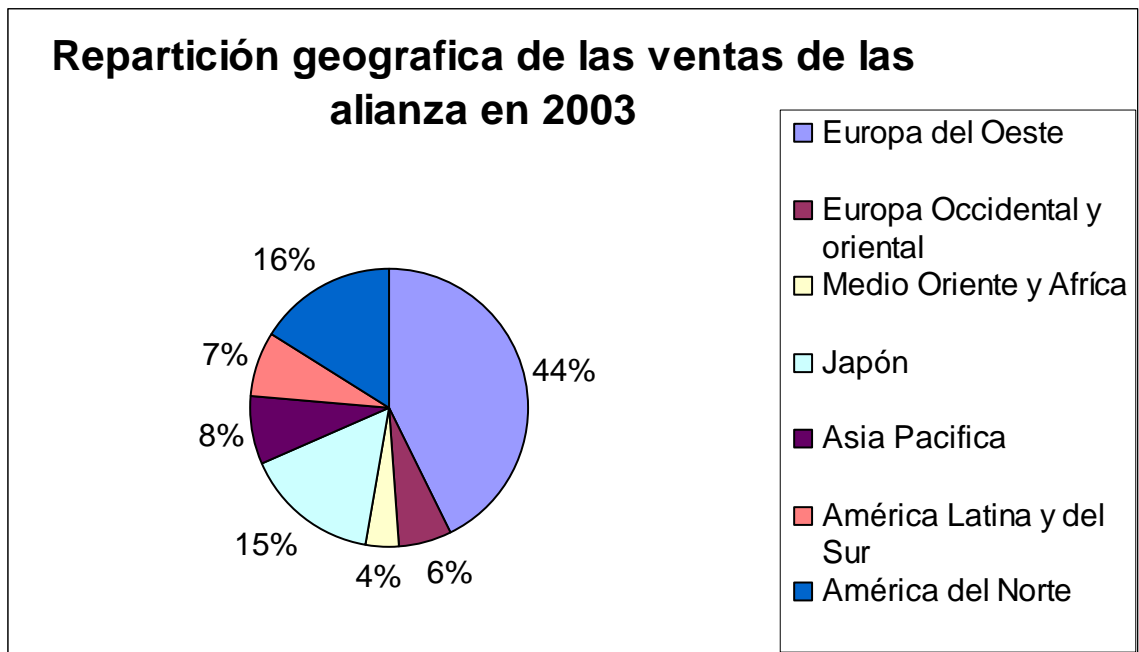
ventas todavía no están muy importantes. Así, Nissan se implantó en los mercados de África, de Europa Oriental y en Asia pacífica.

- la situación del grupo

En 2000, las ventas del grupo se concentraron en tres mercados, el de Japón, de América del Norte y de Europa Occidental. El mercado de Europa Occidental representaba casi la mitad de las ventas del grupo.



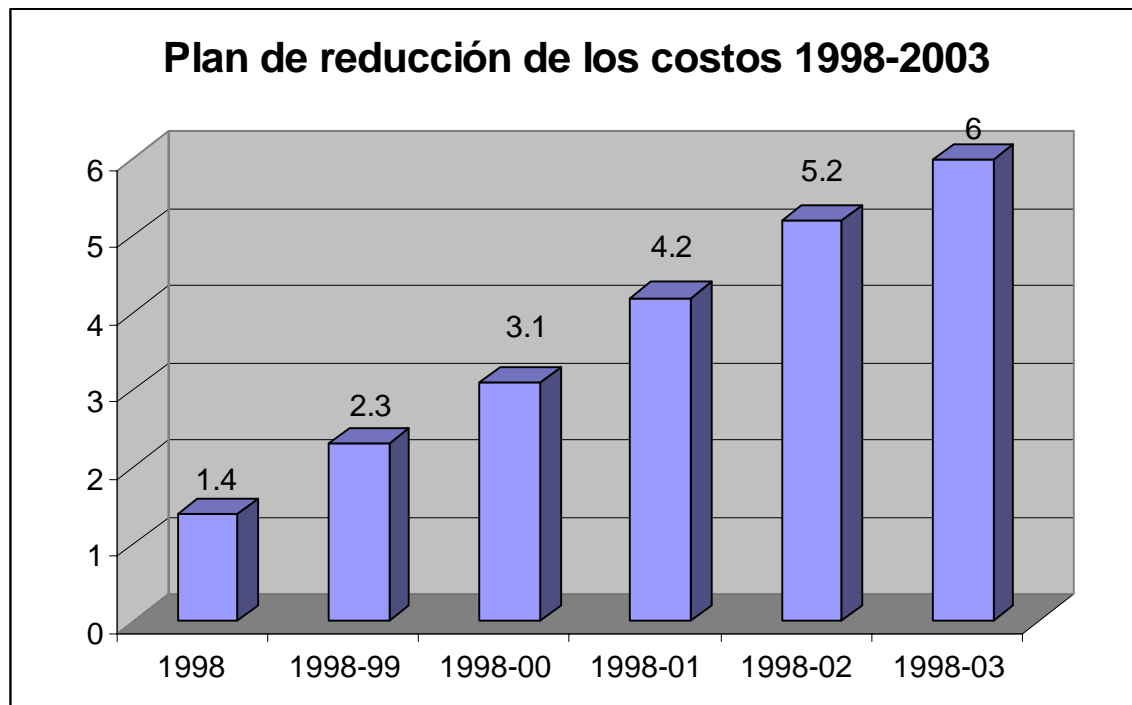




En 2003, la repartición de las ventas vario un poco: el mercado de Europa Occidental todavía es el más importante pero su participación en las ventas del grupo es menos importante. Los mercados de América Latina y el Sur, de Europa Oriental, de Medio oriente y de África y de Asia Pacifica tienen una participación en las ventas más importante que en 2000. Esto se explica por el hecho que en 2000, sólo una de las marcas estaba presente en estas áreas (por ejemplo, en África únicamente Renault estaba presente), y que durante las tres años, la otra marca pudo ubicarse en estos mercados. Así las ventas en América Latina pudieron incrementarse gracias a la reimplantación de Renault en México.

## 8.2.2 Reducción de los costos

Otro objetivo de la fusión era la reducción de los costos. Vamos a ver la situación de Renault en 2003 en cuanto a sus gastos:



Las reducciones de los costos de Renault se realizan en varios sectores de la empresa: el 54 % de las reducciones vienen del área compras, el 11 % de la fabricación, el 21 % del área ventas, el 8% de ingeniería y el 6 % de otros sectores.

En 2004, el RNPO realiza el 70 % de las compras de Renault. Así el costo de las compras del RNPO reduzco del 4.5% en 2001. del 3.3 % en 2002 y del 3.1 % en 2002.

**(Fuente: [http://www.renault.com/docs/finance\\_fr/finance\\_presentation\\_resultats\\_2003\\_fr.pdf](http://www.renault.com/docs/finance_fr/finance_presentation_resultats_2003_fr.pdf))**

### 8.2.3 La reimplantación de Renault en México

(Fuente: [http://www.renault.com/presse/detail.cfm?langue=1&id=270&id\\_rub=3](http://www.renault.com/presse/detail.cfm?langue=1&id=270&id_rub=3))

#### La implantación de Nissan en México:

Nissan se ubicó en el mercado mexicano en 1961 gracias a su filial Nissan Mexican (NISMEX). Nissan tiene una posición muy fuerte en el mercado mexicano: en 1998, alcanzó el segundo lugar en el mercado con una participación de mercado de un 22%. Este año, Nissan produjo 189700 vehículos y su red comercial tenía 160 concesionarios. Tiene dos plantas de montaje, una en Aguascalientes y otra en Cuernavaca, una planta mecánica (motores y cajas de velocidad) en Aguascalientes y una fundición en Lerma. La planta de Cuernavaca se encarga de producir la *Sentra*, la *Tsuru*, la *Lucino* y la *Tsubame* que están destinadas a ser vendidas en México y en América Latina. En Aguascalientes, la planta produce la nueva *Sentra* para los mercados de Estados Unidos y Canadá, y la *Tsuru* para la exportación.

El apoyo de las capacidades industriales y comerciales de Nissan, permite a Renault de reimplantarse en México, lo que corresponde a su estrategia de internacionalización.

Renault había quitado el mercado mexicano en 1986 porque tenía dificultades financieras y el mercado local estaba en crisis. Gracias a su estado financiero fuerte, su gama de productos innovadores y su alianza estratégica con Nissan, Renault pudo reimplantarse en el mercado en 2001.

Gracias a la llegada de Renault, Nissan puede mejorar su propuesta comercial, ampliando su oferta en el mercado mexicano y mejorando su competitividad gracias a la cooperación industrial, las compras comunes y la utilización de Back-Office comunes. Nuevos servicios estarán propuestos a los clientes y a las redes de concesionarios de Renault y Nissan gracias a la llegada de Renault Crédito International, una filial de Renault especializada en el financiamiento de las ventas automotrices. Los dos socios van a invertir 400 millones de dólares en siete años.

Renault había lanzado en 1998 un proyecto de reimplantación en el mercado mexicano, porque es un mercado cuyas perspectivas de evolución son muy buenas, con un potencial de un millón de coches matriculadas por año a pesar de 2010. La Alianza estratégica permitió a Renault de acelerar su proyecto y de disminuir sus costos gracias al apoyo de las estructuras industriales y comerciales de Nissan en México. Pero también Nissan va a beneficiar de la llegada de Renault, aumentando la carga de trabajo de sus plantas y ampliando su gama de producto.

Renault creó un filial en México que va comercializar a pesar de 2001, gracias a su propia red de concesionarios, una gama de productos Renault importados o armados localmente por Nissan Mexicana. Los primeros vehículos Renault comercializados fueron la *Scenic* y la *Clio*.

El primer objetivo de Renault era de poner en marcha su red de concesionarios en México DF, Guadalajara y Monterrey, regiones que representan el 75 % del mercado. En

2003, a red de concesionarios debe alcanzar 50 puntos de ventas Renault. Para las actividades back Ofic., Renault se apoya en las estructuras de Nissan, y los servicios de Renault Crédito Internacional están propuestos a la red de Renault pero también de Nissan.

La meta de Renault era de vender 30000 vehículos en 2003 y a largo plazo, de comercializar 80000 coches por año.

Las plantas de Nissan Mexicana van a producir dos modelos de Renault: la Clio y la Scenic. La producción de la Scenic empezó en 2001 en Cuernavaca y en 2002 en Aguascalientes. En 2003, 100000 vehículos de Renault o de la cooperación entre las dos marcas estarán producidos en las plantas de Nissan en México. La producción prevista entre 2000/2010 alcanzará 1200000 vehículos, 400000 para Renault y 800000 para Nissan. El crecimiento del nivel de producción en las plantas de Nissan, gracias a la llegada de los modelos de la alianza y la entrada de la Sentra en el mercado de Estados Unidos; y la las economías realizadas gracias a las compras y del Back Office comunes van a asegurar la rentabilidad de las actividades de Nissan en Mexico.

:

[http://www.renault.com/presse/detail.cfm?langue=1&id=117&id\\_rub=3](http://www.renault.com/presse/detail.cfm?langue=1&id=117&id_rub=3)

#### **8.2.4 El reforzamiento de Renault en Japón**

En acuerdo con su estrategia de desarrollo al internacional y de crecimiento rentable, Renault y Nissan empezaron una nueva cooperación en 2000 cuyo objetivo es reesforzar

la presencia de Renault en el mercado japonés. Renault tiene por objetivo de incrementar sus ventas en Japón hasta 15000 vehículos en 2004 y 30000 por año a largo plazo, gracias a la ayuda de Nissan para volverse en unos de los importadores más importantes del mercado japonés en 2010.

Para alcanzar este objetivo, Renault creó una filial Renault Japón, que disfrutará del apoyo total de Nissan y de su importador oficial France Motors. Además, la comercialización de los vehículos Renault permite a la red de Nissan de ampliar su gama de producto y así de conquistar a nuevos clientes. El apoyo de Nissan permite a Renault acelerar sus ventas en Japón y minimizar sus costos e inversiones. Renault va a invertir 260 millones de francos en este proyecto en un periodo de tres años.

La filial Renault Japón, que fue creada el 1 de mayo de 2000 se encarga de la importación exclusiva de los vehículos Renault en Japón. Su importador oficial, France Motors va a seguir sus actividades hasta el 2003.

Nissan va a ayudar Renault en su ubicación en el mercado japonés. En 2000, cincuenta concesionarios Nissan van a comercializar la gama Renault, y esta red va a ampliarse para alcanzar 150 concesionarios Nissan con productos Renault.

Además de la construcción de la red comercial, Nissan se va a encargar del seguimiento en los puntos de venta, de la promoción de las ventas, de la formación del personal de venta, llevará a cabo campañas publicitarias para Renault y de la organización logística.

Durante la comercialización de los vehículos Renault, las dos marcas van a conservar su propia identidad. Esta política se lleva a cabo en todos los puntos de venta, que sean exclusivos o que vendan los productos de las dos marcas.

Ventas de Renault en Japón:

Años	2000	2001	2002	2003
Ventas	2010	2274	2414	2274