

CAPITULO 9

RECOMENDACIONES PARA OTRAS EMPRESAS QUE DESEAN HACER UNA ALIANZA ESTRATEGICA

CAPITULO 9: RECOMANDACIONES PARA OTRAS EMPRESAS QUE DESAN HACER UNA ALIANZA ESTRATEGICA

Conclusiones

Hoy en día, el mercado automotriz se convierte en una industria ultra competitiva con muy pocos actores por causa de la emergencia de un oligopolio mundial en este sector.

Los fabricantes que logran sobrevivir en esa industria tuvieron que jugar y adaptarse a las nuevas exigencias del sector.

En adelante, más de 9 vehículos sobre 10 son producidos en los tres polos de la Tríada (Norteamérica, Europa y Asia). Si la industria automóvil aún cuenta con una veintena de fabricantes que garantizan aproximadamente más de 96% de la producción mundial de los vehículos particulares y utilitarios y prácticamente la integralidad de la producción de los coches, solamente un puñado de ellos puede pretender desempeñar un papel realmente importante en la escena internacional. Son los que producen más de 4 millones de vehículos, límite mínimo de producción supuesto para sobrevivir, tienen las capacidades de proyección fuera de sus mercados nacionales y los medios industriales y financieros para llevar a cabo una estrategia mundial.

En esa tesis sobre Renault y Nissan queremos poner de relieve el hecho de que el éxito de tal alianza se puede lograr con un estudio preliminar muy fuerte de su futuro socio.

El nacimiento de esa alianza trata para Renault buscar nuevas oportunidades al extranjero para penetrar nuevos mercados. Renault no tiene ningún interés al asociarse con un fabricante Europeo porque ya realiza la mitad de sus ventas a Europa.

Así, Louis Schweitzer, presidente de la marca al rombo y su consejo de administración deciden abrir un acuerdo binacional con el Grupo Nissan. Nissan presenta numerosas ventajas que pueden tener mucho interés para el fabricante francés en cuanto a su desarrollo internacional:

- Presencia internacional significativa
- Uno de los sistemas de producción mas eficientes en el mundo
- Tecnología de punta en varios dominios
- Empleados capaces y sacrificados para la empresa

Carlos Goshn, estudia de manera muy profundizada el caso del fabricante japonés y decide instaurar su propio estilo de management. El decide crear grupos transversales u CCT (Cross Company Team) para las dos empresas. Esos grupos estudiaron 9 meses antes de la firma del acuerdo y tuvieron la meta de destacar todos los problemas a cualquier nivel de las empresas.

Los CCT elaboraron varios diagnósticos para después presentar las sinergias posibles para el Grupo Franco-Japonés.

Esos grupos de trabajo llegan rápidamente a un diagnostico para Nissan. Los puntos siguientes identifican las carencias de Nissan y permiten la intervención más veloz para curar al grupo Japonés.

Se diagnostica una carencia en cuanto a la cultura de beneficios. Además, hay una falta de orientación del cliente. Eso resulta de las carencias de los sistemas de comunicación de manera interna a la empresa, a los niveles jerárquicos, entre las diferentes funciones, y los países. Los ejecutivos y el Keiretsu no tiene sentido en cuanto a la toma rápida de soluciones, es una falta de sentido de la urgencia. Por fin los grupos pusieron de relieve la carencia en cuanto a la visión común y el plan a largo plazo.

Veremos después como parte de las conclusiones, las recomendaciones que deben seguir las empresas que quieren hacer esos tipos de alianza estratégica.

Recomendaciones:

Gracias a nuestro análisis de la alianza estratégica entre Renault y Nissan, pudimos ver que esta alianza fue un éxito. Cumplió con sus objetivos iniciales (sobre todo salvar a Nissan) y todavía esta creando oportunidades para las dos marcas. Según nosotros, para realizar una alianza que sea eficiente, las empresas deben enfocar su atención sobre algunos puntos que son:

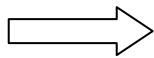
- la elección de su socio
- el tipo de alianza

El primer paso para realizar una alianza estratégica es encontrar un socio. Este paso puede parecer sencillo pero seguramente es el más importante. La ventaja de una alianza es de encontrar sinergias entre las dos empresas para reducir sus costos y desarrollar nuevos conocimientos o mercados en las dos empresas. La meta es que cada empresa trae

cosas nuevas en la otra para que se mejore. Vimos que la alianza Renault Nissan permitió a las dos empresas de ubicarse en nuevos mercados, y también los conocimientos técnicos de Nissan fueron aplicados a la producción de Renault. Entonces al buscar un socio, la empresa debe primero analizar sus fortalezas y debilidades para encontrar las características que busca en su socio. Por ejemplo, Renault desea aliarse con una marca asiática para poder ubicarse en este continente, y Nissan quería fondos financieros para poder salvarse a la quiebra. Un factor clave del éxito de una alianza es la complementariedad de las marcas. Durante la alianza Renault Nissan, las dos empresas formaron grupos de trabajo con personas de las dos empresas (los CTT) para encontrar las sinergias posibles. Esta medida es una razón clave del éxito de la alianza, y aconsejamos a las empresas que se alianzan de crear grupos de trabajo iguales.

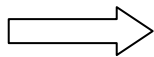
Existen varios sectores en los cuales las empresas puedan ser complementarias:

- La ubicación mundial de los redes comerciales de las dos marcas



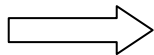
Una alianza puede permitir de implantarse a menor costo en nuevos mercados gracias a la presencia de su socio

- Los conocimientos técnicos



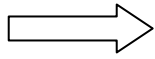
Una alianza puede permitir el proceso de producción de una empresa

- Cocimientos de venta



Las técnicas de ventas de una empresa pueden ser aplicadas a otra empresa para ampliar su fuerza comercial

- Gestión de los recursos humanos



Cambios en el sistema de pago de una empresa u otras medidas estratégicas permiten mejorar la productividad de la empresa

Los condominios de complementariedad no son fijos, y sobre todo dependen de la actividad de las dos empresas, y de sus características.

Como lo vimos en el capítulo dos, hay varios tipos de alianza. Aquí, las dos empresas decidieron hacer un grupo binacional sin fusionarse. Hicieron este tipo de alianza que no es común para que las dos empresas puedan guardar su propia identidad. El objetivo era respetar la identidad de la marca y traer las mejores prácticas de cada una a otra para mejorar el rendimiento de las dos marcas.

También, Renault manejó bien la salvación de Nissan a la quiebre. En varias ocasiones, la empresa que adquiere la otra, llega con el deseo de imponer sus métodos de trabajo propios a su cultura en su nueva empresa. En esta alianza, Renault sólo impuso la llegada de Carlos Ghosn para que se encargue de la salvación de Nissan. Pero no impuso los métodos de trabajo de Renault en Nissan, y Renault no tomó decisiones estratégicas en cuenta a Nissan. Claro que la presencia de Renault facilitó la salvación de Nissan porque le permitió implantarse en nuevos mercados, realizar economías de escalas, obtener conocimientos técnicos. Pero, Renault confió en la capacidad de Nissan de salvarse y no manejó los problemas de Nissan.

Resumen:

- análisis de las fortalezas y debilidades de las dos marcas
- complementariedad de las marcas
- creación de grupos de trabajo con personal de las dos empresas para encontrar las sinergias posibles
- Hacer una alianza que permite guardar las identidades de las dos marcas