



Caso Breve 14

UNA PAREJA DE TRES: LA ALIANZA ESTRATÉGICA ENTRE RENAULT-NISSAN Y DAIMLER

José Javier Fernández Rodríguez
Pablo Moura Díez
Universidad Rey Juan Carlos

Desde que estalló la crisis mundial, el sector del automóvil está inmerso en un gran proceso de reestructuración. A este sector ha llegado una ola de fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas, debido a las exigencias de los mercados globales. En este entorno de crisis, los fabricantes de coches se encuentran bajo una gran presión provocada fundamentalmente por el colapso de la demanda, la falta de crédito y la necesidad de desarrollar nuevos productos más eficientes e invertir de forma masiva en nuevas tecnologías, como las necesarias para reducir las emisiones de CO₂ o el desarrollo de motores eléctricos.

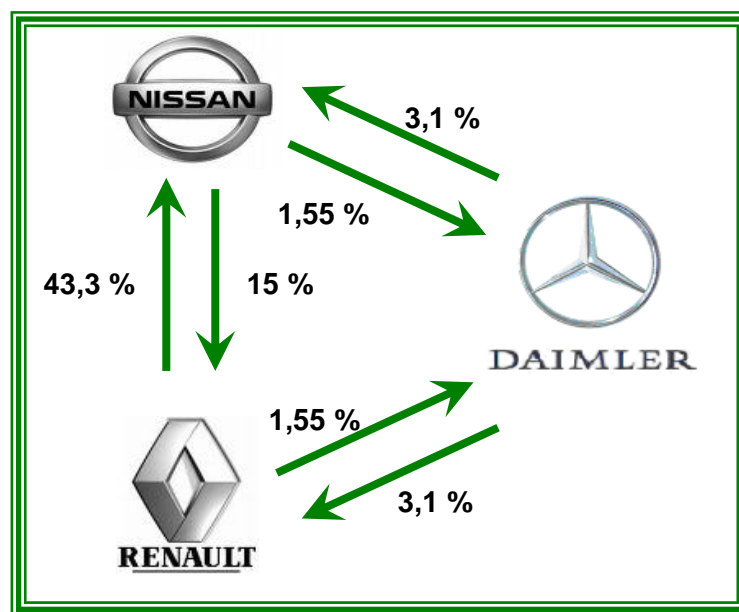
En abril de 2010 el presidente de Daimler, Dieter Zetsche, y el presidente de la alianza Renault-Nissan, Carlos Ghosn, firmaron en Bruselas el acuerdo de cooperación estratégica entre las tres empresas. El presidente de Renault-Nissan precisó que “no es una fusión sino una cooperación”, es decir el punto medio entre la fusión y la adquisición de empresas. En este caso ninguna de las empresas pierde su personalidad jurídica, por lo que siguen siendo compañías plenamente independientes, conservando su autonomía e identidad de marca.

Pero este no es el único movimiento que se ha producido en el sector automovilístico mundial. Los fabricantes se enfrentan a procesos de concentración o agrupamiento mediante distintos métodos de desarrollo externo. A finales de 2009, Volkswagen compró el 19,9 % de las acciones del fabricante japonés Suzuki por un importe de 1.700 millones de euros. Con el fin de sellar esta alianza, Suzuki se comprometió a invertir la mitad del importe recibido en títulos de la compañía alemana. Además, Volkswagen posee el 49,9 % de Porsche y aspira a quedarse con la totalidad de la empresa de aquí a 2011. Por otro lado, en junio de 2009, Fiat ha firmado un acuerdo de cooperación con la estadounidense Chrysler al adquirir el 20 % del capital social de la compañía, lo que le ha facilitado la entrada en el mercado norteamericano.

La crisis está forzando a este tipo de operaciones. El objetivo de las empresas del sector automovilístico es aumentar su dimensión para poder resistir mejor la caída de las ventas. Además gracias a los acuerdos de cooperación las empresas del sector pueden reducir costes mediante el desarrollo conjunto de nuevas tecnologías, nuevos productos y plataformas de producción, o compartiendo procesos productivos, componentes entre las distintas marcas, inversiones en proyectos de I+D... Estos acuerdos incrementan la eficiencia de las empresas que colaboran mediante la generación de sinergias y economías de escala. Prueba de ello es el éxito de la primera unión celebrada en 1999 entre Renault y Nissan. En este acuerdo Renault compró el 44,4% de Nissan, mientras que la empresa japonesa adquirió el 15 % de la gala. Diez años después de la alianza, en 2009, se han generado sinergias por valor de 1.500 millones de euros en distintas áreas como marketing, compras, investigación y tecnología, sistemas de información, etc.

Ahora esta pareja ha decidido unir sus fuerzas con la alemana Daimler. Para sellar el acuerdo de cooperación entre Renault-Nissan y Daimler, y con el fin de reafirmar y expresar la importancia que ambas partes otorgan a esta alianza estratégica a largo plazo, han anunciado un intercambio "simbólico" de acciones. Esta operación se llevó a cabo de la siguiente manera: Daimler recibió el 3,1 % de acciones de nueva emisión de Renault, y un 3,1 % de los títulos ya existente de Nissan y que eran propiedad de Renault. Por otra parte, la firma gala obtuvo un 3,1% de las acciones de Daimler, y transfirió la mitad de su participación en el grupo alemán (1,55 %) a Nissan, a cambio del 2 % de las acciones de la empresa nipona. Debido a este intercambio accionarial Renault redujo su participación en Nissan del 44,4 % al 43,3 %, mientras que la participación de la empresa japonesa en la gala no se vio afectada y se mantuvo en el 15%. La permuta anteriormente descrita queda reflejada en la siguiente figura 1.

Figura 1: Intercambio accionarial



Además, para garantizar la alineación de intereses y la disponibilidad de información interna entre los socios, la alianza está gestionada y supervisada por un comité de cooperación que represente a todas las partes. Este órgano está co-presidido por Carlos Ghosn y Dieter Zetsche y cuenta con directivos de las tres empresas.

Renault, Nissan y Daimler han alcanzado acuerdos en proyectos concretos, como:

- Desarrollo de una arquitectura común para la fabricación de un nuevo Smart de cuatro plazas y la nueva generación del Renault Twingo. La característica principal de esa nueva arquitectura es la tracción trasera aplicada actualmente a los vehículos de Smart. La planta francesa de Smart en Hambach, fabricará la versión de dos plazas, mientras que la fábrica de Renault en Novo Mesto, Eslovenia, se hará cargo de la producción de los vehículos de cuatro plazas. Ambos modelos serán diferentes en términos de diseño, se prevé que salgan a la venta a partir de 2013, tanto en versión gasolina como eléctrica.
- Utilización y desarrollo conjunto de motores diésel y gasolina. La alianza Renault-Nissan proveerá a Daimler el nuevo motor diésel de 1,6 litros y 130 CV de potencia para ser implantados en los



nuevos Clase A y B de Mercedes tras ser “adaptados” por la casa alemana. Por otro lado, el grupo alemán suministrará motores diesel y de gasolina de 4 cilindros con 2.0 litros de cilindrada y motores en “v” de 6 y 8 cilindros, que irán destinados a las berlinas y modelos más potentes de Renault y Nissan. La utilización conjunta de motores permitirá optimizar la capacidad de producción de ambas empresas.

- Daimler se encargará de desarrollar motores de 3 y 4 cilindros que oscilaran entre los 1,2 y 1,8 litros que posteriormente Renault y Nissan se encargarán de fabricar. Daimler utilizará estos motores en los compactos Clase A y Clase B de Mercedes así como en futuros desarrollos de Smart. Por su parte Nissan y Renault utilizarán estos motores en las próximas versiones de Clio y Megane.
- Colaboración en vehículos comerciales ligeros. A partir del 2012, se desarrollará una nueva versión del modelo Vito de Mercedes-Benz. Este modelo será fabricado por Renault en la planta de Maubeuge (Francia) que aportará la tecnología necesaria para su fabricación, motores diésel de baja cilindrada y las cajas de cambio. Este acuerdo permitirá a Daimler aumentar la oferta de vehículos comerciales e incrementar el volumen de ventas, mientras que Renault podrá optimizar su capacidad de producción.
- Cooperar en el desarrollo conjunto de proyectos en Estados Unidos, China y Japón. Además se seguirá estudiando la posibilidad de intercambiar módulos y componentes entre los distintos vehículos y en el desarrollo de tecnologías asociadas a los vehículos eléctricos y baterías.

La lógica apunta que este tripartito saldrá ganando al beneficiarse mutuamente de sus capacidades y fortalezas complementarias. Se espera que la alianza genere, en los próximos 5 años, sinergias valoradas en 2.000 millones de euros. Aunque este acuerdo sólo tendrá éxito si se crea una situación *win-win*, en la que todos ganen.

Pregunta: Identificar el tipo de alianza formalizada entre Renault-Nissan y Daimler y las ventajas e inconvenientes que representa para cada socio.