

El automóvil en Francia y la globalización. El caso de PSA Peugeot Citroën y de Renault

● JEAN-LOUIS LOUBET
Université d'Evry-Val d'Essone

Francia es actualmente el único país europeo con dos fabricantes de automóviles generalistas nacionales¹: el grupo PSA Peugeot Citroën y Renault. Italia sólo cuenta con Fiat. Alemania con el grupo VAG, ya que sus concurrentes son filiales de las americanas Ford y General Motors (GM). En Gran Bretaña no existe ningún fabricante nacional tras la quiebra de Rover en 2006. El éxito francés radica en la buena adaptación de los dos fabricantes a las condiciones de esta época de globalización de la economía. Pero no existe una “lección francesa”. Por una parte, PSA y Renault poseen historias y trayectorias muy diferentes entre sí, lo cual impide toda generalización. Por otra parte, superadas las vicisitudes del pasado, ambos fabricantes lograron situarse al nivel de las mayores empresas industriales utilizando estrategias muy diferentes. A los franceses no les gusta seguir un modelo, y eso es una suerte. El éxito ya no se basa en copiar un “déjà-vu” o un “déjà-fait”. El siglo XXI ha dado la espalda al siglo XX, el de las pautas y modelos derivados del Fordismo, el Sloanismo y después el Toyotismo. El siglo XXI es el de una globalización que, paradójicamente, cada cual debe inventar a su manera y conducir según sus propios medios. Debido a su fracaso, DaimlerChrysler no se convirtió en un modelo, sino en un ejemplo de globalización malograda. Jugando con las palabras, es posible afirmar que “la globalidad pasa por la pluralidad”: el automóvil francés lo ilustra perfectamente.

1. Las características de los fabricantes generalistas son muy diferentes de las de los fabricantes especializados.

Fecha de recepción: Diciembre de 2007

Versión definitiva: Mayo de 2008

Revista de Historia Industrial

N.º 37. Año XVII. 2008.2.

El peso de la historia

No es posible comprender la situación actual de PSA Peugeot Citroën y Renault sin conocer algunos elementos fundamentales de su historia. Ambas empresas, de creación antigua (Peugeot nació en 1890 y Renault en 1898), han experimentado cambios importantes. Renault permaneció nacionalizada entre 1945 y 1995, fecha de su privatización y de la constitución de Renault S.A.; Peugeot, por su parte, se mantuvo desde sus orígenes como una empresa familiar, de dimensiones reducidas y enteramente controlada por los sucesores de los fundadores. Su gran transformación se produjo a raíz de las crisis del petróleo de 1973 y 1979, años en los que se manifestaron, además, sus primeros deseos de globalización.

La constitución de la General Motors francesa

Antes de la primera crisis del petróleo, cuatro actores dominaban el sector francés del automóvil: Renault, Citroën, Peugeot y Simca o Chrysler Francia. Peugeot era la firma más rentable. Sus dirigentes habían barajado, en reiteradas ocasiones, la posibilidad de especializarse en la producción de coches de gama media-superior, dirigidos a sectores acomodados (una especie de Mercedes a la francesa). Pero al final repararon en que las condiciones de la economía francesa no aconsejaban seguir esa vía: las elevadas cargas fiscales, impuestas a coches nuevos y usados, hacían del mercado de automóviles de gama superior una opción arriesgada. En 1965, Peugeot cambió de estrategia y se convirtió en generalista, iniciando la fabricación de una gama de coches de tipo medio. Tras el 404 (1960), Peugeot lanzó el modelo 204 y creó el segmento M1 (automóviles de gama media-inferior)². En los años siguientes amplió su oferta y en 1975 propuso un amplísima gama de modelos: 104, 204, 304, 404, 504 y 604 V6. Los más vendidos fueron el 204, el 304 (1100 y 1300 cm³) y, sobre todo, el 504 (1968), que supuso un inmenso éxito para un coche de 2.000 cm³. Una segunda particularidad caracterizó a Peugeot: la de ser el único fabricante generalista³ que propuso motores diesel para todos los modelos excepto para el 104. Mantuvo una situación de monopolio que le permitió vender sus productos con un margen de beneficios muy elevado.

El hundimiento del mercado que provocó la primera crisis del petróleo no afectó demasiado a Peugeot. Por una parte, la clientela que comenzó a demandar coches pequeños encontró en Peugeot los modelos 104 y 204. Por otra parte,

2. Segmentación: B (gama baja), M1 (gama media-baja), M2 (gama media-alta), H (gama alta).
3. Mercedes ofrecía, como fabricante especializado, modelos diesel de gama alta en Europa.

cuando subió el precio de los carburantes, el gasoil, con menos gravámenes fiscales que la gasolina, se convirtió en una “energía refugio” para todos aquellos que demandaban un coche de gama superior y no estaban dispuestos a pagar más por su consumo. En consecuencia, se incrementaron las ventas de los modelos 304, 404 y, sobre todo, 504 (diesel, en su mayoría). Peugeot no sufrió las consecuencias del choque del petróleo, pues vendió coches pequeños –rentables, que no baratos– y especialmente modelos diesel, que aportaban mayores beneficios. Peugeot obtuvo un éxito doble, pues en plena crisis del petróleo logró colocar en el mercado coches caros de gama alta y modelos diesel: el 504 se convirtió en el segundo coche más vendido en Francia, después del Renault 5⁴. Peugeot y sus diesel adquirieron fama internacional. Peugeot pudo, de esta forma, incrementar sus exportaciones pese a que sus redes comerciales eran aún débiles. El destino depara a veces buenas sorpresas: los países productores de petróleo, enriquecidos con los precios de la OPEP, optaron por Peugeot a la hora de emprender su motorización. La empresa francesa gozaba de una excelente reputación en África, gracias a la legendaria solidez del 403 (1955) y del 404 (1960). Nigeria, Libia e Irán evolucionaron, año tras año, hasta convertirse en mercados sólidos. En 1972, Peugeot firmó un acuerdo con las autoridades nigerianas y cuatro años más tarde comenzó a funcionar en Kaduna, a 900 km de Lagos, una factoría cofinanciada por Peugeot (40%), los poderes públicos locales (45%) y el Banco Nigeriano de Desarrollo (5%). En Kaduna se ensambló el modelo 504, cuyas piezas constituyentes llegaban por avión desde el aeropuerto de Lyon⁵. En 1976 la producción alcanzó los 15.000 automóviles y en 1977 los 23.500, resultados “*muy favorables*”⁶ según la dirección de la empresa. La opinión fue la misma al hacer balance de los contactos entablados con Libia, un país que al principio parecía cerrado y que sin embargo importó numerosos automóviles Peugeot. La firma francesa se convirtió en su principal suministrador desde 1978, año en que se firmó el primer contrato para la exportación de 25.000 unidades⁷. Por último, Peugeot concluyó en 1977 un acuerdo para el montaje de automóviles en Irán, a razón de 100.000 vehículos al año, de los cuales 15.000 se destinarían a la exportación. El nuevo 305 fue seleccionado por una firma local, la Iran National, para reemplazar al Paykan⁸, modelo construido desde 1963 por la filial inglesa de Chrysler. Fue por tanto un abanico de nuevos e importantes mercados el que se abrió para Peugeot, una de las pocas marcas que confiaba en el futuro del automóvil y era consciente de su debilidad internacional.

4. Jean-Louis Loubet, *Automobiles Peugeot. Une réussite industrielle*, Paris, Economica, 1990.

5. Gracias a un acuerdo con la compañía UTA, que desde 1978 fletó un Boeing 747 cargo, capaz de transportar 100 vehículos (contra 40 anteriormente) en piezas sueltas y semi-sueltas.

6. Consejo de Vigilancia (*Conseil de Surveillance*) de PSA, 24 de abril de 1978.

7. *Ibid.*, 20 de marzo de 1978.

8. Paykan significa “la flecha” en persa. Se trataba de un derivado del Hillman Hunter.

Los efectos de la primera crisis del petróleo fueron muy distintos para Citroën. La crisis puso de manifiesto las graves dificultades estructurales de una empresa que había evolucionado de forma excesivamente lenta. En 1974, Citroën anunció pérdidas financieras por valor de 1 Mf⁹. La marca ya no vendía nada, como consecuencia de graves errores estratégicos. Citroën no fabricaba coches económicos como el Renault 5 o el Peugeot 104. Se conformaba con los viejos 2CV (1949) y el Dyane (1967), que además de consumir en exceso no despertaban tanta atracción como los modelos de sus competidores. La gama alta, representada por el DS de 1955, ya no encontraba compradores: el 45% de las fabricaciones pasaba a formar parte de los stocks. El modelo GS, lanzado en 1970, reveló en el contexto de la crisis del petróleo dos inconvenientes. Primero, se trataba de un producto del tamaño de un M1 vendido al precio de un M2, debido al uso de tecnología Citroën, especialmente en materia de suspensión oleoneumática. Segundo, con su motor de enfriamiento por aire, consumía más que la competencia. En definitiva, ambos modelos dejaron de tener un hueco en el mercado: el SM, con su motor Maserati y sus 220km/h, fue invendible en un país que acababa de fijar el límite de velocidad en carretera a 90 km/h; el GS, con motor rotativo que consumía entre 15 y 17 litros/100 Km (el record de los M1), salió al mercado en 1973, en el mismo momento del formidable incremento de los precios de la gasolina.

Ante la dramática caída de las ventas, Citroën se embarcó en un vasto programa de inversión para superar su retraso. Inició el estudio de dos nuevos modelos, el L (CX) y el Y (un coche pequeño). Planeó la edificación de tres nuevas factorías, dos para la mecánica –una de ellas en Alemania para la producción de motores rotativos NSU– y una gran planta de montaje en Aulnay-sous-bois (cerca de Paris), que reemplazaría por fin a la histórica fábrica de Quai de Javel (1920). En principio, todo podría estar listo para 1975-76... mientras que hubiese dinero. Michelin, propietaria de Citroën desde 1935, no quería pagar más: su objetivo era convertirse en el número uno mundial de la industria del neumático. Michelin entabló contacto con Peugeot y le propuso entrar en Citroën. La respuesta de Peugeot fue vaga y contradictoria, pues nunca antes había considerado tal eventualidad ¿Debía entrar en Citroën o no? El problema no era financiero, dado que Michelin y los poderes públicos se habían comprometido a pagar la factura. Para Peugeot, el rechazo comportaría un riesgo: dejar al estado monopolizar el negocio y empujar a Citroën a los brazos de Renault, entonces nacionalizada al 100%. Se formaría, de esta forma, un sector público tan fuerte que dejaría a Peugeot en una posición muy inferior. ¿Y acaso no conquistó Fiat la industria italiana del automóvil gracias a su tamaño? Además, aceptar significaría reconocer su éxito financiero, consolidar su lugar en Europa y compartir fábricas. Un país llamaba la atención de Peugeot, España, en cuya factoría Citroën de

9. Mf: mil millones de francos; mf: millones de francos.

Vigo Peugeot podría por fin ensamblar sus coches. Tras un acuerdo de principios, firmado en mayo de 1974, la toma efectiva de Citroën por Peugeot se concretó el 30 de septiembre de 1976¹⁰, mediante un intercambio de participaciones. Peugeot SA se convirtió en PSA Peugeot Citroën, con Michelin como segundo accionista (con el 9% del grupo). El apetito llega comiendo, todo es ponerse a ello.

Pocos días antes de la ratificación, por la Asamblea Extraordinaria de Peugeot, de la creación de PSA Peugeot Citroën, el presidente de Peugeot se reunió con el de Chrysler Francia. Éste último propuso la absorción de Chrysler Francia por Peugeot. A finales de 1976, la situación financiera de Chrysler Europa fue comunicada a Peugeot en un clima de estricto secreto. Con los datos en la mano, PSA realizó una propuesta de compra: 400 millones de dólares, de los cuales una mitad se pagaría en efectivo y la otra mediante la cesión de 1,5 millones de acciones nuevas de PSA. Para Chrysler, el precio era insuficiente¹¹. En cualquier caso, los contactos no se interrumpieron, y en el otoño de 1977, PSA propuso a Chrysler acuerdos puntuales de cooperación. A principios de 1978, PSA retomó las conversaciones, proponiendo la posibilidad de adquirir participaciones minoritarias en las filiales europeas, además de una participación temporal en Chrysler Corporation. Lejos de ser rechazada, la propuesta de PSA fue “*debidamente acogida*”¹², a la espera de una discusión más profunda que no se haría realidad hasta julio de 1978, dada la emisión por Chrysler de acciones preferenciales que mantuvieron en suspenso sus negociaciones con PSA. Reunidos en Nueva York a finales de julio, los dirigentes de PSA y de Chrysler Corporation se pusieron de acuerdo enseguida sobre los criterios de valoración de las filiales europeas de Chrysler, prueba de que su venta a los franceses ya estaba comprometida. Al final, las dos delegaciones acordaron un precio de 230 millones de dólares y 1,8 millones de acciones nuevas de PSA¹³. Pese a la evolución económica y monetaria ¡se habían alejado poco de la propuesta de 1976! Un dato a tener en cuenta: Chrysler se convirtió en el segundo accionista de PSA, adquiriendo, según las primeras evaluaciones, entre el 13,5 y el 15,5% de su capital social, además de un asiento en el Consejo de Administración para John Riccardo, *chairman* de Chrysler. El fabricante americano comunicó incluso su intención de alcanzar el 20% del capital “*por razones contables*”, dado que la ley americana obligaba a adquirir ese porcentaje de acciones para consolidar los resultados de una filial. “*Tuvimos que precisar —explica Parayre (PDG¹⁴ de PSA)— que en cualquier caso su participación debería ser inferior al 21%*”¹⁵.

10. Asamblea General Extraordinaria de Peugeot SA y Citroën SA, 30 de septiembre de 1976.

11. Consejo de Vigilancia de PSA, 3 de agosto de 1978.

12. *Ibid.*

13. 230 millones de dólares equivalían a 998,6 millones de francos y 1,8 millones de acciones a 126 millones de francos. Consejo de Vigilancia de PSA, 13 de noviembre de 1978.

14. Presidente-Director General.

15. Jean-Paul Parayre, CS de PSA, 3 de agosto de 1978.

El 10 de agosto de 1978, Chrysler y Peugeot oficializaron la operación. Con el grupo Simca-Rootes-Barreiros¹⁶, PSA se dotó de una tercera división automóvil –se llamaría Talbot–, además de las de Peugeot y Citroën. PSA se convirtió en la GM francesa, el centro de la industria privada francesa del automóvil, con una situación saneada: para materializar la operación, el grupo recurrió a fondos propios, sin endeudarse ni solicitar nuevos desembolsos a los accionistas¹⁷. La familia Peugeot mantuvo el 41% del capital; Chrysler y Michelin respectivamente el 15,5% y el 7%. Mientras que la prensa aplaudía el acontecimiento, Renault reconocía que *“esta operación es sin duda ventajosa para PSA, que se ha convertido en el primer constructor de automóviles en Europa. PSA ha podido pagar la mitad de esta operación mediante el intercambio de papeles, algo que Renault no pudo hacer”*¹⁸. Pero las cosas no quedaron ahí.

¿Mundialization antes de tiempo? PSA y Renault en ayuda de América

Después del acuerdo del 10 de agosto de 1978, en el que *“no se buscó nada que pudiese tener consecuencias sobre nuestra penetración comercial en Estados Unidos”*¹⁹, PSA firmó con Chrysler un segundo protocolo el 5 de febrero de 1980. Se trataba, esta vez, de poner en marcha un proyecto de cooperación entre ambos grupos, un proyecto ambicioso, que incluiría aspectos industriales, comerciales y financieros. La idea central era emprender el diseño de un coche pequeño –derivado de un proyecto de Peugeot–, que sería fabricado en Estados Unidos y Canadá, con la marca Chrysler los modelos más básicos y la marca Peugeot los modelos más caros. Además, ambos grupos aspiraban a mantener flujos de intercambio de dispositivos electrónicos, cajas de cambio automáticas, juntas de transmisión e incluso motores. Estaba previsto el suministro a Chrysler, durante cinco años, de juntas homocinéticas Citroën, que servirían para equipar a 400.000-600.000 vehículos por año, además del suministro de 400.000 motores diesel Peugeot²⁰. En el terreno comercial, Chrysler deseaba ayudar a Peugeot a vender sus coches en América del Norte: los comerciales Chrysler serían seleccionados después de que los ingenieros hubiesen adaptado los automóviles franceses a las normas y gustos locales. El objetivo era colocar 50.000 Peugeot al año en Estados Unidos. Por último, en el apartado financiero estaba previsto un préstamo a Chrysler de 100 millones de dólares²¹. Este gesto iba más allá de un clá-

16. Chrysler France (Simca), Chrysler United Kingdom (Rootes) y Chrysler España (Barreiros).

17. Conferencia de prensa de Jean-Paul Parayre, 31 de agosto de 1978.

18. Consejo de Administración de la RNUR (Régie Nationale des Usines Renault), 26 de septiembre de 1978.

19. Jean-Paul Parayre, Consejo de Vigilancia de PSA, 3 de agosto de 1978.

20. Consejo de Vigilancia de PSA, 21 de julio y 5 de noviembre de 1980.

21. *Ibid.*, 28 de enero de 1980.

sico anticipo de fondos previo a una futura cooperación: Peugeot estaba contribuyendo a la supervivencia de Chrysler –su accionista– ¡cuya salud era tan precaria que su presidente, Lee Iacocca, había ido a pedir ayuda al gobierno federal norteamericano! Chrysler estaba tan enferma que en 1971 no pudo comprar el 35% de Mitsubishi, y tuvo que conformarse con el 20%, a la espera de días mejores. Antes del estallido de la primera crisis del petróleo tenía una deuda de 791 millones de dólares, superior a la de la GM. Estaba arruinada por haber tenido que liquidar sus filiales europeas y “vender las joyas de la familia”²², y debilitada por no poder contar más que con Simca, Mitsubishi y Peugeot para diseñar coches pequeños. En 1980, las necesidades de Chrysler se estimaron en 3.200 millones de dólares, 1,5 de los cuales podría prestarlos el estado federal, siempre que la empresa encontrase los 2.000 millones de dólares restantes. Fue entonces cuando PSA aportó su contribución, 100 millones de dólares en concepto de préstamo garantizado con el 15% de las acciones PSA propiedad de Chrysler.

Renault no permaneció inactiva ante los proyectos de PSA, que convertían a su competidor en el primer fabricante europeo. Para alcanzar el tamaño crítico, Renault se mostró dispuesta, desde 1977, a emprender una operación de envergadura en Estados Unidos. Este país era el sueño histórico de la firma, pues allí había vivido una aventura sorprendente entre 1957 y 1961, llegando a vender el 25% de su producción total antes de tener que renunciar a este mercado. Desde 1977 Renault reemprendió su ofensiva comercial en Estados Unidos. Adaptó el R5, bautizado como *The Car*, y reflató su filial *Renault Incorporated* “para poder funcionar con normalidad”²³. En 1973 y 1975 se inyectaron, respectivamente, 3 y 2 millones de dólares, “para compensar los déficits de los últimos años”²⁴. Fue en la primavera de 1976 cuando el R5 comenzó a exportarse a los mercados norteamericanos. La acogida fue discreta en Estados Unidos y más entusiasta en Canadá. Vernier-Palliez (presidente-director general) y Bernard Hanon (director general²⁵) consideraron que las prisas no eran recomendables y en consecuencia se mostraron prudentes: “No es sano, en este momento, tener un alto porcentaje de automóviles en Estados Unidos, teniendo en cuenta la debilidad del dólar. Nuestra ofensiva permanece en suspenso. Por ahora, estamos allí para aprender la reglamentación anti-polución, que antes o después será obligatoria en Europa, quizás también para beneficiarnos de las campañas de ahorro de energía (que podrían sernos favorables). Por encima de todo, estamos preparados para aprovechar todas las ocasiones que se nos presenten”²⁶. Renault esperaba su momento. Los acontecimientos se precipitaron entre febrero y marzo de 1978.

22. Pierre Dreyfus, nota a Bernard Vernier-Palliez, 20 de octubre de 1970.

23. Consejo de Administración de la RNUR, 27 de febrero de 1973.

24. *Ibid.*, 28 de octubre de 1975.

25. Sucedió a Bernard Vernier-Palliez como PDG en 1981.

26. Bernard Vernier-Palliez, Consejo de Administración de la RNUR, 19 de julio de 1977.

En 1978, AMC, cuarto fabricante americano, atravesaba una situación difícil y sus ventas estaban bajo mínimos. Sus modelos eran anticuados, inadaptados y, sobre todo, inadaptables a las medidas de ahorro energético impuestas por el gobierno federal al conjunto de los automóviles americanos. Aquellas medidas, por el contrario, habían hecho felices a los industriales japoneses. AMC buscaba un fabricante dispuesto a aprovisionar sus 2.300 puntos de venta con vehículos baratos y de consumo moderado, próximos por tanto a los modelos que tenían salida en el mercado: los Toyota, los Mazda e incluso los Nissan. El principal poder de atracción de AMC era su red comercial. También había adquirido prestigio como fabricante de los célebres Jeep, y poseía fábricas, escasamente modernizadas, pero con bajos costes de utilización, gracias al convenio suscrito con el sindicato UAW²⁷ para pagar salarios inferiores a los de la competencia. Había varias empresas candidatas. Algunas de ellas, como el grupo PSA, llevaban las negociaciones bastante avanzadas. PSA aspiraba a firmar un acuerdo comercial, a partir del cual PSA vendería Jeeps en Europa y AMC Peugeot y Citroën en América. Antes de firmar, los dirigentes de Peugeot viajaron a Estados Unidos para recordar a Gerald Meyers (AMC) que PSA no tenía intención de financiar a AMC: “*No correremos riesgos financieros, que irían más allá de lo que estimamos razonable*”²⁸. No obstante, Meyers solicitó dinero, justificándose en el hecho de que Hanon (Renault) había subido la apuesta. Pero el viejo sueño americano de Renault no explica toda la historia. Además, había un cierto deseo de vengarse de Peugeot, que había recuperado Citroën y abandonado la Asociación Peugeot-Renault (1966-1974) cuando ésta marchaba correctamente. También interesaba a AMC la oferta técnica de Renault, mejor dotada que Peugeot-Citroën en cajas de cambio automáticas²⁹. Por encima de todo, dominaba la voluntad de conservar la línea de montaje, junto a las promesas financieras y del deseo de ir deprisa. El 30 de marzo de 1978, Renault y AMC firmaron un memorándum previo a un acuerdo final ¡cuya conclusión se alargó diez meses! “*Fue a causa de las dificultades financieras de AMC*”, reconoció Vernier-Palliez³⁰, dificultades financieras que también explican por qué Renault no mantuvo su promesa de “*no implicarse en una participación financiera en American Motors*”³¹. En el curso de las negociaciones, Vernier-Palliez intentó que la CGT³² mantuviese la calma y no causase demasiados problemas. El sindicato era hostil a la estrategia de internacionaliza-

27. La UAW (United Automobile Workers) era el principal sindicato americano del automóvil.

28. Francis Rougé, Consejo de Vigilancia de PSA, 22 de abril de 1974.

29. Consejo de Administración de la RNUR, 25 de abril de 1978, y Jean-Louis Loubet, *Citroën, Peugeot, Renault et les autres. Soixante ans de stratégies*, Paris, Le Monde Editions, 1995, pp. 454 y 455.

30. Consejo de Administración de la RNUR, 27 de junio de 1978.

31. *Ibid.*, 25 de abril de 1978.

32. Confédération Générale du Travail, sindicato mayoritario en Renault.

ción, a la que consideraba como una política de deslocalización industrial y una maniobra capaz de poner en peligro los puestos de trabajo en Francia. Si Renault no adquirió más que el 5% del capital de AMC, es decir 15 millones de dólares, fue porque esta suma era suficiente para asociar a ambas empresas, una de las cuales distribuiría R5 y R18 en Estados Unidos y la otra Jeep en Francia y Colombia. Esta participación minoritaria bastó para calmar los ánimos de la CGT, que en las últimas semanas había multiplicado las acciones sindicales y las huelgas. No obstante, en el secreto de las negociaciones, los responsables de Renault y de American Motors sabían que aquello no era más que una primera etapa.

Lamentablemente, nada transcurrió como estaba previsto. Al igual que PSA encontró a a Chrysler enferma, Renault tuvo que acudir en ayuda de AMC. El cuarto fabricante americano iba a la deriva, con gamas invendibles y Jeeps anticuados. Renault decidió, en 1980, emprender el montaje de sus vehículos en la factoría de AMC en Kenosha (Wisconsin). La idea era fabricar allí, a partir de 1982, los modelos R9 y R11, rebautizados como *Alliance* y *Encore*, con piezas francesas y americanas ¡y con motores mexicanos! Pero la fragilidad de AMC era tal que Renault tuvo que desembolsar fondos para esta operación. En el verano de 1980, tuvo que encontrar los 85 millones de dólares necesarios para elevar su participación en AMC al 22,8%, además de otros 50 millones de dólares, en forma de préstamos obligatorios, para adquirir un 5% de títulos complementarios. El total ascendió a 150 millones de dólares, pese a las promesas de 1978. “*Es el precio a pagar por tener una cuota de mercado*”, explicaba Vernier-Palliez. “*Nuestro objetivo en Estados Unidos es llegar a los 150.000 coches en 1983 y producir entre 250.000 y 300.000 en 1985*”³³. Renault fabricaba unos 9.000 vehículos al día en el mundo, el 7% del mercado mundial ¡había superado a PSA! La operación adquirió tal magnitud que en 1983 Renault tuvo que aportar más dinero “*entre 200 y 225 millones de dólares para controlar el 46% de AMC*”³⁴. Pero no importaba, puesto que el accionariado –el estado– avalaba los créditos, considerando que “*una operación de este tipo no deja lugar a dudas*”³⁵. ¿En qué estaba pensando el estado? Quizás en los 8.000 empleos previstos en Francia para la fabricación de las piezas constituyentes de los 500.000-600.000 automóviles a construir anualmente en Estados Unidos, quizás en las aportaciones de Renault al saldo de la balanza en dólares, aportaciones que pasaron de 4 Mf en 1983 a 9 Mf en 1988³⁶. Renault no sólo acababa de salvar a AMC de una desaparición segura, sino que además se estaba convirtiendo, sin buscarlo, en el cuarto fabricante americano de automóviles. Ello explica la floración de nuevos proyectos: nueva fábrica en Bramalea (Canadá), pre-

33. Consejo de Administración de la RNUR, 13 de septiembre de 1980.

34. El 46,4 % del capital, e incluso el 55 % teniendo en cuenta las acciones preferenciales convertibles. Consejo de Administración de la RNUR, 23 de septiembre de 1983.

35. Philippe Dulac, Consejo de Administración de la RNUR, 23 de septiembre de 1983.

36. Jean-Louis Loubet, *Renault. Histoire d'une entreprise*, op. cit. p. 291.

paración de una gama de coches especiales, modernización de los legendarios Jeep, etc. Renault estaba viviendo el sueño americano, incluso sus camiones se habían convertido en *trucks*. Desde 1978, la empresa estatal francesa adquirió el 20% del capital de Mack-Trucks, el número uno americano de los pesos pesados de más de 18 toneladas. Pero aún quedaban por encontrar 115 millones de dólares (500 millones de francos), en un momento en el que Renault y Peugeot estaban asfixiados. Su situación se volvía cada vez más compleja porque ya nada funcionaba ni en Francia ni en Europa.

Volver a pensar en clave mundial: primer paso hacia la globalización

PSA y Renault entraron en los años más sombríos de su historia. Estas dos empresas, que habían sido pioneras en la aplicación de una estrategia de mundialización, estaban al borde del abismo. La estructuración en tres divisiones, realizada por PSA, se reveló inviable en un mercado que perdía velocidad. Las ventas de Peugeot, Citroën y Talbot se hundieron. PSA carecía de recursos para alimentar cada marca con novedades y, sobre todo, para modernizar las fábricas. El drama de PSA era haber edificado su propia GM con fábricas opuestas al sistema japonés, es decir con fábricas fordistas cuyo éxito dependía del volumen de producción. Peugeot perdió 8,5 Mf de 1980 en 1985; Renault más de 33 Mf de 1981 en 1988. Ésta última sólo resistía gracias a la presencia del estado: una empresa privada hubiese quebrado. Comenzó entonces una década de reestructuraciones, donde lo esencial fue la superación del “punto muerto”, mediante un aumento de la rentabilidad a partir del redimensionamiento de las empresas y un incremento de la productividad que pasaba por un recorte de efectivos (del 30 al 50% según las fábricas). Estas políticas fueron desarrolladas por los nuevos PDGs Jacques Calvet (PSA) y Raymond Lévy (Renault³⁷). La pauta de actuación fue la misma para PSA y Renault: retirarse rápidamente de los negocios internacionales, empezando por Chrysler y AMC, para después concentrarse en Europa e incluso en Francia. El envite de una fuerte internacionalización acabó por devolver a ambos fabricantes al interior de sus fronteras.

¿Qué estrategia adoptar tras el fracaso?

Las políticas de reestructuración echaron a perder los esfuerzos anteriores de internaciolización. Varias fábricas de montaje se cerraron o traspasaron y varias filiales comerciales vieron su actividad reducida. Renault se centró deliberadamente en el mercado interior, a fin de asegurar su supervivencia. El repliegue fue

37. El PDG Bernard Hanon fue destituido por el estado en enero de 1985.

tal que el *Plan Estratégico* de 1990 tuvo como objetivo “*uropeizar Renault*”, esto es conquistar áreas durables de mercado en Europa, sobre todo septentrional, a través de redes reorganizadas y productos de calidad. Los instrumentos de esta política fueron el R19 y el Clio, con el soporte, es cierto, de un mercado alemán potenciado por la reunificación. En 1995, el Comité ejecutivo de Renault aceleró la marcha y decidió “*pasar de la europeización a la internacionalización*”³⁸. Esta nueva fase se concretó en 1998, con el objetivo de cubrir el 4% del mercado mundial hasta 2003, lo que significaba fabricar 2,4 millones de unidades, e incluso llegar a los 4 millones en 2010³⁹. En PSA, la situación no era muy diferente. Desvincularse de toda operación arriesgada fue la política de los financieros en los años ochenta, lo que condujo a un retroceso de la exportación en masa, que había constituido una tradición en la empresa. Con el 88% de las ventas de 1989 dirigidas a Europa, PSA se centró, más que nunca, en un mercado que apenas representaba el 32% del potencial mundial. Tal desajuste explica por qué Jacques Calvet, a diferencia de Raymond Lévy, consideró que la mejor solución era lanzarse a la conquista de vastos mercados, como Estados Unidos y Japón. Pero ni los 405 en América⁴⁰, ni los 205 y 309 en Japón, consiguieron colarse en aquellos mercados. La falta de imagen y de redes en Estados Unidos⁴¹, y el nacionalismo comercial de Japón –pese al apoyo de las redes Suzuki e Inchcape– impidieron alcanzar los objetivos previstos: 25.000 vehículos en Estados Unidos y 30.000 en Japón⁴². Tras las costosas decepciones argentina y nigeriana, PSA se concentró en dos grandes proyectos en Asia: Citroën instaló una fábrica de montaje integrada en China para el modelo ZX, y Peugeot formalizó una *joint-venture* en la India con la familia Doshi, propietaria del grupo PAL⁴³, para ensamblar el modelo 309⁴⁴. Esta debilidad internacional condujo a Jean-Martin Folz (sucesor de Calvet) a redefinir la estrategia de PSA en 1997, con el objetivo de alcanzar una producción de 3 millones de vehículos en 2003, el 25% de los cuales se destinarían a la exportación fuera de Europa occidental.

Las estrategias de conquista de ambos grupos franceses fueron similares. PSA y Renault no estaban dispuestos a volver a agotar sus fuerzas en el intento de penetrar en mercados saturados. Se acabaron los sueños americano y japonés.

38. CA de Renault, 11 de abril de 1995.

39. *Ibid.*, 28 de octubre de 1999.

40. Elegido en 1988 como coche europeo del año.

41. Peugeot abandonó definitivamente el mercado americano el 1 de diciembre de 1991.

42. CA de PSA, 30 de enero de 1985 y 23 de marzo de 1988. Citroën recibió el apoyo de las redes Mazda y Seibi; Renault el del mayor importador nipón, Yanase. Sus objetivos –no alcanzados– eran, respectivamente, 20.000 y 10.000 vehículos.

43. PAL (Premier Automobiles Limited) fue uno de los grupos familiares competidores de Birla, Tata, Maruti y Mahindra. PAL aseguró el montaje del Padmini, derivado del Fiat 1100 D.

44. Peugeot estaba vinculado al grupo Mahindra & Mahindra desde 1979 para el montaje de motores Diesel y después de pick-up 504 y 505.

El futuro estaba en los mercados emergentes, con tres ejes principales: Europa central y oriental, América Latina y Asia. En Europa, las condiciones se modificaron con la caída del muro de Berlín: las fronteras y los mercados se abrieron y generaron nuevos espacios. Aparte de Europa central, donde los alemanes continuaban siendo los amos del juego, los antiguos imperios Bizantino y Otomano, entre Europa y Asia, se convirtieron en zonas económicas capaces de extenderse por el norte hasta Rusia, por el sur hasta el Creciente fértil y por el este hasta Irán. En esta región, Renault funcionó a partir de dos fábricas, la de Oyak en Turquía, con la que mantenía vínculos desde 1972, y los antiguos establecimientos Moskvitch de Moscou, que en 1997 firmaron un acuerdo para el montaje de 120.000 Mégane⁴⁵. Peugeot tenía una menor presencia en la región, pues desde que rompió sus acuerdos con la polaca FS Lubin⁴⁶, sólo disponía de una fábrica en Turquía, especializada en la fabricación de utilitarios ligeros. El grupo estaba convencido de poder abastecer los mercados de Europa del este con sus fábricas del oeste, y decidido a emprender un esfuerzo esencialmente comercial. Más al este, en Irán, PSA conservaba sin embargo una sólida posición industrial. En 1998, el grupo consolidó sus lazos con Iran Khodro y SAIPA, con el fin de montar *in situ* los modelos 405 y 205, así como el Citroën Xantia, que en conjunto suponían el 40% del objetivo de producción en Irán en 2002⁴⁷.

PSA y Renault habían depositado sus mayores esperanzas en América Latina. Presentes desde los años sesenta, ambos se vieron obligados a abandonar sus posiciones a raíz de las crisis del petróleo. La constitución, el 26 de marzo de 1991, de una unión aduanera entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay –Mercosur–, a la cual en 1995 se unirían Chile y Bolivia, provocó una redistribución de las cartas en la región. Mercosur, con sus 220 millones de habitantes de cultura europea, constituía el eslabón que faltaba entre el Atlántico y el Pacífico. Aquellos mercados eran inmensos, ya que pasaron de 2,8 a 3,8 millones de vehículos entre 1997 y 2001. PSA y Renault aplicaron estrategias muy similares, con la salvedad de que Renault lo hizo en primer lugar, dos años antes que PSA. ¡Ambos fabricantes readquirieron sus antiguas instalaciones argentinas, antes de emprender la construcción de nuevas fábricas en Brasil!

Posteriormente, Renault construyó la unidad Ayrton-Senna en Curitiba, en el estado de Paraná. Puesta en funcionamiento a finales de 1998, se completó un año más tarde con otra unidad de mecánica, capaz de producir 280.000 motores al año. Después llegó el proyecto de una tercera fábrica, especializada en el montaje de pequeños utilitarios. La fábrica de PSA estaba menos integrada: construida en el estado de Río, en Porto Real, englobaba talleres de herraje, pintura y

45. Renault disponía también de una fábrica en Eslovenia, enteramente integrada en la organización industrial europea.

46. FS Lubin era el tercer fabricante polaco. Ensambló el modelo 405 entre 1993 y 1996.

47. CA de PSA, 8 de septiembre de 1998.

montaje. Las piezas embutidas procedían de Francia, y los elementos mecánicos de Curitiba, Argentina o Europa. Proyectada en 1998, la fábrica de Porto Real estuvo operativa desde principios de 2001. Hubo entre ambos proyectos un estrecho paralelismo. Curitiba 1 y Porto Real tenían una capacidad del orden de 100.000 vehículos anuales⁴⁸. En general, los talleres latinoamericanos estaban menos automatizados que los franceses, debido a una mano de obra más barata que, trabajando seis días por semana distribuida en tres equipos, ofrecía una productividad superior a la de las instalaciones europeas. Las fábricas se apoyaban en subcontratos locales. Mientras que Renault reclutó a varios socios en Curitiba, situada al norte del país, PSA aprovechó los servicios de los proveedores que ya trabajaban entre São Paulo, Rio de Janeiro y Bello Horizonte por cuenta de Ford, Fiat, GM y Volkswagen. La oferta de modelos fue parecida: Mégane Scénic y Clio⁴⁹ por parte de Renault y Xsara Picasso y 206 por parte de PSA. En lo que respecta a la cuestión financiera, los dos fabricantes firmaron acuerdos con inversores locales. Renault obtuvo una participación máxima del 40% procedente de un *pool* conducido por el estado de Paraná; y PSA consiguió el 30% del estado de Rio y del grupo Monteiro Aranha, inversores que a la larga podrían controlar parcialmente los negocios⁵⁰. Una cosa era segura: Mercosur es la gran aventura industrial del automóvil francés, una de sus mejores opciones de crecimiento.

La conquista de Asia formó parte de una política más a largo plazo. Si Citroën estableció sus primeros contactos con China en 1982 (Canton) y 1983 (Pekín), Peugeot firmó el 15 de marzo de 1985 una primera *joint venture* con industriales chinos para montar en Canton, desde el año siguiente, el modelo 504. Citroën hizo lo mismo en 1990, con vistas al ensamblaje de 150.000 coches. En abril de 1992, diez años después de los primeros contactos, se materializó al fin el gran proyecto chino con la construcción de una fábrica de montaje en Wuhan y otra de mecánica en Xiangfang⁵¹ (bautizada como Fukang), donde se ensamblarían anualmente 40.000 Citroën ZX. El coste de la inversión ascendió a 222 millones de dólares, que fueron financiados por la Dongfeng Citroën Automobile Company, de la que Citroën poseía el 25% de las acciones. En 1995, las autoridades chinas aceptaron elevar la capacidad de producción hasta los 150.000 vehículos anuales, posible por la incorporación del modelo ZX tricuerpo. Aunque el mercado sea en teoría inmenso, resulta imposible definir claramente el futuro del automóvil en un país corroído por una administración tan pesada como incompetente. Jean-Martin Folz se muestra al respecto mucho más prudente que Jacques Calvet: *“Nuestros socios chinos intentarán prescindir de nosotros en cuanto se sientan capaces. No hay que hacerse ilusiones [...] por tanto hay que intentar mantener la dependencia tecno-*

48. Curitiba 2: 50.000 utilitarios pequeños.

49. Entre ellos un modelo tricuerpo, el Symbol, reservado a los países emergentes.

50. Jean-Louis Loubet, *Renault. Histoire d'une entreprise...*, op. cit. p. 257 y Consejo de Administración de PSA, 15 de octubre de 1997.

51. Motores, cajas de cambio, sistemas de suspensión y actividades de fundición.

lógica de Dongfeng Citroën con nuevos modelos [sin disminuir los márgenes de rentabilidad]"⁵². Asia constituyó un espacio mucho más difícil de conquistar de lo que se había imaginado diez años antes. Después del fracaso del montaje del AX en Proton, Malasia, en 1998, la factoría india PAL comenzó a generar dificultades. La familia Doshi se negaba a financiar la inversión industrial prevista, las empresas subcontratadas no cumplían los criterios de calidad, y la mano de obra permanecía sujeta a convenios colectivos anticuados, heredados de la colonización británica. Peugeot abandonó el mercado indio después de tres años de escasa actividad, lamentando constatar que PAL negociaba en secreto con Fiat la sustitución del 309 por un modelo de Turín⁵³.

Renault también pensaba en Asia, pero se mostraba más prudente. En China, la empresa ensamblaba, a bajo ritmo, utilitarios Tráfico ¡bajo la autoridad de una firma aeronáutica que no sabía nada de automóviles! Pero, para Renault, lo fundamental es estar presente el día en que el mercado se abra. En la India, Renault lleva, desde 1995, en contacto con las autoridades locales para fabricar *"un vehículo económico a un ritmo de 100.000 unidades al año"*⁵⁴. Un proyecto que se presenta complicado, dado que *"por su situación económica, la India necesita vehículos de gama baja, con cuatro puertas, poco costosos, obtenidos a partir de nuestros vehículos. El Departamento de Diseño está trabajando en este proyecto"*⁵⁵. Es necesaria, por tanto, una paciencia infinita, o mejor aún, una oportunidad excepcional.

¿Hay que asociarse para adaptarse a una economía mundializada?

La mundialización de la economía plantea, una vez más, el tema de la soledad de la industria automovilística francesa. Las concentraciones en el sector del automóvil han venido multiplicándose en los últimos años: Rover se asoció a Honda⁵⁶ y después fue comprada, contra todo pronóstico, por BMW (1994); Fiat, propietaria de Lancia, absorbió a Alfa Romeo (1987), GM-Opel se vinculó a Saab (1989), Ford compró Jaguar (1990) y VAG añadió Seat (1986) y Skoda (1992) a sus dos marcas, Volkswagen y Audi. Se trata de una dinámica general, salvo, al parecer, en Francia: *"Me han llegado diversas propuestas –admitía Jacques Calvet– pero siempre las he estudiado sabiendo desde el principio que la respuesta sería negativa. Tenemos la mala experiencia de la*

52. Jean-Martin Folz, CA de PSA, 9 de diciembre de 1998.

53. Consejo de Administración de PSA, 15 de octubre de 1997.

54. Consejo de Administración de Renault SA, 11 de abril de 1995.

55. *Ibid.*

56. Rover era propiedad de British Aerospace (80 %) y de Honda (20 %), que suministraba la ayuda técnica.

*operación de acercamiento a Talbot*⁵⁷. La herida de los años ochenta no había cicatrizado aún. No en vano aquella estrategia de crecimiento externo había estado a punto de resultar fatal: “*Sobre el papel, nosotros fuimos los primeros constructores, con Chrysler Europa, Peugeot y Citroën –explicaba Calvet–, pero la estrategia se saldó con una pérdida de mercado para el conjunto constituido [...] Había demasiadas semejanzas entre redes y automóviles, y demasiadas diferencias entre situaciones laborales y posibilidades informáticas*”. PSA extrajo así lecciones de su propia historia. Dicho en pocas palabras, se convenció de que, en materia automovilística, *uno más uno no es igual a dos*. “*Un acuerdo con un constructor generalista europeo no me parece posible –aseguraba Calvet– [En cuanto a] ponerse de acuerdo con una firma japonesa, estoy totalmente en contra, por convicción y porque ese tipo de acuerdos conducen siempre a la destrucción de la cultura empresarial [del otro. Es lo que] se vio en Estados Unidos*”⁵⁸. PSA tardó más de 20 años en armonizar sus tres, y después dos, divisiones automóviles⁵⁹. No fue hasta 1992 cuando el grupo finalizó la primera reestructuración de sus competencias en materia de estudios, creando la Dirección de Estudios y Técnicas Automovilísticas (DETA). En 1994, Peugeot y Citroën lograron armonizar sus técnicas informáticas⁶⁰. ¿Pero acaso la dolorosa experiencia de PSA significaba que la empresa había elegido el aislamiento? “*No –respondía Calvet– estoy a favor de las más variadas cooperaciones puntuales, como lo hacemos con Fiat [para utilitarios y monovolúmenes], o como lo hacemos sin límites con Renault [para los elementos mecánicos elaborados en las fábricas de la antigua Asociación Peugeot-Renault]*”⁶¹.

¿Tan diferente era la situación de Renault respecto a la de Peugeot-Citroën? La reestructuración de Renault se realizó en parte en medio de la reventa de AMC y Jeep, es decir en el contexto de un repliegue en Europa y de un redimensionamiento más modesto de la empresa. Al término de su convalecencia, Renault pasó del primer al último puesto de los generalistas europeos, convirtiendo aquella frase de *small is beautifull* en la estrategia del momento, especialmente cuando los éxitos financieros de los especialistas BMW, Mercedes y Volvo crearon escuela. Con todo, Raymond Lévy estaba preocupado por el sexto lugar europeo de Renault⁶², que volvía a la empresa vulnerable en el momento de la apertura de la Unión Europea. Fue la razón por la cual entabló contacto con fabricantes como VAG o Porsche. Pero Lévy tuvo dificultades para tratar con los alemanes, siem-

57. Jacques Calvet., 29 de enero de 1992.

58. *Ibid.*

59. Poissy interrumpió la fabricación de Talbot en 1985. Desde julio de 1986 ningún modelo Talbot volvió a fabricarse en Europa.

60. Jean-Louis Loubet, *Citroën, Peugeot, Renault et les autres...*, op. cit., p. 146.

61. Jacques Calvet, 29 de enero de 1992.

62. PSA Peugeot Citroën ocupaba entonces el segundo puesto detrás de VAG.

pre tan seguros de sí mismos. “*Made in Germany, über alles*”⁶³ anotó amargamente el dueño de *Porsche Cars North America* al margen de una carta enviada a Renault, precisando también que “*hay demasiados elementos en sus propuestas de acuerdo que son inaceptables para Porsche*”⁶⁴. En lo que respecta a Volkswagen, fue imposible convencer a sus dirigentes de que Renault deseaba un “*acuerdo equilibrado*”⁶⁵ para la fabricación conjunta de utilitarios. Fue la misma Volkswagen la que, en 1992, insinuó a Renault su interés por la opción Skoda. Los checos también tenían, por supuesto, algo que decir. Desconfiaban de las promesas francesas –triste lección la de 1938⁶⁶– y estaban convencidos de la superioridad industrial alemana, precisamente en aquel momento en el que Alemania retomaba, tras la caída del muro de Berlín, sus viejos sueños de conquistar *Mittel Europa*. “*Checoslovaquia está en Alemania –explicaba Raymond Lévy– al norte limita con Alemania, al sur con Austria; los abuelos checos aprendieron alemán en Austria-Hungría, los padres checos aprendieron alemán durante la guerra de 1939-45 en Alemania, y los hijos checos han aprendido alemán para no aprender ruso. En estas condiciones, es muy difícil competir con los alemanes*”⁶⁷. Renault propuso un programa sólido y escalonado en el tiempo: “*modernización de las fábricas Skoda [entre 1991 y 93] para [alcanzar] una calidad absoluta; aumentar la producción del Skoda Favorit y fabricar 40.000 Renault Chamade*⁶⁸ al año; lanzamiento [entre 1994 y 1997] de un nuevo vehículo [el Twingo] a razón de 200.000 unidades al año, siguiendo el concepto producto-proceso más adecuado [con la fabricación local de los motores, las cajas de cambios y los trenes móviles, y a partir de 1998 con el lanzamiento] de nuevos modelos que reemplacen a los Favorit y Chamade”⁶⁹. El coste global de la inversión, estimado inicialmente en 8 Mf, fue rápidamente elevado a 10,5 Mf, a fin de incrementar el atractivo de la operación, si bien se establecía la obligación, en nombre de la productividad, de reducir los efectivos de 21.588 a 15.090 en siete años⁷⁰. Este último punto bastó para tranquilizar a los dirigentes y a los sindicatos checos respecto a la ofensiva alemana, además de la promesa de VAG de mantener el empleo⁷¹. Era evidente, además, que el riesgo era compartido: si Renault fracasaba en la operación *Skoda*, los checos sufrirían una drástica reducción de efectivos.

63. “fabricación alemana por encima de todo”.

64. Brian Bowler, carta a Aimé Jardon, 1 de diciembre de 1988.

65. Raymond Lévy, nota a Aimé Jardon, 25 de agosto de 1987.

66. Los checos no olvidaron la traición de los franceses en los acuerdos de Munich de septiembre de 1938.

67. Raymond Lévy, 21 de enero de 1992.

68. Versión tricuerpo del Renault 19.

69. “Projet Skoda. Offre Renault-Volvo”, 16 de octubre de 1990.

70. “Skoda. Offre technique Renault. Avant-projet industriel”, septiembre de 1990.

71. Entrevista con Freddy Moustacchi, consejero del presidente de Renault.

Renault disponía de otras cartas en el juego. La empresa estaba en contacto con diversos constructores japoneses, como Honda, Toyota, Mitsubishi y Mazda, con los que habían surgido varias oportunidades de asociación. Con Mitsubishi estaba a punto de cerrarse un acuerdo para el suministro de motores multiválvulas... quizás a la espera de algo mejor. Pero el *lobby* de los ingenieros, mecánicos del motor y sindicalistas de Renault, que anteponían la defensa del empleo y del *savoir-faire* adquirido en la empresa, impidió concretar los términos del acuerdo⁷². Con Mazda, las cosas llegaron “*muy lejos*”⁷³ –explicaba el negociador de Renault que medió entre Louis Schweitzer y los dirigentes del banco Sumitomo, propietario de Mazda. La idea de utilizar las competencias del fabricante japonés para fabricar coches comunes, en particular los “productos nicho”, desembocó en una cuestión de fondo: ¿Quién debía adquirir Mazda, Renault o Ford? Ahora bien, Ford controlaba ya una parte del capital de Mazda, y Renault no había acabado aún su convalecencia financiera⁷⁴. Pese a todo, el futuro de Renault se dibujaba con claridad. La empresa buscaba complementariedades, y por ello los responsables de Renault y Volvo se reencontraron, después de varios meses, para anunciar, el 23 de febrero de 1990, una alianza entre las dos marcas.

Las dos empresas se conocían bien, puesto que en 1971 habían constituido la Franco-Suiza de motores en el marco de la Alianza Peugeot-Renault. Además, la empresa pública francesa poseyó el 9% de Volvo entre 1979 y 1985, y vendió motores a la fábrica holandesa de Born desde 1966⁷⁵. Las complementariedades entre Renault y Volvo eran evidentes: la primera era generalista, la segunda especialista; Renault era un fabricante en masa y Volvo un conquistador de nichos de mercado; las imágenes de marca diferían, privilegiando Renault los “coches para vivir” y Volvo los “modelos más seguros del mundo”. Las áreas de mercado eran también diferentes: Renault estaba presente sobre todo en Europa –incluso en Europa del sur–, mientras que Volvo destacaba en Europa del norte y en Estados Unidos. Ambas empresas disponían de una división de camiones, estando en mejor posición Volvo que RVI. Aunque las dos tenían una implantación americana –White para Volvo y Mack para RVI– sus mercados internacionales no eran los mismos: América Latina, Oriente Medio y Australia para Volvo, y África para Renault. En fin, los dirigentes respectivos, Raymond Lévy y Pehr Gyllenhammar, sabían que cualquier firma demasiado aislada resultaba vulnerable, aunque las carreras por el tamaño hubiesen quedado atrás. “*Se siguieron a rajatabla* –escribe el economista Élie Cohen⁷⁶– *las recomendaciones en materia de fusión de los manuales de la era de la globalización*”. La unión se construyó

72. *Ibid.*

73. *Ibid.*

74. Jean-Louis Loubet, *Renault. Histoire d'une entreprise, op. cit.*, p. 338.

75. Los motores Renault han equipado a los vehículos Daf, y posteriormente a los Volvo.

76. Élie Cohen, *La tentation hexagonale. La souveraineté à l'épreuve de la mondialisation*, Fayard, 1996, p. 36.

lentamente. Tras el anuncio de las negociaciones (1990), la alianza Renault-Volvo se firmó el 18 de enero de 1991 y la decisión de fusionar Renault y Volvo se formalizó el 6 de septiembre de 1993, con efecto desde el 1 de enero de 1994. Fueron cuatro años de pasos pequeños para conocerse mejor, para preparar políticas comunes en materia de compras, investigación, gamas y conquista de mercados lejanos. Además de constituirse direcciones comunes, se multiplicaron los intercambios entre los cuadros, los ingenieros e incluso los sindicatos, herederos del *escaparate social francés* y artesanos de la *cogestión sueca*. Cuatro años para prepararse y apoyarse, durante los cuales las condiciones exteriores evolucionaron. En un contexto marcado por un franco fuerte y una corona sueca afectada por la devaluación, la distancia entre Renault y Volvo se hizo más estrecha: mientras que Renault presentó unos resultados a la baja en 1993 –apenas 1 Mf–, Volvo se recuperó gracias a una severa política de austeridad, y se desmarcó al permitir a su filial holandesa firmar un sorprendente acuerdo con Mitsubishi (1991). “*Mitsubishi no puede apoderarse de Volvo*” –afirmaba un Raymond Lévy que desconfiaba de los que creían ser sus socios– “*Siempre se puede violar un acuerdo, pero esta no es la hipótesis que uno contempla al firmarlo*”⁷⁷.

El anuncio, en 1993, de la fusión Renault-Volvo desencadenó una cólera sin precedentes en Suecia. Ante la constitución del nuevo grupo, cuyo capital fue suscrito en un 65% por Renault –léase el estado– y un 35% por Volvo, los accionistas suecos, desde los grandes del grupo Wallenberg hasta los pequeños de la asociación Aktiespararna, exigieron la renegociación del acuerdo. Estaban furiosos porque pasaban a ser controlados por una empresa “*que no cotiza en bolsa y por tanto su valor no está sancionado por el mercado*”⁷⁸, resentidos al ver que “*los camiones forman parte de la venta*”⁷⁹, humillados por los métodos de Renault, que colocaba a sus hombres en puestos clave⁸⁰ a pesar de hablar continuamente de alianza, y en fin, decepcionados porque “*se termina la saga de Volvo*”⁸¹. La prensa se hizo eco de la situación, empujada por un viento xenóforo en el que participaron personalidades suecas, como aquel antiguo embajador en París que señalaba que “*los franceses son colbertistas, mercantilistas y nacionalistas [mientras que los suecos] zozobran en un liberalismo apátrida*”⁸². El movimiento se volvió nacional. El Consejo de Administración de Volvo forzó la dimisión de Gyllenhammar, poco antes de rechazar la fusión el 2 de diciembre de 1993. A los ojos de Louis Schweitzer (sucesor de Lévy y heredero de sus pro-

77. Raymond Lévy, 21 de enero de 1992.

78. Hasse Olsson, “Inutile de pleurer Volvo”, *Dagens Industri*, 14 de octubre de 1993.

79. *Ibid.*

80. Especialmente Patrick Faure en la dirección de Volvo.

81. Hasse Olsson, “Inutile de pleurer Volvo”, *op. cit.*

82. *Dagens Industri*, 3 de noviembre de 1993, citado por Élie Cohen, *La tentation...*, *op. cit.*, p. 39.

blemas), “*es una gran oportunidad perdida*”⁸³. Para Renault, se trataba de algo más que del nuevo fracaso de una asociación, se trataba de la imposibilidad estructural de la empresa de lograr una concentración. Herida, la empresa intentó, desde principios de 1994, entablar otros contactos. Lo hizo con Fiat, aportando a Turín garantías de su libertad frente al estado. Pero los esfuerzos fueron en balde. Gérard Longuet, ministro de Industria, torpedeó el proyecto, ¡haciendo pública su intención de asociar Renault a Daimler en el marco del eje franco-alemán, pilar de la construcción europea! El proyecto Renault-Daimler que negoció Longuet con Edzard Reuter, PDG de Daimler, contó con el apoyo de Jean-Luc Lagardère, muy cercano al poder político, que desde entonces acarició la idea de vincular la rama aeronáutica de Matra a la de Daimler, la DASA⁸⁴. Fue necesaria toda la determinación de Louis Schweitzer para frenar esta estrategia. Convencido del *impasse* que constituía el *statut* de Renault, contempló la necesidad de reclamar la privatización de la empresa, que algunos políticos llevaban reivindicando desde 1986⁸⁵. “*Teniendo en cuenta [la historia], la nacionalización ha sido un elemento positivo. Pero una empresa debe adaptarse a su tiempo y no quedar presa de ningún mecanismo*”⁸⁶. Renault fue privatizada en 1995. El estado se desvinculó progresivamente de ella, hasta más del 50% en 1995. Hoy conserva el 14%, que deberá abandonar en los próximos años.

Dos estrategias diferentes de mundialización

El 7 mayo de 1998, en Londres, el mundo del automóvil contuvo la respiración. Jürgen Schrempp, PDG de Daimler Benz AG, y Bob Eaton, PDG de Chrysler Corporation, anunciaron la constitución de DaimlerChrysler, un grupo de dimensión planetaria, concebido dentro de la lógica de la mundialización de la economía. Aparte del tamaño gigantesco de la nueva corporación, la sorpresa derivó del hecho de que Daimler llevase la voz cantante de la operación cuando ambas empresas tenían un volumen de negocios similar y Chrysler fabricaba más vehículos que Daimler ¡2,9 millones contra 1,2 millones! Las estrategias de ambas empresas resultaron ser muy diferentes. Daimler apostaba por el crecimiento y la conquista. Chrysler, por el contrario, carecía de perspectivas de desarrollo, anclada en un mercado americano que ya no progresaba, y poco tentada por la internacionalización. Daimler pretendía crecer, Chrysler valorizar sus beneficios. Ahora bien, tras ver a Daimler tomar el control de Chrysler, cuando la primera ganaba menos dinero que la segunda, quedaba claro que cualquier

83. Informe anual de gestión de la RNUR, ejercicio 1993.

84. Jean-Louis Loubet, *Renault. Histoire d'une entreprise, op. cit.*, p. 342.

85. *Ibid.*

86. Louis Schweitzer, Consejo de Administración de la RNUR, 15 de enero de 1995.

empresa era vulnerable, a poco que su capitalización bursátil estuviese infravalorada en relación a sus ganancias potenciales. En estas condiciones, la fusión DaimlerChrysler anunciaba otras grandes maniobras estratégicas. El automóvil entró en una fase de inestabilidad, en una batalla por el tamaño.

La Alianza Renault-Nissan

Ya se sabía que los fabricantes franceses estaban acostumbrados a la resignación: el doloroso episodio de Talbot y el fracaso de la fusión con Volvo habían conducido a PSA y Renault a una estrategia, no de aislamiento, sino de cooperaciones múltiples y puntuales. Louis Schweitzer había sido muy claro en el contexto del asunto Volvo, resumiendo en el caso de Renault la situación general del automóvil francés: “*si el futuro de Renault no está en la fusión [...], si Renault puede vivir sin una asociación estructural fuerte [...] no puede vivir en autarquía*”⁸⁷. Ya no importaban los acuerdos técnicos firmados por los dos grupos con industriales franceses o extranjeros. Desde la Asociación Peugeot-Renault, ninguno de los dos grupos había dejado de utilizar y fabricar componentes comunes. En 1991 y 1996, nuevos acuerdos permitieron el estudio y después fabricación de una caja de cambios automática de aplicación general –llamada *proactiva*– y de un nuevo motor V6 que Citroën, Peugeot y Renault compartieron desde 1998. ¿Hace falta recordar que los acuerdos entre, de un lado, Renault y Matra, y del otro, Fiat y PSA, permitían la fabricación de monovolúmenes? Otros ejemplos de colaboración fecunda fueron la participación de la alemana Karmann en el montaje de los *cabriolets* Renault, y la de la italiana Pininfarina en los *coupés* y *cabriolets* Peugeot. “*Habrà otras colaboraciones –predecía Louis Schweitzer–⁸⁸, no sólo con socios privilegiados como Peugeot-Citroën, sino también otros. Es una cuestión de oportunidad*”.

En esta eterna búsqueda de complementariedades, de apoyos al *savoir-faire* en materia de pick-up y de 4x4 con el objetivo de fabricar 4 millones de vehículos en 2010 y encontrar nuevos mercados, Renault entabló conversaciones con varias firmas japonesas. Toyota y Honda continuaron mostrándose reacias, pero Mitsubishi y Nissan le abrieron sus puertas. El efecto DaimlerChrysler se hizo sentir muy rápidamente. El 11 de junio de 1998 las negociaciones con Nissan tomaron una dirección distinta a la prevista en un principio. En julio, varios equipos franco-japoneses se hallaban a pie de obra para efectuar misiones de evaluación y preparar el encuentro, previsto para el 22 de julio de 1998, entre Louis Schweitzer y Yoshikazu Hanawa, presidente de Nissan. Se habló de política de compras, de estudios, de productos e incluso de plataformas. El 10 de septiem-

87. Louis Schweitzer, *Libération*, 4 de abril de 1997.

88. *Ibid.*

89. Louis Schweitzer, Consejo de Administración de Renault SA, 11 de junio de 1998.

bre, un mes antes del Mundial del Automóvil, que conmemoraba el centenario de Renault, Schweitzer y Hanawa firmaron un memorándum por el cual se establecían dos meses de reflexión y evaluación previos a la conclusión del acuerdo. Las reuniones de alto nivel prosiguieron en noviembre y diciembre de 1998. No obstante, el acuerdo estuvo a punto de desvanecerse cuando Schweitzer supo que DaimlerChrysler negociaba con Nissan. Renault no estaba dispuesta a subir la apuesta “*ni a ser el socio dominado en la operación, como pudo serlo Chrysler*”⁹⁰. Una vez que Daimler se retiró oficialmente de las negociaciones, Renault presionó para concluir un acuerdo global de cooperación, que fue firmado en Tokio el 27 de marzo de 1999. Nació así la alianza Renault-Nissan, ocho meses después del primer encuentro entre Schweitzer y Hanawa.

El proyecto era considerable en más de un sentido. En primer lugar, porque Renault, una empresa en quiebra virtual en 1984 que había experimentado una reestructuración profunda y una privatización por etapas, tomaba el control sobre un fabricante japonés considerado modélico a los ojos de todo el mundo. Excelente lección de la historia que demostraba, si es que todavía hacía falta, que cualquier posición puede ser frágil. En segundo lugar, fue en torno a una empresa francesa que se constituyó uno de los más grandes polos automovilísticos del mundo: Renault-Nissan se convirtió en el cuarto fabricante de automóviles del planeta, con un 9,1% de cuota de mercado. Los 4 millones de vehículos previstos por Renault para 2010 van a transformarse en 6,5 o en 8 millones⁹⁰, según la evolución de los mercados y, sobre todo, del estado de salud de Nissan, que está financieramente enferma –ésta es una de las razones que explican su entrada en la órbita de influencia de Renault. Nissan tenía una deuda de 127.000 millones y uno de sus accionistas –el banco Fuji– estaba en muy mala situación. Pero Louis Schweitzer privilegiaba las ventajas: “*las mejores fábricas de Europa y de América siguen siendo las fábricas de Nissan*”⁹¹. Las sinergias entre las dos empresas son evidentes. Renault está presente en Europa y en Mercosur, mientras que Nissan es fuerte en Japón, Canadá, Estados Unidos y América Central. Renault y Nissan poseen culturas técnicas muy complementarias, estando presentes en sectores diferentes. Todo se comparte a fin de reducir costes, ya sean las plataformas, los motores o los elementos mecánicos. Respecto al coste de la operación, Louis Schweitzer afirmaba que “*no pone a Renault en peligro*”⁹², dado que el compromiso se limitaba a una participación del 36,8 % en Nissan⁹³, es decir 32 Mf. Teniendo en cuenta que Renault debía pedir prestados 20, el coste seguía siendo razonable (en comparación a los 39 Mf gastados por Ford en enero de 1999 para la adquisición de la rama automóvil de Volvo). Esta partici-

90. Equivalente a la producción de General Motors o Ford en 2000.

91. Louis Schweitzer, Consejo de Administración de Renault SA, 11 de junio de 1998.

92. Louis Schweitzer, *Le Monde*, 17 de marzo de 1999.

93. Además del 22,5 % en Nissan Diesel y el 100 % en las filiales europeas de Nissan.

pación minoritaria garantiza a Renault el control del negocio sin humillar a Nissan. La prensa japonesa no se equivoca al alabar “*la puesta en escena de la igualdad*”⁹⁴. Es obvio que el *síndrome Volvo* condujo a Billancourt a la humildad. Pero la experiencia también anima a Renault a prevenirse contra cambios dolorosos. Por ello, ha emitido obligaciones destinadas a readquirir, si fuese necesario, 540 millones de acciones Nissan a precio fijo, lo que elevaría su control al 44,4%. Los riesgos de una OPA son enormes en esta época de compras, aunque Renault no tenga nada que temer al estar todavía protegida por el estado, que en 1998-99 continuaba siendo su principal accionista con una participación del 44,2% en el capital social de la empresa. En el futuro, el estado podrá seguir ayudando a Renault, aunque menos decididamente, pues desde 1995 (año de la privatización) es cada vez más un “accionista durmiente”.

La alianza Renault-Nissan se concretó muy rápidamente. Al tiempo que Yoshikazu Hanawa entraba a formar parte del Consejo de Administración de Renault, y que Tsutomu Sawada⁹⁵ se convertía en consejero de Louis Schweitzer, tres personalidades de Renault –Carlos Ghosn, Patrick Pélata y Thierry Moulounguet– fueron designadas para ocupar los principales puestos en Nissan: Ghosn ocupó la Dirección General en junio de 1999, y un año más tarde sustituyó a Hanawa en la Presidencia. Durante ese intervalo, Carlos Ghosn se empleó a fondo en la reorganización de Nissan, presentando en Tokio un *Plan de Renovación* con medidas enérgicas: cierre de cinco fábricas; supresión de 21.000 puestos de trabajo y del empleo de por vida; reducción drástica del número de subcontratistas (de 1.145 a 600) para reducir los costes de adquisición un 10% en tres años; y reorganización de la fabricación en 15 plataformas en lugar de 27 y 4 fábricas en lugar de 7. Apelando a la necesidad de eficacia, Carlos Ghosn se comprometió personalmente a obtener resultados a corto o medio plazo: en 2002 las fábricas Nissan trabajarían al 82% de su capacidad –contra el 59% en 1998–, el endeudamiento se habría reducido un 45% y Nissan sería una empresa rentable hacia 2000-2001⁹⁶. Louis Schweitzer conocía el gran reto que suponía esta reorganización: “*el éxito de la Alianza se basa en la prosperidad de los dos socios*”⁹⁷. Paralelamente a este plan de salvamento, Renault y Nissan lanzaron nuevos proyectos de futuro. Consistían en la vuelta de Renault a México por la vía de la red Nissan (1999), mediante un matrimonio de los sistemas de distribución de las dos marcas en Europa (2000), e implicaban también una ofensiva comercial en África del sur y, sobre todo, en Asia. En materia de estudios, se pusieron en marcha las primeras reflexiones sobre la plataforma B, destinadas a

94. *Asahi*, 28 de marzo de 1999.

95. Director de Ingeniería de Nissan y especialista en calidad.

96. *The Nissan Revival Plan*, 18 de octubre de 1999. El equilibrio financiero de Nissan se consiguió desde el año 2000.

97. Louis Schweitzer, Consejo de Administración de Renault SA, 19 de octubre de 1999.

definir los modelos que sucederían a los Micra, March y Cubo de Nissan y a los Twingo y Clio de Renault. La Alianza estaba ya sólidamente establecida.

La importancia de este acontecimiento en el contexto industrial francés ocultó otras decisiones espectaculares protagonizadas por Renault. En marzo de 1999 la firma francesa readquirió la rumana Dacia por 300 m⁹⁸. Al retomar el control sobre esta empresa, que había montado el modelo R12 en los años setenta, Renault conseguía en realidad una nueva marca. En efecto, Dacia permitió a Renault lanzar un coche para los países emergentes, el Logan, vendido por unos 5.000 euros. Para alcanzar los nuevos estándares de proceso⁹⁹ y calidad, la fábrica tenía que realizar un gran esfuerzo de modernización. La inversión prevista era de aproximadamente 1,5 Mf, escalonada en un período de cinco a ocho años⁹⁷. El movimiento de concentración continuó, y en abril del 2000 Renault adquirió la empresa surcoreana Samsung. La operación era compleja. Según los términos de las patentes Nissan era en teoría posible, pero en la práctica dependía de la buena voluntad del banco coreano Hanvit. Al final, éste aceptó no sólo que Renault reabriera las instalaciones ultra modernas de Samsung, cerradas durante seis meses por quiebra, sino que además se abstuvo de pedir a la empresa francesa que asumiese las enormes pérdidas de la empresa coreana. La adquisición de Samsung¹⁰¹ costó 562 millones de dólares. Fue el billete de entrada a un mercado cerrado a los extranjeros, pero dotado de un potencial de 1,5 millones de automóviles. Renault relanzó la producción del SM5 –un Nissan Maxima rediseñado–, antes de elaborar un modelo “*primo hermano de un Mégane o un Nissan*”¹⁰². Dacia, Nissan, Samsung... ¿cuándo pararía Renault? “yo creo –afirmaba Louis Schweitzer en abril de 2000–, *que la gran ofensiva lanzada en 1998 por DaimlerChrysler toca hoy a su fin*”¹⁰³.

El 25 de abril de 2000 Renault volvió a ser noticia al anunciar el reagrupamiento de su división de camiones con la firma sueca Volvo. Era el regreso inesperado del que una vez había sido su socio. Pero esta vez la situación era muy distinta. En primer lugar, Volvo no poseía ya su división de coches particulares. Además, Renault decidió ceder a Volvo el 100% de RVI y de su filial americana Mack, a cambio de una participación del 15% en el capital de Volvo, que más tarde ascendería al 20%, convirtiendo a la empresa francesa en la primera accionista de la sueca. ¿Qué lectura puede extraerse de este acuerdo? ¿“*La manera más eficaz para el grupo de mantener su actividad, su presencia y su marca en este sector de actividad*” –como ha escrito Louis Schweitzer¹⁰⁴– o la retirada de

98. 51 % del capital.

99. Proceso industrial.

100. Consejo de Administración de Renault SA, 15 de diciembre de 1998 y Renault-Avec, diario de la empresa, febrero de 1999, pp. 34-35.

101. 70 % del capital.

102. Louis Schweitzer, Le Monde, 28 de abril de 2000.

103. Ibid .

104. Louis Schweitzer, carta al autor, 19 de junio de 2000.

Renault de una división poco rentable que subsistía gracias a las subvenciones de la rama automóvil?¹⁰⁵ . Aunque el acuerdo contemplaba la coexistencia de las marcas RVI y Mack junto a Volvo, la historia del camión francés pareció apagarse. ¿No era esa la lógica de una empresa cada vez más centrada en su oficio de base? En 1997, Renault reestructuró sus fabricaciones de material agrícola en el seno de Renault Agriculture S.A., cuya fábrica italiana se había especializado en las dos marcas, Agricultura y Renault. En octubre de 1998, confió la fabricación de sus juntas de transmisiones a la japonesa NTN, que convirtió en una filial franco-japonesa una parte de la fábrica de Le Mans. En diciembre de 1998, transpusó a Fiat sus actividades de fundición en la sociedad Teksid¹⁰⁶, afirmando que “*este nuevo polo de fundición permitirá garantizar mejor el futuro de esta actividad*”¹⁰⁷.

PSA y la estrategia de las alianzas puntuales

En esta batalla por la dimensión, la actitud de PSA fue muy diferente. Orgullosa de su independencia, la familia Peugeot no está dispuesta a aceptar socios financieros. Desde 1998, ha realizado importantes compras de acciones para incrementar aún más su control, un control que, gracias al voto plural, protege a PSA Peugeot Citroën de toda OPA. Es un caso raro —pero no único, visto lo que sucede con la familiar Quandt propietaria de BMW— en la industria del automóvil. Los Agnelli y también Ford están desde hace más o menos tiempo aliados a inversores supuestamente seguros.

En 1998, su filial de equipamientos del automóvil, ECIA, lanzó una oferta pública de compra amistosa sobre Bertrand Faure, de la que el grupo PSA controlaba ya el 16,6 % del capital social¹⁰⁸. La operación costó 4,9 Mf. Fue el precio del nacimiento de Faurecia, líder europea y número tres mundial en el campo de los asientos de automóvil y los sistemas de escape. El nuevo grupo cuenta con 35.000 asalariados, repartidos entre más de 110 emplazamientos y 27 países. Un buen indicador de su éxito internacional fue el contrato firmado con GM-Estados Unidos para el desarrollo y la producción de buena parte de sus asientos (1999). Y la empresa siguió creciendo: en julio de 1999 adquirió el control total de la española Silenciadores PCG y en diciembre del mismo año el de la americana APAS, tercer suministrador de sistemas de escape en Estados Unidos. Faurecia puso así un potencial técnico y una presencia industrial “*a disposición de los constructores americanos, europeos y asiáticos que desean desarrollar estrategias mundia-*

105. Consejo de Administración de Renault SA, 14 de mayo de 1997.

106. Controlada al 35 % por Renault.

107. Consejo de Administración de Renault SA, 15 de diciembre de 1998.

108. Asamblea General Ordinaria de PSA, 2 de junio de 1999.

les”¹⁰⁹. En lo que respecta al sector automóvil, dominante en PSA, los dirigentes adoptaron una posición muy diferente: *“en un mundo, el del automóvil, que continúa remodelándose en 1999, el grupo PSA Peugeot-Citroën persigue [una] estrategia basada en la independencia y en la conclusión de acuerdos puntuales con otros constructores en campos precisos y bien definidos”*¹¹⁰. PSA se mantuvo alejada de los movimientos de concentración, desmintiendo repetidas veces los rumores de acuerdos con Ford, Fiat o Daimler. Su estrategia se resume claramente en el dicho “reina, pero no gobierna”. Nada de fusiones, pero sí una multiplicación de las cooperaciones, en todos los campos y en todos los países. Esta política de cooperación se reforzó y concretó con Fiat y Toyota con vistas a la concepción y fabricación de vehículos. Desde mediados de los años setenta, PSA y Fiat producían utilitarios en Italia. A finales de los años noventa, se inició la fabricación de los monovolúmenes comunes, con derivados utilitarios, fabricados en Francia desde 1994 (806 y Évasion). Esta serie de esfuerzos generó efectos positivos para cuatro marcas: Peugeot, Citroën, Fiat y Lancia. En 2001, PSA firmó un acuerdo con Toyota. Una unión imposible en tiempos de Jacques Calvet, cuyo sucesor, Jean-Martin Folz, no vaciló en realizar, creando TPCA¹¹¹. Cuatro años más tarde, en 2005, Peugeot, Citroën y Toyota presentaron los 107, C1 y Aygo, coches pequeños de gama baja muy similares entre sí. Con una inversión de sólo 1.500 millones de euros en la República Checa (en Kolin), PSA y Toyota disponían de una capacidad de producción inicial de 300.000 vehículos anuales, con los que inundarían los mercados de toda Europa. En el marco de esta cooperación, PSA aportó mucho a Toyota en materia de relación con los suministradores, y Toyota enseñó a PSA diversas cuestiones en materia de industrialización. A estas dos cooperaciones estructurales, se añadió una cooperación coyuntural con Mitsubishi: la oportunidad para Peugeot y Citroën de proponer una oferta de 30.000 vehículos anuales de tipo 4x4 desde 2007: los 4007 y los C-Crosser. Se trata de derivados de Outlander Mitsubishi, montados en Japón bajo el control de PSA (sobre todo en materia de adherencia a la carretera y de frenado), y por supuesto con los elementos motores suministrados por fabricantes del grupo. Los productos Mitsubishi gozan de todas estas ventajas. Precisamente, las colaboraciones en materia de motores forman el núcleo de la estrategia del grupo: diesel para Ford, gasolina para BMW, aportando cada marca novedades en materia de motores. Los acuerdos PSA-Ford datan de 1998, con la creación del 1,4 l. HDI de 1.398 cm³ para plataformas 1 y 2, es decir gamas pequeñas y medianas cuya producción se inició en 2001. Seis años más tarde, este motor se fabrica a una cadencia de 6.000 unidades diarias. En 2001, se inició una segunda fase de cooperación, a partir de dos HDI de 1.6 y 2.0, fabrica-

109. Ibid., 24 de mayo de 2000.

110. Pierre Peugeot y Jean-Martin Folz, Asamblea General Ordinaria de PSA, 24 de mayo 2000.

111. Toyota Peugeot Citroën Automobile.

dos desde 2003. En 2005, salió a la luz una de las piezas mecánicas con más éxito, el V6 Diesel PSA-Ford, destinado a los modelos 607 y Jaguar. El balance de la cooperación se resume en dos cifras: 9.000 motores al día (equipados con FAP¹¹² para PSA) y el primer puesto del *ranking* mundial de la producción de motores diesel. La segunda colaboración en materia de motores es más reciente. Se formalizó en 2002 con BMW para motores de cuatro cilindros a gasolina, destinados a gamas bajas y medias, algunos de inyección directa de 75 a 170 caballos. La originalidad de esta colaboración reside en la conjugación del aumento de los rendimientos y la disminución de las emisiones contaminantes. Desde 2007, estos motores PSA-BMW han sido instalados en los 207 y los Mini. La producción en Francia está asegurada gracias a la Française de Mécanique –filial de Peugeot Renault– que produce 2.500 motores al día. En conjunto, estas colaboraciones (vehículos y motores) han permitido a PSA alcanzar sus objetivos de crecimiento: 3,36 millones de vehículos, es decir el 5,2% de la producción mundial, lo que convierte al grupo en el segundo fabricante europeo detrás de VAG. El éxito de esta política no ha sido tan claro en el caso de Renault, que no obstante siguió las mismas lógicas: reparto de inversiones y de *savoir-faire*, y ampliación del tamaño para disminuir costes. En cada ocasión, PSA ha recurrido al especialista del momento y, aquí sí hay una gran diferencia, ha rechazado el establecimiento de vínculos financieros.

Desde 1890, elementos esenciales de la cultura Peugeot, como la perdurabilidad y la libertad, siguen siendo determinantes y muy difíciles de cambiar. A principios del siglo XXI, PSA cuenta con fuerzas importantes: el capital está en manos de un grupo de accionistas fieles y estables; la familia Peugeot sigue estando muy presente, aunque sea en el Consejo de Vigilancia con la aparición de la nueva generación de “jóvenes de cincuenta años” formados en las mejores escuelas de comercio. Thierry es el presidente del Consejo de Vigilancia, ayudado por su primo Jean-Philippe y su hermana Marie-Hélène. Robert, ingeniero d’*École Centrale*, controla las sociedades familiares que conservan el control financiero de PSA. Ese control es la piedra de toque del sistema Peugeot: en la actualidad, la familia posee el 30,22% del capital, aunque gracias al sistema de acciones con voto doble controla en realidad el 45,12% de los votos. Desde 2002, PSA ha venido readquiriendo sus propias acciones para alcanzar un control estable de su capital, y en consecuencia proporcionar a la familia un poder casi único en el mundo del automóvil. La familia se apoya también en algunos aliados, particularmente tres bancos (Société Générale, BNP y Caisse des Dépôts), y también en un fondo de inversiones (2% del capital), que le garantizan el 53% de los votos, lo que impide cualquier OPA hostil. Un detalle importante: por primera vez Philippe Streiff, el nuevo PDG, no ha ocultado que, de acuerdo con la familia Peugeot, está abierto a fusiones, a adquisiciones o al refuerzo de las cooperaciones. “*Si surge una buena oportunidad, la aprovecharemos*”¹¹³. Más que un cambio, es el anuncio de una revolución cuya condición *sine*

112. Filtro de partículas (“Filtre À Particules”).

qua non ya conocemos: la familia no perderá en el control de su negocio ¡Continuará!

Conclusión: nada de globalización a la francesa

Resulta imposible extraer una única lección, imposible imaginar un modelo genuinamente francés. Los dos fabricantes, PSA Peugeot Citroën y Renault, se han adaptado a una economía globalizada. Han triunfado, aunque de formas distintas. Estas diferencias sólo pueden explicarse atendiendo a la historia y la cultura de cada una de las empresas, elementos que sus gerentes tienden a subestimar al tomar sólo en consideración factores económicos.

La globalización de los fabricantes franceses muestra, por tanto, dos vías posibles. Por un lado, una empresa familiar enteramente controlada por sus propietarios históricos, con intereses en los principales mercados mundiales, con una política técnica de plataformas¹¹⁴, y un abanico de colaboraciones con las mejores empresas, en todos los ámbitos necesarios. Por otro lado, la globalización de Renault es la del crecimiento externo gracias a la Alianza Renault-Nissan, donde Renault, por su historia, tuvo que otorgar libertad y garantías a Nissan, evitando el establecimiento de relaciones dominante-dominado. Además, Renault se reforzó con Dacia y Samsung, en esta ocasión de un modo más clásico. En términos generales, en Renault y PSA encontramos elementos comunes: presencia en los mayores mercados del mundo, política de plataformas y cooperaciones técnicas. Renault, Nissan, Dacia y Samsung comparten elementos comunes, del mismo modo que PSA lo hace con Fiat, BMW, Ford y Mitsubishi. La principal diferencia franco-francesa se da, probablemente, a nivel de estrategias, a propósito de un proyecto excepcional, el del Logan. Previsto inicialmente para Europa del este, el Logan se está convirtiendo en un producto de globalización. Pensado inicialmente para ser producido sólo en Rumanía, el Logan se está volviendo iraní, marroquí, sudamericano, indio... y mañana chino ¿Para cuando el Logan *by PSA*? *“Nuestra respuesta a Logan es una respuesta según los mercados. En China, ya estamos presentes con nuestros Fukang a menos de 7.500 euros”*¹¹⁵.

Una cosa es cierta. El mundo se equivocó al imaginar que en el sector del automóvil el modelo de globalización se llamaba DaimlerChrysler. Los analistas encontrarán en el caso francés la prueba de que la pluralidad constituye una de las mayores riquezas intelectuales.

113. Philippe Streiff, conferencia de prensa, 6 de septiembre 2007.

114. Renault y Nissan comparten las plataformas, motores y cajas de cambios que se destinan a todos los modelos de ambas marcas.

115. Philippe Streiff, conferencia de prensa, 6 de septiembre 2007.

■

French car industry and globalization. The case of PSA Peugeot Citroën and Renault

ABSTRACT

With two companies, PSA Peugeot Citroën and Renault, the French car industry seems to have understood the globalization. For a long time, she adapted itself to the changes of the economy. Nevertheless, there is no French model. PSA and Renault did not take the same choices. It is the lesson of the history, the cohabitation of a company of State (Renault) with a private and family firm (Peugeot). Both groups are in competition for a long time. PSA chooses the external growth by taking the control of Citroën (1975) and Chrysler-Europe (1978). He becomes international with factories in Europe and n° 1 in Europe (1979). Renault prefers the internal growth. But in 1978, he takes the control of AMC to become world. These two strategies finish badly. The crisis obliges both firms to engage a painful policy of reorganization. From 1985 till 1988. Renault and PSA are careful. They prefer the French market which allows better margins. Then, they go towards the Eastern Europe who open his borders during his collapse. Later, they settle down composedly in Mercosur (a market little different from French and Iberian markets). Finally, the look at Asia. PSA and Renault understand the change of markets: Europe is saturated. It is necessary to become really world. It is the new French offensive. Renault chooses to be bound with Nissan in 1999. PSA refuses the capital-intensive alliances because the Peugeot family wants to keep its business. PSA chooses to multiply the technical cooperations. The biggest firms (BMW, Fiat, Ford, Renault, Mitsubishi and Toyota) become the partners of PSA. The assessment is surprising: with the different strategies, Renault and PSA are leaders, Renault-Nissan, the 4th world manufacturer, PSA Peugeot Citroën, the 2nd European manufacturer! The French lesson is called pragmatism.

KEY WORDS: Car industry, Globalization, Economic Growth, Pragmatism

■



El automóvil francés y la globalización. El caso de PSA Peugeot Citroën y Renault

RESUMEN

A través de dos empresas, PSA Peugeot Citroën y Renault, la industria francesa del automóvil parece haber comprendido la globalización. Durante mucho tiempo, el sector se ha ido adaptando a los cambios en la economía. No obstante, no ha existido un modelo francés como tal. PSA y Renault no han tomado las mismas decisiones. Esa es la lección de la historia, la cohabitación de una empresa estatal (Renault) con una compañía privada y familiar (Peugeot). Ambos grupos han competido entre sí durante largo tiempo. PSA escogió el crecimiento externo, tomando el control de Citroën (1975) y Chrysler-Europe (1978). Adquirió carácter internacional, con fábricas en Europa, y se convirtió en número 1 en Europa en 1979. Renault prefirió el crecimiento interno. Pero en 1978 tomó el control de AMC para adquirir carácter global. Las dos estrategias acabaron mal. La crisis obligó a ambas empresas a poner en marcha dolorosas políticas de reorganización. Desde 1985 hasta 1998, Renault y PSA actuaron con cautela, prefiriendo el mercado francés, que proporcionaba márgenes mayores. Posteriormente, se dirigieron a Europa Oriental, que abría sus fronteras durante su colapso. Más tarde, se instalaron en Mercosur (un mercado algo diferente del francés y del ibérico). Finalmente, miraron a Asia, PSA y Renault han entendido el cambio de los mercados: Europa estaba saturada. Era necesario adquirir un carácter realmente global. Esa es la nueva ofensiva francesa. Renault ha escogido vincularse a Nissan (1999). PSA ha rechazado las alianzas intensivas en capital, porque la familia Peugeot quiere mantener el control de sus negocios. En cambio, PSA ha optado por multiplicar las cooperaciones de carácter técnico. Las mayores empresas (BMW, Fiat, Ford, Renault, Mitsubishi y Toyota) se han convertido en socias de PSA. La evaluación final es sorprendente: con estrategias distintas, Renault y PSA son líderes: Renault-Nissan, el cuarto, productor del mundo y PSA Peugeot Citroën el segundo productor europeo. La lección francesa se llama pragmatismo.

PALABRAS CLAVE: Industria del Automóvil, Globalización, Crecimiento económico, Pragmatismo.

