



**Análisis del impacto financiero y la afectación reputacional de Nissan Motor Co Limited,  
secuelas de una mala jugada**

**Autor(es):**

**Jenny Cristina Restrepo Flórez**

**Mauricio Quintero García**

**Trabajo de investigación para optar por el título de:**

**Especialista en Gerencia Financiera**

**Tutor:**

**Alejandra María Luján Jaramillo**

**MBA Dirección Financiera**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y MERCADEO  
MEDELLÍN, COLOMBIA**

**2019**

## Tabla de contenido

1.	Planteamiento del problema .....	3
2.	Objetivo general .....	3
3.	Objetivos específicos .....	3
4.	Justificación .....	4
5.	Marco Referencial .....	5
6.	Marco Metodológico .....	15
7.	Hallazgos.....	17
7.1	Modelo del negocio de Nissan Motor Co Limited .....	17
7.2	Comparativo resultados financieros 2017 – 2018 .....	18
7.3	Reestructuración .....	21
8.	Conclusiones .....	23
9.	Recomendaciones .....	24
10.	Referencias.....	25

# **Análisis del impacto financiero y la afectación reputacional de Nissan Motor Co Limited, secuelas de una mala jugada.**

## **1. Planteamiento del problema**

Impacto financiero y reputacional generado a la compañía Nissan Motor Co Limited por el escándalo detrás del arresto del Sr. Carlos Ghosn.

## **2. Objetivo General**

Analizar el impacto financiero y la afectación reputacional de Nissan Motor Co Limited, secuelas de una mala jugada.

## **3. Objetivos Específicos**

- Comprender los elementos integradores del modelo de negocio de Nissan Motor Co Limited a través de conceptos organizacionales, manejo de fuentes de financiación y rentabilidad.
- Comparar los resultados financiero-corporativos desde el año 2017 encontrando anomalías en la generación de valor.
- Analizar el impacto financiero de la puesta en marcha, del plan de reestructuración para empresa durante el 2019.

#### **4. Justificación**

El riesgo reputacional tiene una afectación directa en la gestión estratégica de las directivas de las organizaciones y a su vez éste se refleja en los resultados financieros en cuanto a reducción de clientes, tanto existentes como potenciales, caída en los ingresos y hasta en la utilidad operativa y neta, afectando a los socios o accionistas de las compañías, pues la reputación revela la ética, la moral y la integridad de las personas que ocupan estos cargos.

Es evidente que la afectación reputacional es consecuencia de los malos manejos de los gerentes y directivos de las organizaciones y por ende al identificarlos se deben tomar decisiones radicales ante la crisis, las cuales pueden tener un gran impacto tanto para los clientes internos como los empleados, directivos y accionistas, como para los clientes externos como clientes, proveedores, instituciones financieras y hasta el gobierno.

Es por esto que queremos tratar temas como el análisis de inductores de valor, enfocándonos en las estrategias de cara a la reducción de personal, cómo están enfrentado la caída en sus ventas y cómo van a recuperar la credibilidad del mercado, fundamentándonos en el porqué del anuncio de la disminución de 10.000 plazas de trabajo a nivel internacional, lo que equivale al 7% de la planta productiva, según la revista portafolio en su edición digital del 23 de julio del año 2019 de la multinacional Nissan Motor Co Limited, y por qué está ligada esta decisión a los supuestos malos manejos realizados por el Sr. Carlos Ghosn y la crisis que enfrenta la compañía, teniendo en cuenta que es considerada una de las principales de su sector a nivel mundial en términos de producción anual de vehículos.

## **5. Marco Referencial**

La industria automotriz ha tomado gran valor en la economía mundial, impulsando el desarrollo de otros sectores como el eléctrico, el metalúrgico y el electrónico, dando un valor agregado al mismo, además ha generado competitividad en las regiones en las que se ha establecido, aportando una mano de obra mejor calificada y avances tecnológicos que aportan a la sociedad.

En México, la industria automotriz ha tenido un rápido crecimiento en los últimos años dando como resultado relaciones comerciales con países productores, empresas como Nissan Motor Co Limited han incursionado en el mercado Mexicano, estableciendo sus ensambladoras en éste país norteamericano, iniciaron sus relaciones comerciales en el año 1961 y en 1966 abrieron la primera planta construida fuera de Japón, ubicada en el Estado de Cuernavaca, posteriormente las de Toluca y dos más en Aguascalientes.

Nissan Motor Co Limited, es una fábrica de automóviles que nació en Tokio en el año de 1911, considerada una de las principales compañías de su sector a nivel mundial en términos de producción anual de vehículos, en la actualidad tiene sus plantas de fabricación y ensamblaje en más de 15 países, tiene por objeto crear productos y servicios automotrices ofreciendo un valor medible superior a todas las partes interesadas, tiene la Visión de "Enriquecer la vida de las personas", como una empresa en la que la sociedad confía y la mejora continua del gobierno corporativo como una de nuestras tareas gerenciales más prioritarias. Llevan a cabo su operación considerando las expectativas de la sociedad y el desarrollo sostenible, a través de la supervisión, supervisión y auditoría por parte de la Junta Directiva y otros organismos corporativos, asegurando la efectividad de su estructura relacionada con los controles internos, el

cumplimiento y la gestión de riesgos. Los funcionarios y empleados, incluidos los funcionarios ejecutivos, deben responder a la supervisión y auditoría contempladas por la organización.

Debido a problemas financieros en los años 90's, la marca Renault adquirió el 44,4% de las acciones de Nissan Motor Co Limited, con derecho a voto y control de la misma, nombrando como presidente al señor Carlos Ghosn, un empresario brasileño, políglota, quien habla con fluidez varios idiomas, entre otros francés y árabe, socio, entre otras compañías, de una bodega de vinos en el Líbano, quien además es el primer directivo de origen no japonés que ha presidido una compañía automotriz japonesa y quien dentro de sus reconocimientos cuenta con varios nombramientos como Asia Businessman of the year en el año 2002 y hasta la revista Forbes lo describió como el hombre que trabajaba más duro en el negocio brutalmente competitivo de la fabricación de coches, ha sido además referencia para tesis de grado para estudiantes de administración y negocios, adquiriendo así un estatus de celebridad en Japón y en el mundo. Sin embargo, el comité de auditoría de la compañía reconoció en el 2018, después de una amplia investigación interna, la mala conducta de su presidente Ghosn, incurriendo éste en una afectación reputacional, consecuencia de un riesgo que debió preverse.

Según la Superintendencia financiera De Colombia, el riesgo reputacional “es la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, respecto de la institución y sus prácticas de negocios, que cause pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales” (Circular Externa 041, 2007, P.1).

También se puede definir el riesgo reputacional como la consecuencia de toda acción que asuma una compañía, que vaya en detrimento de su buen nombre en el ejercicio de su labor.

De acuerdo con la Encuesta Global de Gestión de Riesgos 2017 de Aon, las tendencias en los ámbitos económico, demográfico y geopolítico y los rápidos avances tecnológicos están

transformando los riesgos tradicionales para las empresas globales. De esa manera se incrementan la importancia y complejidad de las amenazas ya conocidas, teniendo en cuenta que la imagen corporativa es el activo más significativo de cualquier organización, es decir, si la misma es vista positivamente por sus clientes tanto internos como externos, el nivel de confianza aumenta fortaleciendo las relaciones comerciales e institucionales.

"Vivimos en una nueva realidad para las empresas de cualquier tamaño en todo el mundo. Hay muchos factores influyentes emergentes que están creando oportunidades, pero al mismo tiempo generando riesgos que deben ser gestionados", afirma Rory Moloney, chief executive officer de Aon Global Risk Consulting.

En una encuesta realizada en el 2013 por Deloitte, con la participación de Forbes insights, "Exploring strategic risk", los ejecutivos de 300 empresas de todo el mundo, valoraron en un 87% la importancia de la reputación para sus organizaciones, concluyendo que el riesgo de reputación es ahora la mayor preocupación, debido en gran medida al surgimiento de los medios sociales. Las comunicaciones globales instantáneas hacen más difícil para las empresas controlar cómo se perciben en el mercado (Deloitte, 2014).

A continuación, se destacan algunos resultados del citado estudio:

Casi un 90% de los CEO encuestados valora el riesgo reputacional como uno de los riesgos más relevantes por encima de otros riesgos estratégicos, lo cual demuestra que se trata de un aspecto estratégico para las compañías.

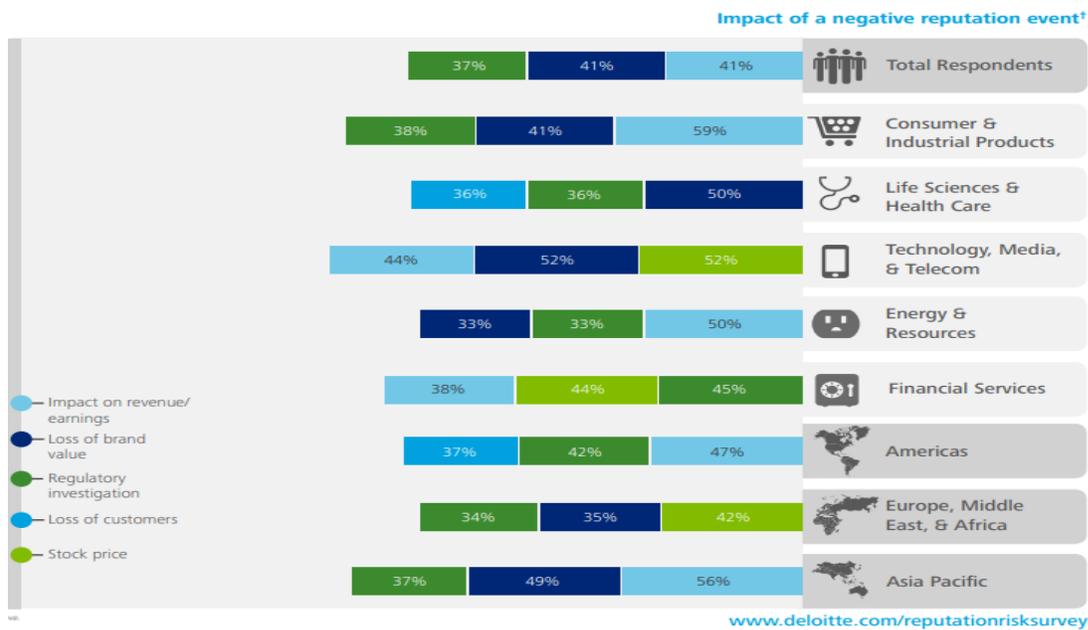
Aspectos como la ética, el fraude, el soborno, la corrupción y la integridad, son determinantes para el riesgo reputacional, seguido de los riesgos de seguridad, tanto físicos como informáticos.

Por otro lado, el inmenso aumento de las redes sociales, hace que los clientes sean el primordial grupo de interés para de gestionar el riesgo reputacional.

Más de un 75% de los encuestados opina que su capacidad para gestionar los riesgos reputacionales es superior a la media, expresando un horizonte bastante optimista de los CEO en cuanto a la valoración de dicho aspecto.

Los CEO que han experimentado situaciones negativas en cuanto a reputación dicen que éste aspecto golpea sus ingresos y el valor de marca.

Más de la mitad de los encuestados desea invertir en tecnología para mitigar los riesgos reputacionales en el futuro.



**Figura 1.** Los tres principales factores de riesgo de reputación que preocupan

**Fuente.** (Deloitte, 2014)

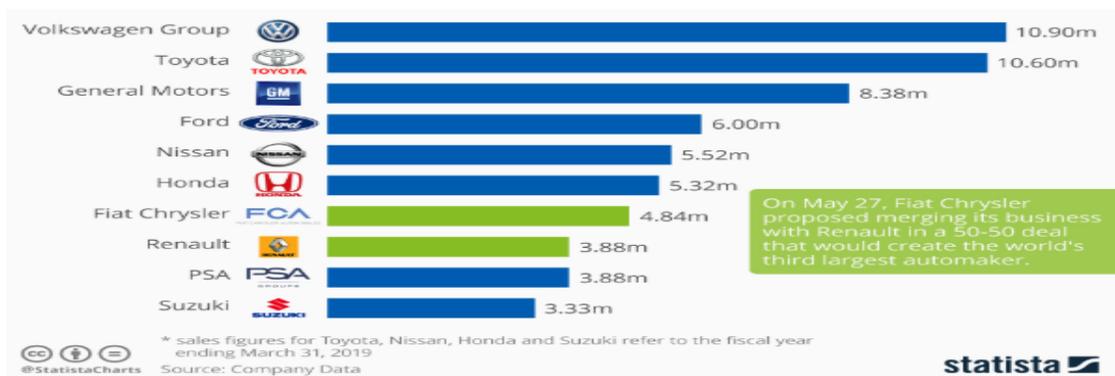
Según Vardy (2014) “Construir una reputación lleva tiempo. Como activo, la reputación es de largo plazo; como pasivo, vence rápida y regularmente” (P.229).

Becchio también define el riesgo reputacional como “la posibilidad de que, en el presente o en el futuro, las ganancias o el patrimonio de una entidad se vean afectadas por una opinión pública negativa; asimismo, que se vea afectada la capacidad de prestación de servicios y de establecer

nuevas relaciones, exponiéndola a juicios por pérdidas económicas, financieras y, en consecuencia, pérdida de clientes” (Becchio, 2011).

En conclusión, las organizaciones pueden ver involucrada su reputación en hechos que van desde rumores hasta serios fraudes letales que pueden dejar en bancarrota a sus accionistas.

En el año 2018, el sector automotriz tuvo una caída a nivel mundial del 0,5%, la primera caída negativa en los últimos nueve años, “2018 marcó un año difícil para el mercado mundial de automóviles, pues las ventas cayeron por primera vez desde 2009. Muchos fabricantes sintieron los efectos de las tensiones comerciales entre las economías más grandes del mundo, los cambios políticos en los mercados clave y las nuevas amenazas para el status quo de la industria” según la consultora Jato Dynamics, los fabricantes sintieron las tensiones comerciales entre las economías más poderosas del mundo, los cambios tecnológicos y las nuevas amenazas presentes en la industria. China siguió como el mercado más productivo, vendiendo 28.8 millones de automóviles vendidos, con un descenso en ventas del 2,8% respecto a 2017. Norteamérica, Europa, África y Oriente Medio también registraron disminución en sus ventas, mientras que el continente sur americano aumentó sus ventas un 7% con 4,3 millones de unidades matriculadas. En menor rango le acompañaron el Asia, Japón y Corea del Sur (Jato Dynamics, 2019).



**Figura 2.** Lista de los mayores fabricantes de vehículos a nivel mundial.

**Fuente.** Bankinter, 2019

No obstante, los expertos también opinan que a pesar de los cambios que se están dando en el momento, también se puede superar este impase logrando mejores costos de producción e incrementando la productividad se generan la mayoría de los cambios actuales que se observan en la industria automotriz global (Tom Fullerton, 2019).

Según lo que dice Tom Fullerton, profesor de la Universidad de Texas y basados en las finanzas corporativas, “las cuales se focalizan en generar valor y mantenerlo con el uso eficiente de los recursos financieros, existen tres tipos de decisiones: Las decisiones de inversión, las decisiones de financiación y las decisiones directivas” (Mascareñas, 2007), éstas son indispensables para la correcta toma de decisiones en las organizaciones, pues permiten planear, controlar y evaluar los recursos, así como analizar los estados financieros, haciendo comparativos históricos para medir el desempeño de las mismas y para cumplir el objetivo básico financiero, el cual tiene como función principal la maximización del valor de los accionistas, por lo cual “cualquier empresa sin importar su tamaño se mueve a consecuencia del efectivo y no de las utilidades, las deudas se pagan con efectivo y no con utilidades y cuando alguien le pregunta si ha hecho utilidades, todo lo que probablemente desea saber es si a usted le quedó efectivo para repartir” (Gutiérrez, 1994). Es así pues que las finanzas corporativas son todos los resultados que definen los márgenes de rentabilidad de una compañía.

(Francis 1976) indicó que “el análisis costo – beneficio que es un método de toma de decisiones cuya intención es cuantificar los beneficios que se pueden obtener de un curso dado de acción, expresarlos en términos financieros (o en términos financieros equivalentes) para después deducir los costos sociales y financieros estimados con el objetivo de que los resultados del curso de acción sean evaluados, valorados y expresados en términos monetarios”. (Cervone, 2010) mencionó que “el análisis costo – beneficio es una técnica considerablemente usada por el

sector privado para determinar si un proyecto se puede iniciar o no”. Es así pues, que el análisis costo – beneficio significa en qué esfuerzo incurro y qué beneficio obtengo.

Las organizaciones cuentan con una estructura operativa, la cual corresponde a todos los recursos utilizados en la actividad del negocio y la estructura financiera que se refiere a las fuentes que financian dicha estructura operativa, es así como “el secreto de los negocios consiste básicamente en dinamizar se tal forma la estructura operativa, que se logre generar a través de ella, una rentabilidad superior a lo que cuestan las fuentes de financiación” (Guevara, 2004).

Por otro lado, se debe evaluar la estructura financiera para establecer si estos componentes son generadores de valor, según García (2009) “un inductor de valor es un aspecto asociado con la operación del negocio que por tener causa – efecto con su valor, permite explicar el porqué de su aumento o disminución como consecuencia de las decisiones tomadas, estos inductores de valor se clasifican en tres categorías: Macro inductores, inductores operativos e inductores financieros”. De acuerdo con García “los macro inductores, son aquellos que inciden en la generación de valor, están incluidos por la rentabilidad del activo donde se puede evaluar las utilidades generadas vs la inversión y el flujo de caja libre, el cual mide el remanente de efectivo con que cuenta la organización para responder por sus deudas financieras, el pago de los dividendos y los recursos para respaldar su crecimiento; también se encuentran los Inductores operativos, los cuales son el margen EBITDA (margen de ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización), que es el porcentaje de las ventas que le representa efectivo operativo al negocio, la productividad del activo fijo y la productividad del capital de trabajo neto operativo, los cuales miden el grado de eficiencia de la gerencia en el manejo de estos recursos”, por último están los Inductores financieros, los cuales miden la capacidad en que los gastos financieros de la compañía le generan contribución, el riesgo en el que incurre según

su endeudamiento y la responsabilidad que tienen los accionistas, además del costo de capital, uno de los factores más importantes en el proceso de valoración, dado que con este indicador se descuentan los flujos de caja futuro de la empresa, además de ser el referente más importante para medir la generación de valor de un negocio.

En conclusión, los inductores de valor le permiten a la empresa cuantificar el resultado de las estrategias financieras implementadas de cara al resultado del ejercicio o a la modelación del costo de la operación.

Aunado a lo anterior, consideramos lo que para algunos autores significan el conjunto de otras concepciones que harán parte de la finalidad de este trabajo.

Un modelo de negocio es una herramienta que hace parte del plan de negocio, éste permite a los accionistas definir qué van a ofrecerle al mercado, cómo lo van a lograr, a qué mercados van a llegar, cómo se va a vender y de qué forma van a obtener ingresos. “Es la manera que una empresa o persona crea, entrega y captura valor para el cliente; la innovación en modelos de negocio consiste en crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad, es decir, en sustituir los modelos obsoletos” (Osterwalder, 2011). Según Kawasaki (2016) en su libro *El Arte De Empezar 2.0*, para realizar un buen modelo de negocio se deben plantear dos preguntas: ¿En los bolsillos de quién está el dinero que necesitas? y ¿Cómo lo harás para conseguir que ese dinero vaya a parar a tus bolsillos?

Una plaza de trabajo es un espacio laboral o un lugar que ocupa una persona tanto física como laboralmente. Se diferencia plaza de trabajo de puesto de trabajo porque un puesto puede tener varias plazas, por ejemplo, en una planta de producción de una fábrica, puede haber un puesto de operario de maquinaria con 4 plazas (es decir hay 4 plazas pero un puesto para 4 personas), las plazas pueden estar ocupadas (tiene a la persona) o estar vacantes (nadie lo ocupa).

(Mondy y Noe, 1997) la definen como “un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos”. El diseño de puestos de trabajo es un proceso de organización del trabajo que tiene como objetivo estructurar los elementos, deberes y tareas de los puestos de una organización, atendiendo el contenido, requisitos, responsabilidades, condiciones, calificaciones y recompensas de los ocupantes, para lograr que el desempeño de los puestos ocupe un lugar en la oferta de valor que se desea brindar al cliente.

En conclusión, una plaza de trabajo se define como un puesto asignado a una labor específica con un contexto que involucra una serie de competencias y habilidades que debe tener la persona que lo ocupa.

Por último, abordaremos un tema muy relevante como es el desarrollo sostenible, éste es todo aquello que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, según La comisión Brundtland en su publicación “Our Common Future” (New York: Oxford University Press, 1987, 1997).



**Figura 3.** equilibrio entre economía, sociedad y medio ambiente

**Fuente.** <https://cuidemoselplaneta.org/desarrollo-sostenible/2017>

El desarrollo sostenible, propone una acción integral de las entidades públicas relacionadas con el desarrollo productivo de manera que estas puedan poner a disposición de las empresas y/o productores una oferta amplia de instrumentos complementarios entre sí, cuya utilización mejore los niveles de productividad. En lo que al crecimiento de la productividad de las empresas se refiere, el documento sostiene que este se multiplica en la medida que exista un entorno de competitividad adecuado, reflejado, entre otras cosas, por: i) un sistema financiero desarrollado; y ii) un fácil y adecuado acceso a tecnologías locales y extranjeras (González, A. Impactos en las finanzas de las empresas que se acogen a los programas de Línea verde y sostenibilidad caso Firplak SA).

## **6. Marco Metodológico**

Éste trabajo se realizó utilizando un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo, recolectando datos de lecturas libros, revistas y páginas web que contienen información relevante para los temas objeto de nuestra investigación, además de una entrevista semiestructurada realizada al señor Gerardo Aparicio, Director de la Bolsa De Valores Mexicana, la cual fue grabada, transcrita y posteriormente analizada. A continuación, se presenta la entrevista realizada:

¿Conoce el modelo de negocio de la empresa Nissan Motor Co Limited?

¿Cuáles son las oportunidades del sector automotriz en México en cuanto a los costos de producción salarios del sector y competitividad?

¿Cuál es la competencia directa de la compañía en México y que sabe de la estrategia táctica para hacerle frente?

¿Cómo afecta el precio de cierre de la acción en lo que va corrido del 2019?

¿Cree que se relaciona el precio de cierre de la acción con las reformas estructurales (Los despidos)?

Luego de recolectar la información se procedió a plantear el problema y los objetivos de nuestro trabajo, así como la justificación del mismo, luego se definieron las preguntas que se le realizarían al funcionario de la Bolsa De Valores Mexicana definido por la institución Universitaria Esumer como objetivo al desarrollo de la pasantía internacional realizada en Ciudad De México, la cual se llevó a cabo del 10 al 17 de noviembre de 2019 y con la cual se generó como resultado nuestro trabajo de campo, dicho funcionario aceptó ser grabado para brindarnos la información adecuada para fines académicos.

Por último y no menos importantes, realizamos un comparativo de los resultados financieros de los últimos dos años fiscales de Nissan Motor Co Limited, teniendo en cuenta el análisis de los inductores de valor enfocados a temas objetivo de este trabajo, tales como la reducción de

personal, la disminución en sus ventas y la recuperación de la credibilidad del mercado, además del impacto financiero de la puesta en marcha del plan de reestructuración de la compañía.

## **7. Hallazgos**

### **7.1 Modelo del negocio de Nissan Motor Co Limited**

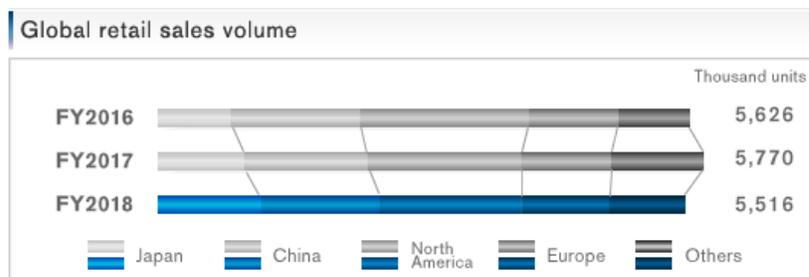
Nissan es uno de los fabricantes japoneses más grande del mundo, que propone un modelo de economía abierta al mercado gracias a estar listada en la bolsa de valores de Tokyo, en la bolsa de valores de New York y en algunas de las bolsas más importantes del mundo según sus operaciones y la ubicación de sus magnánimas factorías.

La presencia en los diferentes segmentos del mercado en el mundo hacen de su gestión del riesgo un motor de apalancamiento muy fuerte para sus operaciones ya que la presencia en vehículos de turismo o ciudad, Pickups, todoterreno, industriales, eléctricos y prototipos de competición hace que Nissan Motor Company Limited siempre sostenga las ventas pues tiene un vehículo para cada círculo social con presencia en casi todo el mundo, parece importante que su estrategia fue la alianza que realizó con las compañías Renault y Mitsubishi, donde se comparten tecnologías y comparten sus plantas de ensamble para así obtener un beneficio bruto mayor gracias a que en su línea de producción se pueden incluir vehículos de cualquiera de las marcas mencionadas, así como también la homologación de refacciones para los diferentes segmentos de vehículos, esto genero un muy buen desempeño en el costo de sus insumos para el ensamble de vehículos que junto a la homologación de partes por marca podrían hacer negociaciones en bloque y mejorar sus costos de producción, además de mejorar el margen en los repuestos que entran al mercado de la Post-Venta, uno de los negocios de segundo piso más importantes del sector automotriz en todo el mundo, muchas de las compañías aceptan que fabrican vehículos y motos con unos márgenes de rentabilidad muy bajos esto gracias a la competencia y las agresivas cargas arancelarias de muchos países, pero nunca se menciona que el verdadero negocio de este sector está en la post-venta, ya que la compañía ensambladora en éste caso Nissan Motor Co Limited, pasa de ser una ensambladora a un intermediario entre sus

proveedores de autopartes y sus distribuidores autorizados lo cual genera un margen de intermediación muy interesante en el cual solo está utilizando sus redes de distribución y el nombre de la marca. Como podemos observar en este breve resumen el negocio de Nissan Motor Co Limited y de la mayor parte de las ensambladoras, está en vender vehículos en todos los segmentos para sostener su presencia en los diferentes mercados y el negocio de las autopartes que posiblemente puede ser mucho más rentable que el ensamble de vehículos como tal.

## 7.2 Comparativo resultados financieros 2017 – 2018

La compañía presenta un desplome en sus ventas del 2018, es muy importante mencionar que la afectación radica en la baja rotación de sus inventarios en los mercados minoritas de Europa y EEUU con una caída del -9.3% y -14.9% respectivamente, lo cual sumado al mal desempeño de los mercados emergentes acumula una caída en las ventas del -4.4%. (Véase en la imagen 1)



Region	(Thousand units)				
	For the years ended*1	FY2016	FY2017	FY2018	% change year on year
Japan		557	584	596	+2.1%
China*2		1,355	1,520	1,564	+2.9%
North America		2,130	2,091	1,897	-9.3%
Europe		776	756	643	-14.9%
Others		808	819	815	-0.4%
Total		5,626	5,770	5,516	-4.4%

\*1 Taiwan and China : FY=January to December. The others : FY=April to March

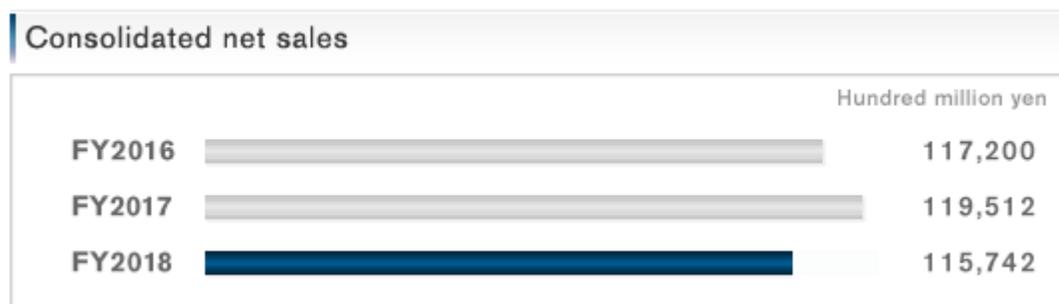
\*2 China production including DFL PV and LCV.

### Imagen 1. Volumen global de ventas

Fuente. <https://www.nissan-global.com/EN/COMPANY/PROFILE/>

Como tal el desplome en su ingreso en el 2018 (Imagen 2) es gracias al pésimo desempeño de la compañía de cara a las ventas y el golpe reputacional que vivió después de la salida de su CEO Carlos Ghosn, quien se vio inmiscuido en pleito judicial debido a malos manejos financieros de la compañía, esto generó un impacto muy fuerte en su cotización en las diferentes bolsas a nivel mundial y como adicional también se vieron afectadas Renault y Mitsubishi pues según lo mencionado anteriormente están aliadas.

La incertidumbre de los mercados sumado a los malos resultados generó una debacle en la compañía y en sus resultados, como adicional la reducción en su participación en el mercado norteamericano impactó drásticamente su beneficio bruto.



**Imagen 2.** Volumen global de ventas

**Fuente.** <https://www.nissan-global.com/EN/COMPANY/PROFILE/>

Desde una óptica global y remontándonos a la historia de la compañía estos han sido los peores resultados desde su fundación en 1911, según la revista española Autobild y el resto de actores del mercado automotriz del mundo, su ebitda generó una variación negativa de -233 puntos lo cual es un golpe muy fuerte por más grande e internacional que sea la compañía, ya esto es una afectación directa a sus flujos de caja y resta capacidad de maniobra a la hora de

realizar un plan de expansión o choque de cara al mal momento que están pasando. Claro está que la variación de su beneficio neto también presenta una gran caída mostrando una variación de -377 puntos, por lo cual también es un pésimo resultado. Basados en esta información y en la estrategia 2020 de la compañía, es fácil deducir que su estrategia está en la excelencia operativa y en la reducción de los costos operativos, se puede atribuir a esto los despidos que tienen planteados realizar.

## FY18 FINANCIAL PERFORMANCE (TSE REPORT BASIS — CHINA JV EQUITY BASIS)

(BILLION YEN)	FY17	FY18	VARIANCE	CHANGE vs. FY17 (%)
<b>NET REVENUE</b>	<b>11,951.2</b>	<b>11,574.2</b>	<b>-377.0</b>	<b>-3.2%</b>
<b>OPERATING PROFIT</b>	<b>574.8</b>	<b>318.2</b>	<b>-256.6</b>	<b>-44.6%</b>
OP MARGIN	4.8%	2.7%		
NON-OPERATING	175.5	228.3		
<b>ORDINARY PROFIT</b>	<b>750.3</b>	<b>546.5</b>	<b>-203.8</b>	<b>-27.2%</b>
EXTRAORDINARY	-39.6	-68.8		
<b>PROFIT BEFORE TAX</b>	<b>710.7</b>	<b>477.7</b>	<b>-233.0</b>	<b>-32.8%</b>
TAXES	53.0	-135.8		
EFFECTIVE TAX RATE	-7.4%	28.4%		
MINORITY INTEREST <sup>*1</sup>	-16.8	-22.8		
<b>NET INCOME <sup>*2</sup></b>	<b>746.9 <sup>*3</sup></b>	<b>319.1</b>	<b>-427.8</b>	<b>-57.3%</b>
FX RATE (USD/JPY)	110.9	110.9	0.0	
(EUR/JPY)	129.7	128.4	-1.3	

\*1: NET INCOME ATTRIBUTABLE TO NON-CONTROLLING INTERESTS

\*2: NET INCOME ATTRIBUTABLE TO OWNERS OF THE PARENT

\*3: INCLUDES 231.8 BILLION YEN ONE-TIME IMPACT FROM US TAX REFORM

### Imagen 3. Desempeño financiero Nissan 2017/2019

[https://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/FINANCIAL/PRESEN/2018/2018results\\_presentation\\_784\\_e.pdf](https://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/FINANCIAL/PRESEN/2018/2018results_presentation_784_e.pdf)

### **7.3 Reestructuración**

En el año 2017, Nissan Motor Co Limited inició lo que ellos denominan plan de mitad de período, llamado Nissan Move 2022, dicho plan tiene una vigencia para su ejecución de seis años, con el cual desean expresar el impulso hacia adelante de la organización, aprovechando su excelencia operativa, fortalezas en movilidad y el valor para sus clientes.

Nissan Motor Co Limited pretende seguir la línea sólida de negocios que venían construyendo bajo el plan de mitad de período anterior llamado Nissan Power 88, aprovechando la ventaja competitiva que le genera su alianza con las compañías Renault y Mitsubishi.

Otro de los objetivos de Nissan Motor Co Limited apunta a un crecimiento sostenible constante, generando una rentabilidad superior a la media en los mercados de México, China y Japón al crecimiento sostenible, procurando mantener un margen operativo sostenible del 8% y a su vez aumentar los ingresos de 12.8 billones de yenes a 16.5 billones de yenes, generando un crecimiento del 30%, por otro lado procuran un retorno en sus inversiones en mercados como el brasilero, el argentino, el hindú y el Ruso, además de explotar su marca y posicionarse como el líder del mercado Europeo y Asiático, maximizando sus fortalezas en SUV y camionetas pick-up basadas en bastidores.

Sumado a lo anterior aspiran a la optimización de los ingresos, las mejoras en los costos totales entregados y los controles de costos fijos y a su vez, garantizar las inversiones acertadas para el crecimiento.

Conjuntamente, la organización tiene la intención de liderar las nuevas tecnologías y negocios como incursionar en la venta de vehículos eléctricos, con metas de un millón de vehículos eléctricos por año, además de la conducción autónoma incluyendo 20 modelos con tecnología

ProPilot aprovechando al máximo los beneficios de la alianza Renault-Nissan-Mitsubishi a través de las marcas Nissan e Infiniti y sacando del mercado la marca Datsun.

Por otra parte, Nissan Motor Co Limited cerrará algunas ensambladoras alrededor del mundo, pues decidió reducir la organización para aumentar sus ganancias operativas, tomando una estrategia llamada internamente como performance recovery plan o plan para la recuperación del rendimiento, dadas las consecuencias a los delitos cometidos por su ex presidente, el señor Carlos Ghosn, e intentando reponerse de la afectación reputacional y las tensiones sobre la alianza, desde el inicio disfuncional, con Renault, pretendiendo terminar rotundamente con la estrategia propuesta por el anteriormente nombrado ex mandatario.

La compañía también reducirá su capacidad de producción en todos los mercados del mundo, excepto en China, sin embargo, no pretende retirarse por completo de ninguna parte del mundo.

## 8. Conclusiones

Los elementos integradores del modelo de negocio de Nissan Motor Co Limited, están claramente inclinados a las alianzas estratégicas y la segmentación de mercados, sin embargo, consideramos que el factor más importante de su negocio es el buen nombre y las afianzadas cadenas de suministro que manejan en la actualidad.

De cara al proceso de financiación la compañía se aprovecha de los ciclos de pago a sus aliados en el suministro de autopartes para apalancar parte de la operación de ensamble y la distribución de su servicio postventa en su cadena de dealers a nivel mundial.

Consideramos que sus raíces japonesas la hacen una compañía muy bien estructurada y vanguardista, siempre enfocada en la innovación. Como negocio el ensamble de vehículos no es el más rentable, pero sin embargo la integración vertical de la manufactura y la postventa (venta de repuestos) hace de este un negocio muy rentable.

En los análisis de la salud financiera de la compañía, cuando hablamos de comparaciones entre 2017 Vs 2018 es inevitable hablar de una debacle de cara al fracaso de su estrategia de ventas la cual impactó fuertemente su estado del costo y la generación de valor, le reducción de su ebitda generó un impacto abrumador en su flujo de caja, el cual consideramos que una compañía de un menor tamaño no lo hubiese soportado.

La puesta en marcha del plan de reestructuración operativa y financiera harán de esta una compañía más Slim en su estructura del costo a la hora de realizar su proceso de ensamble, se proyectan unos 12.500 despidos alrededor del mundo lo cual será una reducción de sus gastos fijos, pero también tendrá un gran impacto de cara al volumen de producción, por lo cual su ingreso también se verá afectado.

Se considera un plan arriesgado ya que están haciendo una planeación de sus ventas en escenarios muy hostiles por lo cual cuando el mercado se dinamice no tendrán la capacidad instalada para cubrir la demanda. Sin embargo ellos hablan de estrategias de cara al justo a tiempo, reduciendo los inventarios en las plantas de ensamble y ajustando las políticas de ventas, además tratando de penetrar los mercados donde se generen mayores márgenes gracias a la mano de obra más económica o menos impuestos.

## 9. Recomendaciones

- Consideramos prudente recomendar el ajuste de las proyecciones de ventas en los diferentes mercados, trabajar más en la investigación del movimiento actual de la economía en los países donde más tienen presencia y las zonas en vía de desarrollo, ya que parte de su error fue avanzar y ajustar su estructura a una meta de crecimiento por encima de los mercados y sin prever los impactos económicos que se dieron en el 2018 en los diferentes continentes y la fluctuación de las monedas.
- Realizar un ajuste en sus políticas de auditoría a los procesos de asignación de recursos, consideramos que es uno de los mejores planteamientos que puede hacer esta compañía, ya que parte de su crisis reputacional está enmarcada en la falta de seguimiento a los movimientos financieros realizados por los altos ejecutivos de la compañía y en especial de su CEO, esto debe de ir acompañado de una serie de políticas de cara al ajuste de los gastos y el seguimiento a las fuentes de financiación.
- Trabajar en la inclusión de valores corporativos a su equipo directivo, administrativo y operativo, consideramos que es una de las mayores inversiones que debe realizar la compañía, ya que la afectación reputacional causada por las jugadas financieras de su ex CEO, le han generado un trauma severo a sus cotizaciones en bolsa y por ende afecta drásticamente su capitalización bursátil por lo cual su valor de mercado es mucho más bajo del real.
- Si bien las marcas Renault y Mitsubishi pasan por sus líneas de ensamble y es un proceso que alivia los costos de la operación, sería prudente buscar la forma que esas líneas sean de otras marcas y que solo se pague por la maquila de los vehículos así, todos los gastos de producción serían variables

- Seguir liderando el mercado de los vehículos eléctricos es uno de los plus más importantes de la compañía, esto le abrirá demasiadas puertas a la venta de vehículos nuevos en las grandes urbes que están en busca de soluciones amigables con el medio ambiente para el transporte interno de sus habitantes, este es un mercado con mucho potencial en el cual deben seguir trabajando, no obstante se deben redundar esfuerzos para la mejora en la capacidad de almacenamiento de carga ya que en la actualidad es el talón de Aquiles para esta tecnología y principalmente para el Nissan Leaf que es su caballo de batalla en este nuevo mercado.

## 10. Referencias

Ranking mayores fabricantes de vehículos. (2019). Obtenido de Bankinter.

<https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2019/5/28/ranking-mundial-empresas-fabricantes-coches-infografia>.

Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Colombia. Edit. McGraw-Hill.

El daño reputacional es el riesgo más importante para las empresas. (2017). Obtenido de

<https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/seguros/noticias/8315031/04/17/El-dano-reputacional-es-el-riesgo-mas-importate-para-las-empresas.html>.

Nissan confirma 12.500 despidos en todo el mundo hasta el 2022. (2019). Obtenido de

<https://www.elperiodico.com/es/economia/20190725/nissan-confirma-12500-despidos-en-todo-el-mundo-hasta-el-2022-7568555>.

Descarta Nissan más despidos en México. (2019). Obtenido de

<https://www.elsoldemexico.com.mx/finanzas/descarta-nissan-mas-despidos-en-mexico-3774087.html>.

González, A. Impactos en las finanzas de las empresas que se acogen a los programas de Línea verde y sostenibilidad caso Firplak SA. Obtenido de

[http://repositorio.esumer.edu.co/jspui/bitstream/esumer/747/2/Esumer\\_sostenibilidad.pdf](http://repositorio.esumer.edu.co/jspui/bitstream/esumer/747/2/Esumer_sostenibilidad.pdf)

García, O. L. (2009). Valoración de Empresas, Gerencia del Valor y EVA. Cali, Colombia.

Cuarta Edición.

Guevara, O., (2004). Gerencia financiera y valor económico agregado. Universidad Autónoma De Manizales.

Gutierrez, L., (1994). Finanzas prácticas para países en desarrollo. Editorial Presencia Ltda.

Kawasaki, G. (2016). El arte de empezar 2.0. Jácome Lara, I y Carvache Franco, O (2017): “Análisis del Costo – Beneficio una Herramienta de Gestión”, Revista Contribuciones a la Economía (abril-junio 2017).

Nissan planea despedir a más de 10.000 empleados a nivel mundial. (2019). Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/nissan-planea-despedir-a-mas-de-10000-empleados-a-nivel-mundial-2888236>

Mascareñas, J. y Gonzalez, S. (2007): “Análisis de la globalización de los mercados financieros con especial referencia a la evolución reciente de la correlación entre ellos”. CLM Economía n°. 10.

Nissan. (2019). Obtenido de <https://www.nissan-global.com/EN/index.html>

Nissan descarta despidos en México. (2019). Obtenido de <https://mexico.autonews.com/oems/nissan-descarta-despidos-en-mexico>

Portafolio. (2019). Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/industria-automotriz-global-ante-su-punto-de-inflexion-531484>

Portafolio. (2019). Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/nissan-tendra-un-despido-masivo-a-nivel-mundial-531821>

Osterwalder, A. (2011). Generación de modelos de negocio.

Vardy, J. (2015). Boletín: Gestión del riesgo reputacional en los bancos centrales. México, D.F.: CEMLA.