

## La recuperación de Nissan depende de la calidad de sus ventas y de la Alianza

Nissan sorprendió a los observadores al anunciar pérdidas para los meses de julio a septiembre que son mucho más bajas que las anunciadas tres meses antes por un lado y las anticipadas por los analistas por otro lado. Este "*menos peor*" está vinculado en primer lugar a la recuperación de los mercados estadounidense y chino, que son tan importantes para Nissan. También lleva la marca del plan de recuperación Nissan Next, que hace que la "*calidad de ventas*" sea la clave para volver a la rentabilidad. Para hacer compatible la caída de los costes de diseño con los numerosos lanzamientos de nuevos modelos necesarios, Nissan tendrá que hacer que las sinergias dentro de la Alianza sean más claras y explícitas.



Aunque ha sido objeto de comentarios mixtos, la presentación de los resultados del segundo trimestre del año fiscal en curso para Nissan por parte de su equipo directivo ha sido bastante tranquilizador y convencido.

Ciertamente, en comparación con los que Toyota o Honda habían tenido la oportunidad de hacer unos días antes, era tentador señalar que, tanto en China como en Norteamérica, Nissan no lo está haciendo tan bien como los otros dos grandes fabricantes. Japonesa y muestra pérdidas donde muestran beneficios envidiables. Sin embargo, si comparamos el trimestre 2 con el trimestre 1, la mejora es muy significativa y parece corresponder al menos tanto a los efectos del plan de recuperación - denominado "*Nissan Next*" - en marcha como a la recuperación de los mercados observada a en todo el mundo con descontentos.

En términos de volúmenes, Nissan había vendido en el primer trimestre de este año fiscal sólo 643.000 vehículos y entre julio y septiembre superó la marca del millón. Esto corresponde a un crecimiento de las ventas del 64,1%, algo superior al del mercado mundial que habría sido, según Nissan, del 62,8%.

Sin embargo, esta leve mejora en la participación de mercado no parece producirse a expensas de la "*calidad*" de las ventas. De hecho, se corresponde esencialmente con el rendimiento superior de Nissan en China y, en menor medida, en Europa. En Estados Unidos, donde el mercado creció un 37%, Nissan se contenta con un incremento del 35% ya que, de acuerdo con los objetivos de Nissan Next, la compañía no busca beneficiarse del crecimiento en las ventas de flotas y está se concentra en el

resto del mercado: las ventas de flotas aumentaron un 50% y las de Nissan bajaron un 49% mientras que las ventas fuera de flota aumentaron un 31,7% y las de Nissan un 34,7%.

Conocemos el papel que jugó la vertiginosa caída del rendimiento económico de sus actividades en Norteamérica en el descenso de Nissan a los infiernos. Podemos imaginar que Nissan Next está impulsado en primer lugar por el deseo de revertir estas tendencias y la presentación de los resultados enfatiza fuertemente los éxitos en este campo: en comparación con los mismos indicadores para el mismo trimestre de 2019, la participación de flotas en el mixto de ventas se redujo en 20 puntos y esto significó reducir las ventas a empresas de alquiler en un 90%; los inventarios de las distribuidoras cayeron 38% (28 días); los “incentivos” por vehículo vendido cayeron un 5% y la utilidad neta aumentó un 3%; la rentabilidad media de las concesiones ganó 2,2 puntos;

Se objetará que Nissan partía desde tan bajo que solo podía mejorar, lo cierto es que, incluso antes de haber rejuvenecido una gama que todo el mundo está de acuerdo en calificar de envejecida, Nissan - un poco como Renault y, aplicando métodos similares, logra recuperar cierto "poder de fijación de precios". La parte de Nissan Next llamada "calidad de ventas" se destaca aquí como crucial y parece que es en este lado donde debemos buscar las fuentes de la mejora observada.

Al comparar los resultados del segundo trimestre de 2019, que aún fueron positivos por 30 mil millones de yenes, con los de 2020, que son negativos por 4.8 mil millones de yenes, las principales causas de la caída son la caída en los volúmenes y el deterioro de la combinación que redujo las ganancias en 171,5 mil millones de yenes y efectos cambiarios (- 14,5 mil millones de yenes).

Esto fue compensado por la mejora registrada en el lado del "*costo de ventas*" (+ 44,9 mil millones de yenes) y el trabajo realizado sobre los costos (mono zukuri) que habrían pesado 106,3 mil millones de yenes. Por este lado, cuando miramos los detalles del plan, las optimizaciones específicas ciertamente se relacionan con la fabricación o los gastos generales, pero también se relacionan con los costos de I + D y diseño, así como con el marketing y las ventas.

Esto significa que Nissan Next es, primero para Estados Unidos, pero también para Europa, Japón y China, un plan de racionalización comercial que consiste en depurar catálogos reduciendo el número de modelos y proporcionando los medios para no tener que presionar más el metal para volver a obtener ganancias.

En el plan presentado en mayo , los líderes anunciaron que tenían previsto reducir en un 20% las capacidades de producción y el número de modelos. El cierre de Barcelona ha plasmado esta estrategia en Europa y el número de puestos de trabajo perdidos asociados a este plan es de 14.000.

Al mismo tiempo, Nissan debe en sus principales mercados y, en particular en Estados Unidos y China, renovar sus gamas y electrificarlas. Aquí es donde debe jugar la Alianza y permitir que se realicen los numerosos lanzamientos respetando la reducción de los costes de diseño y I + D previstos. Aparte del Ariya, cuya plataforma se comparte con Renault y, por tanto, será cofinanciada por los franceses, los modelos Kicks y Magnite se han desarrollado utilizando la plataforma B0 o el CMF-A y ya incorporan esta estrategia en cierta medida. El futuro Micra será, se anuncia, un "*pariente cercano del Clio 5*" ya que el Kadjar es un primo cercano del Qashqai.

Así, aunque sus líderes todavía digan muy poco, la recuperación de Nissan pasa por la Alianza y mañana permitirá a Renault encontrar en sus cuentas una aportación de Nissan que vuelve a ser positiva. El final del túnel se avecina.