Fiat y Tata, o los prolegómenos de una alianza

Las profesoras del IESE África Ariño y Pinar Ozcán averiguan qué hizo posible la sorprendente alianza entre Fiat y Tata, valorada en 665 millones de euros. El caso analiza el proceso dos años previo a la alianza, desde el inicio de las negociaciones a la firma del acuerdo de joint venture en octubre de 2007.

29 de enero de 2009

"Me gusta Tata, su organización y cómo operan". Este cumplido hecho por parte del CEO de Fiat, Sergio Marchionne, al fabricante de automóviles indio, indica una seguridad y confianza, dos ingredientes imprescindibles para crear una alianza internacional. Las profesoras del IESE África Ariño y Pinar Ozcán averiguan qué hizo posible la sorprendente alianza entre Fiat y Tata, valorada en 665 millones de euros. El caso analiza el proceso dos años previo a la alianza, desde el inicio de las negociaciones a la firma del acuerdo de joint venture en octubre de 2007.
En 2008 la industria automovilística India dio el campanazo cuando el fabricante Tata anunció el lanzamiento de Nano, un coche que, a la venta por 2.500 dólares, se convertía en el más barato del mundo. Pero el fabricante italiano Fiat se había fijado en el mercado indio mucho antes: en 1905, cuando apenas contaba con seis años a sus espaldas, se introdujo en el subcontinente.

La presencia de Fiat en India se ha hecho notar durante casi todo un siglo. Uno de sus mayores éxitos se produjo en los años cincuenta con el lanzamiento del Premier Padmini, una versión del Fiat 1100, producido bajo licencia por un fabricante local, Premier Automobiles.

Cuando India aprobó una mayor apertura de su economía a la inversión extranjera a principios de la década de 1990, Fiat aprovechó para establecer una filial de su propiedad, Fiat India. Se asoció con Premier para fabricar el modelo Uno, un coche asequible para el

©IESE Business School

pujante mercado indio, pero las ventas no fueron tan bien como esperaban ambos fabricantes. A principios de la década de 2000, Fiat India perdía dinero y sus fábricas producían por debajo de su capacidad.

La historia de los intentos de Fiat por reanimar su negocio, y del reciente acuerdo estratégico alcanzado con Tata, es el objeto de estudio de un nuevo caso escrito por las profesoras del IESE África Ariño y Pinar Ozcan en colaboración con Brian Hohl y Jordan Mitchell.

En busca de un socio

Fiat inició la búsqueda de un socio adecuado en India cuando el mercado europeo mostraba síntomas de estancamiento. La empresa afrontaba retos como una caída de la cuota de mercado y una disminución del lanzamiento de nuevos modelos, lo que se traducía en resultados nefastos.

Fue entonces cuando Sergio Marchionne aterrizó en Fiat para llevar a cabo 'una cirugía radical'. El nuevo CEO señaló las alianzas como el camino a seguir si la empresa quería invertir su tendencia. La empresa decidió forjar alianzas que mejoraran la tecnología, aportaran escala y *know-how* industrial o favorecieran el éxito en un mercado geográfico concreto. Esta última fue la estrategia principal que se adoptó para impulsar los resultados en India. Fiat creía que un socio local podría ayudarles a ganar peso en el mercado y el favor de sus consumidores.

Enseguida se pensó en Tata, una organización muy conocida en todo el país. Como dijo un ejecutivo del equipo negociador de Fiat: "Sabíamos que Tata tenía buenos productos, una trayectoria respetable y una excelente reputación dentro y fuera de India. Desde el principio percibimos su disposición a comprometerse a largo plazo. Concluimos que el espíritu de su equipo directivo era parecido al nuestro".

Estudio de la fase preoperativa

La investigación académica sobre alianzas suele estudiarlas cuando ya están operativas. En otras ocasiones, se han analizado los aspectos culturales de las asociaciones internacionales. En el caso de Fiat y Tata, las autoras se centraron en el proceso de dos años previo a la alianza, desde el inicio de las negociaciones hasta la firma del acuerdo de joint venture en octubre de 2007. Tomaron en consideración tanto el impulso estratégico que motivó la alianza como otras cuestiones menores, como el contenido y la frecuencia de las reuniones. Por ejemplo, dado que para los ciudadanos indios la tramitación del visado de entrada a

©IESE Business School

Europa es muy lenta, la mayor parte de las reuniones entre Fiat y Tata se celebraron en la sede de esta última en Bombay.

Para lanzar el proceso, los equipos se reunieron y, con la ayuda de una pizarra, pusieron en común y discutieron posibles áreas de colaboración. Aunque identificaron varias áreas, tanto dentro como fuera del país, los equipos empezaron con algo que podía ponerse en marcha inmediatamente: un acuerdo de marketing y distribución, por el que Tata distribuiría en India el Fiat Palio a través de su sólida red de concesionarios.

Esta relación se amplió rápidamente a otras áreas. Se firmó un memorando de entendimiento que establecía una joint venture para fabricar coches, motores y transmisiones destinadas al mercado indio e internacional, así como acuerdos para utilizar el exceso de capacidad de las fábricas de Fiat en India y Argentina.

La relación industrial se fortaleció aún más durante el verano de 2006, cuando el presidente de Tata, Ratan Tata, se incorporó al consejo de administración del grupo Fiat.

Uno de los miembros del equipo de Fiat resumió el alcance cada vez mayor de la relación con estas palabras: "Al principio se trataba sólo de coches. La evolución de las negociaciones, en las que se habló de ampliar la colaboración, responde al espíritu de la relación, que es la búsqueda constante de nuevas oportunidades".

Un proceso largo, también de aprendizaje

Los equipos negociaron la estructura de capital de la joint venture, que fabricaría coches y trenes motrices. Sopesaron distintas opciones y al final acordaron una participación al 50% - materializada en una misma asignación de activos y el mismo número de consejeros, ya que ambas empresas aportaban conocimiento y recursos a partes iguales.

El siguiente paso fue elaborar el plan de negocio con objetivos de demanda de coches y trenes motrices. Los equipos también tuvieron que negociar otros componentes importantes del contrato, como las cláusulas de salida y los valores de los activos.

Dos años de trabajo culminaron en la firma de un acuerdo valorado en unos 665 millones de euros. A pesar de la duración del proceso, un miembro del equipo de Fiat subrayó lo bien que había ido todo: "No hubo ningún obstáculo insalvable ni problemas de importancia. La cuestión fundamental fue solventar el volumen de trabajo en el periodo de tiempo fijado".

Los equipos negociadores se mostraron satisfechos con el acuerdo, aunque admitieron que

©IESE Business School

llevará un tiempo ver sus resultados.

+INFO:

El caso "Fiat's Strategic Alliance with Tata (A)" está disponible en *IESE Publishing*.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School