



Caso Breve 27

LA ALIANZA FALLIDA ENTRE VOLKSWAGEN Y SUZUKI

Luis Ángel Guerras Martín

Universidad Rey Juan Carlos

José Emilio Navas López

Universidad Complutense de Madrid

En diciembre de 2009, la empresa europea Volkswagen (VW) y la japonesa Suzuki, dos competidores en la industria del automóvil, firmaron una alianza para reforzarse mutuamente en el mercado global. En aquellos momentos, VW era el tercer fabricante mundial de automóviles, mientras que Suzuki era el cuarto fabricante japonés de automóviles, con una gran posición en el segmento de los compactos, y el tercero mundial en motocicletas.

La alianza se planteó como una estrategia a largo plazo y buscaba las complementariedades entre ambas empresas, manteniendo cada una su propia autonomía. Aunque eran competidores, en el comunicado hecho público en la firma de la alianza, se señalaba que en términos de gama de productos, distribución global y capacidad de producción ambas compañías se complementaban perfectamente. Igualmente, manifestaron compartir un enfoque común para afrontar la creciente demanda mundial de coches ecológicos. Esperaban obtener resultados financieros positivos en un plazo de dos o tres años.

Los objetivos concretos planteados, por tanto, eran dos. En primer lugar, ambas empresas trataban de apoyarse mutuamente para conseguir una posición ventajosa en los mercados emergentes. En este sentido, VW aportaba, además de su posición en Europa, una gran presencia en América Latina y en China, país en el que tenía un 17% de cuota de mercado, siendo el primer fabricante europeo en introducirse allí. Por su parte, Suzuki aportaba una gran presencia en Japón, en el Sudeste Asiático y, especialmente, en India, país en el que era líder gracias a su experiencia en coches compactos y su alianza con el fabricante local Murati.

El segundo objetivo de la alianza tenía que ver con el refuerzo de la posición de ambas compañías en los países más desarrollados en el emergente segmento de los coches ecológicos. Así, la alianza se planteaba compartir la tecnología de coches híbridos y de bajas emisiones en CO₂. Para el éxito de la misma, además de sus respectivas posiciones en los mercados, VW aportaba su tecnología más avanzada, que Suzuki aspiraba a aprender y asimilar. Mientras, Suzuki era fuerte en la fabricación de mini-vehículos y coches compactos de coste reducido, segmentos en los que la posición de VW no era tan fuerte y que eran clave para ganar posiciones en los mercados emergentes.

La alianza se materializó en enero de 2010 mediante un intercambio de acciones entre ambas compañías. Así, VW compró el 19,9% del capital de Suzuki por unos 1.900 millones de dólares. Con esta compra, VW pasaba a ser el primer accionista de Suzuki aunque sin capacidad de control. Por su parte, Suzuki, empleó algo menos de la mitad de la cantidad recibida para comprar acciones de VW permaneciendo como un accionista minoritario del gigante europeo con el 1,49%.

Pero los objetivos para los que se constituyó la alianza no se conseguían porque los proyectos de colaboración conjunta no se acababan de poner en marcha en los meses siguientes y las discrepancias entre las cúpulas de ambas empresas proliferaron. La empresa japonesa se quejaba de que la transferencia de tecnología esperada no llegaba por parte de VW, siendo éste uno de los puntos principales del acuerdo. Por su parte, VW se quejaba de que Suzuki se movía demasiado despacio y que no ponía interés en la alianza. Ambas partes pidieron a su socio que remediara esta situación para restablecer la





colaboración. Suzuki llegó a señalar que si no se tomaban medidas para solucionar el problema de su falta de acceso a la tecnología de VW, se haría imposible establecer una relación de confianza mutua entre los socios.

El punto álgido en la disputa se produjo en junio de 2011, cuando Suzuki llegó a un acuerdo con Fiat para el suministro de motores diesel, lo cual fue considerado como un incumplimiento del contrato de la alianza y una traición por parte de VW, que mostró públicamente su enfado y exigió a Suzuki que rectificara y pidiera excusas públicamente. Por su parte, Suzuki argumentó que VW no quiso o no pudo satisfacer la demanda de un motor diesel solicitado por lo que buscó un proveedor alternativo, una vez consultado a su socio. Dado que no se consideraba culpable de este problema, Suzuki señaló que la queja pública de VW entorpecía los esfuerzos para desarrollar conjuntamente nuevos productos y que, además, menoscaba el honor y la imagen de Suzuki. Por tanto, esta empresa acabó exigiendo a VW que se disculpara públicamente por acusarla injustamente de traición.

Como VW no se retractó públicamente, en septiembre de 2011, menos de dos años después de constituir la alianza, Suzuki anunció que rompía unilateralmente la alianza y cesaba en la colaboración con VW. Por este motivo, Suzuki señaló que desde principios de 2011 había acelerado el desarrollo de su propia tecnología medioambiental, intentando ser más autónomo y, por tanto, menos dependiente de la tecnología de VW que no acababa de llegar. De esta manera, Suzuki manifestó su intención de mantener su independencia tecnológica para competir en los mercados globales.

Igualmente, Suzuki señaló que, una vez rota la alianza, ya no tenía sentido el intercambio accionarial por lo que reclamaba a VW que deshiciera la inversión del 19,9% del capital realizada. También señalaba que si VW reclamaba la inversión que Suzuki hizo a la firma de la alianza, no tendría inconveniente en llevarla a cabo. La respuesta de VW a esta ruptura unilateral consistió en manifestar que seguían interesados en colaborar con Suzuki y que no tenían intención de vender su participación. Además señalaron que no había ninguna cláusula legal que pudiera obligarles a vender las acciones. Ante esta situación en la que no fue posible un acuerdo amistoso de disolución de la alianza accionarial, en noviembre de 2011, Suzuki anunció que ponía en marcha un procedimiento de arbitraje en la Corte Internacional de Arbitraje de Londres para recuperar esta participación y con ella la independencia anterior a la firma de la alianza.

Después del cese de la colaboración, VW decidió seguir en solitario la apuesta por lanzar un coche de bajo coste destinado a los países emergentes asiáticos sin buscar nuevas alianzas para ello, dado el fracaso del intento realizado con Suzuki en 2009. Además, VW llevó a Suzuki a los tribunales internacionales para revocar el derecho de uso de las siglas "GTi" en los productos de la empresa japonesa. Pero los tribunales dieron la razón a Suzuki y, aunque VW anunció que recurriría, finalmente desistió. Por su parte, Suzuki siguió reforzando su alianza con Fiat con el que se entendía mejor que con VW.

En agosto de 2015, la Corte Internacional de Arbitraje dio la razón a Suzuki para deshacer el acuerdo permitiéndole la recompra del 19,9% de las acciones en poder de VW, al tiempo que dictaminaba la finalización del acuerdo entre ambos grupos con fecha 18 de mayo de 2012. En septiembre de 2015, Suzuki recompró las acciones por un importe de casi 3.400 millones de euros. Igualmente, vendió su participación del 1,5% en VW a su mayor accionista, Porsche, por un importe no especificado aunque con una plusvalía, según Suzuki, de 304 millones de euros. Esta venta se realizó a pesar de la drástica caída del valor de VW en bolsa al coincidir en el tiempo con la noticia de sus problemas con las emisiones tóxicas.

Pregunta: Analice las razones que promovieron la alianza entre VW y Suzuki e identifique los errores cometidos en la gestión del acuerdo que llevó la alianza al fracaso.

Fecha caso: Agosto de 2022



La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones
Thomson Reuters-Civitas, 6ª edición, 2022