

## **Discurso de Makoto Uchida, CEO de Nissan Motor Co.**

**2 de diciembre de 2019**

Muy buenas tardes a todos. Muchas gracias por estar con nosotros el día de hoy. Yo soy Makoto Uchida, CEO de Nissan desde ayer.

Para comenzar, permítanme expresar que lamentamos cualquier preocupación derivada de los eventos ocurridos a lo largo del año. No puedo dejar de recalcar que estamos tomando esta situación con toda la seriedad que exige.

Cuando me uní a Nissan en 2003 la compañía celebraba su 70° aniversario. Yo había entrado al mundo laboral 10 años antes. Para mí, Nissan era una gran compañía. Éramos contribuidores clave para la economía de Japón y yo sentía que nuestra dinámica expansión a nivel mundial -gracias a nuestra Alianza con Renault- nos convertía en un nuevo tipo de compañía japonesa.

Contábamos con grandes fortalezas derivadas de nuestra historia, como nuestra organización japonesa, así como con los valores globales de la Alianza. Además, yo veía que existía un gran potencial de desarrollo. Todo esto fue lo que me atrajo a trabajar en Nissan.

Mi primera asignación en Nissan fue en la Organización de Compras de la Alianza entre Renault y Nissan. Mi experiencia estuvo repleta de todos los elementos positivos que mencioné anteriormente. Además, me impresionó la inmensa capacidad de la gente de Nissan, así como la facilidad con la que abrazaban la diversidad y su convicción para perseguir grandes metas.

Desde inicios de los 2000, Nissan creció a paso firme. La Alianza contribuyó en gran medida a esto: juntos adquirimos piezas y materiales, compartimos plataformas en común, motorizaciones y autopartes, así como capacidades de recursos humanos. Estos son solo algunos ejemplos de todas las áreas en las que tuvimos grandes avances.

No obstante, los temas en torno a las inspecciones finales en Japón, así como la conducta inapropiada de parte de ejecutivos revelaron problemas administrativos y de operación subyacentes, así como una débil gobernanza corporativa. Esto dañó nuestra reputación, pero, además, provocamos un declive en nuestro desempeño por la presión de alcanzar metas excesivamente ambiciosas.

¿Qué nos ha llevado a estos inconvenientes a pesar del crecimiento y el buen desempeño que hemos logrado?

En mi opinión, Nissan siempre ha buscado alcanzar la excelencia tecnológica y ha integrado diversas

opiniones sin apegarse demasiado a un esquema de valores específico. Creamos innovaciones en productos y tecnologías que han estado por encima de los estándares. Asimismo, tuvimos grandes logros con respecto a la estructura de la Alianza en nuestros esfuerzos por competir a nivel mundial. También superamos los desafíos financieros de los años noventa y volvimos a poner a la compañía en la senda del crecimiento. Me parece difícil de creer que todo esto sucedió al mismo tiempo que existían principios corporativos y de administración mal orientados.

Sin embargo, surgieron problemas de cultura corporativa en nuestras operaciones. El asunto más importante, en mi opinión, fue que comenzó a gestarse una cultura en donde las personas no tenían opción más que prometer demasiado al plantear las metas de que lograrían lo imposible. Esto condujo a los empleados a no tomar la iniciativa, trabajar en equipo ni resolver los desafíos. Con el objetivo de lograr un crecimiento ambicioso, las personas comenzaron a fijarse exclusivamente en las metas a corto plazo. Esto afectó las inversiones en nuevas tecnologías y productos, así como en las instalaciones y las personas que son clave para nuestro éxito a futuro. En el área de ventas, se implementaron incentivos excesivos para promover las metas a corto plazo, lo cual afectó el poder y la rentabilidad de nuestra marca.

En esta nueva administración, Ashwani Gupta, director de Operaciones; Jun Seki, vicepresidente ejecutivo de Operaciones, y yo, estaremos trabajando en conjunto con líderes globales para dirigir las operaciones de manera más eficiente.

Hay tres palabras que guían todas mis acciones: “respeto”, “transparencia” y “confianza”. Siempre tengo presente la importancia de estas tres palabras al trabajar con mis colegas de Renault y nuestros socios comerciales de compras, así como en cada paso de nuestra asociación reciente en China.

Confío en mi equipo. Quiero empoderar a nuestra gente para promover un verdadero espíritu de equipo que les permita tanto a ejecutivos como a todos los demás empleados tomar en sus propias manos la dirección de la compañía para garantizar que las operaciones sean transparentes para todos.

Quiero generar una cultura corporativa en la que escuchemos atentamente a nuestros clientes, vendedores, proveedores y a todas las partes interesadas tanto al interior como al exterior de la organización; una cultura que le dé la bienvenida a todo tipo de opiniones. Para infundir esta cultura a lo largo de la compañía, hemos reimaginado el Camino Nissan que guía nuestro enfoque de trabajo. Trabajaré para liderar a la organización entera en la adopción de esta transformación.

Como mencioné anteriormente, creo firmemente en la fuerza y las capacidades de todas las personas que forman parte de Nissan. No tengo la menor duda de que es vital tomar un enfoque global en nuestros negocios y adaptarnos a los cambios de las tecnologías CASE —conectadas, autónomas, eléctricas y compartidas—. Al mismo tiempo, debemos reflexionar en dónde estamos actualmente para pensar en

cuánto debemos cambiar para encontrar el enfoque adecuado y establecer las metas correctas. Considero que debemos fijar objetivos que sean desafiantes y, al mismo tiempo, realizables y comprensibles.

Hasta ahora les he presentado el panorama general de los cambios que debemos implementar al interior de la compañía. También debemos abordar los retos inmediatos para recuperar la confianza y reestablecer los niveles de desempeño de la empresa.

A lo largo de este año, el equipo administrativo anterior sentó las bases para reestablecer la confianza y mejorar el desempeño. Una de mis tareas es continuar en esa dirección.

En junio, Nissan experimentó una transición a un formato de comité consultivo tripartita que integra los comités de auditoría, nombramientos y retribuciones.

Como siempre, la administración seguirá a cargo de las operaciones de negocios, al mismo tiempo que le pediremos a la mesa directiva que supervise de cerca la ejecución adecuada de los negocios. Como CEO, respetaré este principio operativo al dirigir la compañía.

Estamos trabajando para realizar una transformación de negocios que se basa en tres pilares: recobrar nuestra fuerza en las operaciones basadas en Estados Unidos, mejorar la eficiencia de las operaciones e inversiones y promover el crecimiento de la compañía, a través de nuevos productos y tecnologías, así como de nuestro eje rector, Nissan Intelligent Mobility. Como mencionamos durante nuestro reporte de ingresos semestral, hemos logrado progresar en cuanto a nuestras iniciativas dentro de Estados Unidos y mejoramos la efectividad de nuestras operaciones e inversiones.

Algunas personas consideran que esto es un plan enfocado exclusivamente en la eficacia y la reestructuración de la compañía, no obstante, se trata más bien de promover el crecimiento desde la transformación basada en nuevos productos y tecnologías, así como a través de Nissan Intelligent Mobility. Es, en realidad, un plan para construir nuestro futuro y para estar mejor organizados conforme creamos nuevos modelos y continuamos ofreciendo productos atractivos que los clientes puedan comprar por un precio adecuado en el momento justo.

Estamos promoviendo una mentalidad que se centre en los clientes en cada una de nuestras acciones, que es lo correcto. Esta importante postura seguirá al centro de nuestro trabajo.

Para reforzar nuestra disposición para cambios en el futuro, hemos comenzado a trabajar en una nueva fórmula de planeación. Yo me encargaré de liderar esta iniciativa.

La Alianza es crucial para recuperar nuestro desempeño y para garantizar nuestro crecimiento a futuro. Durante 20 años, hemos trabajado con nuestros socios de la Alianza en igualdad de condiciones, respetándonos mutuamente y promoviendo nuestro crecimiento en conjunto con una mentalidad de ganar-ganar de forma colaborativa. Nissan ha logrado crecer a lo largo de todos estos años gracias a la Alianza.

Nos basaremos en los mismos principios para impulsar los esfuerzos de la Alianza al mismo tiempo que garantizamos la independencia de Nissan.

Detrás de mí encontrarán un Fairlady 240Z. Este auto fue un gran logro en el segmento de los autos deportivos en sus tiempos. 50 años más tarde, con el auto concepto Ariya, Nissan está alcanzando otro gran logro materializado en un nuevo tipo de auto que concibe el futuro de la movilidad más allá de las categorías de vehículos eléctricos o SUV.

Con miras a ofrecer nuevo valor para nuestros clientes, buscamos desafiar nuestros propios límites y lograr grandes avances. Para conseguirlo, Nissan tiene la fortuna de contar con bases sólidas que fueron construidas por muchísimos colaboradores que nos preceden. Esta base incluye nuestro poderoso principio *monozukuri*, el cual está escrito en nuestro ADN, así como la Alianza, que nos ayuda a competir a nivel global. Nissan avanzará hacia el futuro basándose en estos principios, anticipándose a los cambios del entorno de negocios y asumiendo nuevos retos.

Quiero hacer de Nissan una compañía que les ofrezca a los clientes los valores que solamente nosotros podemos ofrecer ya que vamos a la vanguardia. Quiero hacer de Nissan una compañía que marque el paso de las tendencias de movilidad del futuro y que nunca deje de intentar hacer realidad el futuro, hoy. Quiero que nuestros empleados se sientan orgullosos de trabajar para Nissan. Si logramos todo esto, recuperaremos la confianza de nuestros clientes. En pocas palabras, mi misión es integrar todas las capacidades de Nissan y de su gente para generar una poderosa fuerza motriz que impulse a la compañía.

Espero contar con su apoyo para seguir adelante en nuestro camino.