

COLISIÓN  
INMINENTE



# COLISIÓN INMINENTE

Carlos Ghosn y la guerra cultural que  
trastocó el imperio automovilístico  
Renault-Nissan-Mitsubishi

HANS GREIMEL  
WILLIAM SPOSATO

REVERTÉ MANAGEMENT  
BARCELONA, MÉXICO

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS  
BOSTON, MASSACHUSETTS

### Descuentos y ediciones especiales

Los títulos de Reverté Management (REM) se pueden conseguir con importantes descuentos cuando se compran en grandes cantidades para regalos de empresas y promociones de ventas. También se pueden hacer ediciones especiales con logotipos corporativos, cubiertas personalizadas o con fajas y sobrecubiertas añadidas.

Para obtener más detalles e información sobre descuentos tanto en formato impreso como electrónico, póngase en contacto con [revertemanagement@reverte.com](mailto:revertemanagement@reverte.com) o llame al teléfono (+34) 93 419 33 36.

### Colisión inminente

Collision Course

Copyright 2021 Hans Greimel y William Sposato

All rights reserved

© Editorial Reverté, S. A., 2022

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España

[revertemanagement@reverte.com](mailto:revertemanagement@reverte.com)

Edición en papel

ISBN: 978-84-17963-41-5

Edición ebook

ISBN: 978-84-291-9682-5 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9683-2 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté

Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté

Traducción: Betty Trabal

Revisión de textos: Mariló Caballer Gil

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

Impreso en España – *Printed in Spain*

Depósito legal: B 3748-2022

Impresión: Liberdúplex

*A mis hijas, Nozomi y Miyuki,  
que me inspiran, me motivan y dan sentido a mi vida.*

*Hans Greimel*

*A mi madre y a mi padre por comprometerse a hacer posible mi carrera  
de periodista, y a mi mujer, Pei-chi Tung, por todo su apoyo y su  
interminable paciencia durante la escritura de este libro.*

*William Sposato*



# CONTENIDO

<i>Prefacio</i>	<i>ix</i>
1. El escándalo Ghosn	I
2. El director ejecutivo estrella del rock	23
3. Japón es diferente	37
4. Los estándares internacionales	53
5. La memoria es corta	73
6. Una olla a presión	87
7. Una colisión inminente	109
8. Los franceses son diferentes	129
9. Caso abierto	145
10. Los ingredientes de una conspiración	163
11. El peculiar sistema judicial japonés	187
12. Ghosn contraataca	203
13. La alianza conmocionada	219
14. Las uniones con extranjeros	239
15. Problemas a la vista	255
16. Asuntos escandalosos	279
17. El legado maltrecho	291
18. Las cárceles japonesas	311
19. La espectacular huida	323
20. El hombre olvidado	343
21. Corregir el rumbo	363
<i>Agradecimientos</i>	<i>387</i>
<i>Notas</i>	<i>393</i>
<i>Índice</i>	<i>411</i>
<i>Los autores</i>	<i>425</i>





## PREFACIO

Como ocurre con muchas de las relaciones interesantes, la nuestra fue algo así como una casualidad. Aunque cada uno por nuestra cuenta informábamos sobre los acontecimientos que rodeaban a Carlos Ghosn y a Nissan a medida que se sucedían sus múltiples episodios dramáticos y giros inverosímiles, ninguno de nosotros estaba pensando en escribir un libro.

Tuvimos la suerte de ser testigos de primera línea de muchos de los hilos que tejen esta historia, y eso fue lo que nos ayudó a avanzar. Ambos teníamos en común cuarenta años de experiencia como periodistas en Japón.

Hans es un veterano periodista del sector del automóvil. Criado en Detroit, lleva casi quince años inmerso profundamente en la industria automovilística japonesa. Tuvo contacto directo con Carlos Ghosn durante la escritura de este libro. Muchas de las citas de Ghosn que aparecen en el libro proceden de esas conversaciones, de las entrevistas y demás eventos que Hans tuvo con Ghosn durante más de una década mientras era periodista de *Automotive News*, la fuente de noticias más importante de la industria automovilística del mundo. William lleva más de dos décadas informando y escribiendo sobre Japan Inc., su economía y sus mercados financieros, y conoce profundamente la compleja historia de dos siglos que ha supuesto la apertura de Japón hacia Occidente y cómo esta transformación sigue influyendo en el país actualmente.

Hemos hablado con los protagonistas de la historia de Nissan-Renault sobre las maquinaciones de los ejecutivos corporativos y sobre las intrigas entre bastidores de los representantes del gobierno, pues no pueden permitirse el lujo de ver cómo sus marcas nacionales se extinguen. Hemos hablado con más de cincuenta directivos de empresas de automoción, líderes empresariales, autoridades políticas, expertos legales, académicos y con otras fuentes tanto extranjeras como japonesas. Esas conversaciones forman parte de los dosieres diarios que hacíamos para informar puntualmente del escándalo que estalló el 19 de noviembre de 2018. Hemos respetado el anonimato que algunas de las personas con las que hablamos nos pidieron por motivos de seguridad. Estamos muy agradecidos con todos los que dedicaron una parte de su tiempo para hablar con nosotros.

En cada una de esas conversaciones todos estaban de acuerdo en un aspecto: Carlos Ghosn no solo dejó una huella imborrable en la Alianza Renault-Nissan-Mitsubishi, que él mismo ayudó a crear y que después dirigió durante casi dos décadas, sino que también dejó una duradera impronta en la industria y en Japón. Es, sin duda, uno de los extranjeros más influyentes que han pisado ese país.

La transformación que hizo de Nissan revolucionó la industria automovilística, y sus efectos siguen presentes en la economía mundial. Fue pionero de un nuevo tipo de empresa globalizada en un momento en el que compañías de diferentes países y con culturas empresariales totalmente distintas empezaban a atreverse a trabajar en equipo para lograr una visión compartida, conservando en cierta medida su propia identidad, aunque llegasen a alcanzar un tamaño descomunal; en el caso de la Alianza, hasta convertirse en el grupo automovilístico más grande del mundo.

Es cierto que el escándalo Ghosn atrajo la atención sobre la gestión empresarial, el sistema judicial e, incluso, las prisiones de Japón. Pero, como suele suceder en un país siempre preocupado por su imagen internacional, el escándalo Ghosn hizo que Japón emprendiera algunos cambios. También se empezó a dudar de la

función del gobierno como accionista y titiritero en el mundo de la industria privada. Al final, tanta agitación puso en entredicho el legado de Ghosn y su fama de líder empresarial innovador, mientras los analistas se preguntaban si su visión de una auténtica alianza internacional franco-japonesa era un modelo a seguir para la consolidación de la industria en el futuro o si no era más que una ilusión efímera.

Por aquel entonces todo el mundo se hacía la siguiente pregunta: ¿Es cierto que este hombre, elogiado durante tanto tiempo por ser un gurú de la gestión global, ha estado ocultando indebidamente su salario y desviando fondos de la empresa que él mismo rescató y fue alabado por ello? Ghosn —igual que el otro acusado Greg Kelly, ejecutivo de Nissan— niega todas las acusaciones, pero su legado siempre llevará la mancha de esta sospecha tras haber sido procesado cuatro veces en Japón y expulsado de la industria.

A la hora de abordar este tema, nuestro reto no era qué incluir, sino qué podíamos dejar fuera. Las historias que contamos abarcan dos décadas, se desarrollan en varios países de tres continentes, y en ellas participan múltiples jugadores clave. Muchos aspectos son complejos, convulsos y, en ocasiones, inimaginables, si no directamente insólitos. Uno de los directivos más famosos y apreciados del mundo del automóvil es arrestado sin que previamente existan pruebas claras de su mala conducta. Fue condenado a 130 días de prisión y, al principio, se le negó cualquier contacto con sus abogados y familiares: una norma del sistema judicial japonés que resulta poco ética para el modelo occidental. Más adelante, después de comprometerse a demostrar su inocencia en los tribunales, este famoso directivo se metió en un baúl y huyó clandestinamente del país con la ayuda de un equipo de personas lideradas por un antiguo «boina verde» estadounidense. Actualmente continúa con su vida en el Líbano como fugitivo internacional. A día de hoy, aún nos resulta difícil de creer esta odisea.

Al caso Ghosn se le suele dar una explicación equivocadamente simple, centrada en los buenos y los malos, en la avaricia individual

y en una huida propia de las películas de Hollywood. Nuestro enfoque y principal motivación para contar esta historia en un libro ha sido presentar un relato mucho más complejo, con personajes más matizados, sin hablar de las ramificaciones que continuarán vigentes en el futuro. Respecto al tema de la Alianza y su futuro, están en juego cientos de miles de puestos de trabajo en los cinco continentes: desde los comerciantes de coches en la India hasta los trabajadores de la fábrica en Tennessee y los diseñadores en las afueras de París, además de miles de proveedores y socios empresariales de todo el mundo.

Aparte de explicar las extraordinarias y cambiantes maniobras, también queríamos situar los acontecimientos en una perspectiva cultural, política e histórica más amplia e intentar dar respuesta a muchas de las dudas que han suscitado estos acontecimientos. ¿Es injusto el sistema judicial japonés? ¿Fue Ghosn víctima de ese sistema o fue un conspirador que actuaba en contra de la ley movido por su avaricia y su ego? ¿Pueden las grandes compañías trabajar conjuntamente manteniendo cada una de ellas su propia identidad nacional? ¿Está el nacionalismo suplantando a la globalización? ¿Cómo puede la industria del automóvil adaptarse a la avalancha de cambios que se suceden? Estos son algunos de los temas que hemos intentado desgranar.

En un principio, fue el agente literario y escritor estadounidense John Butman el que nos dio la idea de que trabajáramos juntos y después nos animó a escribir algo más que mil palabras, algo que superara la prueba del tiempo por ser algo más que un relato de los acontecimientos de un día o de una semana. John vio que la historia de Ghosn iba más allá de los titulares sensacionalistas. Algo le hizo pensar que aquel relato llamaría la atención de muchas personas, más allá de la reducida población que constituye la industria del automóvil y el mundo empresarial japonés. Y vio que la colaboración entre un experto en la industria automovilística y un experto en política podría generar algo que ninguno de los dos podríamos conseguir por nuestra cuenta. Y estamos encantados por ello.

Por desgracia, John falleció repentinamente antes de poder ver terminado el libro, pero en sus páginas se puede palpar su espíritu y su inspiración.

Nuestra principal intención es que *Colisión inminente* sea una lectura atractiva. Lo que descubrimos en nuestra investigación fue al mismo tiempo esclarecedor, sorprendente, divertido e inquietante. Esperamos que el libro suscite muchas conversaciones entre sus lectores, no solo sobre Carlos Ghosn y su legado, sino también sobre los ideales de justicia, el futuro de la industria del automóvil y el papel del gobierno en el comercio internacional.

Hans Greimel y William Sposato

*Tokio, Japón*

*Abril de 2021*

