

## *Políticas de competitividad y ajuste empresarial: el caso de Nissan Motor Ibérica*

CARLOS FONG REYNOSO

Desde el inicio de la década de los años ochenta la economía española se ha caracterizado por una profunda transformación generada por la supranacionalización que ha significado su incorporación a la Unión Europea (UE). A partir de esta integración, la economía española experimentó un fuerte proceso de apertura y liberalización, que obligó a reconvertir y ajustar la industria, fenómeno que llevó aparejado un gran aumento de la productividad, fácilmente observable en el crecimiento industrial que tuvo lugar entre 1985 y 1989 y que desembocó en la recesión que ha caracterizado los primeros años de la década de los noventa.

### **Participación de la industria en la economía española**

El análisis de la estructura sectorial española en el periodo 1980-1993 muestra una pérdida de importancia relativa del sector industrial frente al sector servicios, cuyo crecimiento se dio fundamentalmente en aquellos vinculados con la industria: asistencia técnica, diseño, control de calidad, financieros, etcétera.

La ocupación en el sector también se redujo de 27 por ciento del total en 1980 a 21.5 por ciento en 1993; asimismo, se dio un fuerte descenso entre 1991 y 1993, con una tasa de variación de -3 por ciento entre 1991 y 1992 y de -9.4 por ciento entre 1992 y 1993; variación superior al promedio de la economía en su conjunto.<sup>1</sup>

La explicación del comportamiento sectorial se encuentra en el comportamiento de los precios, ya que los aumentos mayores se dieron en el sector servicios, menos expuesto a la competencia internacional que los productos agrícolas o industriales, y a la mayor facilidad

que se tiene en este sector para trasladar los aumentos de los costos a los precios.

### **Estructura sectorial de la industria española**

La evolución del sector industrial se puede dividir en tres etapas. La primera, de 1980 a 1985, se caracterizó por la intensidad del ajuste estructural llevado a cabo por la industria española, caracterizada por su elevada dependencia energética, su escasa capacidad tecnológica y una orientación a la producción de bienes donde la competencia era cada vez mayor. En la segunda etapa, entre 1985 y 1989, el sector experimentó un fuerte crecimiento, producto de las inversiones realizadas ante la expectativa generada por el ingreso de España en la UE. La tercera etapa se da a partir de 1990 cuando, coincidiendo con la desaceleración económica que se produce en la mayor parte de los países industrializados, el índice de producción industrial inició una fase descendente, no muy acusada en el principio debido a la fortaleza de la demanda interna en dicho año, pero que se intensificó a partir de 1991, al debilitarse esa variable. La fase recesiva se prolongó hasta finales de 1993, cuando se percibieron señales de una paulatina recuperación industrial.

### **Evolución del sector industrial en España**

En los primeros años ochenta, la industria española estaba especializada –con relación a los principales países desarrollados– en actividades de poca demanda y nivel tecnológico bajo, y aunque esta especialización continúa vigente, y el desarrollo de las industrias más dinámicas ha sido insuficiente por las deficiencias competitivas

que presenta la economía española, se puede argumentar que a partir del cambio estructural experimentado entre 1980 y 1993 ha disminuido el grado de especialización en este tipo de actividades, en favor de sectores con mayor contenido tecnológico y demanda más dinámica.

Las tendencias generales son, en la industria manufacturera, una reorientación de la estructura productiva hacia sectores con nivel tecnológico medio alto y, desde la perspectiva de sus características más relevantes con relación al comercio internacional, hacia sectores con economías de escala grandes –como el de vehículos– y sectores de base científica, en detrimento, fundamentalmente, de los sectores intensivos en trabajo.

La industria del automóvil se caracteriza por ser una de las que han experimentado un proceso de globalización más intenso. Uno de los signos definitorios de las industrias globales es la presencia y el importante protagonismo de las empresas multinacionales. La concentración en este sector va en aumento, y tres de cada cuatro automóviles que circulan en el mundo han sido fabricados por ocho firmas.

Otra característica de las industrias globalizadas es que las inversiones de los principales fabricantes fuera de sus países de origen representan un porcentaje elevado del total de sus inversiones, generando un importante flujo de comercio internacional, intraindustria e intraempresa. Las plantas de fabricación de un grupo

multinacional situadas en determinados países se especializan en la producción de unos modelos específicos y los grupos completan su oferta en los distintos mercados mediante importaciones y exportaciones.

La globalización de la industria del automóvil ha estado determinada, en buena medida, por la existencia de importantes economías de escala, ligadas a los sistemas de producción en masa. Sin embargo, los sistemas de producción ajustada a implantarse –que combinan las ventajas de la producción en masa y artesanal– tienden a reducir la importancia de dichas economías de escala como determinante de la globalización. Actualmente los elevados costos de desarrollo de nuevos vehículos, junto a economías de escala en comercialización y su persistencia en producción, son los factores determinantes de dicho proceso de globalización.

En el ámbito europeo, una cuestión básica en cuanto al futuro del sector es la apertura plena a la competencia japonesa, una vez que concluya en 1999 el periodo de vigencia del acuerdo firmado entre la UE y Japón sobre la autolimitación de las exportaciones japonesas de vehículos.

Además, la aplicación del Mercado Único y la armonización de las condiciones técnicas que se requieren para la homologación de los vehículos en los distintos países comunitarios, son también factores que favorecen la globalización.

### 1. LA TASA GENERAL DE NECESIDADES DE EMPLEO: UNA MEDIDA DEL DESEMPLEO

En cualquier periodo es común la búsqueda de empleo, pues difícilmente en una economía el número de personas que buscan trabajar es igual al número de vacantes (pleno empleo). Asimismo, es normal que en épocas de recesión la tasa de desempleo aumente y, por el contrario, alcance índices insignificantes durante la recuperación de la economía. El desempleo es una situación en la que hay personas dispuestas a trabajar por el salario vigente y no tienen empleo.

Existen tres tipos de desempleo: 1) por fricción o friccional, que es el que surge del movimiento normal del mercado de trabajo, por ejemplo la

búsqueda constante de cambio de actividades económicas y el cierre y la apertura de empresas; 2) el desempleo estructural, que surge cuando hay una disminución de la cantidad de empleos disponibles en una región o industria; este tipo puede darse cuando hay un cambio tecnológico que desplaza mano de obra, y 3) el desempleo cíclico, que se origina de una baja del ritmo de expansión económica.

El principal costo del desempleo lo constituye la pérdida de producción e ingreso que se hubieran generado de haberse dado pleno empleo. El desempleo acarrea consecuencias no sólo económicas,

\*Elaborados por Graciela López Méndez

La consecuencia más obvia de la globalización es un aumento en la competencia en el sector de los automóviles. Dentro de un mismo grupo multinacional, la competencia entre las plantas existentes aumenta y surgen nuevas posibilidades de inversión en zonas alternativas.

Una cuestión ligada al tema de la mayor competencia en esta industria es la posible existencia de sobrecapacidad. En el ámbito europeo, la Comisión Europea ha expresado sus dudas sobre si el actual desequilibrio entre potencial productivo y demanda interna y externa es indicativo de un problema estructural de largo plazo de sobrecapacidad.

Es importante señalar que el proceso de globalización no se limita a la fabricación del vehículos, sino que se extiende también a los fabricantes de componentes, que pueden contribuir con más del 50 por ciento del vehículo terminado.

### La industria española del automóvil

La industria española del automóvil<sup>2</sup> está compuesta por doce empresas; siete fabricantes de vehículos de turismo, pertenecientes a cinco grupos, y cinco de fabricación de vehículos industriales, todas ellas de carácter multinacional. El 50 por ciento de las empresas fabricantes de primeros equipos son también multinacionales

y producen el 80 por ciento del valor de la industria de componentes, así como un porcentaje superior de las exportaciones.

La industria española produce dos millones de vehículos al año y ocupa entre el tercero y cuarto lugar europeo y el quinto o sexto mundial entre los fabricantes de vehículos tipo turismo, por el número de unidades producidas.

### Principales características de la industria

La industria presenta las siguientes características: 1) tiene una elevada sensibilidad a la coyuntura económica; 2) las exportaciones son crecientes: representan el 78.9 por ciento del total producido en 1993; 3) a medida que aumenta el ingreso per cápita en España aumenta la tendencia a importar vehículos de lujo, y 4) el empleo registra una tendencia descendente debido a las mejoras tecnológicas y de organización del trabajo.

Sus fortalezas son: 1) el mercado aún tiene capacidad de expansión, debido al nivel inferior de motorización de España respecto a otros países, a la relativa juventud de su población y a la relativa vejez del parque automotriz; 2) la experiencia y capacidad industrial de España en el desarrollo de la industria de fabricación de vehículos, en especial de gama baja; todas las empresas europeas que fabrican vehículos tipo turismo -con

sino también políticas y sociales. Existe un desperdicio de las capacidades productivas y humanas (empresas laborando por debajo de su capacidad, profesionistas que no ejercen su carrera y se dedican a otra actividad o, en el peor de los casos, sin empleo); por lo tanto, hay una disminución del ingreso disponible para la satisfacción de necesidades, y el consecuente incremento en la tensión social y de los índices delictivos.

El nivel de desempleo constituye un claro indicador (junto con el de la inflación y el crecimiento del producto interno bruto) del ritmo de la actividad económica, su abati-

miento constituye un objetivo fundamental del actual Plan Nacional de Desarrollo, donde se reconocen los signos negativos de que se acompaña.

La medición del desempleo en México es responsabilidad del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, institución que maneja diversas categorías, entre ellas la tasa de desempleo abierto, que es la medida más conocida. Ésta se calcula con base en una encuesta mensual, la cual hace referencia a la población de 12 años y más que buscó activamente un empleo en los dos meses previos a la semana del levantamiento de la encuesta (po-

blación desocupada abierta); si una persona trabajó durante una hora o un día y recibió una remuneración en un lapso de 15 días no se considera desempleado. Lo limitado de este concepto puede no constituir un indicador apropiado para medir la gravedad del desempleo en México.

Durante 1995 (el peor año de México desde la postguerra) la tasa de desempleo abierto en México fluctuó entre 6 y 8 por ciento, porcentaje envidiable para un año recesivo, incluso para las economías del primer mundo.

Otra medida utilizada por el INEGI es la tasa general de nece-

excepción de BMW y Fiat— tienen plantas en España, y las casas matrices de las empresas instaladas en España pertenecen a las tres grandes áreas de desarrollo de la industria; 3) existe una industria de fabricación de equipos y componentes instalada en España con un buen nivel de capacidad industrial y tecnológica; 4) la productividad de las distintas plantas de montaje de vehículos es en general elevada, en parte por ser de las más jóvenes y modernas en Europa, y 5) los costos laborales son todavía inferiores respecto de los competidores, aunque parece más relevante la calificación de la mano de obra y la flexibilidad y participación, que los costos salariales.

Sus debilidades son: 1) escasa actividad de I+D; 2) resistencia laboral a la introducción de sistemas nuevos de organización del trabajo y la producción; 3) baja formación de la mano de obra, y 4) España no cuenta con empresas de fabricación de vehículos de capital nacional.

### Política de la industria del automóvil

Las políticas que se aplican en el sector del automóvil parten de los criterios y orientaciones de la UE. De acuerdo con los criterios expuestos por la UE en diversas comunicaciones sobre la industria comunitaria del automóvil, no existe una política sectorial específica.

La Comisión Europea considera que una orientación básica en su política hacia esta industria parte del mantenimiento de la libre competencia en los países de la UE. La consecución de este objetivo se articula por las siguientes vías: 1) armonización de las normas técnicas exigibles en todos los Estados miembros; 2) control de las ayudas públicas, y 3) prohibición de acuerdos de cooperación entre empresas que puedan afectar a terceras.

Actualmente en España el sector de la fabricación de automóviles en su conjunto tiene que hacer frente a dos problemas: 1) mejorar la competitividad para afrontar la competencia, y 2) mejorar la relación entre coyuntura y demanda. En este sentido, la flexibilización del mercado laboral es importante, así como las políticas de generación de ingresos y empleo.

Más concretamente, la política industrial en el sector tiende a la realización en España de proyectos singulares y estratégicos de gran importancia económica y con efecto de arrastre sobre otras empresas en la cadena de valor agregado sectorial, instrumentados desde el gobierno central, vía incentivos regionales, dentro del marco autorizado por la Unión Europea.

Además, el Ministerio de Industria y Energía dispone de una serie de programas horizontales de apoyo al desarrollo tecnológico en sus diversas facetas. Destaca el Plan de Actuación Tecnológica e Industrial, el Pro-

sidades de empleo. Ésta refleja de manera más amplia el comportamiento del mercado de trabajo al incluir a personas que no buscan empleo pero estarían dispuestas a aceptarlo si se lo ofrecieran; a personas que regularmente trabajan menos de 15 horas a la semana, así como aquellas que desean un empleo adicional o bien que pretenden cambiar de trabajo. Esta medida aporta datos más reveladores sobre el efecto que trae consigo la crisis.

Desde 1988 esta categoría nunca ha estado por debajo de 10 por ciento. Lo más crítico se da precisamente en 1995 y 1996, años que reflejan el impacto inmediato del "error de

diciembre" de 1994, cuando alcanza una media del 16.3 y 14.7 por ciento, respectivamente. Para 1996, y hasta el mes de septiembre, se observó un descenso del índice, pero éste es tan ligero que obliga a ser precavido al afirmar que lo peor de la crisis ya fue superado.

Las principales zonas metropolitanas del país, ciudad de México, Monterrey y Guadalajara presentan para los mismos años una media de 16.12, y 16, 21.4 y 21.43, 16.75 y 15.67 por ciento, respectivamente. Para las tres zonas mencionadas los efectos de la crisis han sido severos, en especial para la de Monterrey, que se caracteriza por tener grandes

empresas que difícilmente pueden adecuar sus procesos productivos en el corto plazo; contrariamente, Guadalajara, en relación con Monterrey, registró índices ligeramente menores, lo cual obedece a su conformación industrial característica, ya que las pequeñas y medianas empresas responden de manera más rápida a los cambios que se registran en el mercado, pues utilizan en forma más intensiva la mano de obra. Por su parte, la ciudad de México ha tenido un índice similar al que presenta Guadalajara.

El interés en presentar las tasas de necesidades de empleo obedece a la certeza de que su conocimiento

grama Industrial y Tecnológico Medioambiental, y el Plan Nacional de Calidad.

**El sector del automóvil en el periodo 1990-1993**

La evolución del sector durante este periodo es reflejo del marco económico anteriormente comentado. En 1993 la caída de la producción fue de 23 a 25 por ciento con relación al año 1899. A finales de 1993, el porcentaje de caída del mercado español del automóvil fue de 25 por ciento, superior a la caída media del mercado europeo, que se mantuvo entre 18 y 20 por ciento.

Esta atonía del mercado tuvo su origen entre finales de 1989 y principios de 1990, y aunque sufrió el espejismo de los juegos olímpicos y los eventos de 1992, una vez pasados éstos, volvió a la cruda realidad.<sup>3</sup> Lo anterior creó en el ámbito de todo el sector del automóvil una gran preocupación; el conjunto de industrias del sector pasó por momentos muy difíciles, que lo obligó a instrumentar políticas de reajuste. La evolución negativa comenzó a culminar a partir de 1993.

**Estrategia de ajuste empresarial aplicada en Nissan Motor Ibérica (NMI)**

Ante la evolución negativa y el peligro que significaba para la supervisión de la empresa, NMI planteó un

Plan Estratégico de Viabilidad donde básicamente combina varios factores: 1) planteamiento de la estructura de NMI necesaria para abordar la situación; 2) ajuste de plantilla; 3) aumento de la productividad, y 4) contención del gasto.

De estos cuatro factores los más difíciles de ejecutar eran el planteamiento de la nueva NMI y el ajuste de la plantilla. La estructura histórica de NMI, herencia de Motor Ibérica, era muy problemática; dificultaba realizar una gestión clara y diferenciada por cada centro de trabajo y producto. Así, su compradora, Nissan Motor (NM), lanzó una oferta a finales de 1994 con la cual obtuvo el 98 por ciento de las acciones; esto le permitió llevar adelante un plan de reestructuración y ajuste, que fue el siguiente:

El 18 de noviembre de 1994, la junta de accionistas de Nissan Motor Ibérica aprobó el proyecto de reestructuración del Grupo Nissan en España. Este proyecto implicó la segregación de NMI en nuevas compañías que asumiría las diversas funciones y actividades que desempeñaba NMI a nivel nacional e integrada en su totalidad.

Este cambio organizativo respondió a la necesidad de adecuar la estructura de Nissan en España a la organización a nivel europeo del grupo, la cual se basa en compañías de ámbito internacional especializadas en cada función.

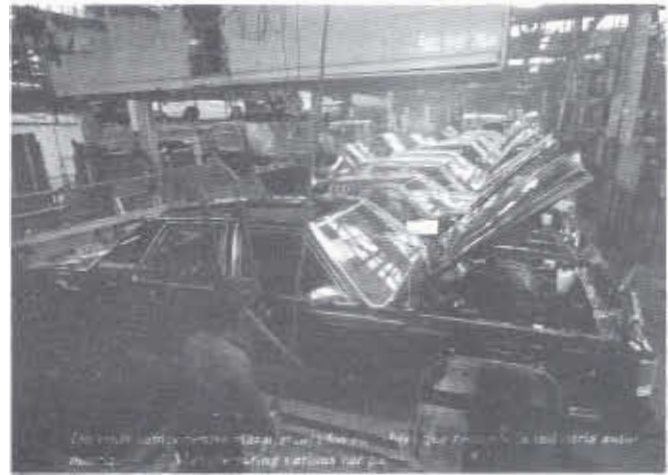
por parte de las autoridades, del sector laboral y del sector productivo debe influir para que se busquen soluciones acordes a este grave problema que, como ya se mencionó, trae consecuencias tanto económicas como políticas y sociales. Aun cuando el gobierno ha destinando parte de su presupuesto a lograr la estabilidad social mediante programas emergentes de generación de empleo, no se han podido sentar las bases para abatir el desempleo estructural, prueba de ello es que en promedio 14 personas de cada cien andan en busca de un empleo, que no van a encontrar.	Tasa general de necesidades de empleo nacional y de las principales zonas metropolitanas, 1990-1996				
	Periodo*	Nacional	Ciudad de México	Monterrey	Guadalajara
	1990	17.52	9.65	10.70	5.670
	1991	15.17	10.25	11.05	10.30
	1992	11.02	11.45	12.37	12.12
	1993	13.00	13.55	18.00	11.10
	1994/I	13.00	12.60	18.70	11.40
	1994/II	12.80	12.90	19.80	10.10
	1994/III	13.10	11.40	17.30	10.80
	1994/IV	12.40	11.20	18.20	10.00
	1995/I	14.70	13.90	18.60	14.50
	1995/II	16.50	16.00	20.50	15.60
	1995/III	17.90	18.30	24.70	18.70
	1995/IV	16.10	16.60	21.80	18.20
	1996/I	15.80	16.60	22.30	16.60
	1996/II	14.70	16.70	21.10	15.00
	1996/III	13.60	14.80	20.90	15.40
*1990-1993: promedio anual, 1994-1996: promedio trimestral. FUENTE: Elaborado con base en datos del INEGI, Banco de datos.					

Se esperaba que esta nueva estructura permitiera un aumento en la eficacia de la gestión, derivada de la mayor especialización y simplicidad; y que posibilitara además un mayor apoyo de gestión, finanzas, tecnológico y de armonización de objetivos, como consecuencia de la integración de cada factor a nivel europeo.

Las nuevas compañías que constituyeron el grupo son: Nissan Motor España, distribuidor oficial de productos Nissan en España tanto de producción interna como importados; esta empresa tiene como único accionista (100 por ciento) a Nissan Europe y como filiales a Nissan Leasing Reiconsa.

Nissan Distribution Service Barcelona es la encargada de la logística de distribución para España y Francia, a través del sistema DIANA, y de los vehículos fabricados para exportación a Nissan Europe, a Japón y a otros países. Su accionista único es Nissan Europe con un solo centro de trabajo, el de almacenaje de vehículos del puerto de Barcelona, con capacidad para 10 mil unidades.

Nissan Motors Parts Center España se encarga de la logística de distribución de recambios, tanto para productos de fabricación en España como importados. Sus funciones son almacenaje y gestión de inventarios, así como distribución a la zona sur de Europa. También se encargará de expedir piezas a la central de recambios en Amsterdam. Tiene como accionista único a Nissan Motors Parts Center Amsterdam.



Nissan Forklift España tiene como actividad la fabricación y comercialización en España de carretillas elevadoras, y su exportación a Nissan Europe. Tiene como accionistas a Nissan Motor Co. (67 por ciento) y a Nissan Europe (33 por ciento).

Nissan Vehículos Industriales asume las actividades de diseño, fabricación y venta de vehículos industriales y comerciales. Es una empresa filial de NMI.

Finalmente, Nissan Motor Ibérica es responsable de la fabricación de vehículos multiusos y furgonetas ligeras, así como del montaje de vehículos y de la fabricación de motores y transmisiones para diversos productos Nissan. Sus accionistas son Nissan Europe (80

## 2. TASAS DE INTERÉS REAL

### Tasas de interés nominales\* y reales (por ciento mensual)

1995	Depósitos a 28 días		Cuenta maestra		1996	Depósitos 28 días		Cuenta maestra	
	Nominal	Real	Nominal	Real		Nominal	Real	Nominal	Real
Enero	2.49	-1.35	0.76	-3.01	Enero	3.35	-0.23	1.69	-1.83
Febrero	3.00	-1.18	0.85	-3.24	Febrero	2.99	0.65	1.51	-0.80
Marzo	4.74	-1.10	1.03	-4.60	Marzo	3.26	1.04	1.58	-0.60
Abril	5.86	-1.92	1.46	-6.02	Abril	2.93	1.09	1.39	-1.41
Mayo	4.82	0.62	1.78	-2.30	Mayo	2.45	0.62	1.28	-0.53
Junio	3.87	1.64	1.72	-1.40	Junio	2.25	0.61	1.20	-0.42
Julio	3.45	1.39	1.57	-0.45	Julio	2.46	1.02	1.24	-0.20
Agosto	3.09	1.42	1.34	-0.31	Agosto	2.29	0.95	1.14	-0.20
Septiembre	2.88	0.81	1.34	-0.71	Septiembre	2.08	0.47	1.03	-0.56
Octubre	3.09	1.02	1.52	-0.52	Octubre	1.68	0.42	1.39	-0.12
Noviembre	3.96	1.47	1.84	-0.60	Noviembre	1.72	0.21	1.01	-0.48
Diciembre	3.88	0.61	1.85	-1.35					

Los depósitos bancarios mejoraron el poder de compra durante noviembre en 0.21 por ciento.

\* Promedio ponderado mensual de tasas brutas pactadas en operaciones realizadas durante el mes.

FUENTE: Elaborado con base en datos del Banco de México, *Indicadores Económicos*, 1996.



por ciento), Nissan Motor Co. (19 por ciento) y accionistas privados (1 por ciento).

Paralelamente a esta nueva estructura, se presentó un plan de viabilidad, pactado por la empresa con los sindicatos y la administración, que mediante bajas por jubilación y bajas voluntarias por incentivos se reduciría la plantilla en aproximadamente mil personas, sobre el volumen de 1993. Este plan fue firmado por ambas partes en junio de 1994 y, en diferentes etapas, está siendo aplicado.

En función de estos dos aspectos, y adicionalmente a las actividades de mejora de la gestión y aumento de la productividad en 10 por ciento, NMI se marcó el objetivo de tener resultados positivos en 1996, después

de prever pérdidas en 1994 y 1995 de 10 mil y 20 mil millones de pesetas, respectivamente.

### Situación y resultados en 1994

El de 1994 fue un año de transición en que la situación de crisis no se agudizó más, a finales del mismo aparecieron síntomas de recuperación económica. Los indicadores de unidades vendidas mostraron una mejora de 42 por ciento en el mercado interno y de 27 por ciento en el externo.

En cuanto a la relación entre ventas y número de empleados, se logró que el costo por empleado aumentara sólo 16 por ciento entre 1993 y 1994, mientras que las ventas por empleado se incrementaron 63 por ciento. Por ello, se pudo observar que el mayor efecto fue la combinación de ajuste de plantilla (disminución de costos fijos) con aumento de ventas (productividad).

Los costos por empleado aún mostraron resistencia a moderarse, pero se situaron en una línea de crecimiento más acorde con los índices del costo de la vida, aunque pudo haber otros factores de costo más allá de los salariales que desvirtuaron este concepto.

En 1994 la cuenta de resultados, una vez introducidas las primeras medidas, fue de 24 908 millones de pesetas de pérdidas, 60.82 por ciento de lo que fue en 1993. Esta mejora, aunque siguió siendo una pérdida

### 3. ÍNDICE DE PRECIOS Y COTIZACIONES

#### Bolsa Mexicana de Valores Índice de precios y cotizaciones (IPC) y volumen de acciones negociadas

Variación del IPC enero-noviembre: 18.47 por ciento, 5.27 puntos abajo de la inflación.

1995	IPC	Volumen (miles de acciones)	1996	IPC	Volumen (miles de acciones)
Enero	2 094.00		Enero	2 034.70	89 516.00
Febrero	1 549.84	74 152.00	Febrero	2 832.50	111 044.00
Marzo	1 832.83	93 563.00	Marzo	3 072.40	121 069.00
Abril	1 960.54	59 604.00	Abril	3 216.96	59 604.00
Mayo	2 011.80	76 491.00	Mayo	3 205.51	178 632.00
Junio	2 196.08	267 218.00	Junio	3 198.90	55 514.00
Julio	2 375.17	42 448.00	Julio	3 007.24	77 517.58
Agosto	2 516.00	93 452.00	Agosto	3 305.47	699 060.00
Septiembre	2 392.26	118 501.00	Septiembre	3 236.32	43 147.54
Octubre	2 302.01	71 324.00	Octubre	3 162.49	69 356.00
Noviembre	2 689.00	119 473.00	Noviembre	3 291.69	40 414.97
Diciembre	2 778.50	117 004.00			

FUENTE: Elaborado con base en datos de la Bolsa Mexicana de Valores.

evidente, mostró que el ajuste global tuvo una respuesta positiva en los resultados.

### Conclusiones

La reestructuración y racionalización del conjunto de NMI se debieron haber realizado mucho antes de la crisis y sólo factores político-empresariales o de acuerdos débiles económicamente evitaron algo tan evidente.

Se constata que las crisis, con toda su crudeza, plantean a las empresas inmersas en ella la necesidad de mejorar sus sistemas de gestión y los factores que inciden en sus costos de producción, para salir con éxito y con perspectiva de futuro de estas situaciones.

A la combinación de los factores de ajuste, aunque se pueden considerar clásicos, la complementa un entorno de motivación e integración con el conjunto del personal empleado, logrando un consenso social importante sin demérito de los objetivos planteados. Las medidas fueron aplicadas en su totalidad, lo que, junto con el fin de la atonía del mercado, hace previsible una importante mejoría.

### Notas

<sup>1</sup> Datos del Instituto Nacional de Estadística, citados en María Rosario Sánchez, "Evolución de la estructura sectorial de la industria española 1980-1993", en *Economía Industrial*, núm. 292.

<sup>2</sup> Los datos de esta sección fueron tomados de Carlos Rey del Castillo, "La industria española del automóvil y la globalización", en *Economía Industrial*, núm. 292.

<sup>3</sup> Miguel Aguilar "El sector automoción - Europa 94", en *Revista de Negocios Navarra*, Departamento Económico de ANFAC.

### Bibliografía

Aguilar, Miguel, "El sector automoción-Europa 94", en *Revista de Negocios Navarra*, monografías, núm. 7.

"Europa 94, sector automoción: gestión y producción", en *Revista de Negocios Navarra*, monografías, núm. 10.

*Nissan Motor Ibérica*, Informe anual 1992.

*Nissan Motor Ibérica*, Informe anual 1993.

*Nissan Motor Ibérica*, Informe anual 1994.

Rey del Castillo, Carlos, "La industria española del automóvil y la globalización", en *Economía Industrial*, núm. 292.

Sánchez, María del Rosario, "Evolución de la estructura sectorial de la industria española 1980-1993", en *Economía Industrial*, núm. 292.

## 4. INFLACIÓN

Índices de precios al consumidor y al productor  
Año base 1994, México, 1995-1996  
Variación acumulada (por ciento)

Transferencia de precios al consumidor en mayor proporción que el aumento de costos de producción enero-noviembre 7.3%

Periodo	Precios al consumidor		Precios al productor	
	Nacional general	Canasta básica	Nacional general	Materias primas
1995				
Agosto	37.88	43.58	39.45	50.54
Septiembre	40.74	46.59	41.51	51.02
Octubre	43.63	49.60	47.59	54.42
Noviembre	47.17	54.48	53.19	62.93
Diciembre	51.97	60.56	59.51	72.77
1996				
Enero	3.59	4.75	2.84	3.55
Febrero	6.01	7.37	5.22	6.97
Marzo	8.35	9.87	8.30	9.30
Abril	11.42	13.47	11.42	12.08
Mayo	13.46	15.35	12.35	13.15
Junio	15.31	17.40	13.46	13.95
Julio	16.94	19.28	14.86	15.32
Agosto	18.50	21.20	16.42	16.81
Septiembre	20.30	22.86	18.21	17.78
Octubre	21.90	24.74	20.59	
Noviembre	23.74	27.14	22.13	

FUENTE: Elaborado con base en datos del Banco de México.