Unidad 12

- La administración en pequeñas empresas comerciales y de servicios y su perspectiva

"No todos los empresarios creen necesitar de una administración, sin embargo, la actual crisis económica y financiera provoca que algunas empresas, para poder subsistir requieran de una mejor operatividad para lograr esfuerzos de grupo encaminados a lograr ciertos objetivos de conjunto con un mínimo de costos, tiempo, dinero, materiales y descontento y para llegar a esto habrá que adoptar los principios, procesos y técnicas básicas de la administración".

La administración en pequeñas empresas comerciales y de servicio y su perspectiva

Actualmente existe un gran crecimiento de tiendas de descuento, las cadenas de tiendas, tiendas por departamentos, centros planeados (plazas) etc., es decir, los negocios a gran escala han disminuido el mercado del negocio pequeño. Sin embargo, para mantener la supremacía y prosperar en este campo, el negocio en pequeño debe aprovechar sus ventajas naturales y administrar sus operaciones con efectividad. A este respecto, nos apoyaremos en algunos aspectos tratados por los autores Broom y Longenecker (Administración de Negocios, editorial CECSA).

Su planeación

En esta fase hay que establecer objetivos generales para el negocio, tomando en cuenta las características de una imagen de éste.

El giro del negocio, es decir, el tipo de mercancía que vende, es un elemento importante para crear esa imagen. Los negocios que tienen un giro en máquinas de escribir, muebles de oficina, mueblerías, etc., difieren en mucho de los que venden ropa, zapatos, alimentos.

Los negocios al menudeo igualmente varían en relación al tipo de clientela. Tal vez la distinción más lógica sea la diferencia en los niveles de ingresos.

El negocio minorista puede crear una imagen que sirva como medio para contrarrestar las cadenas de tiendas y con otros grandes minoristas.

Las políticas de ventas se determinan en esta fase, sobre todo en la determinación de un método de ventas que sea un útil y adecuado servicio para los clientes y que la imagen del negocio se proyecte claramente.

Su organización

Aparentemente todos los negocios minoristas deben llevar las mismas actividades, sin embargo, hay diferencias esenciales entre los negocios. Una de éstas es el grado de especialización del trabajo. Cada empleado en una tienda pequeña lleva a cabo varias tareas. En una pequeña tienda, el mismo propietario suele hacer las

compras, arreglar exhibiciones, diseñar publicidad. Igualmente es responsable de las decisiones sobre créditos, cobranzas, depósitos bancarios, préstamos. Hace contrataciones y despide al personal y lo supervisa. Finalmente, evalúa los resultados de las operaciones, decide sobre servicios al cliente, arreglo y distribución de la tienda. Al respecto, se distinguen dos objetivos: el primero se refiere a la maximización de las ventas; el segundo a la comodidad del cliente.

El arreglo externo de una tienda puede dar una imagen acogedora y atractiva o contrariamente sucia y repulsiva. El exterior de la tienda dependerá del tipo de tienda y de su ubicación. La identificación del negocio se hace de varias formas: nombre, anuncio o símbolos en su exterior.

La distribución del espacio. En la venta al menudeo, el área del frente de la tienda es la más valiosa. Más aún, el área del lado derecho de la tienda es más productiva que la parte media y de menor es el área de la izquierda de la tienda. El arreglo de la tienda debe ser diseñado con pasillos lo bastante anchos para que los utilicen al moverse de un área a otra. Las oficinas deben colocarse en la parte de atrás de la tienda. Igualmente, las áreas de almacenamiento deben colocarse también en la parte de atrás de la tienda.

El cambio en los enseres han mejorado el acceso a la mercancía y han ayudado a exhibirla de una manera más adecuada; es decir, colocan muchos productos al alcance del cliente (autoservicio) motivándolo a que escoja y examine la mercancía.

Su integración

Las compras y control de existencias. Un negocio Minorista debe conocer, exactamente lo que desean los clientes y decidir qué tipo de existencias debe tener. Esto se lleva a cabo mediante una actividad administrativa denominada "control de inventarios". Un método para el control de los artículos de primera necesidad es mediante una "lista básica de existencias"; ésta se basa en análisis de las ventas pasadas y muestra los artículos que se han vendido provechosamente; esta lista de existencias básicas debe contener no sólo el nombre de los artículos que deben llevarse en existencia, así como la cantidad mínima que deba mantenerse y la cantidad de reposición en un momento dado.

Un minorista puede hacer una lista básica de existencias basadas en su propia experiencia en ventas pasadas. Pero las listas de existencias básicas están apoyadas en la experiencia, no bastan para predecir los deseos del cliente por los artículos de estilo. Para tal efecto se ha ideado una "lista modelo"; en la cual no se anotan artículos específicos de mercancía debido a que los cambios de estilo impiden ventas en cantidad de artículos que fueron populares en el año anterior. En lugar de ello, la lista especifica la inversión total monetaria con una subdivisión por clases de mercancías, tallas y líneas de precios.

Otras fuentes que rinden información potencialmente valiosa acerca de los productos que los clientes desean son las siguientes:

a) Preguntas a los clientes.
b) Devoluciones y quejas de los clientes.
c) Sugestiones del personal de ventas.

Recepción de mercancía. Esta representa la posesión física de la mercancía; y su correspondiente comprobación, es decir, la verificación de la cantidad, calidad de la mercancía contra la orden o factura respectiva. Posteriormente, se procederá a marcar la mercancía o sea colocar etiquetas o marcas en las cajas o artículos para su pronta identificación, y apoyar al personal a su almacenamiento y venta.

Por lo que se refiere al almacenamiento, consiste en asignar una área para colocar la existencia de mercancía, de acuerdo a la magnitud del almacén se requerirá de un control; por medio de requisiciones por escrito para sus salidas, sin embargo, en negocios como una zapatería o tienda de ropa la requisición por escrito sería poco probable.

Su dirección

En todo negocio d e satisfacer las necesidades y deseos de loes clientes es de gran importancia. El cliente frecuentemente está en contacto con las instalaciones físicas y con el personal; por lo tanto las "relaciones" con el cliente son un aspecto de vital importancia para cualquier tipo de negocio. Asimismo el o los propietarios deben ser sensibles al tratar con los futuros clientes y los exclientes.

La publicidad y promoción de ventas a nivel de menudeo. Por lo común los clientes hacen visitas a los negocios, el propietario puede usar decoraciones en los escaparates y en los exhibidores para efectos publicitarios. Tal publicidad debe estar de acuerdo con la imagen y los objetivos del negocio. El arreglo y la apariencia en los establecimientos es de vital importancia; en la práctica los proveedores ayudan en el arreglo de mostradores y escaparates, o proporcionan fotografías de buenas exhibiciones, haciendo resaltar los productos.

Los proveedores suelen cooperar con los minoristas en la publicidad de los productos de un determinado fabricante. Por ejemplo, un fabricante de artículos para el hogar puede ofrecer pagar la mitad del costo de los anuncios en un periódico local. Los anuncios por lo general son elaborados por el fabricante, con espacios en blanco para anotar el nombre del negocio y el fabricante, igualmente, este puede proporcionar materiales relacionados para exhibiciones de mostrador.

El proceso de venta. La mayoria de los negocios minoristas deben concluir una venat mediante el arte personal de vender. Esta comienza con un saludo amistoso y un intento cortés de conocer las necesidades del cliente. El negocio minorista brinda la posibilidad de un mayor contacto con el cliente, y expresarle un interés personal. Además, el cliente desea que un vendedor conozca la mercancía y pueda indicarle sus ventahas; al cliente le gusta que le ayuden a seleccionar un artículo que se ajuste a sus necesidades; igualmente, el cliente no desea que lo presionen para llegar a una

descisión –el tacto, la paciencia y la comprensión deben fundamentar los esfuerzos del vendedor para ayudar al cliente-. Finalmente, el vendedor cerrará cortésmente la transacción en forma eficiente, expresado el agradecimiento del negocio por su preferencia.

Ventas especiales. El negocio minorista lleva a cabo ventas especiales Ventas sobre una. base que comprende a toda la tienda por periodos de tiempo. Pueden ser por ejemplo, ventas de liquidación de saldos de mercancía, de reducción de inventarios, de aniversario, ventas de regreso a la escuela, etc. Estas deben recibir amplia publicidad. Si las ventas especiales vana tener

Servicios a clientes. Estos pueden ser: servicios de entrega, otorgamiento de crédito, modificaciones en la ropa, envoltura para regalo, servicio de reparaciones, estacionamiento, devolución de mercancía y la emisión de garantía, pedidos por teléfono. En relación a que los clientes están comprando una combinación de bienes y servicios, estos últimos son de vital importancia para continuar con la preferencia del cliente.

La venta de autoservicio. Los supermercados fueron los iniciadores del autoservicio, con una reducción correspondiente del esfuerzo y del gasto en personal de ventas. Actualmente, los clientes conocen y aceptan este modo de venta. Buscan los precios marcados; ahorran tiempo en la compra; tienen libertad de elegir sus artículos, etcétera.

El autoservicio se aplica principalmente en la venta de artículos básicos (abarrotes, ropa, enseres menores, etc.). Para el negocio pequeño hay ciertas ventajas tales como: reducción de personal y como consecuencia de salarios, reducción de espacio, conversión de mostradores con el frente abierto, etcétera.

LA ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIO

Gran cantidad de empresas recaen dentro de la clasificación de servicios y también son parte importante en el desarrollo económico del país.

Su importancia

Este sector de servicios ha tenido un rápido crecimiento tanto en términos absolutos como en la parte de generación de empleo.

Las empresas de servicio aquí tratadas no abarcan lo referente al empleo agrícola e industrial.

Como se muestra en el cuadro 7-1 la rama de actividad-servicios muestra la población económicamente activa (fuente: agenda estética 1978, SPP).

CUADRO 7-1. POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA POR RAMA-ACTIVIDAD.

Concepto	*%*	*Total*	*Hombres*	*Mujeres*
Servicios	22.0	3,974	1,962	2,012

Este rápido crecimiento en volumen no garantiza el rápido crecimiento en productividad. Y, a pesar de que se ha empleado el sector de servicios, su índice decreciente en productividad está un tanto retrasado. En el cuadro 7-2 se muestra la población económicamente activa por ocupación (fuente: agenda estadística 1978, SPP).

CUADRO 7-2. POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA POR RAMA EN TRABAJO.

	Total		*Hombres*		*Mujeres*	
Grupos de ocupación	Absolutos	%	Absolutos	%	Absolutos	%
Trabajadores en servicios diversos	2,376	13.17	6,578	47.33	515	12.42

Estos hechos económicos fundamentan la necesidad de aplicar una administración profesional en las empresas de servicio. Las continuas mejoras en la productividad, exigirá gerentes cada vez más calificados, es decir, que puedan aplicar la administración científica (planear, organizar, dirigir y controlar eficientemente sus operaciones).

Pluralidad de las empresas de servicio

Una de las características de las empresas de servicio en su gran variedad. Entre las de mayor importancia y más representativas enumeramos las siguientes:

a) Hoteles.

b) Hospitales y sanatorios.

c) Despachos profesionales.

d) Salas de cine.

e) Distribuidoras de gas.

f) Radiodifusoras

g) Servicios recreativos.

h) Restaurantes.

i) Constructoras.

j) Servicios de reparación diversos.

k) Servicios recreativos.

Como se observa, estos tipos de empresas proporcionan servicios múltiples. Haciendo un análisis detectaríamos que la mayoría de las empresas proporcionan servicios a clientes finales, un número importante de ellas proporciona servicios a otras empresas.

Problemas por falta de calidad en la administración

Los problemas operativos con que se enfrentan las empresas de servicios son en funciones de planeación, programación y organización del trabajo; variando éstas de una empresa de servicio a otra. Por tanto, no es la función lo que difiere, sino los medios utilizados para lograr los objetivos son los que difieren en gran medida.

Sin lugar a dudas, la característica más consistente en las empresas de servicios es la baja calidad de la administración. Esta deficiencia aparece en decenas o cientos de empresas pequeñas de servicio. Son gran cantidad de empresas (marginadas o poco lucrativas) que día con día lucha por sobrevivir. La causa es lógica si examináramos y evaluáramos su forma de operar, detectaríamos que sus deficiencias son la escasa o nula aplicación de la administración; por lo que es exagerado que digan sus propietarios que son administradas. La deficiente administración está lejos de ser universal en las empresas de servicio, pero aún es tiempo de hacer mejoras importantes en la mayoría de este tipo de negocios.

Un factor que genera en gran parte esta deficiencia en la habilidad de administrar, es la inexperiencia y la falta de capacitación del empresario. Integrarse a una empresa de servicio es fácil, ya que se requiere poco personal calificado. Sin embargo, no basta conocer un oficio; se requiere capacitación formal y son de gran utilidad algunos estudios sobre administración. Igualmente se requiere cierta práctica y experiencia para contribuir a la efectividad de la empresa de servicio.

Los autores Broom y Longenecker (op. cit., p. 573) nos hacen un importante comentario. En ciertos casos la sociedad reglamenta la integración de individuos a

determinadas empresas, por ejemplo los contadores, los licenciados en administración, los ingenieros, deben tener registro de profesiones. Sin embargo, la reglamentación está hecha para asegurar la existencia de destreza o conocimientos técnicos y no para medir el grado de habilidad administrativa. Por otro lado, hay actividades u oficios que no están reglamentados y sólo se requiere experiencia y habilidad práctica. Desde luego, la restricción de la práctica a personas calificadas es más común en las profesiones.

Actividades administrativas

Actividades de planeación. Toda empresa clasificada como de servicio, existe con la finalidad de prestar un servicio específico a individuos o empresas. Cualesquiera que sean los servicios que venda su objetivo principal, es la prestación de un servicio a los clientes.

Servicio rápido y eficiente. Un cliente juzga a una empresa de servicio por la calidad y rapidez de su servicio. No hay imagen más negativa para una empresa que retardar un servicio prometido y que no se entrega en el tiempo establecido.

La empresa que proporciona un servicio razonablemente rápido y adecuado es la que prospera y crece. Servicio es lo que la empresa tiene que vender. Este principio debe ser impulso de toda empresa de servicio.

Necesidad de clientes permanentes. Este tipo de empresas requieren de una clientela regular. Realmente, la empresa de servicio prospera en la. medida en que satisface a sus clientes, ya que éstos, satisfechos continuarán requiriendo de los servicios.

Relación con el cliente. La relación personal es la más generalizada en este tipo de empresas. Realmente nadie es indispensable para prestar un servicio, pero muchas personas desarrollan grandes preferencias que deben ser reconocidas por la empresa de servicios.

Actividades de organización. La organización reúne los recursos en una forma ordenada y da un arreglo a los recursos humanos. Es un modelo aceptable para que puedan desempeñar las actividades requeridas.

La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y dispone quién debe desempeñarlas, es decir, une a los individuos en tareas interrelacionadas.

La organización ayuda a suministrar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos específicos. Organizar trae como consecuencia una estructura que debe considerarse como marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo al modelo determinado por los dirigentes el cual sugiere orden, arreglo y relaciones coordinadas.

Ubicación e instalaciones. Puede hacerse una distinción de la siguiente manera,

empresas de servicio cuya ubicación es de vital importancia desde el punto de vista del cliente; otro grupo de negocios cuya ubicación es indiferente para los clientes.

El lugar en donde se presta el servicio es uno de los principales factores que también afecta a la cantidad de espacio y tipo de local que requiere una empresa de servicio. Las instalaciones que se necesitan dependerán también del tipo de servicio que se preste y el sitio en que se dé el servicio.

Actividades de dirección. La dirección es una de las herramientas más efectivas de ejecución. La dirección pone en acción la voluntad de hacer algo. Una adecuada dirección ayuda a solucionar estas tareas y proporciona un medio para absorber el impacto de las dificultades que acusan todas las actividades administrativas.

Por lo que se refiere a las empresas de servicio respecto a sus métodos de operación es que difieren en cuanto al tipo de servicio prestado y en la ubicación donde éste se preste.

La venta personal. Este tipo de empresas por lo común depende menos de la venta personal que los minoristas, mayoristas y fabricantes. Sin embargo, esto se debe a que los distintos tipos de establecimientos de servicio varían mucho en el grado de utilización de la venta personal.

La publicidad. Las empresas de servicio difieren mucho de la regularidad, medio y tipo de publicidad que utilizan. De acuerdo al tipo de negocio se puede hacer publicidad en los periódicos, "posters'" publicitarios, anuncios al frente del negocio, publicidad en revistas, también se usa la sección amarilla del directorio telefónico, etc. Sin embargo, en la mayoría de las empresas de servicio, la promoción es indirecta mediante un buen servicio, el cual es uno de los mejores auxiliares de promoción para hacer prosperar el negocio. Un cliente satisfecho regresa y también lo comunica a otros.

Línea de crédito limitada. En los negocios de servicio, el uso de crédito va en aumento. Las agencias de viaje, los concesionarios de automóviles, talleres de reparación de automóviles, despachos profesionales, etc.; sin embargo, la extensión de crédito suele ser señal de tratamiento preferente para el cliente. Por otro lado, hay empresas de servicio que operan. a base de contado, sólo difieren en que obtienen el pago antes o después de la ejecución del servicio.

Las razones para un uso limitado del crédito, incluyen las cantidades relativamente pequeñas implicadas y la naturaleza intangible del servicio.

Actividades de control. Mediante el control, el administrador debe verificar que los recursos de la empresa son utilizados en la cantidad precisa, para conseguir el cumplimiento de los objetivos generales, ya que son personas las que ponen en juego su actividad y los que utilizan los medios oportunos, deben encontrarse motivados para cumplir con sus objetivos, a través de una guía correcta de su actuación prerealizada por sus dirigentes, para que exista una relación en los objetivos individuales y

generales.

Control de compras y de inventario. En su gran mayoría las empresas de servicio limitan sus compras a materiales de consumo necesario para la ejecución del servicio. Este tipo de empresas tiene pocos problemas en cuanto a almacenamiento y control de inventarios. El proceso del servicio es la parte elemental de la empresa; los materiales y suministros por lo general son integrados al proceso.

Control de flujo de trabajo. Llevar a cabo la programación del trabajo es vital para cualquier empresa de servicio. Es necesario para el control de los costos de personal y para la satisfacción del cliente. La carga de trabajo debe estar adecuadamente distribuida.

Una empresa de servicios no debe eliminar las posibilidades para mejorar el flujo de trabajo y desarrollo general, relacionado con el uso de sistemas y procedimientos administrativos.

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL FUTURO

La importancia de la pequeña y mediana empresa se puede medir en función del gran número de ramas que dan sustento. Sin embargo, la difícil situación que se atraviesa actualmente, genera motivos para efectuar un análisis de este sector.

Un nuevo rumbo

Los acontecimientos del primer trimestre de 1983, en materia económica, se llevaron a cabo sin mayor trajín. El Estado, al asegurar un crédito de $5 millones de dólares, y por la inminente caída del precio de petróleo, está estudiando las cosas con relativa calma, sin llegar a la precipitación de decisiones.

Pero se está presentando una especie de estira y afloja de tipo político en los niveles altos del aparato estatal; unos se preocupan por el tiempo para planear, insistiendo en la necesidad para actuar ya.

La gran cantidad de medidas operativas adoptadas durante el primer semestre de 1983 no fueron, en realidad soluciones de fondo ante la compleja problemática por la que atraviesa el país. Han sido, como el Estado ha expuesto, paliativos; medios que aplazan las soluciones-definitivas, hasta que todo se ponga en orden (a través de la austeridad) y queden asegurados los mecanismos, tanto jurídicos como financieros necesarios.

Asimismo, en el mes de mayo se dio a conocer un nuevo plan global de desarrollo del país. Sin embargo, el tiempo nos dará los resultados de su operatividad y propósito.

Analistas del sector privado coinciden con el informe dado por el Secretario de Hacienda y Crédito Público ante la Cámara de Diputados, asentando la imposibilidad de

que la economía nacional repunte antes del mes de septiembre de 1983.

Investigadores de la UNAM y la UAM declararon que la política adoptada por el Estado ante la crisis no ha resuelto los problemas de inflación y deterioro de la planta productiva, aunque se han adoptado más de las recomendaciones del Fondo Monetario Internacional.

Apoyo del Estado

La Secretaría de Programación y Presupuesto anunció en el mes de marzo de 1983 lo referente a un nuevo programa de apoyo, el cual tiene como propósito básico el de fortalecer al sector productivo nacional, mediante la reorientación de la demanda del sector público.

De acuerdo con declaraciones emitidas por el Subsecretario de Planeación y Desarrollo (SPP), se desea evitar que quiebren a mediano plazo y dentro del proyecto; que definirá lo correspondiente al presupuesto asignado a cada área así como el tipo de obras a efectuarse por medio de la consulta popular destacando en primer lugar la generación de empleo.

Por otro lado, el gran interés por parte del gobierno federal de apoyar por medio de NAFINSA, a las empresas medianas y pequeñas por el significativo papel que desempeñan en la actividad económica, mediante programas como el de apoyo integral (PAI) a la industria mediana y pequeña; en el ámbito de turismo por medio del fideicomiso FONATUR (Fondo Nacional de Fomento al Turismo), entre otros.

El director de NAFINSA anunció la revisión de los problemas de garantía y plazos que habitualmente obstaculizan la inversión, para encontrar fórmulas que apoyen a la pequeña y mediana, industria y garanticen la conservación de la planta productiva y del empleo en el país.

Tal apoyo se brindará de manera prioritaria a estas empresas ya que, por sus características, retiene empleos y pueden generar otros más con capitales relativamente bajos y no dependen en gran medida de la importación como las grandes empresas industriales, que ocupan el segundo lugar dentro de las prioridades nacionales.

La rectoría económica del Estado. Las reformas constitucionales en materia económica no deben interpretarse necesariamente como un avance en la rectoría del Estado. Más bien, nos expone el Líc. Francisco Ruiz Massieu (revista Expansión, 1, núm. 361, marzo de 1983) se trata de explicar que la rectoría del desarrollo corresponde al Estado y de darle un sustento constitucional más claro a Ordenamientos Secundarios que ya le otorgan esas responsabilidades. Ruiz Massieu afirma que las reformas al capitulado económico de la Carta Magna no aumentan las atribuciones del Estado, sino que simplemente las catalogan explícitamente dentro del texto Constitucional.

Las reformas se plantean con relación a que la economía estará conformada por un Sector Público, un Sector Social y un Sector Privado, y que todos ellos habrán de sujetarse a ciertos principios que aseguren equidad en la explotación económica, el uso social de los recursos, la eficiencia y el bien común.

Programa nacional de sustitución de importaciones. Con el propósito de fomentar proyectos industriales de interés nacional prioritario y asegurar una eficiencia y competitividad internacional, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) acaba de crear este programa.

El programa trata de beneficiar, básicamente, proyectos que puedan llevarse a cabo con la planta actual o que requieran mínimas inversiones.

Se han abierto líneas de crédito de redescuento directo a empresas medianas y pequeñas con estructuras deterioradas por falta de liquidez, y que se mantendrán liberadas del permiso previo de importancia 350 fracciones de la tarifa del impuesto general de importación.

Desarrollo de pequeñas y medianas empresas comerciales

Un hecho irrefutable, es que en las dos últimas décadas el sector comercio y productivo de México se modernizó en forma general, igualmente en este periodo surgieron y crecieron muchos problemas como la inflación, el intermediarismo excesivo, la ineficacia administrativa, porcentajes elevados de participación en el PIB, etcétera.

Actualmente el problema ha surgido por lo más débil: los consumidores. De acuerdo con investigaciones realizadas por el departamento de estudios económicos del banco Nacional de México, en 1982 el comercio sufrió una baja a pesar de que las ventas nominales se incrementaron en un 40%. Tal aumento, señala el estudio, no compensó el ritmo inflacionario, generándose un descenso en términos reales de aproximadamente 20% respecto de 1981.

La disminución en la demanda ha incidido de manera negativa, más en los pequeños y medianos comercios que en las grandes cadenas de tiendas, porque los consumidores buscan adquirir mercancías al precio más bajo posible. Lo anterior no significa que la crisis no esté afectando a los comercios grandes. La inflación en estos últimos años ha ido cambiando los hábitos de consumo: la pérdida del poder adquisitivo que la gran mayoría ha sufrido la población ha dado como resultado que la demanda de unos bienes se lleve a cabo en detrimento de otros.

La situación no parece que mejorará este año, ya que la inflación en el primer trimestre ha sido en forma optimista del 22%, por lo que el poder adquisitivo de la población continúa reduciéndose. Algunos analistas expresan que conforme disminuya la inflación -una vez pasado el impacto generado por el aumento de IVA y por los ajustes de precios de los bienes y servicios del Sector Público-, la economía se recupere y el comercio resurja.

Sin embargo, a corto y mediano plazo no es posible que la situación mejore de manera significativa, ya que para 1983 y 1984 se espera que la inflación sea de 67% para cada año.

Por otro lado, hay que indicar que la "contracción del mercado" refleja la magnitud de la crisis económica de nuestro país y representa un retroceso de la producción, escasez de divisas y creciente desempleo. La baja en la producción industrial y la escasez de divisas ha provocado, que junto con la reducción de la demanda se dé la carestía de mercancías, sobre todo alimentos básicos, artículos para la higiene personal, medicamentos, ropa, aparatos electrónicos, refacciones, entre otros. En este sentido, se ve difícil, por lo menos a corto plazo, el abasto de productos que tienen baja integración nacional.

Opiniones diversas. Para algunos expertos, lo más peligroso de la crisis ya pasó, por lo que esperan una mejoría paulatina en la medida en que el plan de ajuste económico surta efecto y la industria nacional se adapte a las nuevas circunstancias. Para algunos economistas la crisis ha traído cosas positivas como el hecho de que el mercado interno se haya inclinado hacia los productos nacionales, se haya disminuido el contrabando, se hayan recuperado los consumidores de las zonas fronterizas.

Otros analistas no plantean el anterior optimismo en cuanto a la capacidad real que la planta productiva tenga para aprovechar estas oportunidades. Por el contrario, plantean que lo peor está por venir en el segundo semestre de 1984. Como sea, lo cierto es que si las medidas anti inflacionarias no obtienen resultados significativos, en corto plazo desaparecerán las ventajas que trajo la devaluación del peso. Además, hay que sumar las dificultades que en la obtención de "insumos de importación" tienen las industrias del país, dada la escasez de divisas, así como el encarecimiento del crédito y la falta de mecanismos adecuados para la distribución de mercancías que permitan abastecer de manera eficaz el mercado fronterizo y aprovechar las ventajas que en precio mantienen los productos mexicanos en comparación con los que se venden del otro lado de la frontera.

En la siguiente página se muestra el cuadro 7-3 con los precios de bienes en localidades fronterizas de México y Estados Unidos.

Tendencias futuras

En general, para los pequeños y medianos comerciantes la situación no resulta satisfactoria. Para los primeros, la crisis ha venido a profundizar las desventajas que desde hace dos décadas vienen sufriendo frente al sector comercial moderno.

El pequeño comercio, al ser dependiente de una larga cadena de intermediarios y al operar con bajos volúmenes de productos, se ve en la necesidad de vender a precios superiores entre un 20% y 30%, con respecto a las cadenas de autoservicio. Además, a la baja de la demanda y a la expansión de las cadenas comerciales a puntos estratégicos de la capital y de las principales ciudades de la provincia, los ha puesto en una situación crítica que una gran mayoría no están en condiciones de superar. De

acuerdo con datos proporcionados por el Banco Nacional de México, en 1983 gran número de pequeños negocios operaron con pérdidas.

Para el mediano comercio la situación no mejora, pero tiene mayores posibilidades que los pequeños; los medianos comerciantes h experimentado como en 1983 una porción de la demanda que tradicionalmente captaban y que ha sido absorbida por los grandes comerciantes.

De acuerdo con una investigación realizada a finales de 1983 por la retaría de Comercio (SECOM), los grandes comercios, que represen únicamente el 5% del sector, realizaron el 83% de las ventas totales.

Para 1983, la situación del mediano comercio se presenta no muy halagadora, se encuesta efectuada por el Banco Nacional de México, dos terceras partes de los comerciantes entrevistados esperan una facturación del 20% menor a la del año pasado. Indica el estudio, una baja más pronunciada en comercios con ventas anuales inferiores a 200 millones de pesos. La causa es la expectativa de una mayor contracción de la economía y de un alto ritmo inflacionario que actuará sobre un mercado débil (con bajo poder adquisitivo).

CUADRO 7-3. CUADRO DE PRECIOS.

PRECIOS DE BIENES EN LOCALIDADES FRONTERIZAS
DE MEXICO Y ESTADOS UNIDOS
Febrero 1983
(Precios promedio en pesos)*

	Ciudad Juárez (a)	*El Paso (b)*	*Diferencia (b a %)*	*Tijuana (c)*	*San Isidro Chula Vista (d)*	*Diferencia (d c %)*
Ropa						
1) **CABALLEROS**						
Camiseta 100% algodón	115	450	291.0	382	538	41.0
Playera 100% algodón	135	1,125	733.0	190	1,650	768.0
Calcetín 25% nylon ajustable, 75% algodón mercerizado peinado	80	225	181.0	90	210	133.0
Pijama 100% algodón	1,000	1,500	50.0	1,200	1,345	12.0
Camisa 65% poliéster, 35% algodón	1,274	2,250	77.0	960	1,645	71.0
Pantalón 100% algodón mezclilla	1,200	3,000	150.0	1,670	2,395	43.0
Calcetín 100% poliéster	420	850	102.0	420	890	112.0
Suéter 50% acrílico, 50% algodón	1,799	4,000	122.0	1,000	2,395	140.0
Chamarra 100% poliéster	2,995	12,373	313.0	4,000	7,500	88.0
Chamarra piel	10,039	24,000	139.0	9,695	25,350	161.0
Gabardina 65% poliéster, 35% algodón	9,000	18,000	100.0	7,295	21,750	198.0
Traje (saco y pantalón) 100% lana	13,500	32,000	137.0	9,895	30,750	211.0
Traje (saco y pantalón) 55% poliéster, 45% lana	12,000	21,000	75.0	13,445	22,200	65.0
2) **DAMAS**						
Pantaleta 20% nylon, 80% likra spandex	400	560	40.0	420	580	38.0
Fondo largo 100% nylon	2,970	2,250	74.0	940	1,500	60.0
Camisón 100% nylon	3,470	5,250	51.0	2,995	3,300	10.0
Medias y pantimedias 100% nylon	90	640	611.0	120	450	275.0
Blusa 45% viscosa 55% poliéster	1,200	2,000	67.0	1,440	2,250	56.0
Falda 100% lana	2,130	6,000	182.0	1,820	6,750	271.0
Falda 80% poliéster 20% rayón	1,250	4,500	260.0	1,080	2,540	135.0
Vestido 100% poliéster	2,190	4,000	83.0	2,400	3,895	62.0
Suéter 70% acrílico, 30% lana	2,500	4,500	80.0	2,940	5,230	78.0
Blazer 90% lana, 10% nylon	3,500	7,500	114.0	2,345	6,600	181.0
Blazer 100% lana	2,800	6,600	136.0	3,000	7,040	135.0
Pantalón 100% lana	1,800	6,000	233.0	2,020	7,340	263.0
Pantalón 100% algodón mezclilla	2,595	4,800	85.0	1,600	4,050	153.0

*La convertibilidad de dólares a pesos se realizó a una tasa de 149.40.
FUENTE: Investigación directa, Departamento de Estudios Económicos del Banco Nacional de México.

En resumen, se puede llegar a afirmar que la baja venta unitaria, el alto costo de las mercancías, la baja liquidez (tanto de comerciantes como consumidores) y la pérdida de poder adquisitivo de la población serán factores que aparecerán a mediano plazo, provocando que el mercado siga concentrándose en la grande empresa. Estos a su vez, tendrán que aumentar la competencia entre sí por concentración del mercado.

Los resultados que esta competencia pueda originar, incurrirán de manera negativa en el pequeño y mediano comercio. Otro factor es que las tendencias a vender de contado y mantener bajos los inventarios, lo cause lo elevado de las tasas de financiamiento.

Por otro lado, están los hábitos de consumo, hay suficientes motivos para creer que la tendencia creciente a adquirir únicamente los productos imprescindibles y a reparar los enseres para el hogar en lugar de reponerlos, mientras la economía no lleve a una reactivación.

Las tendencias a largo plazo no serán muy claras si no se logra una descentralización de la economía, una distribución y consumo, que permitan fortalecer el mercado interno, subsistir eficientemente las importaciones y recuperar la capacidad de crecimiento sobre bases más sólidas, tal como se propone el Plan Nacional de Desarrollo. Las metas de éste son mantener y reformar la independencia del país, para la construcción de una sociedad que bajo los principios del Estado de derecho garantice las libertades individuales y colectivas en un sistema integral de democracia y en condiciones de justicia social.

Para ello, se requiere de una mayor fortaleza interna de la economía nacional que permita generar los empleos requeridos por la población.

Aplicar una mejor administración

Ante el panorama de la pequeña y mediana empresa, una variable que hay que tomar muy en serio es que para hacer frente a las grandes empresas y poder subsistir a la crisis, se requerirá una adecuada optimización de los recursos de operación a utilizar y esto se logrará únicamente por medio de una efectiva administración. Podemos decir que la función administrativa aparece muy vinculada al logro de objetivos y a obtener resultados concretos. Lo cual exige un equilibrio que permita alcanzar la "efectividad" y "eficiencia'" en el manejo de recursos humanos, financieros y materiales, en condiciones que garanticen el menor riesgo y esfuerzo posible.

En este sentido, la administración proporciona el instrumental técnico para el manejo de las empresas en sus diversas áreas. Una mala administración no se justifica en estos momentos ni olvida que una empresa es una unidad de producción que -fija ciertos objetivos y políticas- tiende a optimizar la relación entre insumo y producto, es decir, alcanza sus objetivos (eficacia), sin olvidar la eficiencia operativa.

No todos los empresarios creen necesitar de una administración, sin embargo, la actual crisis económica y financiera provoca que algunas empresas, para poder

subsistir requieran de una mejor operatividad para lograr esfuerzos de grupo encaminados a lograr ciertos objetivos de conjunto con un mínimo de costo, tiempo, dinero, materiales y descontento y para llegar a esto habrá que adoptar los principios, procesos y técnicas básicas de la administración.

El administrar es elemental para toda empresa (pequeña y mediana), así como en cualquier nivel. del organismo, Esta función no es exclusiva del propietario o del gerente sino también corresponde al supervisor (de producción o de almacén). Los problemas administrativos pueden aparecer en cualquier nivel, la administración efectiva y perceptiva requiere que todos aquellos responsables del trabajo de otros (en todos los niveles y en cualquier tipo de empresas), se consideren a sí mismo como administradores. Por lo cual, se afirma que todo organismo social puede ser administrado, por *eso el principio de la universalidad de la administración.*