

**REVISTA RELAYN**

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

Gallardo Hernández, Norma Alicia;  
Carmona Vega, Esther Guadalupe  
*Universidad Autónoma de Ciudad Juárez*

**Modelo de plan financiero para microempresas comerciales  
establecidas en Ciudad Juárez.**

*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019, pp. 102-107*

## **Artículo 15. Modelo de plan financiero para microempresas comerciales establecidas en Ciudad Juárez**

### ***Financial plan model for trading micro-enterprises established in Ciudad Juárez***

Gallardo Hernández, Norma Alicia;  
Carmona Vega, Esther Guadalupe  
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

#### **Problema de investigación**

La microempresa regularmente nace de una idea emprendedora, un negocio familiar por alguna profesión u oficio aprendido; por esa razón, regularmente los propietarios son los administradores de su negocio y no cuentan con una administración especializada, ya que por lo general la llevan a cabo los propios dueños que carecen de conocimientos en el área administrativa y financiera, y desafortunadamente hoy en día aunque la tecnología es de gran apoyo para el área financiera, no se encuentran disponibles formatos detallados para realizar un estado financiero, y la información que a menudo está disponible y al alcance de los bolsillos es incomprensible para el usuario por los términos que utilizan.

Cuando un negocio no lleva ningún registro de sus operaciones monetarias, desconoce información importante y carece de análisis de aspectos financieros de todas las decisiones, lo cual incrementa el riesgo de fracaso en su negocio. Aunque el plan financiero no pretende hacer un análisis de todas las áreas de las microempresas comerciales en Ciudad Juárez,

con la evaluación y el diagnóstico de las condiciones financieras seguramente se deberán realizar cambios en dichas áreas para maximizar las utilidades y minimizar los costos.

Por ende, si existe información certera y actualizada se pueden elaborar informes que resuman toda la información y sean de utilidad para la toma de decisiones. Esto porque a los propietarios se les dificulta llevar un control contable y financiero de las operaciones monetarias que realizan, y eso los limita a conocer realmente la rentabilidad de su negocio.

Según el Inegi (2015), 38.4% de las microempresas registran su contabilidad en libreta y 23.6% no lleva ningún registro contable cuando inician operaciones. Para 2015 se observa un aumento en servicios de un contador con 48.2%, y disminución en uso de libretas, así como también el no llevar ningún registro. La estadística de uso de los servicios de un contador es un servicio que las microempresas contratan para declarar al fisco y no tiene como objetivo la obtención de información financiera, pero nos muestra que cada día las microempresas están teniendo interés por llevar algún control de sus operaciones.

Dado lo anterior, aunque la investigación se encuentra en la última fase de la exploración de los datos y análisis de los datos, cabe resaltar que el objetivo general de este trabajo consiste en elaborar un modelo de plan financiero para los administradores de microempresas comerciales en Ciudad Juárez, en donde se registren las operaciones cotidianas que propicien la elaboración de estados financieros básicos y el análisis de razones financieras. Y, con ello, generar información clara y precisa que sea de utilidad para el mejor manejo de la entidad y la correcta toma de decisiones.

## Objetivos del estudio

El objetivo general de la investigación se centra en elaborar un modelo de plan financiero para los administradores de microempresas comerciales en Ciudad Juárez, en donde se registren las operaciones cotidianas que propicien la elaboración de estados financieros básicos y el análisis de razones financieras encaminados hacia una correcta toma de decisiones.

De manera que del objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Conocer los elementos teórico-prácticos y las premisas que integran la elaboración de un plan financiero, así como su utilidad a través de la revisión de una adecuada consulta de la literatura.
- Definir y analizar la información financiera que se utilizará para generar el plan financiero, a través de una rúbrica de diagnóstico, donde se detecten las necesidades financieras de las microempresas comerciales establecidas en Ciudad Juárez, Chihuahua, que se utilizarán como casos de estudio.
- Elaborar el plan financiero para las microempresas seleccionadas como casos de estudio, y analizar con base en el análisis de razones financieras la conveniencia de la elaboración, implementación y seguimiento del plan.

## Aspectos claves de la revisión de la literatura

De acuerdo con Bravo, Lambretón y Márquez (2007), la información financiera es clave para la gestión de las mipymes, la cual se encuentra consignada en los estados financieros. Mientras que Gitman y Zutter (2012) señalan que todas las empresas reúnen datos financieros sobre sus operaciones y reportan esta información en los

estados financieros, estos estados están altamente estandarizados y, por lo tanto, se pueden usar los datos incluidos en ellos para realizar comparaciones durante el tiempo.

Dado lo anterior, Van Horne y Wachowicz, (citados en Córdoba, 2012), nos hablan de la importancia de la gestión financiera, la cual es evidente al enfrentar y resolver el dilema de liquidez y rentabilidad, para proveer los recursos necesarios. La gestión financiera es muy importante para cualquier organización, sin importar su tamaño, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Por lo tanto, la importancia de contar con una planeación financiera radica en evitar decisiones inapropiadas que afecten la misión, la visión y las metas de la organización, a través de una orientación prospectiva que busque obtener mayor rentabilidad y evite el riesgo de pérdida de utilidades y posición lograda en el mercado. El proceso de la planeación financiera a corto y largo plazo es la base para que la gerencia pueda contar con herramientas que le permitan tener un control más adecuado (Jiménez, Rojas & Ospina, 2013).

Ramírez (2008) señala que “la información financiera seguirá siendo el mejor apoyo para la toma de decisiones de los negocios, es necesario recordar que a mejor calidad de la información corresponde mayor probabilidad de éxito en las decisiones”. Para ello, un plan financiero incluye los estados financieros básicos que, de acuerdo con Horngren (2000), son importantes para los gerentes porque ofrecen información detallada de los resultados de la empresa y se utilizan para la toma de decisiones principalmente.

Así que al realizar un modelo de plan financiero se tiene como objetivo presentar las herramientas necesarias para obtener información que sea de utilidad para los dueños de un negocio, dando como resultado el análisis de la situación financiera de la empresa en cierto tiempo o periodo, llevando el control de todos sus ingresos y gastos, determinando así la utilidad o pérdida neta de un periodo (Malburg, 1994).

De acuerdo con Gitman y Wachowicz (2012), todas las empresas reúnen datos financieros sobre sus operaciones y reportan esta información en los estados financieros, los cuales están altamente estandarizados y, por lo tanto, se pueden usar los datos incluidos en ellos para realizar comparaciones durante el tiempo. El análisis de ciertos rubros de los datos financieros identifica las áreas donde la empresa sobresale, y además las áreas de oportunidad para mejorar. Existen cuatro estados financieros claves: 1) balance general o estado de situación financiera, 2) estado de pérdidas y ganancias, 3) estado de flujos de efectivo y 4) estado de patrimonio de los accionistas.

También se incluye el estudio de las razones financieras básicas como las de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, aunque son sencillas en el cálculo, el reto es que las conozcan y logren interpretarlas. Éstas son de gran valor, ya que son indicadores y pueden ser utilizadas para medir la capacidad que tiene el negocio.

Griffin y Mahon (1997) despliegan diversas razones financieras con las que miden el desempeño financiero. En la tabla 25.1 se muestran las principales variables financieras.

	<b><i>Retorno del capital (ROE)</i></b>
<b><i>Rentabilidad</i></b>	Retorno del activo (ROA)
	Retorno de las inversiones (ROI)
	Margen de utilidad (MUN)
	Modelo Dupont
<b><i>Utilización de activos</i></b>	Retorno del activo (ROA)
	Rotación de activos (ventas/total de activos)
<b><i>Crecimiento</i></b>	Total de activos
	Promedio total de activos
	Retorno del activo (ROA)
<b><i>Liquidez</i></b>	Retorno sobre ventas (ROS)
	Prueba del ácido
<b><i>Endeudamiento</i></b>	Activo circulante/total de activos
	Deuda a largo plazo/capital
	Deuda a largo plazo/ganancias netas
	Deuda a largo plazo/activo
	Total pasivo circulante/ganancia neta
	Capital/pasivo largo plazo
<b><i>Otras</i></b>	Activo sobre capital
	Tenencia accionaria

Tabla 25.1 Razones financieras que miden el desempeño financiero. *Fuente:* elaboración propia con base en Griffin y Mahon (1997).

Las razones financieras están divididas por conveniencia en cinco categorías básicas: razones de liquidez, actividad, deuda, rentabilidad y mercado. La razón de liquidez, actividad y deuda miden principalmente el riesgo; mientras que las razones de rentabilidad miden el retorno, y las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el retorno (Gitman & Zutter, 2012).

## Justificación y contribución del estudio

Según Rivero, Ávila y Quintana (2001), una microempresa es una pequeña unidad socioeconómica de producción, comercio o prestación de servicios, cuya creación no requiere de mucho capital, y debido a su tamaño existe un uso productivo y eficiente de los recursos.

Las pymes en México cumplen un importante papel en la economía del país, de acuerdo con la estadística del Inegi (2014), existen 5 654 014 pymes, de éstas 94.8% son microempresas, 4.2% son pequeñas y 0.8% son medianas. Cuando nos referimos a las microempresas son las que tienen como característica principal menos de 10 empleados y tienen un promedio de 5 personas ocupadas, 56.5% de las microempresas son negocios independientes dedicados al comercio que no vende volúmenes grandes, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial, tampoco requiere grandes sumas de capital.

Según el Inegi (2014), el estado de Chihuahua cuenta con 97 044 negocios pymes y 93.2% son microempresas. Ciudad Juárez tiene el mayor porcentaje con 32%, como dato relevante del total de las unidades económicas del estado de Chihuahua, 40.2 tienen menos de cinco años; es decir, son de reciente creación.

De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (Inegi, 2018), en Ciudad Juárez existen 40 mil 909 empresas, más de 90% corresponden a microempresas con 37 mil 093, y dentro de los de mayor cuantía se encuentran los negocios dedicados al comercio al por mayor, y al comercio al por menor 16 mil 224 micronegocios.

Es importante apoyar a la microempresa para que pueda continuar, de acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Productividad y

Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Inegi, 2015), la esperanza de vida de los negocios en México es de 6.9 años para el sector comercial, y para el de servicios privados no financieros es 8 años. El mayor tiempo de vida de un negocio es para el sector manufacturero con 9.7 años. Para el estado de Chihuahua, el promedio de vida es 7.3 años y en cuanto a Ciudad Juárez es 5.9 años.

## Propuesta metodológica

Se efectuará una investigación no experimental, utilizando un estudio descriptivo y exploratorio (Hernández, Fernández & Baptista, 2014), de corte transversal basado en una hipótesis nula que busca afirmar lo siguiente:

Hipótesis nula. La elaboración de un plan financiero para microempresas comerciales es útil para generar información financiera clara y precisa para la correcta toma de decisiones.

De manera que para la operacionalización de las variables dependientes e independientes de la hipótesis se presenta la tabla 25.2.

Variable Independiente	Indicadores	Variable Dependiente	Indicadores
Información financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados financieros                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Balance General</li> <li>- Estado de Resultados</li> <li>- Estado de Cambios en la Posición Financiera</li> <li>- Flujo de Efectivo</li> </ul> </li> <li>• Razones financieras                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- De Rentabilidad</li> <li>- De Liquidez</li> <li>- De Endeudamiento</li> </ul> </li> </ul>	Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de las decisiones operativas (Capital de trabajo neto).</li> <li>- Grado de las decisiones administrativas (Control).</li> <li>- Grado de las decisiones financieras (Inversión).</li> </ul>

Tabla 25.2 Presentación de las variables a utilizar para el modelo de plan financiero. Fuente: elaboración propia.

Con el análisis de tres mipymes comerciales tomadas como caso de estudio, en donde se asume que se trata de una muestra no probabilística e intencionada (Hernández, Fernández & Baptista, 2014), se elaborará el modelo de plan financiero y se realizará un comparativo utilizando dos años de ejercicio, evaluando las necesidades de información y demostrando la importancia para la toma de decisiones en las entidades seleccionadas. A continuación, se presenta la figura 25.1 con la propuesta del modelo de plan financiero que se pretende elaborar para aplicarlo en las microempresas comerciales de Ciudad Juárez.

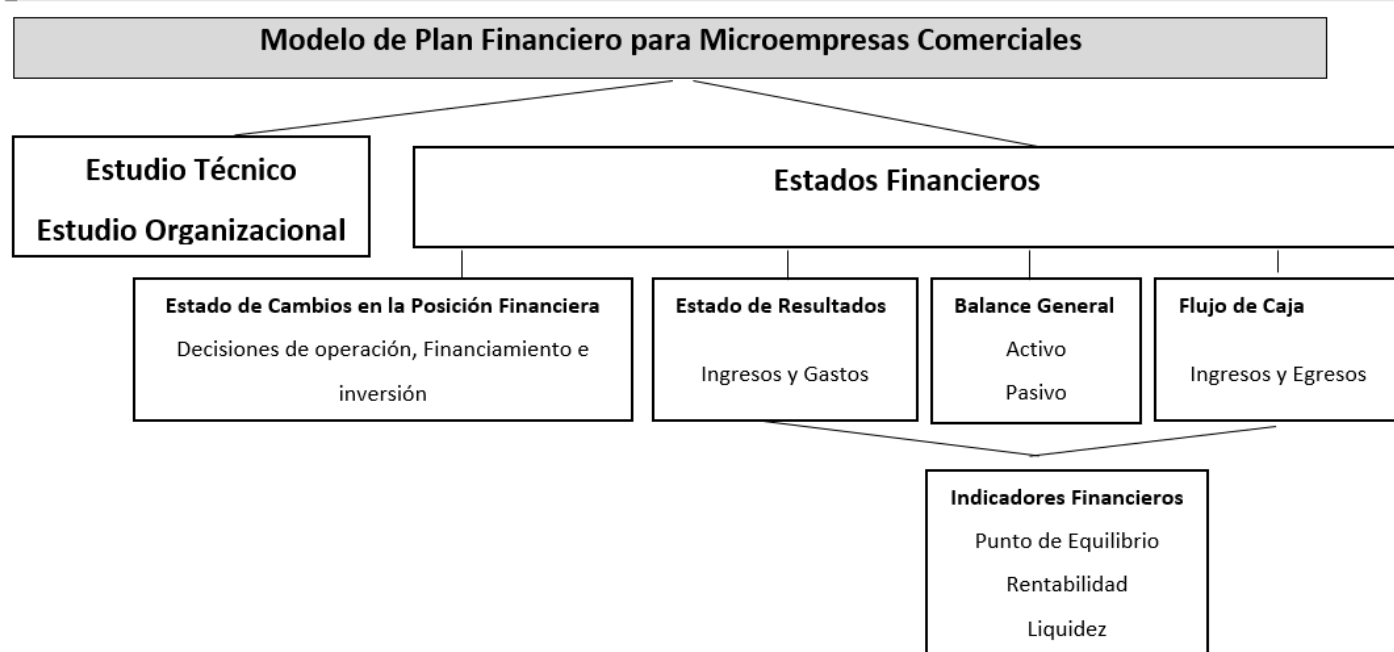


Figura 25.1 Diseño del modelo de plan financiero para empresas comerciales

Fuente: elaboración propia.

## Referencias

- Bravo, S., Lambretón, V., & Márquez, H. (2007). *Introducción a las finanzas*. México: Pearson Educación.
- Córdoba, M. P. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gitman, L., & Zutter, Ch. (2012). *Principios de administración financiera* (12a. ed.). México: Pearson Educación.
- Griffin, J., & Mahon, J. (1997). The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-Five Years of Incomparable Research. *Business Society*, 36(5), 5-31.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a. ed.). México: McGraw Hill/Interamericana Editores.
- Horngrén, C. T. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera* (7a. ed.). México: Pearson Educación.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2014). *Censos económicos 2014*. Recuperado de [http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/proyectos/ce/2014/doc/minimonografias/mchi\\_ce2014.pdf](http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/proyectos/ce/2014/doc/minimonografias/mchi_ce2014.pdf).
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2015). *Censos económicos 2014*. Recuperado de [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/buletines/2016/especiales/especiales2016\\_07\\_02.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/buletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf).
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2015). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/pro>

gramas/enaproce/2015/doc/ENAPROC E\_15.pdf.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2018). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Estadísticas*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/descarga/>.
- Jiménez, J., Rojas, F., & Ospina, H. (2013). *La planeación financiera: un modelo de gestión en las mipymes*. Recuperado de [http://ojs.unipamplona.edu.co/ojs\\_viceinvest/index.php/FACE/article/view/964/570](http://ojs.unipamplona.edu.co/ojs_viceinvest/index.php/FACE/article/view/964/570).
- Malburg, Ch. (1994). *Planes de negocios para manejar las operaciones cotidianas*. México: Panorama Editorial.
- Ramírez, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa* (8a. ed.). México: McGraw Hill/Interamericana Editores.
- Rivero, F., Ávila, M., & Quintana, L. (2001). *La promoción integral de la microempresa; Guía de mercadeo para las organizaciones promotoras*. Madrid: Editorial Popular.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de administración financiera* (13a. ed.). México: Pearson Educación