

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
ESCUELA DE POSGRADO**



**TRABAJO DE POSGRADO**

**EFICIENCIA EN APLICACIÓN DE ESTRUCTURA ESTRATÉGICA DE PLANES DE  
FINANCIAMIENTO ENTRE GRUPO DE EMPRESAS UBICADO EN CIUDAD ARCE,  
LA LIBERTAD**

**PARA OPTAR AL GRADO DE**

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**PRESENTADO POR**

**LICENCIADA GLORIA KARINA QUINTEROS DE LÓPEZ**

**DOCENTE ASESOR**

**MAESTRO ÓSCAR ARMANDO CASTRO GONZÁLEZ**

**NOVIEMBRE, 2023**

**SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES**



ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA  
**RECTOR**

DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA  
**VICERRECTORA ACADÉMICA**

M.Sc ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

LICDO. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA  
**SECRETARIO GENERAL**

LICDA. ANA RUTH AVELAR VALLADARES  
**DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS**

LICDO. CARLOS AMÍLCAR SERRANO RIVERA  
**FISCAL GENERAL**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
AUTORIDADES**



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

**DECANO**

DR. JOSÉ GUILLERMO GARCÍA ACOSTA

**VICEDECANO**

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA

**SECRETARIO**

M.Sc. MARTA RAQUEL QUEVEDO CIERRA

**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO**

## **AGRADECIMIENTOS**

Es para mí, una alegría y satisfacción muy grande, el poder agradecer a todos y hacer realidad este momento.

Gracias a Dios por permitirlo, sin Él, esto no sería posible.

A mi amada familia Quinteros Escalante, por darme la vida y mostrarme cada día su apoyo incondicional

A mi amado hijo Santiago Andree, por ser parte vital de mi vida, enseñándome cada día a tener objetivos marcados y trabajar por cada uno de ellos.

A mi querida familia López Vigil, por recibirme con los brazos abiertos, por acogerme y ser parte de mi vida y de este proceso

Y con mucho amor, a mi amado esposo Franklin López, gracias por tu apoyo incondicional, por ser mi fortaleza y acompañarme en este proceso, cada día admiro más la persona que eres.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>ix</b>
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>11</b>
1.1 Definición del problema .....	11
1.2 Enunciado del problema.....	11
1.3 Objetivos de la Investigación .....	12
1.3.1 Objetivo general: .....	12
1.3.2 Objetivos específicos:.....	12
1.4 Justificación de la investigación.....	12
1.5 Beneficios esperados con la investigación.....	14
1.6 Delimitación y limitación de la investigación.....	14
1.6.1 Delimitación científica .....	14
1.6.2 Delimitación temporal .....	14
1.6.3 Delimitación espacial .....	15
1.6.4 Limitaciones.....	15
1.6 Hipótesis de la investigación.....	15
1.7 Pregunta de investigación .....	15
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.....</b>	<b>16</b>
2. Teorías y conceptos.....	16
2.1 Planes de financiamiento .....	16
2.2 Tipos de financiamiento.....	16
2.2.1 Financiamiento bancario .....	16
2.2.2 Financiamiento externo .....	16
2.2.3 Financiamiento interno .....	16
2.2.4 Financiamiento a corto plazo .....	16
2.2.5 Financiamiento a largo plazo .....	17
2.3 Tipos de fuentes de financiamientos.....	17
2.4 El plan estratégico.....	17
2.5 Estructura de financiamiento.....	18
2.6 Amortización .....	18
2.6.1 La amortización técnica .....	18

2.6.2 La amortización financiera .....	18
2.7 Evaluación del financiamiento .....	19
2.8 Estructura organizacional funcional .....	19
2.8.1 Características de la estructura organizacional funcional .....	20
2.8.2 Ventajas de la estructura organizacional funcional .....	20
2.8.3 Desventajas de la estructura organizacional funcional .....	20
2.9 Estructura organizacional divisional basada en productos .....	20
2.9.1 Características de la estructura organizacional divisional basada en productos .....	21
2.9.2 Ventajas de la estructura organizacional divisional basada en productos .....	21
2.9.3 Desventajas de la estructura organizacional divisional basada en productos .....	21
2.10 Estructura organizacional divisional basada en el mercado .....	21
2.10.1 Características de la estructura organizacional divisional basada en el mercado .....	21
2.10.2 Ventajas de la estructura organizacional divisional basada en el mercado .....	21
2.10.3 Desventajas de la estructura organizacional divisional basada en el mercado .....	22
2.11 Estructura organizacional divisional geográfica .....	22
2.11.1 Características de la estructura organizacional divisional geográfica ...	22
2.11.2 Ventajas de la estructura organizacional divisional geográfica .....	22
2.11.3 Desventajas de la estructura organizacional divisional geográfica .....	22
2.12 Estructura organizacional de procesos .....	23
2.12.1 Características de la estructura organizacional de procesos .....	23
2.12.2 Ventajas de la estructura organizacional de procesos .....	23
2.12.3 Desventajas de la estructura organizacional de procesos .....	23
2.13 Estructura empresarial de matriz .....	24
2.13.1 Características de la estructura empresarial de matriz .....	24
2.13.2 Ventajas de la estructura empresarial de matriz .....	24

2.13.3 Desventajas de la estructura empresarial de matriz .....	24
2.14 Estructura organizacional circular .....	24
2.14.1 Características de la estructura organizacional circular .....	25
2.14.2 Ventajas de la estructura organizacional circular .....	25
2.14.3 Desventajas de la estructura organizacional circular .....	25
2.15 Estructura organizacional plana .....	25
2.15.1 Características de la estructura organizacional plana.....	25
2.15.2 Ventajas de la estructura organizacional plana .....	26
2.15.3 Desventajas de la estructura organizacional plana.....	26
2.16 Estructura organizacional de red.....	26
2.16.1 Características de la estructura organizacional de red .....	26
2.16.2 Ventajas de la estructura organizacional de red .....	26
2.16.3 Desventajas de la estructura organizacional de red .....	27
<b>CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>28</b>
3.1 Diseño de investigación.....	28
3.2 Enfoque metodológico .....	28
3.3 Contexto .....	28
3.4 Población .....	29
3.5 Muestra .....	29
3.6 Fuentes de información .....	29
3.7 Observaciones preliminares.....	29
3.8 Instrumento de recolección de datos .....	29
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTREPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>30</b>
4.1 Razones financieras .....	30
4.2 Propósito y tipos de Ratios.....	30
4.3 Estados financieros de Grupo Sinaí.....	34
4.3.1 Textil, S.A. de C.V.....	35
4.3.1.1 Razones financieras de la empresa Textil, S.A. de C.V. ....	37
4.3.2 Inmobiliaria, S.A. de C.V. ....	44
4.3.2.1 Razones financieras de Inmobiliaria, S.A. de C.V.....	46
4.3.3 Almacenaje, S.A. de C.V.....	52

4.3.3.1 Razones financieras Almacenaje, S.A. de C.V.....	54
4.3.4 Tramites, S.A. de C.V.....	60
4.3.4.1 Razones financieras Tramites, S.A. de C.V.....	62
4.3.5 Servicios de Limpieza, S.A. de C.V.....	68
4.3.5.1 Razones financieras de Servicios de Limpieza, S.A. de C.V. ....	69
4.3.6 Compras, S.A. de C.V. ....	75
4.3.6.1 Razones financieras de Compras, S.A. de C.V. ....	76
4.4 Resultados de la entrevista.....	83
4.4.1 Respuestas a las preguntas de investigación a través de la entrevista ..	84
4.5 Estructura estratégica de planes de financiamiento.....	94
4.5.1 Objetivo .....	94
4.5.2 Estrategia uno: Traslado del pago de dividendos .....	94
4.5.3 Estrategia dos: Controles internos para evitar el descalce de plazos .....	94
4.5.3.1 Clientes gubernamentales .....	94
4.5.3.2 Administración tributaria .....	95
4.5.3.3 Instituciones previsionales.....	95
4.5.3.4 Proveedores locales .....	95
4.5.4 Estrategia tres: Realizar análisis costo/beneficio de los ingresos de las salas de ventas .....	95
4.5.5 Estrategia cuatro: Renegociar la deuda.....	96
4.5.6 Estrategia cinco: Capacitación y adiestramiento al personal de compras y ventas.....	96
4.5.7 Estrategia seis: Revaluación bienes inmuebles ociosos para su venta posterior.....	97
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>98</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>99</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>100</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>101</b>

## INTRODUCCIÓN

**Problemática:** En los últimos años se ha podido apreciar como las inversiones en el país han ido en aumento no solo por la información estadísticas, sino también a ha podido ver erguirse infraestructuras y postularse nuevas ofertas en el mercado laboral, ahora bien, existe también otros capitales que cierra operaciones debido a muchos factores y entre ellos nos concierne prestar especial atención a la administración financiera y como se ha llevado a cabo en estas entidades, con el propósito de ejecutar planes de acción que permitan el no cese de operaciones, para ello se identificó que la problemática planteada, se ha visto manifestada en las operaciones del Grupo Sinaí y consiste en 2 puntos medulares los cuales son: a) El bajo nivel de liquidez y b) Los niveles de endeudamiento.

**La investigación:** Se planea llevar a cabo una investigación tomando como muestra el grupo Sinaí, y a través de los análisis financieros y entrevistas practicadas a los departamentos de Contabilidad, Tesorería y Finanzas, obtener información de la situación actual, identificar posibles fallas o debilidades en los sistemas de control y obtener insumos que permitan proponer un plan estratégico de financiamiento que mejore la salud financiera del grupo y sirva de base para futuros lectores que se encuentren inmersos en el problema plateado.

**A quien va dirigida:** La investigación va dirigida en primer plano al grupo Sinaí, y en segundo plano a las entidades del mismo rubro que en algún momento caigan en la posibilidad de presentar problemas financieros que afecten negativamente su flujo de efectivo y que pongan en riesgo el principio de negocio en marcha a través del tiempo.

**Capítulo I:** Se presentan los hechos reales de la situación económica del país, tomando en cuenta las inversiones extranjeras, las cuales son generadoras de empleos para la población, con el objeto de precisar la importancia de diversificar los negocios y crear sostenibilidad en el tiempo, creando estructuras indispensables para operar, de igual manera, se presenta la definición del problema, objetivos, justificación, beneficios esperados con la realización de la investigación, delimitación, limitaciones y se concluye con la hipótesis de la investigación.

**Capítulo II:** Se narran los antecedentes de los tipos de planes de financiamiento existentes, los cuales han estado operando a lo largo del tiempo, ajustándose a la realidad, siempre se han utilizado distintas fuentes de financiamiento que proveen de recursos a las operaciones de las empresas.

También, se exponen los planes estratégicos y estructura de financiamiento, los cuales muestran el camino trazado en la consecución de los objetivos futuros, conformado por las inversiones y las fuentes de financiamiento que se implementan en los diferentes rubros de las empresas.

**Capítulo III:** El Salvador se ha caracterizado por ser un país para la inversión tanto local como extranjera, lo cual hace necesario, que las empresas se ajusten a los cambios de la económica actual y construyan un plan de estrategias que les permita crecer en el tiempo con base a medidas externas e internas. Por lo anterior en este capítulo se diseña una metodología de investigación para conocer de la situación real de las empresas que conforman el Grupo Sinaí, por medio de la siguiente trazabilidad: Diseño de investigación, definición de enfoque metodológico, contexto, población, fuentes de información, observaciones y técnicas e instrumentos de recolección de datos.

**Capítulo IV:** Considerando las condiciones actuales del Grupo empresarial Sinaí, a través del cálculos y análisis de las razones financieras de liquidez o solvencia a corto plazo y razones de solvencia a largo plazo o apalancamiento financiero y las entrevistas practicadas a los departamentos de Finanzas, Tesorería y Contabilidad, se construyen las diferentes estrategias financieras para la implementación de mejoras prácticas de las operaciones del grupo, en el mediano y largo plazo. El diagnóstico de la situación actual de las empresas que conforman el Grupo Sinaí se desarrolla en este capítulo junto con la presentación de los resultados.

## **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Definición del problema**

El Salvador, es un país con una economía construida con capitales locales y extranjeros y estos últimos a lo largo de los años se han visto atraídos al país estableciendo sus empresas, esto genera fuentes de empleo y oportunidades de crecimiento económico.

Los inversionistas diversifican sus negocios, para crear una cadena de sostenibilidad en el tiempo, ahora bien, existen pequeños empresarios que deben enfrentar el impacto de la disminución de la demanda y el decrecimiento de las ganancias, muchas veces con un capital mínimo el cual no les permite mantener un negocio en marcha.

Así empresarios salvadoreños invierten en el país y la visión de crear una estructura de financiamiento se torna vital para su funcionamiento, creando valor agregado e incentivando el crecimiento de capitales locales.

La importancia de diversificar se vuelve más clara y surge la necesidad de construir una estructura de financiamiento, proponiendo tipos de apalancamientos, estrategias de negocios o reservas de capital, dentro de un plan a mediano y largo plazo, obteniendo de esa manera alternativas de recursos.

### **1.2 Enunciado del problema**

¿Cuál es la eficiencia en aplicación de estructura estratégica de planes de financiamiento entre grupo de empresas ubicado en Ciudad Arce, La Libertad?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general:**

Identificar los factores que han incidido en el incremento de la deuda del grupo empresarial Sinaí, para plantear estrategias financieras que contribuyan a la elaboración de una estructura eficiente de planes de financiamiento que busca su sostenibilidad y desarrollo.

#### **1.3.2 Objetivos específicos:**

1. Identificar las áreas de mejoras para las empresas, con el objetivo de maximizar ganancias y reducir gastos, con el fin de generar mayor liquidez.
2. Definir las estrategias que mejor se adapten a la estructura del plan de financiamiento propuesto, con base al modelo de negocios actual.
3. Medir el nivel de la eficiencia en la aplicación de la estructura estratégica de planes de financiamiento actuales del grupo empresarial "Grupo Sinaí", a través del análisis del ratios financieros y sus puntos óptimos.

### **1.4 Justificación de la investigación**

La Investigación conviene llevarla a cabo porque representa una alternativa viable a la problemática del Grupo Sinaí, que es un grupo de 6 empresas dedicadas a diversos rubros, entre ellos, servicios logísticos, licitaciones, arrendamientos de bodegas secas y venta de prendas de vestir, siendo estos dos últimos los rubros más significativos, que representan el mayor porcentaje de las operaciones del grupo.

Es de muy conveniente realizar la investigación debido a que la función social de la misma tiene un gran alcance, no solo porque se está dotando de una herramienta al

Grupo Sinaí, sino porque puede ser replicada en otras empresas del mismo rubro y a un costo de cero dólares.

La investigación servirá para que todas las personas involucradas tanto investigador como beneficiarios amplíen su espectro de conocimiento, se evalúen y proyecten mejoras continuas en las operaciones domesticas de las entidades y como efecto colateral se diversifiquen las inversiones, promoviendo más y mejores empleos, mayor recaudación de impuestos y en términos macros a largo plazo un nivel del PIB superior al nivel que actualmente se tiene.

Esta investigación aporta una alternativa de solución novedosa a la problemática planteada la cual no se había sido abordada con anterioridad y conlleva el análisis de evaluación y riesgos en estos tiempos de globalización y modernización.

Entre los beneficios de la investigación se pueden mencionar: La eficiente administración de los ingresos y egresos del grupo empresarial, la identificación de gastos que no representen una erogación idónea para el funcionamiento de las empresas miembros del grupo, y la generación de suficiente liquidez que permita no depender del servicio de deuda de forma recurrentemente.

Los beneficiarios de esta investigación serán: a) Las empresas miembros del grupo El Sinaí y b) Todas aquellas empresas en las que se replique, o se implemente de forma parcial o total las estrategias planteadas en los resultados. Se beneficiarán de tal modo que el flujo de efectivo tenga una tendencia al alza, lo que representa mejoras en los ratios de liquidez y solvencia.

Se prevé que la investigación cambie las practicas inadecuadas, que se implementen nuevas y mejores prácticas, estrategias y se cambien los controles obsoletos que no estén brindando la seguridad requerida en las operaciones.

La utilidad de la investigación radica sus resultados, en su nula complejidad y en su riqueza en análisis financieros y análisis operacionales.

La importancia de crear una alternativa distinta de planes de financiamiento para las operaciones de las empresas relacionadas radica en que, cada una de ellas, a

pesar de que obtiene ingresos por su actividad económica, se mantienen funcionando por medio de préstamos a instituciones bancarias y entre sus relacionadas.

La creación de una estructura estratégica de planes de financiamiento permitirá obtener mayor liquidez y una administración eficiente del flujo de efectivo, considerando el manejo correcto del apalancamiento.

## **1.5 Beneficios esperados con la investigación**

1.5.1 Que se realicen inversiones específicas para fomentar el crecimiento de forma individual en cada una de las empresas miembros, todo esto, a través de una eficiente administración de los ingresos y egresos del grupo empresarial.

1.5.2 Que se identifique si existen gastos que no representen una erogación idónea para el funcionamiento de las empresas miembros del grupo.

1.5.3 Generar suficiente liquidez que permita no depender del servicio de deuda de forma recurrentemente.

## **1.6 Delimitación y limitación de la investigación**

### **1.6.1 Delimitación científica**

La investigación se hará en el área de finanzas y se estudiará cada una de las actividades económicas de las empresas y su grado de participación dentro del grupo, con ello se busca establecer una estructura estratégica de planes de financiamiento que mejor se adapten a sus operaciones.

### **1.6.2 Delimitación temporal**

La investigación se concentrará en estudiar y analizar la estructura de financiamiento existente de las empresas del grupo y a partir de ello plantear y sugerir estrategias a implementar en el mediano y largo plazo, para experimentar crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

### **1.6.3 Delimitación espacial**

El desarrollo de esta investigación tendrá lugar en Santa Ana, Santa Ana, durante el primer semestre del año dos mil veintitrés.

### **1.6.4 Limitaciones**

La investigación solo se limitará a plantear y proponer una serie de estrategias para la implementación de una estructura de financiamiento, el cual estará limitado por el acceso a la información del grupo empresarial.

## **1.6 Hipótesis de la investigación**

- El apalancamiento bancario supone la opción de menor riesgo, la cual ofrece al grupo un score crediticio.
- Implementar medidas de control en aquellas áreas en las que actualmente no existen generará el correcto manejo del efectivo
- Disminución de costos a través del apoyo interno de los departamentos que conforman la empresa.

**1.7 Pregunta de Investigación:** ¿Cuál es el nivel de eficiencia en la aplicación de la estructura estratégica de planes de financiamiento actuales del grupo de empresarial Sinaí, ubicado en Ciudad Arce, La Libertad?

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA**

### **2. Teorías y conceptos**

#### **2.1 Planes de financiamiento**

El plan de financiamiento es el documento que recopila toda la información financiera dentro de la empresa y es a través de este plan, que se determina la viabilidad del negocio. Dentro del ámbito financiero es considerada la mejor herramienta para llevar la planificación económica del negocio. Se recomienda hacer un análisis, antes del plan de negocios para saber cuál será el costo inicial para echar andar el negocio.

#### **2.2 Tipos de financiamiento**

##### **2.2.1 Financiamiento bancario**

Como su nombre lo dice, es un crédito bancario que se les otorga para iniciar un negocio con la promesa de devolverle al banco la inversión.

##### **2.2.2 Financiamiento externo**

Es cuando cualquier persona o entidad acepta poner los recursos financieros faltantes para que se lleve a cabo el proyecto cuando el emprendedor no puede realizarlo con sus propios recursos y ni siquiera las aportaciones de los socios (si es que hay) son suficientes para hacer frente a los gastos.

##### **2.2.3 Financiamiento interno**

El propietario (o propietarios) usan su propio capital para hacer el proyecto.

##### **2.2.4 Financiamiento a corto plazo**

Es un préstamo de alguna entidad financiera bajo promesa de ser devuelto en un plazo de vencimiento de dos a ocho semanas como máximo. Es recomendable solamente cuando sólo se necesita lo mínimo para echar a andar el proyecto.

### **2.2.5 Financiamiento a largo plazo**

Igualmente puede tratarse de préstamos bancarios o de cualquier otra entidad financiera pero la fecha de pago se puede extender hasta por 5 años.

### **2.3 Tipos de fuentes de financiamientos, son las siguientes:**

- Los ahorros personales.
- Los amigos y los parientes.
- Bancos y uniones de crédito.
- Las empresas de capital de inversión.

### **2.4 El plan estratégico**

Es un documento integrado en el que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro.

A lo largo de su desarrollo, el plan estratégico señala las bases para el funcionamiento de la empresa en la línea de una consecución de objetivos futuros, aun desconociendo cuál será el futuro. En otras palabras, definirá qué acciones tendrán que ser llevadas a cabo a nivel empresarial para poder afrontar los retos que vayan apareciendo y finalmente conseguir los objetivos marcados previamente.

Por otra parte, las personas encargadas de su redacción deben ser responsables que tengan gran capacidad de control de la misma y conocimientos amplios sobre todos sus aspectos.

Conceptualmente es parecido al plan de marketing, aunque este último normalmente se suele referir a un proyecto individual de los que acomete la empresa y el estratégico es más genérico englobando todas las líneas de trabajo de la empresa. Por otra parte, ambos forman parte de la elaboración de un buen plan de negocio.

## **2.5 Estructura de financiamiento**

La estructura financiera se conforma por las inversiones y las fuentes de financiamiento que se utilizan. Se puede decir que la estructura financiera es la obtención de los recursos o medios de pago, que se destinan a la adquisición de los bienes de capital que la empresa necesita para el cumplimiento de sus fines.

## **2.6 Amortización**

Es un proceso mediante el cual se da a conocer las pérdidas de activos o pasivos para así poder reflejar en el sistema de contabilidad los cambios en el precio del mercado u otras reducciones de valor. Hay dos tipos de amortizaciones, la amortización técnica o económica y la amortización financiera.

### **2.6.1 La amortización técnica**

Consiste en que la inversión realizada se va distribuyendo en el tiempo y recuperándose a través de la venta de los productos comprados o fabricados. En general es una estimación contable del valor de la depreciación del activo inmovilizado, que hemos visto que forma parte del Balance de la empresa al final del año contable. Esto se hace para dar el valor más cercano al real posible del inmovilizado en el momento de hacer el balance, y por otra, para evitar los beneficios ficticios y que además produciría el empobrecimiento de la empresa cuando desaparezcán.

### **2.6.2 La amortización financiera**

Se puede definir como las devoluciones o reintegros de los recursos ajenos recibidos a largo plazo, préstamos o recursos financieros ajenos a largo plazo. En general se puede decir que la amortización financiera es el reembolso gradual de una deuda. Es la obligación de devolver un préstamo recibido de un banco es un pasivo, cuyo importe se va reintegrando en varios pagos diferidos en el tiempo.

## **2.7 Evaluación del financiamiento**

La evaluación del financiamiento se refiere a la última parte del proyecto, la cual nos indica todos los aspectos que este mismo pueda tener. En general es tener las técnicas y herramientas necesarias para poder tomar las decisiones estratégicas al momento de estar analizando el proyecto ya que esto nos ayudará a saber qué impacto podría tener una vez poniéndolo en marcha.

La estructura organizacional es la forma cómo se asignan las funciones y responsabilidades que tiene que cumplir cada miembro dentro de una empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

Puesto que cada empresa funciona de manera diferente, cada una tiene que adoptar una estructura organizacional distinta que le ayude a alcanzar sus metas y objetivos. Por lo tanto, toda empresa conforme a la forma de operar debe planificar todo el proceso de sus tareas laborales y definir los puestos y responsabilidades de todas las personas que integran la empresa.

De manera que, la estructura organizacional representa la forma en la que se organiza el trabajo dentro de una empresa. También se establece el modo de comunicación y de coordinación que se entabla entre cada puesto para llevar a buen término las tareas.

## **2.8 Estructura organizacional funcional**

Es una de las estructuras organizacionales más comunes. Su objetivo es departamentalizar una organización de acuerdo con las funciones laborales comunes.

Una empresa con un organigrama funcional agruparía, por ejemplo, a todos los especialistas en marketing en un departamento, a todos los vendedores en un departamento separado y a todas las personas de servicio al cliente en un tercer departamento.

### **2.8.1 Características de la estructura organizacional funcional**

Permite un alto grado de especialización para los empleados. Es fácilmente escalable, en caso de que la organización crezca. Posicionar al personal en departamentos basados en habilidades puede permitirles profundizar en su campo y descubrir en qué son buenos.

### **2.8.2 Ventajas de la estructura organizacional funcional**

El trabajo manual es separado, lo que permite que cada persona pueda especializarse en su área. Comparte responsabilidades entre varios colaboradores, por lo que la carga sobre gerentes y coordinadores se aminorada. Existe mayor comunicación en un departamento, y entre varios otros, lo que ayuda a aumentar la convivencia y un trabajo en equipo más eficiente.

### **2.8.3 Desventajas de la estructura organizacional funcional**

Esta estructura organizacional de naturaleza mecanicista tiene el potencial de inhibir el crecimiento de un empleado. También tiene el potencial de crear barreras entre distintas funciones, y puede ser ineficiente si la organización tiene una variedad de productos o mercados objetivos diferentes. Las barreras creadas entre departamentos también pueden limitar el conocimiento y la comunicación de las personas con otros departamentos, especialmente aquellos que dependen de otras áreas para tener éxito.

## **2.9 Estructura organizacional divisional basada en productos**

Una estructura organizacional divisional se compone de múltiples estructuras funcionales más pequeñas, es decir, cada división dentro de una estructura divisional puede tener su propio equipo de marketing, su propio equipo de ventas, etc.

### **2.9.1 Características de la estructura organizacional divisional basada en productos**

Las divisiones suelen tener más independencia o autonomías, pues cada una cuenta con su propio ejecutivo principal y gestionan sus propias áreas (presupuesto, publicidad, etc.). Se utiliza, sobre todo, en grandes empresas, pero también funciona en las pequeñas.

### **2.9.2 Ventajas de la estructura organizacional divisional basada en productos**

Este tipo de estructura es ideal para organizaciones con múltiples productos y puede ayudar a acortar los ciclos de desarrollo para cada oferta. Esto permite que las pequeñas empresas salgan al mercado con ofertas novedosas rápidamente.

### **2.9.3 Desventajas de la estructura organizacional divisional basada en productos**

Puede ser difícil escalar bajo una estructura de división basada en productos, y la organización podría terminar con recursos duplicados a medida que diferentes divisiones se esfuerzan por desarrollar nuevas ofertas.

## **2.10 Estructura organizacional divisional basada en el mercado**

Otra variedad de estructura organizacional es la basada en el mercado; en ella las divisiones de una organización se fundamentan en mercados, industrias o tipos de clientes.

### **2.10.1 Características de la estructura organizacional divisional basada en el mercado**

La empresa determina divisiones que se crean según los objetivos que deberán alcanzar en el mercado en donde se ofrecen los productos o servicios.

### **2.10.2 Ventajas de la estructura organizacional divisional basada en el mercado**

El diagrama basado en el mercado es ideal para una organización que tiene productos o servicios que son exclusivos de segmentos de mercado específicos. Es particularmente eficaz si esa organización tiene un conocimiento avanzado de esos

segmentos. También mantiene al negocio al tanto de los cambios de demanda entre sus diferentes segmentos de audiencia.

### **2.10.3 Desventajas de la estructura organizacional divisional basada en el mercado**

Demasiada autonomía dentro de cada equipo basado en el mercado puede llevar a que las divisiones desarrollen sistemas que sean incompatibles entre sí. Las divisiones también podrían terminar duplicando inadvertidamente actividades que otras divisiones ya están realizando.

## **2.11 Estructura organizacional divisional geográfica**

La estructura organizacional geográfica establece sus divisiones con base en la ubicación geográfica. Específicamente en las divisiones de una estructura geográfica se pueden incluir territorios, regiones o distritos.

### **2.11.1 Características de la estructura organizacional divisional geográfica**

Al igual que las dos anteriores, esta estructura crea divisiones según los sitios donde opera, para dar una mejor atención a los procesos que realiza ahí. Por lo tanto, es más utilizada en organizaciones grandes que cuentan con operaciones en diferentes lugares que pueden gestionarse de manera autónoma.

### **2.11.2 Ventajas de la estructura organizacional divisional geográfica**

Este tipo de diagrama se adapta mejor a las organizaciones que necesitan estar cerca de fuentes de suministro o clientes (por ejemplo, para entregas o para soporte *in situ*). También reúne muchas formas de experiencia empresarial, lo que permite que cada división geográfica tome decisiones desde puntos de vista diversos.

### **2.11.3 Desventajas de la estructura organizacional divisional geográfica**

La desventaja principal de una estructura de organización geográfica es que la toma de decisiones se descentraliza en cierto grado, ya que las divisiones geográficas (que

pueden estar a cientos, si no es que miles de kilómetros de la sede corporativa) a menudo gozan de autonomía. Cuando se tiene más de un departamento de marketing, uno por cada región, se corre el riesgo de crear campañas que compiten y debilitan a otras divisiones en los canales digitales.

## **2.12 Estructura organizacional de procesos**

Para comprender completamente el diagrama a continuación debes mirar de izquierda a derecha. El proceso de adquisición de clientes no puede comenzar hasta que tengas un producto completamente desarrollado para vender. Del mismo modo, el proceso de cumplimiento de pedidos no puede iniciar hasta que los primeros clientes realicen una compra.

### **2.12.1 Características de la estructura organizacional de procesos**

Las estructuras organizacionales basadas en procesos están diseñadas en torno al flujo de diferentes procesos de un extremo a otro, como «investigación y desarrollo», «adquisición de clientes» y «cumplimiento de pedidos». A diferencia de una estructura estrictamente funcional, una estructura basada en procesos considera no solo las actividades que realizan los empleados, sino también cómo interactúan entre sí.

### **2.12.2 Ventajas de la estructura organizacional de procesos**

Los diagramas organizacionales basados en procesos son ideales para mejorar la velocidad y la eficiencia de una empresa. Es el más adecuado para aquellas industrias que cambian rápidamente, ya que se adapta con facilidad.

### **2.12.3 Desventajas de la estructura organizacional de procesos**

Al igual que en algunos otros modelos de esta lista, la estructura basada en procesos puede erigir barreras entre los diferentes grupos de procesos. Esto genera problemas para comunicarse y entregar el trabajo a otros equipos y empleados.

## **2.13 Estructura empresarial de matriz**

A diferencia de los otros tipos de estructura organizacional que hemos analizado hasta ahora, una estructura de matriz no sigue el modelo tradicional jerárquico.

### **2.13.1 Características de la estructura empresarial de matriz**

Todos los empleados tienen relaciones de informes duales. Normalmente, hay una línea de informes funcional, así como una línea de informes basado en productos.

Cuando se mira un diagrama de estructura de matriz, las líneas continuas representan relaciones sólidas de informes directos, mientras que las líneas de puntos indican que la relación es secundaria o no tan fuerte.

### **2.13.2 Ventajas de la estructura empresarial de matriz**

El principal atractivo del diagrama de matriz es que puede proporcionar flexibilidad y una toma de decisiones más equilibrada (ya que hay dos cadenas de mando en lugar de una sola). Tener un solo proyecto supervisado por más de una línea de negocio también crea oportunidades para que estas líneas de negocio compartan recursos y se comuniquen más abiertamente entre sí, algo que de otro modo no podría hacerse con regularidad.

### **2.13.3 Desventajas de la estructura empresarial de matriz**

El principal problema con la estructura de matriz es su complejidad, ya que cuantas más capas de aprobación tengan que pasar los empleados, más confundidos pueden estar sobre a quién se supone que deben responder. En última instancia, esta confusión puede causar frustración debido a la falta de claridad sobre quién es responsable cuando las cosas salen mal.

## **2.14 Estructura organizacional circular**

Si bien puede parecer drásticamente diferente de otros diagramas organizacionales destacados en este capítulo, la estructura organizacional circular aún se basa en la

jerarquía, con empleados de nivel superior ocupando los anillos internos del círculo y empleados de nivel inferior ocupando los anillos externos.

#### **2.14.1 Características de la estructura organizacional circular**

No se considera que los líderes o ejecutivos de una organización circular estén sentados en la cima de la organización, enviando directrices por la cadena de mando. En cambio, están en el centro de la organización, difundiendo su visión hacia fuera.

#### **2.14.2 Ventajas de la estructura organizacional circular**

Desde una perspectiva práctica, un diagrama circular está destinado a promover la comunicación y el libre flujo de información entre diferentes áreas de la organización. Mientras que el diagrama tradicional muestra diferentes departamentos o divisiones que ocupan ramas individuales y semiautónomas, el diagrama circular exhibe todas las divisiones como parte de una misma estructura.

#### **2.14.3 Desventajas de la estructura organizacional circular**

Desde la perspectiva práctica, la estructura circular puede resultar confusa, especialmente para los nuevos empleados. A diferencia de una estructura vertical más tradicional, una estructura circular puede dificultar que los empleados averigüen a quién informan y cómo encajan en la organización.

### **2.15 Estructura organizacional plana**

Si bien una estructura organizacional tradicional se asemeja a una pirámide con múltiples niveles de supervisores, gerentes y directores, la estructura plana tiene ciertos elementos distintos.

#### **2.15.1 Características de la estructura organizacional plana**

Limita los niveles de administración, por lo que todo el personal está a solo unos pasos del liderazgo. Como se menciona anteriormente, se trata de una forma de la «estructura orgánica».

### **2.15.2 Ventajas de la estructura organizacional plana**

Este organigrama es probablemente uno de los más detallados. Se cree que los empleados pueden ser más productivos en un entorno donde hay menos presiones relacionadas con la jerarquía. Este diagrama organizacional también puede hacer que el personal sienta que los gerentes son sus pares o miembros del equipo, en lugar de sentirse intimidados por los superiores.

### **2.15.3 Desventajas de la estructura organizacional plana**

Si hay un momento en el que los equipos de una estructura plana no están de acuerdo en un proyecto, puede ser difícil encaminar el proyecto sin las decisiones ejecutivas de un líder o gerente. Debido a lo complicado que es el diseño de esta estructura, se dificulta determinar a qué gerente debe acudir un empleado si necesita aprobación o una decisión ejecutiva. Por lo tanto, si eliges una estructura plana para tu empresa, necesitas un nivel de gestión o una ruta claramente marcada a los cuales los empleados puedan referirse cuando se encuentren en estos escenarios.

## **2.16 Estructura organizacional de red**

Normalmente se crea una estructura de red cuando una empresa trabaja con otra para compartir recursos.

### **2.16.1 Características de la estructura organizacional de red**

Si la empresa tiene varias ubicaciones con diferentes funciones, también puede utilizar esta estructura para explicar los flujos de trabajo. Asimismo, funciona si parte del personal o servicios están subcontratados o son autónomos.

El diagrama de red se ve casi igual que el diagrama divisional, que se muestra arriba. Sin embargo, en lugar de oficinas, puede incluir servicios subcontratados o ubicaciones satélite fuera de la oficina.

### **2.16.2 Ventajas de la estructura organizacional de red**

Si tu empresa no hace todo el trabajo bajo un mismo techo, esta es una excelente manera de mostrar a los empleados y a las partes interesadas cómo funciona la

subcontratación de procesos externos. Por ejemplo, si un empleado necesita la ayuda de un desarrollador web y los desarrolladores web de la empresa están subcontratados, este diagrama ayudaría a identificar qué oficina o persona está a cargo de esa tarea.

### **2.16.3 Desventajas de la estructura organizacional de red**

La forma del gráfico puede variar según la cantidad de empresas o ubicaciones con las que trabaja tu corporación. Si no se mantiene simple y claro, puede haber mucha confusión en el caso de que varias oficinas o autónomos desarrollen tareas similares. Si subcontratas o se tiene varias oficinas, se debe asegurar que el diagrama indique claramente dónde se encuentra cada función laboral específica; así cualquiera podrá comprender los procesos básicos de la empresa.

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Diseño de investigación**

El objetivo principal en esta capítulo es presentar la metodología que se llevó a cabo para la elaboración de esta tesis. La presente investigación se ha desarrollado conforme a un método de tipo mixto cuantitativo y cualitativo, en el cual se tabularon los resultados recolectados a través del instrumento de la entrevista practicado a los departamentos de Contabilidad, Tesorería y Finanzas sobre el tema, que ayudaron a alcanzar el objetivo planteado y de cómo la estrategia de trabajo utilizada ayudó en la obtención de los resultados los cuales, se ven reflejados en las conclusiones propuestas.

Por tal motivo, en este capítulo se explicarán las fuentes que se utilizaron para la presente investigación, indicando de donde se obtuvieron los datos, procesos y forma de recopilación, con los cuales se puedan comprobar los resultados presentados en este documento.

### **3.2 Enfoque metodológico**

La investigación se ha desarrollado bajo un enfoque cuantitativo en el cual se tabularon los datos recolectados a través de la información contable obtenida de las empresas del Grupo Sinaí, el cálculo de los indicadores financieros, los datos reportados por la Gerencia Financiera a través del instrumento de la entrevista practicado a la Gerente, la cual toma decisiones con base a las proyecciones financieras y al otorgamiento de préstamos, así mismo se practicó la entrevista al jefe de Tesorería y Contador General. Y con dicha información comprender el fenómeno del endeudamiento a través de la información que ayudará a alcanzar el objetivo planteado.

### **3.3 Contexto**

El periodo de este estudio comprendió desde la información financiera entre los años del 2,020 al 2,022, y como ya se ha venido mencionando en apartados anteriores, la investigación se realizó del Grupo empresarial Sinaí.

### **3.4 Población**

Para esta investigación la población estuvo constituida por el grupo empresarial Sinaí, y los diferentes departamentos que conforman dichas empresas.

### **3.5 Muestra**

Para esta investigación se tomó como muestra las 6 empresas miembros del grupo y los departamentos de Finanzas, Tesorería y Contabilidad.

### **3.6 Fuentes de información**

La información recabada fue obtenida de fuentes primarias, compuestas por la Gerencia Financiera, Jefe de Tesorería y Contador General.

### **3.7 Observaciones preliminares.**

En el desarrollo de dicha investigación, se realizaron diversas visitas técnicas a las oficinas centrales, siendo dirigidos por la gerencia financieras, inicialmente se dieron a conocer los estatutos de la empresa, tales como: misión, visión y luego se practicaron entrevistas al personal de los 3 departamentos de muestra.

Se conoció que el grupo está ubicado en Ciudad Arce, están constituidas por 6 empresas de diversos rubros, los cuales contribuyen al flujo financiero, incluso se identifican empresas que soportan las operaciones de otras, ya que sus operaciones no representan un volumen significativo, sin embargo, cada una tiene una naturaleza de aportación para el grupo.

### **3.8 Instrumento de Recolección de datos**

Se utilizó el instrumento de la Entrevista para obtener información de los pilares fundamentales del grupo, compuesto por Gerencia Financiera, Contabilidad y Tesorería, de acuerdo al conocimiento de los riesgos financieros existentes para la mejora y sostenibilidad del grupo en el mediano y largo plazo.

## **CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTREPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **4.1 Razones Financieras**

Las ratios financieras (también llamadas razones o indicadores financieros) son cocientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, las cuales la relación por división entre sí de dos datos financieros directos, permiten analizar el estado actual o pasado de una organización, en función de niveles óptimos definidos para ella.

### **4.2 Propósito y tipos de Ratios**

Las ratios financieras cuantifican numerosos aspectos de una empresa y forman una parte integral del análisis de los estados financieros de la misma. Las ratios financieras son categorizadas de acuerdo con el aspecto financiero del negocio o empresa que mide el ratio. Las ratios de liquidez miden la disponibilidad de dinero en efectivo para pagar deuda. Las ratios de actividad miden cuán rápido una empresa convierte los activos no-corrientes en activos corrientes. Las ratios de deuda miden la capacidad de una empresa para pagar una deuda de largo plazo. Las ratios de ganancia miden el uso que la empresa hace de sus activos y el control de sus gastos para generar un aceptable retorno. Las ratios de mercado miden la respuesta del inversor ante la tenencia de acciones de la empresa y también el costo de emitir acciones. Esto se encuentra relacionado con el rendimiento sobre la inversión de los accionistas, y con la relación entre el rendimiento y el valor de una inversión en acciones de la empresa.

Las ratios financieras permiten realizar comparaciones:

- a) Entre empresas
- b) Entre industrias
- c) Entre diferentes períodos de tiempo de una misma empresa
- d) Entre una determinada empresa y el promedio de las empresas en su rama de la industria

A Continuación, se presenta un cuadro resumen de los ratios que se practicaron a los Estados Financieros de Grupo Sinaí. (Groppelli & Nikbakht, 2019)

Ratios o Razones Financieras de Liquidez o Solvencia a Corto Plazo				
Ratio Financiera	Fórmula	En palabras	"Óptimo"	Criterio
Razón Circulante o Estudio de la Solvencia	$RC = AC / PC$	Razón Circulante = (Activo Circulante) / Pasivo Circulante	$1,5 < RC < 2,0$ .	<p><math>RC &lt; 1,5</math>, probabilidad de suspender pagos hacia terceros.</p> <p><math>RC &gt; 2,0</math>, se tiene activos ociosos, pérdida de rentabilidad. Por ausencia de inversión de los activos ociosos.</p>
Prueba Ácida	$PrA = (C+B+Ac+De+DxC) / PC$  $RA = (AC - I) / PC$	<p>Prueba Ácida = (pasivo circulante - inventario) / Pasivo Circulante</p> <p>Razón Ácida = (Activo Circulante - Inventario) / Pasivo Circulante</p>	$PrA = RA \sim 1$ (cercano a 1).	<p><math>RA &lt; 1</math>, peligro de suspensión de pagos a terceros por activos circulantes insuficientes.</p> <p><math>RA &gt; 1</math>, se tiene exceso de liquidez, activos ociosos, pérdida de rentabilidad.</p>
Razón de efectivo	$REf = EF / PC$	Efectivo / Pasivo Circulante	$\sim 0.3$ (cercano a 0.3).	Por cada unidad monetaria que se adeuda, se tienen "X.X" unidades monetarias de efectivo en 2 o 3 días.
Capital de Trabajo Neto sobre total de activos	$KTSA = (AC - PC) / AT$	(Activos Circulantes - Pasivo Circulante) / Total Activos	$KTSA > 0$ (mayor a 0).	$KTSA > 0$ se tienen un nivel adecuado de activos

				<p>circulantes (líquidos)</p> <p>KTSA &lt; 0 se tiene un nivel no adecuado de activos circulantes.</p>
Capital Trabajo Neto sobre Deudas a Corto Plazo	$KTSPC = (AC - PC) / PC$	(Activos Circulantes – Pasivo Circulante) / Pasivo Circulante	~0.5 (cercano a 0.5).	KTSPC < 0.5 es posible que se tenga problemas para cumplir con las deudas a corto plazo, aunque convierta en dinero todos sus activos.
Días de medición del intervalo tiempo	$DMIT = (AC / CM) * 365$	(Activos Circulantes / Costos Mercaderías) *365	-	La empresa puede seguir funcionando por X, xx donde: X=años, xx=meses.
<b>Razones de Solvencia a Largo Plazo o Apalancamiento Financiero</b>				
<b>Ratio Financiera</b>	<b>Fórmula</b>	<b>En palabras</b>	<b>"Óptimo"</b>	<b>Criterio</b>
Razón de endeudamiento	$RE = (PC + PLP) / PN$	(Pasivo Circulante + Pasivo a Largo Plazo) / Patrimonio Neto	$0.4 < RE < 0.6.$	<p>RE &gt; 0.5, se perdiendo autonomía financiera frente a terceros. 0.4 &lt; RE &lt; 0.6: El X, X% del total de activos, está siendo financiado por los acreedores de corto y largo plazo.</p> <p>RE &lt; 0.4, se tiene exceso de</p>

				capitales propios (se recomienda cierta proporción de deudas).
Razón de Endeudamiento sobre la Inversión Total	$RESiv = ((PC + PLP) / AT) * 100$	$((Pasivo Circulante + Pasivo a Largo Plazo) / Activo Total) * 100$	-	El Activo Total se encuentra financiado en un X, X% con recursos de terceros, y está comprometido en dicho porcentaje.
Desagregación del Endeudamiento sobre la inversión	$DESivCP = (PC / AT) * 100$ $DESivLP = (PLP / AT) * 100$	Corto Plazo: $(Pasivo Circulante / Activo Total) * 100$  Largo Plazo: $(Pasivo a Largo Plazo / Activo Total) * 100$	-	El X, X% del pasivo circulante está cubierto por el activo total. El X, X% del pasivo a largo plazo está cubierto por el activo total.
Endeudamiento sobre el Patrimonio	$ESPA = ((PC + PLP) * 100) / PA$	$((Pasivo Circulante + Pasivo a Largo Plazo) * 100) / Patrimonio$	-	Por cada unidad monetaria aportada por los propietarios, se obtiene un X, X% de terceros de financia
Razón de calidad de la deuda	$RCD = PC / (PC + PLP)$	$Pasivo Circulante / (Pasivo Circulante + Pasivo a Largo Plazo)$	$\rightarrow 0$  Lo menor posible	Por cada unidad monetaria que se adeuda, X, X unidades monetarias son a corto plazo.  El XX% de la deuda es al corto plazo, y el resto al largo plazo.
Razón de Gastos Financieros sobre ventas	$RGFSV = GF / VT$	Total Gastos Financieros / Ventas Totales	$RGFSV < 0.04$	$RGFSV > 0.05$ , los Gastos Financieros son excesivos.

				<p>0.04 &lt; RGFSV &lt; 0.05, se está en un nivel intermedio de precaución.</p> <p>RGFSV &lt; 0.04, los Gastos Financieros son prudentes en relación con las ventas.</p>
Cobertura de Gastos Financieros	$CGF = UAIEI / GF$	(UAI e intereses) / Gastos Financieros	-	Por cada unidad monetaria en gastos financieros dispongo de "x" unidades monetarias para hacerle frente.

**Fuente:** Elaboración propia

### 4.3 Estados Financieros de Grupo Sinaí

Para conocer la situación financiera actual del Grupo Sinaí, se tuvo acceso a los Estados Financieros de los años 2020, 2021 y 2022 los cuales se presentan a continuación y se les calcula los Ratios o Razones Financieras de liquidez o solvencia a corto plazo y de Solvencia a Largo Plazo o Apalancamiento Financiero los resultados fueron los siguientes:

#### 4.3.1 Textil, S.A. de C.V.

Rubro	Estado de situación financiera Textil, S.A. de C.V.		
	AL 31/12/2020	AL 31/12/2021	AL 31/12/2022
<b>Activo</b>			
<b>Activo Corriente</b>			
Efectivo y Equivalente de Efectivo	1,036,460.74	2,303,289.34	569,796.96
Cuentas y Documentos por Cobrar	158,267.86	151,602.79	143,917.09
Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas	193,127.48	541,543.40	1,045,542.18
Impuestos Acreditables	1,001.72	386.05	66.85
Inventarios	7,284,243.78	8,225,191.54	9,703,208.77
Pedidos en Transito	948,384.02	1,311,219.40	2,438,639.70
Gastos Pagados por Anticipado	387,427.05	102,293.21	171,791.03
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$10,008,912.65</b>	<b>\$12,635,525.73</b>	<b>\$14,072,962.58</b>
<b>Activo No Corriente</b>			
Propiedad Palta y Equipo	315,502.00	243,999.32	409,429.11
Inversiones Financieras a Largo Plazo	1,916,337.14	1,916,337.14	1,916,337.14
Otras Cuentas y Documentos por Cobrar a Largo Plazo	745,212.22	745,212.22	804,652.95
Gastos Pagados por Anticipado a Largo Plazo	105,614.98	116,133.68	118,949.32
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>\$3,082,666.34</b>	<b>\$3,021,682.36</b>	<b>\$3,249,368.52</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$13,091,578.99</b>	<b>\$15,657,208.09</b>	<b>\$17,322,331.10</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo Corriente</b>			
Préstamos y Sobregiros Bancarios	3,716,631.31	4,002,112.01	6,032,179.56
Cuentas por Pagar	1,157,016.56	2,661,845.34	3,211,661.46
Dividendos por Pagar	100,511.35	123,218.08	50,587.26
Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas	78,853.73	11,109.49	320,814.53
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 5,053,012.95</b>	<b>\$ 6,798,284.92</b>	<b>\$ 9,615,242.81</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>			
Préstamos a Largo Plazo	762,175.08	1,087,245.59	251,245.43
Otras Cuentas por Pagar a Largo Plazo	5,055.09	6,293.11	7,083.11
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>767,230.17</b>	<b>1,093,538.70</b>	<b>258,328.54</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$5,820,243.12</b>	<b>\$7,891,823.62</b>	<b>\$9,873,571.35</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital Social	6,393,000.00	6,393,000.00	6,393,000.00

Rubro	Estado de situación financiera Textil, S.A. de C.V.		
	AL 31/12/2020	AL 31/12/2021	AL 31/12/2022
Reserva Legal	569,319.33	627,287.23	669,185.70
Resultados del Ejercicio	44,440.66	606,080.70	339,941.63
Resultados Acumulados	217,943.46	92,384.12	
Superávit por Revaluación	46,632.42	46,632.42	46,632.42
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$7,271,335.87</b>	<b>7,765,384.47</b>	<b>7,448,759.75</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$13,091,578.99</b>	<b>\$15,657,208.09</b>	<b>\$17,322,331.10</b>

Fuente: Estados Financieros Grupo Sinaí

RUBRO	ESTADO DE RESULTADOS TEXTIL, S.A. DE C.V.		
	AL 31/12/2020	AL 31/12/2021	AL 31/12/2022
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	10,926,533.43	15,210,614.14	16,179,887.87
Otros Ingresos	14,794.80	96,053.87	69,116.14
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$10,941,328.23</b>	<b>\$15,306,668.01</b>	<b>\$16,249,004.01</b>
<b>MENOS</b>			
Costo de Ventas	6,534,050.98	8,445,345.48	8,988,994.57
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$4,407,277.25</b>	<b>\$6,861,322.53</b>	<b>\$7,260,009.44</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			
Gastos de Venta	3,160,846.84	4,516,774.83	5,040,959.14
Gastos de Administración	862,052.44	1,166,314.93	1,268,511.83
Gastos Financieros	313,155.54	266,187.57	351,988.88
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$4,336,054.82</b>	<b>\$5,949,277.33</b>	<b>\$6,661,459.85</b>
Utilidad antes de Impuestos y Reserva	71,222.43	912,045.20	598,549.59
Reserva Legal	4,985.57	57,967.90	41,898.47
Impuesto Sobre la Renta	21,796.20	247,966.60	216,709.49
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$44,440.66</b>	<b>\$606,080.70</b>	<b>\$339,941.63</b>

Fuente: Estados Financieros Grupo Sinaí

#### 4.3.1.1 Razones financieras de la empresa Textil, S.A. de C.V.

Ratio	Razones financieras de Textil, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022	Óptimo	Análisis
<b>Ratios o Razones Financieras de Liquidez o Solvencia a Corto Plazo</b>					
Razón Circulante o Estudio de la Solvencia	1.98	1.86	1.46	1,5<RC<2,0.	La Razón Circulante o Estudio de la Solvencia de la empresa TEXTIL, S.A. de C.V., se encuentra en un nivel óptimo lo cual indica que su activo circulante financia sus pasivos corrientes y son suficientes para hacer frente a todas las deudas.
Razón Acida	0.54	0.65	0.45	PrA=RA~1 (cercano a 1).	La Razón Acida de la empresa TEXTIL, S.A. de C.V., al cierre 2020 y 2021 se encuentra en un nivel óptimo, sin embargo, al cierre 2022 se puede notar una desmejora en este ratio que mide la capacidad más inmediata que posee una empresa para enfrentar sus compromisos a corto plazo.
Razón de efectivo	0.21	0.34	0.06	~0.3 (cercano a 0.3).	La Razón de efectivo de la empresa TEXTIL, S.A. de C.V., se encuentra en un

Ratio	Razones financieras de Textil, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					NIVEL cercano a 0.3 en 2020 y sobre 0.3 en 2021, sin embargo, en 2022 se puede notar una desmejora en este ratio con relación a los 2 años anteriores, significa que por cada unidad monetaria que se adeudó, se tenían 0.21, 0.34 y 0.06 unidades monetarias de efectivo en 2 o 3 días.
Capital de trabajo neto sobre total de activos	0.38	0.37	0.26	KTSA > 0 (mayor a 0).	La Razón de Capital de trabajo neto sobre total de activos de la empresa TEXTIL, S.A. de C.V., al cierre 2020, 2021 y 2022 se encuentra en un nivel óptimo, lo que indica que la empresa puede hacer frente a sus deudas y está en condiciones de facilitar el crecimiento.
Capital trabajo neto sobre deudas a corto plazo (o pasivo circulante)	0.98	0.86	0.46	~0.5 (cercano a 0.5).	La Razón de Capital trabajo neto sobre deudas a corto plazo (o pasivo circulante) de la

Ratio	Razones financieras de Textil, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					empresa TEXTIL, S.A. de C.V., representa que por cada unidad monetaria que la empresa adeudaba en el Corto Plazo poseía 0.98, 0.86 y 0.46 unidades monetarias, además una unidad para hacer frente a sus obligaciones.
Días de medición del intervalo tiempo	559.11	546.10	571.44	-	La empresa puede seguir funcionando por 559.11, 546.10 y 571.44 días, aproximadamente para los años 2020, 2021 y 2022 respectivamente si esta, si esta por cualquier clase de eventualidad, estuviese detenida en sus actividades cotidianas.
<b>Razones de solvencia a largo plazo o apalancamiento financiero</b>					
Razón de endeudamiento	0.80	1.02	1.33	$0.4 < RE < 0.6$ .	La Razón de endeudamiento de la empresa TEXTIL, S.A. de C.V., indica que para el año 2020 el 80 % del total de activos, eran

Ratio	Razones financieras de Textil, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					financiados por los acreedores de corto y largo plazo, y para los años 2021 y 2022 más del 100% del total de activos, eran financiados por los acreedores de corto y largo plazo, lo cual significa que la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros.
Razón de Endeudamiento sobre la Inversión Total	44.46%	50.40%	57.00%	-	La Razón de Endeudamiento sobre la Inversión Total de la empresa TEXTIL, S.A. de C.V., indica la magnitud que posee el financiamiento por fondos ajenos, dentro del total del financiamiento (conformado por fondos ajenos y propios), lo cual significa que la empresa ha aumentado sus financiamientos por medio de fondos ajenos en los últimos 3 años.

Ratio	Razones financieras de Textil, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022	Óptimo	Análisis
Desagregación del Endeudamiento sobre la inversión Corto Plazo	38.60%	43.42%	55.51%	-	La Razón de Endeudamiento sobre la inversión a Corto Plazo de la empresa TEXTIL, S.A. de C.V., indica el % del pasivo circulante que está cubierto por el activo total.
Desagregación del Endeudamiento sobre la inversión Largo Plazo	5.86%	6.98%	1.49%	-	La Razón de Desagregación del Endeudamiento sobre la inversión a Largo Plazo de la empresa TEXTIL, S.A. de C.V., indica el % del pasivo no circulante que está cubierto por el activo total.
Endeudamiento sobre el Patrimonio	80.04%	101.63%	132.55%	ESPA <= 4.0	La Razón de Endeudamiento sobre el Patrimonio de la empresa TEXTIL, S.A. de C.V., indica que por cada unidad monetaria aportada por los propietarios, se obtiene un 80.04%, 101.63% y 132.55% de financiamiento adicional de terceros esto puede

Ratio	Razones financieras de Textil, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					comprometer los activos de la empresa debido a que muchas de las políticas financieras bancarias, no autorizan desembolsos en créditos sin una garantía real que dichos financiamientos serán debidamente pagados por estas empresas que lo solicitan, si este indicador esta sobre esa cifra sencillamente deberá aportar algo adicional en garantía, terrenos, edificios, etc., si quieren tener acceso al crédito.
Razón de calidad de la deuda	0.87	0.86	0.97	→ 0 Lo menor posible	La Razón de calidad de la deuda de la empresa TEXTIL, S.A. de C.V., indica que por cada unidad monetaria que se adeudó, 0.87, 0.86 y 0.97 unidades monetarias son a corto plazo. Así,

Ratio	Razones financieras de Textil, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					el 87%, 86% y 97% de la deuda es al corto plazo, y el resto al largo plazo, para los periodos 2020, 2021 y 2022 respectivamente, lo que representa una tendencia al alza (alejada de cero) y de seguir bajo las mismas condiciones se estaría por convertir el total de la deuda en deuda de corto plazo.
Razón de Gastos Financieros sobre ventas	0.03	0.02	0.02	RGFSV < 0.04	La Razón de Gastos Financieros sobre ventas de la empresa TEXTIL, S.A. de C.V., se encuentra en un nivel óptimo lo que indica que las ventas obtenidas son adecuadas a los gastos financieros incurridos en el periodo.
Cobertura de Gastos Financieros	0.23	3.43	1.70	-	La Razón de Cobertura de Gastos Financieros de la empresa TEXTIL, S.A. de C.V., indica que por cada unidad

Ratio	Razones financieras de Textil, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					monetaria que la empresa tuvo en gastos financieros recuperó 0.23, 3.43 y 1.70 unidades monetarias para los periodos 2020, 2021 y 2022 respectivamente.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.2 Inmobiliaria, S.A. de C.V.

Rubro	Estado de situación financiera inmobiliaria, S.A. de C.V.		
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo Corriente</b>			
Efectivo y Equivalente de Efectivo	61,153.52	410,048.45	169,451.78
Cuentas y Documentos por Cobrar	70,851.95	188,768.24	166,916.93
Impuestos Acreditables	494.73	1.17	1.82
Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas	69,998.80	31,538.12	150,748.37
Gastos Pagados por Anticipado	498.36	6,020.81	1,770.77
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$202,997.36</b>	<b>\$636,376.79</b>	<b>\$488,889.67</b>
<b>Activo No Corriente</b>			
Propiedad Palta y Equipo	13,875,866.91	14,684,292.09	17,205,620.53
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>\$13,875,866.91</b>	<b>\$14,684,292.09</b>	<b>\$17,205,620.53</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$14,078,864.27</b>	<b>\$15,320,668.88</b>	<b>\$17,694,510.20</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo Corriente</b>			
Préstamos y Sobregiros Bancarios	391,275.81	1,692,473.02	540,077.88
Cuentas por Pagar	138,332.44	230,054.39	173,399.67

Rubro	Estado de situación financiera inmobiliaria, S.A. de C.V.		
	Al 31/12/2020	Al 31/12/2021	Al 31/12/2022
Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas	45,395.98	105,694.44	26,588.75
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>575,004.23</b>	<b>2,028,221.85</b>	<b>740,066.3</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>			
Préstamos a Largo Plazo	6,288,014.69	5,999,985.72	9,460,317.49
Otras Cuentas por Pagar a Largo Plazo	595,010.58	69,847.00	98,347.00
Cuentas por Pagar a Partes Relacionada LP	62,694.64	264,573.91	264,573.91
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>6,945,719.91</b>	<b>6,334,406.63</b>	<b>9,823,238.4</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>7,520,724.14</b>	<b>8,362,628.48</b>	<b>10,563,304.7</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital Social	3,448,000.00	3,448,000.00	3,448,000.00
Reserva Legal	173,001.01	219,976.39	236,880.70
Resultados del Ejercicio	130,730.46	505,888.33	156,260.79
Resultados Acumulados	450,019.73	427,786.75	933,675.08
Superávit por Revaluación	2,356,388.93	2,356,388.93	2,356,388.93
<b>Total Patrimonio</b>	<b>14,078,864.27</b>	<b>6,958,040.4</b>	<b>7,131,205.5</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>14,078,864.27</b>	<b>15,320,668.88</b>	<b>17,694,510.2</b>

Fuente: Estados Financieros Grupo Sinaí

Rubro	Estado de resultados inmobiliaria, S.A. de C.V.		
	AL 31/12/2020	AL 31/12/2021	AL 31/12/2022
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>1,378,734.60</b>	<b>1,858,057.47</b>	<b>1,830,688.42</b>
Otros Ingresos	20,605.95	1,196.59	424.31
Ventas de activo fijo	346,419.54	346,419.54	
<b>Total Ingresos</b>	<b>1,399,340.55</b>	<b>2,205,673.6</b>	<b>1,831,112.73</b>
<b>MENOS</b>			
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,399,340.55</b>	<b>2,205,673.6</b>	<b>1,831,112.73</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			
Gastos de Venta	528,093.44	772,585.27	811,263.39
Gastos de Administración	197,496.17	256,846.29	207,356.60
Gastos Financieros	472,456.72	505,165.20	571,002.54
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACION</b>	<b>1,198,046.33</b>	<b>1,534,596.76</b>	<b>1,589,622.53</b>
Utilidad antes de Impuestos y Reserva	201,294.22	671,076.84	241,490.20
Reserva Legal	14,037.40	46,975.38	16,904.31

Rubro	Estado de resultados inmobiliaria, S.A. de C.V.		
	AL 31/12/2020	AL 31/12/2021	AL 31/12/2022
Impuesto Sobre la Renta	56,526.36	118,213.13	68,325.10
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$130,730.46</b>	<b>505,888.33</b>	<b>\$156,260.79</b>

Fuente: Estados Financieros Grupo Sinaí

#### 4.3.2.1 Razones financieras de inmobiliaria, S.A. de C.V.

Ratio	Razones financieras Inmobiliaria, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022	Óptimo	Análisis
<b>Ratios o razones financieras de liquidez o solvencia a corto plazo</b>					
Razón Circulante o Estudio de la Solvencia	0.35	0.31	0.66	1,5 < RC < 2,0.	La Razón Circulante o Estudio de la Solvencia de la empresa INMOBILIARIA, S.A. de C.V., se encuentra en valores menores a 1 en los últimos 3 años lo cual indica que la empresa se encuentra en <b>quiebra técnica</b> . En este supuesto, el valor del pasivo exigible es superior al valor total del activo, lo que quiere decir que la compañía no tiene capacidad para satisfacer todos sus compromisos de pago, tanto a corto como a largo plazo.
Razón de efectivo	0.11	0.20	0.23	~0.3 (cercano a 0.3).	La Razón de efectivo de la empresa INMOBILIARIA, S.A. de C.V., se encuentra en un nivel cercano a 0.3

Ratio	Razones financieras Inmobiliaria, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					en 2021 y 2022 sin embargo alejado de 0.3 en 2020, se puede notar mejora en este ratio con relación al primer año, significa que por cada unidad monetaria que se adeudó, se tenían 0.11, 0.20 y 0.23 unidades monetarias de efectivo en 2 o 3 días.
Capital de trabajo neto sobre total de activos	-0.03	-0.09	-0.01	KTSA > 0 (mayor a 0).	La Razón de Capital de trabajo neto sobre total de activos de la empresa INMOBILIARIA, S.A. de C.V., en los últimos 3 años se encuentra en un nivel por debajo de cero, lo cual indica niveles de liquidez muy bajos.
Capital trabajo neto sobre deudas a corto plazo (o pasivo circulante)	-0.65	-0.69	-0.34	~0.5 (cercano a 0.5).	La Razón de Capital trabajo neto sobre deudas a corto plazo (o pasivo circulante) de la empresa INMOBILIARIA, S.A. de C.V., en los últimos 3 años se encuentra en un nivel por debajo de cero, lo cual indica que, por cada unidad monetaria que se adeudó en el

Ratio	Razones financieras Inmobiliaria, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					Corto Plazo se carecía de 0.65, 0.69 y 0.34 unidades monetarias de esa unidad.
<b>Razones de solvencia a largo plazo o apalancamiento financiero</b>					
Razón de endeudamiento	0.53	1.20	1.48	$0.4 < RE < 0.6$ .	La Razón de endeudamiento de la empresa INMOBILIARIA, S.A., indica que para el año 2020 el 53% del total de activos, eran financiados por los acreedores de corto y largo plazo, y para los años 2021 y 2022 más del 100% % del total de activos, eran financiados por los acreedores de corto y largo plazo, lo cual significa que la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros.
Razón de Endeudamiento sobre la Inversión Total	53.42%	54.58%	59.70%	-	La Razón de Endeudamiento sobre la Inversión Total de la empresa INMOBILIARIA, S.A. de C.V., indica la magnitud que posee el financiamiento por fondos ajenos, dentro del total del

Ratio	Razones financieras Inmobiliaria, S.A. de C.V.				
	Al 31/12/2020	Al 31/12/2021	Al 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					financiamiento (conformado por fondos ajenos y propios), lo cual significa que la empresa ha aumentado sus financiamientos por medio de fondos ajenos en los últimos 3 años.
Desagregación del Endeudamiento sobre la inversión Corto Plazo	4.08%	13.24%	4.18%	-	La Razón de Endeudamiento sobre la inversión Corto Plazo de la empresa INMOBILIARIA, S.A. de C.V., indica el % del pasivo circulante que está cubierto por el activo total.
Desagregación del Endeudamiento sobre la inversión Largo Plazo	49.33%	41.35%	55.52%	-	La Razón de Desagregación del Endeudamiento sobre la inversión Largo Plazo de la empresa INMOBILIARIA, S.A. de C.V., indica el % del pasivo no circulante que está cubierto por el activo total.
Endeudamiento sobre el Patrimonio	53.42%	120.19%	148.13%	ESPA <= 4.0	La Razón de Endeudamiento sobre el Patrimonio de la empresa INMOBILIARIA, S.A. de C.V., indica que por cada unidad monetaria aportada por los

Ratio	Razones financieras Inmobiliaria, S.A. de C.V.				
	Al 31/12/2020	Al 31/12/2021	Al 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					<p>propietarios, se obtiene un 53.42%, 120.19% y 148.13% de financiamiento adicional de terceros esto puede comprometer los activos de la empresa debido a que muchas de las políticas financieras bancarias, no autorizan desembolsos en créditos sin una garantía real que dichos financiamientos serán debidamente pagados por estas empresas que lo solicitan, si este indicador esta sobre esa cifra sencillamente deberá aportar algo adicional en garantía, terrenos, edificios, etc., si quieren tener acceso al crédito.</p>
Razón de calidad de la deuda	0.08	0.24	0.07	→ 0 Lo menor posible	<p>La Razón de calidad de la deuda de la empresa INMOBILIARIA, S.A. de C.V., indica que por cada unidad monetaria que se adeudó, 0.08, 0.24 y 0.07 unidades monetarias son a corto plazo. Así, el</p>

Ratio	Razones financieras Inmobiliaria, S.A. de C.V.				
	Al 31/12/2020	Al 31/12/2021	Al 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					8.0%, 24% y 7.0% de la deuda es al corto plazo, y el resto al largo plazo, para los periodos 2020, 2021 y 2022 respectivamente, lo que representa una tendencia a la baja (cercana a cero).
Razón de Gastos Financieros sobre ventas	0.34	0.27	0.31	RGFSV < 0.04	La Razón de Gastos Financieros sobre ventas de la empresa INMOBILIARIA, S.A. de C.V., no se encuentra en un nivel óptimo lo que indica que las ventas obtenidas no son adecuadas a los gastos financieros incurridos en el periodo.
Cobertura de Gastos Financieros	0.43	1.33	0.42	-	La Razón de Cobertura de Gastos Financieros de la empresa INMOBILIARIA, S.A. de C.V., indica que por cada unidad monetaria que la empresa tuvo en gastos financieros recuperó 0.43, 1.33 y 0.42 unidades monetarias para hacerle frente a dicho gasto, para los periodos 2020,

Ratio	Razones financieras Inmobiliaria, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					2021 y 2022 respectivamente.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.3 Almacenaje, S.A. de C.V.

Rubro	Estado de situación financiera Almacenaje, S.A. de C.V.		
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo Corriente</b>			
Efectivo y Equivalente de Efectivo	25,325.83	68,438.77	52,032.51
Cuentas y Documentos por Cobrar	80,137.36	233,697.41	196,992.50
Impuestos Acreditables	570.87	12.67	2,433.59
Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas	68,271.49	62,912.58	214,179.54
Gastos Pagados por Anticipado	4,998.25	14,043.09	18,460.87
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>179,303.8</b>	<b>379,104.52</b>	<b>484,099.01</b>
<b>Activo No Corriente</b>			
Propiedad Palta y Equipo	70,871.23	85,347.18	80,696.50
Activos Intangibles	74.22		
Bienes en proceso de activación		4,548.56	
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	74,147.88	74,147.88	74,147.88
Inversiones Permanentes	1,500.00	1,500.00	1,500.00
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>146,593.33</b>	<b>165,543.62</b>	<b>156,344.38</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>325,897.13</b>	<b>544,648.14</b>	<b>640,443.39</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo Corriente</b>			
Préstamos y Sobregiros Bancarios	51,260.12	94,817.71	75,359.45
Cuentas por Pagar	30,326.22	73,484.90	69,549.84
Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas	42,105.52	44,035.37	110,030.72
Dividendos por pagar			101,720.00
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>123,691.86</b>	<b>212,337.98</b>	<b>356,660.01</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>			
Préstamos a Largo Plazo	27,817.90	78,605.60	46,440.34
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>27,817.90</b>	<b>78,605.60</b>	<b>46,440.34</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>151,509.76</b>	<b>290,943.58</b>	<b>403,100.35</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital Social	42,000.00	42,000.00	42,000.00

Rubro	Estado de situación financiera Almacenaje, S.A. de C.V.		
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022
Reserva Legal	8,400.00	8,400.00	8,400.00
Resultados del Ejercicio	38,757.34	79,317.19	153,638.48
Resultados Acumulados	85,230.03	123,987.37	33,304.56
<b>Total Patrimonio</b>	<b>174,387.37</b>	<b>253,704.56</b>	<b>237,343.04</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>325,897.13</b>	<b>544,648.14</b>	<b>640,443.39</b>

**Fuente:** Estados Financieros Grupo Sinaí.

Rubro	Estado de resultados Almacenaje, S.A. de C.V.		
	AL 31/12/2020	AL 31/12/2021	AL 31/12/2022
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>825,567.92</b>	<b>1,134,112.00</b>	<b>1,377,603.79</b>
Ingresos extraordinarios			3,800.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>825,567.92</b>	<b>1,134,112.00</b>	<b>1,381,403.79</b>
<b>MENOS</b>			
Costo de Ventas	1,798.00		
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>823,769.92</b>	<b>1,134,112.00</b>	<b>1,381,403.79</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			
Gastos de Venta	367,452.59	866,343.81	1,039,913.21
Gastos de Administración	392,740.54	142,856.94	111,967.63
Gastos Financieros	8,155.53	11,458.60	10,799.23
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACION</b>	<b>768,348.66</b>	<b>1,020,659.35</b>	<b>1,162,680.07</b>
Utilidad antes de Impuestos y Reserva	55,421.26	113,452.65	218,723.72
Reserva Legal			
Impuesto Sobre la Renta	16,663.92	34,135.46	65,085.24
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>38,757.34</b>	<b>79,317.19</b>	<b>153,638.48</b>

**Fuente:** Estados Financieros Grupo Sinaí.

#### 4.3.3.1 Razones financieras Almacenaje, S.A. de C.V.

Ratio	Razones financieras Almacenaje, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022	Óptimo	Análisis
<b>Ratios o razones financieras de liquidez o solvencia a corto plazo</b>					
Razón Circulante o Estudio de la Solvencia	1.45	1.79	1.36	1,5<RC<2,0.	La Razón Circulante o Estudio de la Solvencia de la empresa ALMACENAJE, S.A. de C.V., se encuentra en un nivel óptimo en el año 2021, sin embargo en 2020 y 2022 se encuentra en <b>quiebra técnica</b> . En este supuesto, el valor del pasivo exigible es superior al valor total del activo, lo que quiere decir que la compañía no tiene capacidad para satisfacer todos sus compromisos de pago, tanto a corto como a largo plazo.
Razón de efectivo	0.20	0.32	0.15	~0.3 (cercano a 0.3).	La Razón de efectivo de la empresa ALMACENAJE, S.A. de C.V., se encuentra en un nivel arriba de 0.3 en 2021, sin embargo, alejado de 0.3 en 2022, se puede notar una mejora en este ratio con relación al últimos año, significa que por cada unidad

Ratio	Razones financieras Almacenaje, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					monetaria que se adeudó, se tenían 0.20, 0.32 y 0.15 unidades monetarias de efectivo en 2 o 3 días.
Capital de trabajo neto sobre total de activos	0.17	0.31	0.20	KTSA > 0 (mayor a 0).	La Razón de Capital de trabajo neto sobre total de activos de la empresa ALMACENAJE, S.A. de C.V., al cierre 2020, 2021 y 2022 se encuentra en un nivel óptimo, lo que representa niveles de liquidez aceptables en su operación.
Capital trabajo neto sobre deudas a corto plazo (o pasivo circulante)	0.45	0.79	0.36	~0.5 (cercano a 0.5).	La Razón de Capital trabajo neto sobre deudas a corto plazo (o pasivo circulante) de la empresa ALMACENAJE, S.A. de C.V., en los años 2020 y 2021 se encuentra en un nivel óptimo, lo que representa que por cada unidad monetaria que la empresa adeudaba en el Corto Plazo poseía 0.45 y 0.79 unidades monetarias, además

Ratio	Razones financieras Almacenaje, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					una unidad para hacer frente, sin embargo, en 2022 se nota una desmejora de 0.36 unidades.
<b>Razones de solvencia a largo plazo o apalancamiento financiero</b>					
Razón de endeudamiento	0.87	1.15	1.70	0.4 < RE < 0.6.	La Razón de endeudamiento de la empresa ALMACENAJE, S.A., indica que para el año 2020 el 87 % del total de activos, eran financiados por los acreedores de corto y largo plazo, y para los años 2021 y 2022 más del 100% % del total de activos, eran financiados por los acreedores de corto y largo plazo, lo cual significa que la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros.
Razón de Endeudamiento sobre la Inversión Total	46.49%	53.42%	62.94%	-	La Razón de Endeudamiento sobre la Inversión Total de la empresa ALMACENAJE, S.A. de C.V., indica la magnitud que posee el financiamiento por

Ratio	Razones financieras Almacenaje, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					fondos ajenos, dentro del total del financiamiento (conformado por fondos ajenos y propios), lo cual significa que la empresa ha aumentado sus financiamientos por medio de fondos ajenos en los últimos 3 años.
Desagregación del Endeudamiento sobre la inversión Corto Plazo	37.95%	38.99%	55.69%	-	La Razón de Endeudamiento sobre la inversión a Corto Plazo de la empresa ALMACENAJE, S.A. de C.V., indica el % del pasivo circulante que está cubierto por el activo total.
Desagregación del Endeudamiento sobre la inversión Largo Plazo	8.54%	14.43%	7.25%	-	La Razón de Desagregación del Endeudamiento sobre la inversión a Largo Plazo de la empresa ALMACENAJE, S.A. de C.V., indica el % del pasivo no circulante que está cubierto por el activo total.
Endeudamiento sobre el Patrimonio	86.88	114.68	169.84	ESPA <= 4.0	La Razón de Endeudamiento sobre el Patrimonio de la empresa ALMACENAJE, S.A. de C.V., indica

Ratio	Razones financieras Almacenaje, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					que por cada unidad monetaria aportada por los propietarios, se obtiene un 86.88%, 114.68% y 169.84% de financiamiento adicional de terceros esto puede comprometer los activos de la empresa debido a que muchas de las políticas financieras bancarias, no autorizan desembolsos en créditos sin una garantía real que dichos financiamientos serán debidamente pagados por estas empresas que lo solicitan, si este indicador esta sobre esa cifra sencillamente deberá aportar algo adicional en garantía, terrenos, edificios, etc., si quieren tener acceso al crédito.
Razón de calidad de la deuda	0.82	0.73	0.88	→ 0 Lo menor posible	La Razón de calidad de la deuda de la empresa ALMACENAJE, S.A. de C.V., indica que por cada unidad monetaria que se adeudó, 0.82, 0.73 y

Ratio	Razones financieras Almacenaje, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					0.88 unidades monetarias son a corto plazo. Así, el 82%, 73% y 88% de la deuda es al corto plazo, y el resto al largo plazo, para los periodos 2020, 2021 y 2022 respectivamente, lo que representa una tendencia al alza (alejada de cero) y de seguir bajo las mismas condiciones se estaría por convertir el total de la deuda en deuda de corto plazo.
Razón de Gastos Financieros sobre ventas	0.01	0.01	0.01	RGFSV < 0.04	La Razón de Gastos Financieros sobre ventas de la empresa ALMACENAJE, S.A. de C.V., se encuentra en un nivel óptimo lo que indica que las ventas obtenidas son adecuadas a los gastos financieros incurridos en el periodo.
Cobertura de Gastos Financieros	6.80	9.90	20.25	-	La Razón de Cobertura de Gastos Financieros de la empresa ALMACENAJE, S.A. de C.V., indica que por cada unidad monetaria que la empresa tuvo en

Ratio	Razones financieras Almacenaje, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					gastos financieros recuperó 6.80, 9.90 y 20.25 unidades monetarias para los periodos 2020, 2021 y 2022 respectivamente.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.4 Tramites, S.A. de C.V.

Rubro	Estado de situación financiera Tramites, S.A. de C.V.		
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo Corriente</b>			
Efectivo y Equivalente de Efectivo	6,770.50	10,578.04	6,664.24
Cuentas y Documentos por Cobrar	2,649.16	7,240.16	11,702.31
Impuestos Acreditables	974.83	2,382.80	3,442.49
Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas	2,929.99	7,753.91	23,983.37
Gastos Pagados por Anticipado	2,606.13		
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>15,930.61</b>	<b>27,954.91</b>	<b>45,792.41</b>
<b>Activo No Corriente</b>			
Propiedad Palta y Equipo	40,838.02	32,481.61	22,909.39
Activos Intangibles	3,666.65	2,866.61	2,066.57
Gastos Pagados por Anticipado LP	5,884.83	5,884.83	5,884.83
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>50,389.5</b>	<b>41,233.05</b>	<b>30,860.79</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>66,320.11</b>	<b>69,187.96</b>	<b>76,653.20</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo Corriente</b>			
Cuentas por Pagar	16,853.25	7,971.81	8,307.99
Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas	29,460.43	50,909.57	69,720.65
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>46,313.68</b>	<b>58,881.38</b>	<b>78,028.64</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>			

Rubro	Estado de situación financiera Tramites, S.A. de C.V.		
	Al 31/12/2020	Al 31/12/2021	Al 31/12/2022
<b>Cuentas por pagar a Partes Relacionadas LP</b>	49,208.55	49,208.55	49,208.55
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>49,208.55</b>	<b>49,208.55</b>	<b>49,208.55</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>95,522.23</b>	<b>108,089.93</b>	<b>127,237.19</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital Social	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Perdida del Ejercicio	-30,092.03	9,699.85	-11,682.02
Resultados Acumulados	-1,110.09	-31,202.12	-40,901.97
<b>Total Patrimonio</b>	<b>-29,202.12</b>	<b>-38,901.97</b>	<b>-50,583.99</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>66,320.11</b>	<b>69,187.96</b>	<b>76,653.20</b>

Rubro	Estado de resultados Tramites, S.A. de C.V.		
	AL 31/12/2020	AL 31/12/2021	AL 31/12/2022
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>64,987.26</b>	<b>117,073.49</b>	<b>130,034.38</b>
<b>Total Ingresos</b>	<b>64,987.26</b>	<b>117,073.49</b>	<b>130,034.38</b>
<b>MENOS</b>			
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>64,987.26</b>	<b>117,073.49</b>	<b>130,034.38</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			
Gastos de Venta	88,654.88	119,056.09	135,848.79
Gastos de Administración	5,776.04	4,347.65	3,429.04
Gastos Financieros	648.37	3,369.60	2,438.57
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>95,079.29</b>	<b>126,773.34</b>	<b>141,716.40</b>
<b>PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>-30,092.03</b>	<b>-9,699.85</b>	<b>-11,682.02</b>

**Fuente:** Estados Financieros Grupo Sinaí.

4.3.4.1 Razones financieras Tramites, S.A. de C.V.

Ratio	Razones financieras Tramites, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AL 31/12/2022	Óptimo	Análisis
<b>Ratios o razones financieras de liquidez o solvencia a corto plazo</b>					
Razón Circulante o Estudio de la Solvencia	0.34	0.47	0.59	1,5<RC<2,0.	La Razón Circulante o Estudio de la Solvencia de la empresa TRAMITES, S.A. de C.V., se encuentra en valores menores a 1 en los últimos 3 años lo cual indica la empresa se encuentra en <b><u>quiebra técnica.</u></b> En este supuesto, el valor del pasivo exigible es superior al valor total del activo, lo que quiere decir que la compañía no tiene capacidad para satisfacer todos sus compromisos de pago, tanto a corto como a largo plazo.
Razón de efectivo	0.15	0.18	0.09	~0.3 (cercano a 0.3).	La Razón de efectivo de la empresa INMOBILIARIA, S.A. de C.V., se encuentra en un nivel cercano a 0.3 en 2021 y 2022 sin embargo alejado de 0.3 en 2020, se puede notar una

Ratio	Razones financieras Tramites, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AL 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					mejora en este ratio con relación a los últimos 2 años, significa que por cada unidad monetaria que se adeudó, se tenían 0.11, 0.20 y 0.23 unidades monetarias de efectivo en 2 o 3 días.
Capital de trabajo neto sobre total de activos	-0.46	-0.45	-0.42	KTSA > 0 (mayor a 0).	La Razón de Capital de trabajo neto sobre total de activos de la empresa TRAMITES, S.A. de C.V., en los últimos 3 años se encuentra en un nivel por debajo de cero, lo cual indica niveles de liquidez muy bajos.
Capital trabajo neto sobre deudas a corto plazo (o pasivo circulante)	-0.66	-0.53	-0.41	~0.5 (cercano a 0.5).	La Razón de Capital trabajo neto sobre deudas a corto plazo (o pasivo circulante) de la empresa TRAMITES, S.A. de C.V., en los últimos 3 años se encuentra en un nivel por debajo de cero, lo cual indica que, por cada unidad monetaria que se adeudó en el Corto Plazo se carecía de 0.66,

Ratio	Razones financieras Tramites, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AL 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					0.53 y 0.41 unidades monetarias de esa unidad.
<b>Razones de Solvencia a Largo Plazo o Apalancamiento Financiero</b>					
Razón de endeudamiento	-3.27	-2.78	-2.52	0.4 < RE < 0.6.	La Razón de endeudamiento de la empresa TRAMITES, S.A. de C.V., en los últimos 3 años se encuentra en un nivel por debajo de cero, Lo que indica el ratio de endeudamiento negativo es que la empresa no dispone de ningún recurso propio para financiarse, toda su financiación procede de deuda externa.
Razón de Endeudamiento sobre la Inversión Total	144.03%	156.22%	165.99%	-	La Razón de Endeudamiento sobre la Inversión Total de la empresa TRAMITES, S.A. de C.V., indica la magnitud que posee el financiamiento por fondos ajenos, dentro del total del financiamiento (conformado por fondos ajenos y

Ratio	Razones financieras Tramites, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AL 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					propios), lo cual significa que la empresa ha aumentado sus financiamientos en casi 200% por medio de fondos ajenos en los últimos 3 años.
Desagregación del Endeudamiento sobre la inversión Corto Plazo	74.20%	85.10%	64.20%	-	La Razón de Desagregación del Endeudamiento sobre la inversión a Corto Plazo de la empresa TRAMITES, S.A. de C.V., indica el % del pasivo circulante que está cubierto por el activo total.
Desagregación del Endeudamiento sobre la inversión Largo Plazo	74.20%	71.12%	64.20%	-	La Razón de Desagregación del Endeudamiento sobre la inversión a Largo Plazo de la empresa TRAMITES, S.A. de C.V., indica el % del pasivo no circulante que está cubierto por el activo total.
Endeudamiento sobre el Patrimonio	-327.11	-277.85	-251.54	ESPA <= 4.0	La Razón de Endeudamiento sobre el Patrimonio de la empresa TRAMITES, S.A. de C.V., indica que por cada unidad monetaria

Ratio	Razones financieras Tramites, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AL 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					<p>aportada por los propietarios, se obtiene un 327.11%, 277.85% y 251.54% de financiamiento adicional de terceros esto puede comprometer los activos de la empresa debido a que muchas de las políticas financieras bancarias, no autorizan desembolsos en créditos sin una garantía real que dichos financiamientos serán debidamente pagados por estas empresas que lo solicitan, si este indicador esta sobre esa cifra sencillamente deberá aportar algo adicional en garantía, terrenos, edificios, etc., si quieren tener acceso al crédito.</p>
Razón de calidad de la deuda	0.48	0.54	0.61	→ 0 Lo menor posible	La Razón de calidad de la deuda de la empresa TRAMITES, S.A.

Ratio	Razones financieras Tramites, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AL 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					de C.V., indica que por cada unidad monetaria que se adeudó, 0.48, 0.54 y 0.61 unidades monetarias son a corto plazo. Así, el 48%, 54% y 61% de la deuda es al corto plazo, y el resto al largo plazo, para los periodos 2020, 2021 y 2022 respectivamente.
Razón de Gastos Financieros sobre ventas	0.010	0.029	0.019	RGFSV < 0.04	La Razón de Gastos Financieros sobre ventas de la empresa TRAMITES, S.A. de C.V., no se encuentra en un nivel óptimo lo que indica que las ventas obtenidas no son adecuadas a los gastos financieros incurridos en el periodo.

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.3.5 Servicios de Limpieza, S.A. de C.V.

Rubro	Estado de situación financiera de Servicios de Limpieza, S.A. de C.V.		
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo Corriente</b>			
Efectivo y Equivalente de Efectivo	1,293.89	2,203.63	1,748.76
Impuestos Acreditables	253.96	229.97	241.97
Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas	3,299.56	240.05	3,555.02
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>4,847.41</b>	<b>2,673.65</b>	<b>5,545.75</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo Corriente</b>			
Cuentas por Pagar	139.31	376.66	257.99
Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas	4,819.20	2,319.50	2,569.35
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>4,958.51</b>	<b>2,696.16</b>	<b>3,827.34</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>4,958.51</b>	<b>2,696.16</b>	<b>6,654.68</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital Social	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Reserva Legal		8.08	
Pérdida Acumulada	-2,111.10	-2,111.10	-2,111.10
Utilidad/Pérdida del Ejercicio		80.51	-997.83
<b>Total Patrimonio</b>	<b>-111.10</b>	<b>-22.51</b>	<b>-1,108.94</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>4,847.41</b>	<b>2,673.65</b>	<b>5,545.75</b>

Fuente: Estados Financieros Grupo Sinaí.

Rubro	Estado de resultados de Servicios de Limpieza, S.A. de C.V.		
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>4,991.31</b>	<b>6,835.93</b>	<b>5,913.62</b>
<b>Total Ingresos</b>	<b>4,991.31</b>	<b>6,835.93</b>	<b>5,913.62</b>
<b>MENOS</b>			
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>4,991.31</b>	<b>6,835.93</b>	<b>5,913.62</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			
Gastos de Venta	7,090.19	4,654.19	5,872.19
Gastos de Administración	12.22	2,066.31	1,039.27
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACION</b>	<b>7,102.41</b>	<b>6,720.50</b>	<b>6,911.46</b>
Utilidad antes de Impuestos y Reserva		<b>115.43</b>	
Reserva Legal		8.08	
Impuesto Sobre la Renta		26.84	

Rubro	Estado de resultados de Servicios de Limpieza, S.A. de C.V.		
	Al 31/12/2020	Al 31/12/2021	Al 31/12/2022
<b>PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>-2,111.10</b>	<b>80.51</b>	<b>-997.83</b>

Fuente: Estados Financieros Grupo Sinaí.

#### 4.3.5.1 Razones financieras de Servicios de Limpieza, S.A. de C.V.

Ratio	Razones financieras de Servicios de Limpieza, S.A. de C.V.				
	Al 31/12/2020	Al 31/12/2021	Al 31/12/2022	Óptimo	Análisis
<b>Ratios o razones financieras de liquidez o solvencia a corto plazo</b>					
Razón Circulante o Estudio de la Solvencia	0.98	0.99	1.45	1,5<RC<2, 0.	La Razón Circulante o Estudio de la Solvencia de la empresa SERVICIOS DE LIMPIEZA, S.A. DE C.V. se encuentra en valores menores a 1 en los años 2020 Y 2021 lo cual indica que la empresa se encuentra en <b>quiebra técnica.</b> En este supuesto, el valor del pasivo exigible es superior al valor total del activo, lo que quiere decir que la compañía no tiene capacidad para satisfacer todos sus compromisos de pago, tanto a corto como a largo plazo. Sin embargo, para el

Ratio	Razones financieras de Servicios de Limpieza, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					año 2022 alcanzó un nivel optimo.
Razón de efectivo	0.26	0.82	0.46	~0.3 (cercano a 0.3).	La Razón de efectivo de la empresa SERVICIOS DE LIMPIEZA, S.A. DE C.V., se encuentra en un nivel cercano a 0.3 en 2020 y para 2021 y 2022 lo supera, se puede notar una mejora en este ratio con relación a los últimos 2 años, significa que por cada unidad monetaria que la empresa adeudó, tenía 0.26, 0.82 y 0.46 unidades monetarias de efectivo en 2 o 3 días.
Capital de trabajo neto sobre total de activos	-0.02	-0.01	0.31	KTSA > 0 (mayor a 0).	La Razón de Capital de trabajo neto sobre total de activos de la empresa SERVICIOS DE LIMPIEZA, S.A. DE C.V., en los primeros 2 años se encontraba en un nivel por debajo de cero, lo cual indica niveles de liquidez muy

Ratio	Razones financieras de Servicios de Limpieza, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					bajos. Sin embargo, para el año 2022 alcanzó un nivel mayor a cero, lo que representa que su liquidez mejoro en el último año en estudio.
Capital trabajo neto sobre deudas a corto plazo (o pasivo circulante)	-0.02	-0.01	0.45	~0.5 (cercano a 0.5.	La Razón de Capital trabajo neto sobre deudas a corto plazo (o pasivo circulante) de la empresa SERVICIOS DE LIMPIEZA, S.A. DE C.V., en los primeros 2 años se encuentra en un nivel por debajo de cero, lo cual indica que, por cada unidad monetaria que se adeudó en el Corto Plazo se carecía de 0.02 y 0.01 unidades monetarias de esa unidad, Sin embargo, para el año 2022 por cada unidad monetaria que se adeudó en el Corto Plazo se poseían 0.45 unidades monetarias,

Ratio	Razones financieras de Servicios de Limpieza, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					además una unidad
<b>Razones de Solvencia a Largo Plazo o Apalancamiento Financiero</b>					
Razón de endeudamiento	-44.63	-220.28	-6.00	$0.4 < RE < 0.6$ .	La Razón de endeudamiento de la empresa SERVICIOS DE LIMPIEZA, S.A. DE C.V., en los últimos 3 años se encuentra en un nivel por debajo de cero, lo que indica el ratio de endeudamiento negativo es que la empresa no dispone de ningún recurso propio para financiarse, toda su financiación procede de deuda externa.
Razón de Endeudamiento sobre la Inversión Total	102.29%	185.46%	120.00%	-	La Razón de Endeudamiento sobre la Inversión Total de la empresa SERVICIOS DE LIMPIEZA, S.A. DE C.V., indica la magnitud que posee el financiamiento por fondos ajenos, dentro del total del financiamiento (conformado por

Ratio	Razones financieras de Servicios de Limpieza, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					fondos ajenos y propios), lo cual significa que la empresa ha aumentado sus financiamientos en más de un 100% por medio de fondos ajenos en los últimos 3 años.
Desagregación del Endeudamiento sobre la inversión Corto Plazo	102.29%	100.84%	69.01%	-	La Razón de Desagregación del Endeudamiento sobre la inversión a Corto Plazo de la empresa SERVICIOS DE LIMPIEZA, S.A. DE C.V., indica el % del pasivo circulante que está cubierto por el activo total lo cual indica que la empresa se financia en más de un 100% por medio de deuda de corto Plazo.
Endeudamiento sobre el Patrimonio	-4,463.11	-11,977.61	-345.14		La Razón de Endeudamiento sobre el Patrimonio de la empresa SERVICIOS DE LIMPIEZA, S.A. DE C.V., indica que por cada unidad monetaria aportada por los propietarios, se

Ratio	Razones financieras de Servicios de Limpieza, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					<p>obtiene un más del 100% de financiamiento adicional de terceros esto puede comprometer los activos de la empresa debido a que muchas de las políticas financieras bancarias, no autorizan desembolsos en créditos sin una garantía real que dichos financiamientos serán debidamente pagados por estas empresas que lo solicitan, si este indicador esta sobre esa cifra sencillamente deberá aportar algo adicional en garantía, terrenos, edificios, etc., si quieren tener acceso al crédito.</p>
Razón de calidad de la deuda	1.00	1.00	1.00	→ 0 Lo menor posible	<p>La Razón de calidad de la deuda de la empresa SERVICIOS DE LIMPIEZA, S.A. DE C.V., indica que cada unidad</p>

Ratio	Razones financieras de Servicios de Limpieza, S.A. de C.V.				
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					monetaria que se adeudó fue al corto plazo.

#### 4.3.6 Compras, S.A. de C.V.

Rubro	Estado de situación financiera de Compras, S.A. de C.V.		
	AI 31/12/2020	AI 31/12/2021	AI 31/12/2022
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo Corriente</b>			
Efectivo y Equivalente de Efectivo	60,270.86	143,582.29	85,572.89
Deudores Comerciales y otras Cuentas por Cobrar	201,661.63	362,132.71	430,309.18
Cuentas por cobrar Partes Relacionadas		6,160.00	123,876.01
Impuestos Acreditables	6,402.50	2,993.69	64,465.19
Inventarios	47,485.84	72,336.89	198,910.33
Pedidos en Tránsito	16,850.34	9,196.04	378,277.96
Gastos Pagados por Anticipado			4,272.21
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>332,671.17</b>	<b>596,401.62</b>	<b>1,285,683.77</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo Corriente</b>			
Cuentas por Pagar	4,004.90	7,685.84	27,151.47
Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas	133,925.13	359,135.26	1,008,706.14
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>137,930.13</b>	<b>366,821.10</b>	<b>1,035,857.61</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>137,930.13</b>	<b>366,821.10</b>	<b>1,035,857.61</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital Social	111,500.00	111,500.00	111,500.00
Reserva Legal	8,977.63	12,363.79	14,890.15
Resultados Acumulados	49,637.85	74,263.41	105,716.73
Utilidad del Ejercicio	24,625.56	31,453.32	17,719.28
<b>Total Patrimonio</b>	<b>194,741.04</b>	<b>229,580.52</b>	<b>249,826.16</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>332,671.17</b>	<b>596,401.62</b>	<b>1,285,683.77</b>

Rubro	Estado de situación financiera de Compras, S.A. de C.V.		
	Al 31/12/2020	Al 31/12/2021	Al 31/12/2022
Rubro	Estado de resultados de Compras, S.A. de C.V.		
	Al 31/12/2020	Al 31/12/2021	Al 31/12/2022
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	443,020.23	582,819.82	799,961.38
<b>Total Ingresos</b>	171.05	5,500.04	114.43
<b>Otros Ingresos</b>	443,191.28	588,319.86	800,075.81
<b>MENOS</b>			
Costo de Ventas	352,535.81	482,404.36	677,006.39
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>90,655.47</b>	<b>105,915.50</b>	<b>123,069.42</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			
Gastos de Venta	52,821.20	58,040.77	86,978.357
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>52,821.20</b>	<b>58,040.77</b>	<b>86,978.57</b>
Utilidad de Operación	37,834.27	47,874.73	36,090.85
Otros Ingresos		499.00	
Utilidad Antes de Reserva Legal e Impuesto	37,834.27	48,373.73	36,090.85
Reserva Legal	2,648.40	3,386.16	2,526.36
Impuesto Sobre la Renta	10,560.31	13,534.25	15,845.21
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>24,625.56</b>	<b>31,453.32</b>	<b>17,719.28</b>

Fuente: Estados Financieros Grupo Sinaí.

#### 4.3.6.1 Razones financieras de Compras, S.A. de C.V.

Ratio	Razones financieras de Compras, S.A. de C.V.				
	Al 31/12/2020	Al 31/12/2021	Al 31/12/2022	Óptimo	Análisis
<b>Ratios o razones financieras de liquidez o solvencia a corto plazo</b>					
Razón Circulante o Estudio de la Solvencia	2.41	1.63	1.24	1,5<RC<2, 0.	La Razón Circulante o Estudio de la Solvencia de la empresa COMPRAS, S.A. de C.V., se encuentra en un nivel óptimo EN 2021 lo cual indica que su activo circulante

Ratio	Razones financieras de Compras, S.A. de C.V.				
	Al 31/12/2020	Al 31/12/2021	Al 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					financia sus pasivos corrientes y son suficientes para hacer frente a todas las deudas, para el 2020, la razón corriente es muy alta, más de 2, significa que la compañía tiene caja que podría usar para pagar deuda, realizar inversiones o pagar dividendos a los accionistas; sería muy mal tener esos recursos a tasa cero sin darle un uso rentable.
Razón Acida	2.07	1.43	1.05	PrA=RA~1 (cercano a 1).	La Razón Acida de la empresa COMPRAS, S.A. de C.V., en los años 2020, 2021 y 2022 el resultado es mayor a 1, lo que indica que la empresa se encuentra en una buena posición financiera para responder a sus obligaciones. Lo ideal es que el resultado de este indicador esté

Ratio	Razones financieras de Compras, S.A. de C.V.				
	Al 31/12/2020	Al 31/12/2021	Al 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					siempre cerca de 1 y no menos.
Razón de efectivo	0.44	0.39	0.08	~0.3 (cercano a 0.3).	La Razón de efectivo de la empresa COMPRAS, S.A. de C.V., se encuentra sobre 0.3 en 2020 Y 2021, lo que indica que la empresa cuenta con suficiente liquidez de forma inmediata para hacerle frente a sus obligaciones sin embargo, en 2022 se puede notar una desmejora en este ratio con relación a los 2 años anteriores, significa que por cada unidad monetaria que se adeudó, se tenían 0.44, 0.39 y 0.08 unidades monetarias de efectivo en 2 o 3 días.
Capital de trabajo neto sobre total de activos	0.59	0.38	0.19	KTSA > 0 (mayor a 0).	La Razón de Capital de trabajo neto sobre total de activos de la empresa COMPRAS, S.A. de C.V., al cierre 2020, 2021 y 2022 se

Ratio	Razones financieras de Compras, S.A. de C.V.				
	Al 31/12/2020	Al 31/12/2021	Al 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					encuentra en un nivel óptimo, lo que indica que la empresa puede hacer frente a sus deudas y está en condiciones de facilitar el crecimiento.
Capital trabajo neto sobre deudas a corto plazo (o pasivo circulante)	1.41	0.63	0.24	~0.5 (cercano a 0.5.	La Razón de Capital trabajo neto sobre deudas a corto plazo (o pasivo circulante) de la empresa COMPRAS, S.A. de C.V., representa que por cada unidad monetaria que la empresa adeudaba en el Corto Plazo poseía 1.41, 0.636 y 0.24 unidades monetarias, además de una unidad para hacer frente a sus obligaciones.

Ratio	Razones financieras de Compras, S.A. de C.V.				
	Al 31/12/2020	Al 31/12/2021	Al 31/12/2022	Óptimo	Análisis
Días de medición del intervalo tiempo	344.43	451.25	693.16	-	La empresa puede seguir funcionando por 344.43, 451.25 y 693.16 días, aproximadamente para los años 2020, 2021 y 2022 respectivamente si esta, por cualquier clase de eventualidad, estuviese detenida en sus actividades cotidianas.
<b>Razones de Solvencia a Largo Plazo o Apalancamiento Financiero</b>					
Razón de endeudamiento	0.71	1.60	4.15	0.4 < RE < 0.6.	La Razón de endeudamiento de la empresa COMPRAS, S.A. de C.V., indica que para el año 2020 el 71 % del total de activos, eran financiados por los acreedores de corto y largo plazo, y para los años 2021 y 2022 más del 100% del total de activos, eran financiados por los acreedores de corto y largo plazo, lo cual significa que la

Ratio	Razones financieras de Compras, S.A. de C.V.				
	Al 31/12/2020	Al 31/12/2021	Al 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros.
Razón de Endeudamiento sobre la Inversión Total	41.46%	61.51%	80.57%		La Razón de Endeudamiento sobre la Inversión Total de la empresa COMPRAS, S.A. de C.V., indica la magnitud que posee el financiamiento por fondos ajenos, dentro del total del financiamiento (conformado por fondos ajenos y propios), lo cual significa que la empresa ha aumentado sus financiamientos por medio de fondos ajenos en los últimos 3 años.
Desagregación del Endeudamiento sobre la inversión Corto Plazo	41.46%	61.51%	80.57%	-	La Razón de Endeudamiento sobre la inversión a Corto Plazo de la empresa COMPRAS, S.A. de C.V., indica el % del pasivo circulante que está cubierto por el activo total.

Ratio	Razones financieras de Compras, S.A. de C.V.				
	Al 31/12/2020	Al 31/12/2021	Al 31/12/2022	Óptimo	Análisis
Endeudamiento sobre el Patrimonio	70.83	159.78	414.63	ESPA <= 4.0	La Razón de Endeudamiento sobre el Patrimonio de la empresa COMPRAS, S.A. de C.V., indica que por cada unidad monetaria aportada por los propietarios, se obtiene un 70.83%, 159.78% y 414.63% de financiamiento adicional de terceros esto puede comprometer los activos de la empresa debido a que muchas de las políticas financieras bancarias, no autorizan desembolsos en créditos sin una garantía real que dichos financiamientos serán debidamente pagados por estas empresas que lo solicitan, si este indicador esta sobre esa cifra sencillamente deberá aportar algo adicional en

Ratio	Razones financieras de Compras, S.A. de C.V.				
	Al 31/12/2020	Al 31/12/2021	Al 31/12/2022	Óptimo	Análisis
					garantía, terrenos, edificios, etc., si quieren tener acceso al crédito.
Razón de calidad de la deuda	1.00	1.00	1.00	→ 0 Lo menor posible	La Razón de calidad de la deuda de la empresa COMPRAS, S.A. DE C.V., indica que cada unidad monetaria que se adeudó fue al corto plazo.

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.4 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

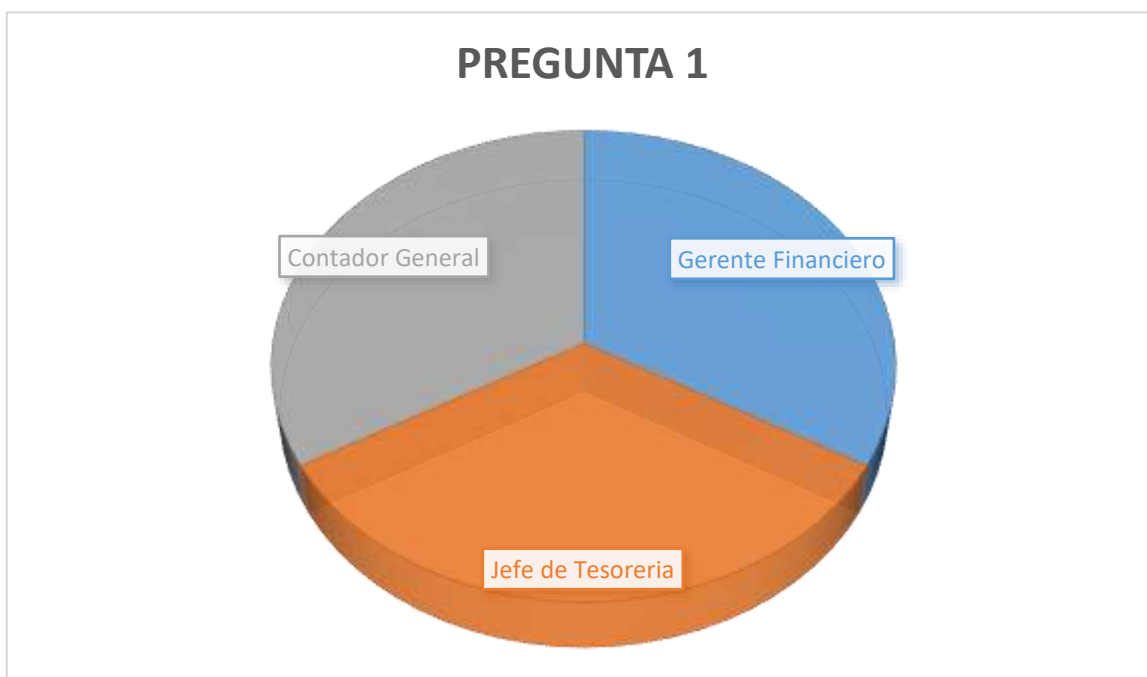
Tomando las entrevistas realizadas a la Gerencia Financiera, jefe de tesorería y Contador General, se presentan los resultados de las preguntas a continuación:

#### 4.4.1 Respuestas a las preguntas de investigación a través de la entrevista

**Pregunta 1. ¿De acuerdo con el modelo de negocio del grupo, considera usted importante tener un plan actualizado de estrategias financieras acorde con sus operaciones, para el buen manejo de liquidez y rentabilidad?**

Tabla 1: Respuesta pregunta número uno

<b>1</b>	Sí, Es indispensable adaptar el plan financiero y el plan estratégico por igual.
<b>2</b>	Sí, cada año se debe de establecer un plan estratégico para las proyecciones esperadas
<b>3</b>	Si, es de suma importancia para adaptarse a los cambios del mercado

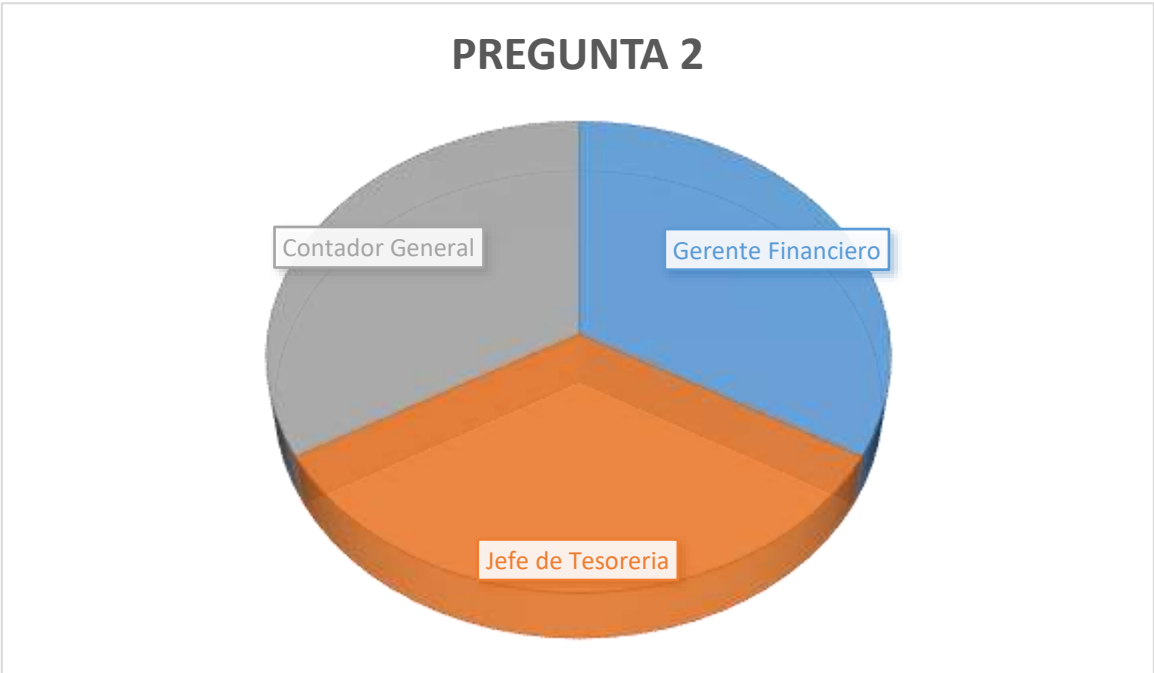


**Análisis:** Se concluye con un 100% de los entrevistados, que es de vital importancia, contar con un plan actualizado de estrategias financieras, con el objetivo de mejorar el manejo de la liquidez y rentabilidad.

**Pregunta 2. ¿Considera necesario que los procedimientos que posee actualmente para el análisis financiero sean adaptados a la situación económica vigente en el país?**

Tabla 2: Respuesta pregunta número dos

<b>1</b>	Si
<b>2</b>	Si
<b>3</b>	Si

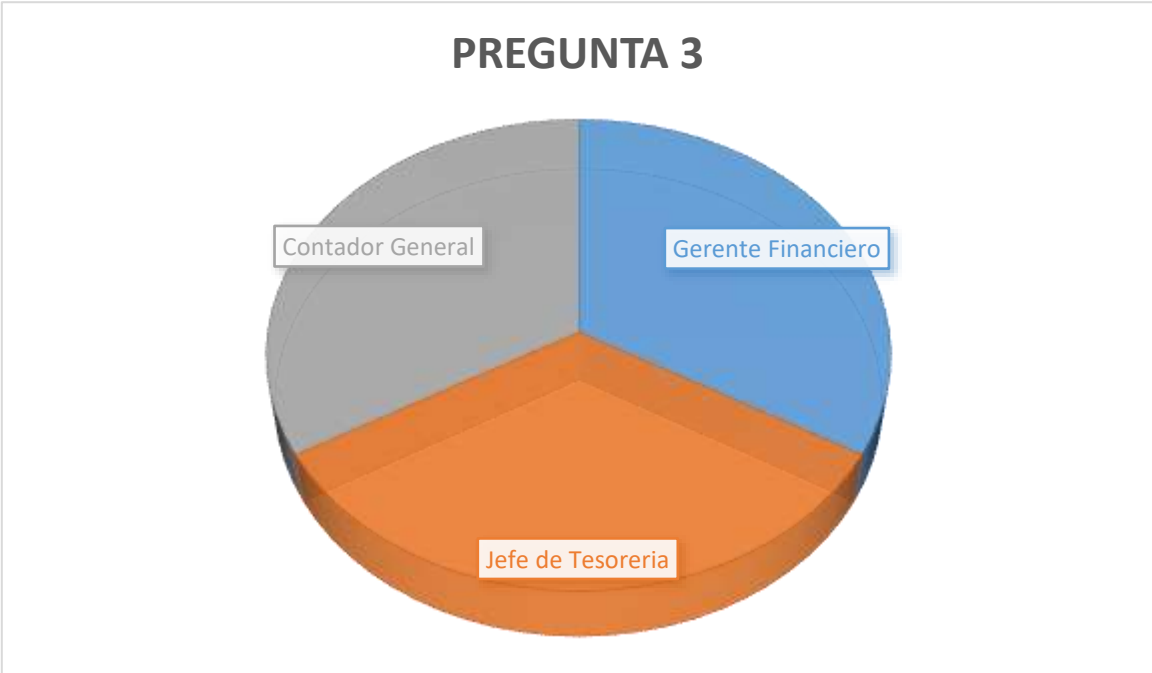


**Análisis:** Se concluye con un 100% de los entrevistados, que es necesario que año con año, adaptemos a la situación económica del país, a los procedimientos para el análisis financiero.

**Pregunta 3. ¿Considera conveniente renovar las herramientas y procedimientos que posee para el análisis financiero del grupo, con el fin de ser capaces de identificar de forma precisa una necesidad de Capital de Trabajo en cualquier línea de negocio, una línea de negocio que no sea rentable o una línea de negocio que subsidie a otra?**

Tabla 3: Respuesta pregunta número tres

<b>1</b>	Sí. Esos serían algunos de varios ítems útiles para prever y mejorar el desempeño financiero.
<b>2</b>	Sí, para adecuarse a las exigencias y la demanda que la realidad económica presenta
<b>3</b>	Si, pero únicamente en aquellas herramientas y procedimientos que actualmente puedan presentar algún tipo de error o debilidad

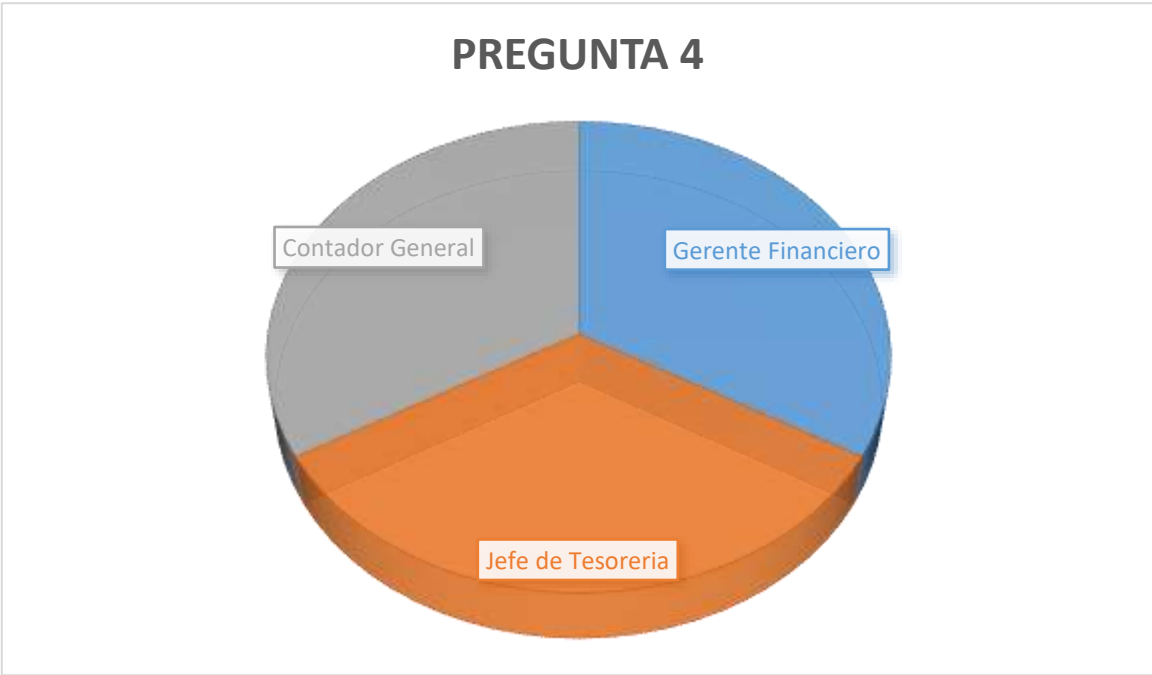


**Análisis:** Con un 100% de los entrevistados, se debe concluir que las herramientas para el análisis financiero deben renovarse, para ser capaces de identificar necesidades de capital de trabajo en cualquier línea de negocios.

**Pregunta 4. ¿Considera crucial tener un plan de estrategias financieras que permita evaluar el tipo de financiamiento que mejor se adecue a la necesidad del momento, en caso de requerir dicha evaluación?**

Tabla 4: Respuesta pregunta número cuatro

<b>1</b>	Sí, sin duda.
<b>2</b>	Si.
<b>3</b>	Si, resultaría interesante y una forma de reducir el costo por servicio de deuda

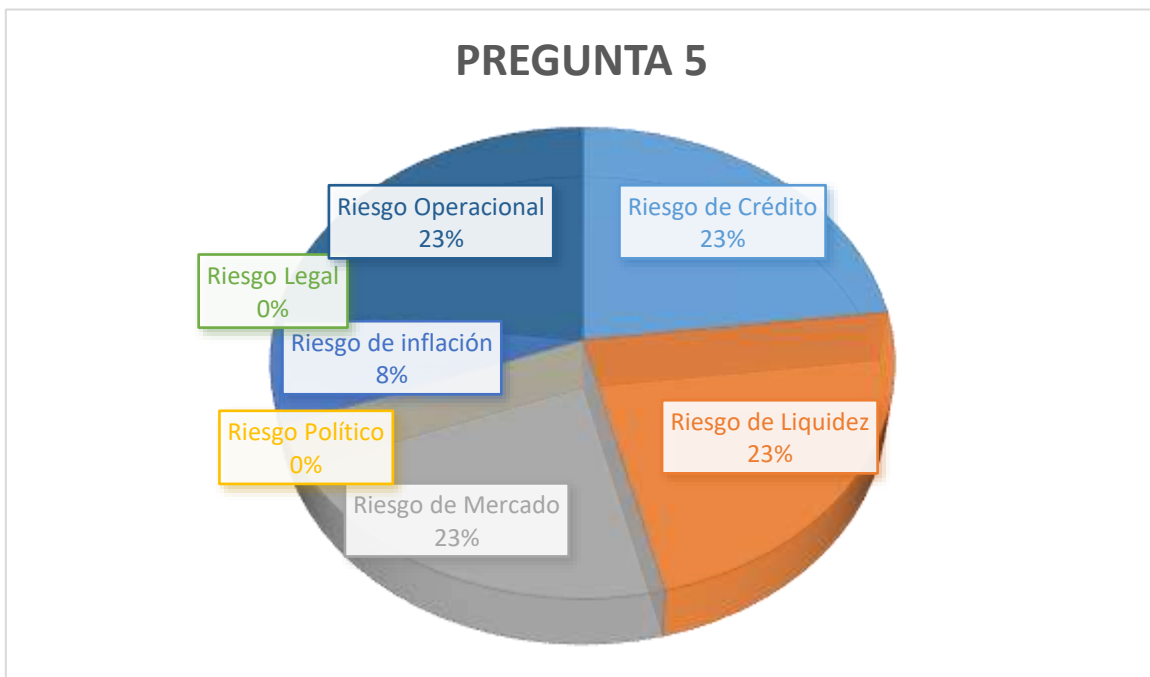


**Análisis:** Con un 100% de los entrevistados, se debe concluir que es vital, tener una plan de estrategias, que permita evaluar el tipo de financiamiento de acuerdo su necesidad.

**Pregunta 5. ¿Para usted que tipos de riesgos financieros pueden afectar la empresa?**

Tabla 5: Respuesta pregunta número cinco

Tipo de respuestas	Finanzas	Tesorería	Contabilidad	Total	Porcentaje
Riesgo de crédito	X	X	X	3	100%
Riesgo de liquidez	X	X	X	3	100%
Riesgo de Mercado	X	X	X	3	100%
Riesgo Político				0	0%
Riesgo de inflación	X			1	33.33%
Riesgo Legal				0	0.00
Riesgo Operacional	X	X	X	3	100%



**Análisis:** Con un 100% de los entrevistados, consideran que los riesgos financieros que pueden afectar la empresa son: riesgo de crédito, liquidez, mercado y riesgo operacional, mientras que un 33.33% se identificó por el riesgo de inflación y un 0% consideró que los riesgos políticos y legales no afectarían en lo absoluto.

## Pregunta 6. ¿Conoce los modelos de análisis de riesgo?

Tabla 6: Respuesta pregunta número seis

1	Si
2	No
3	No

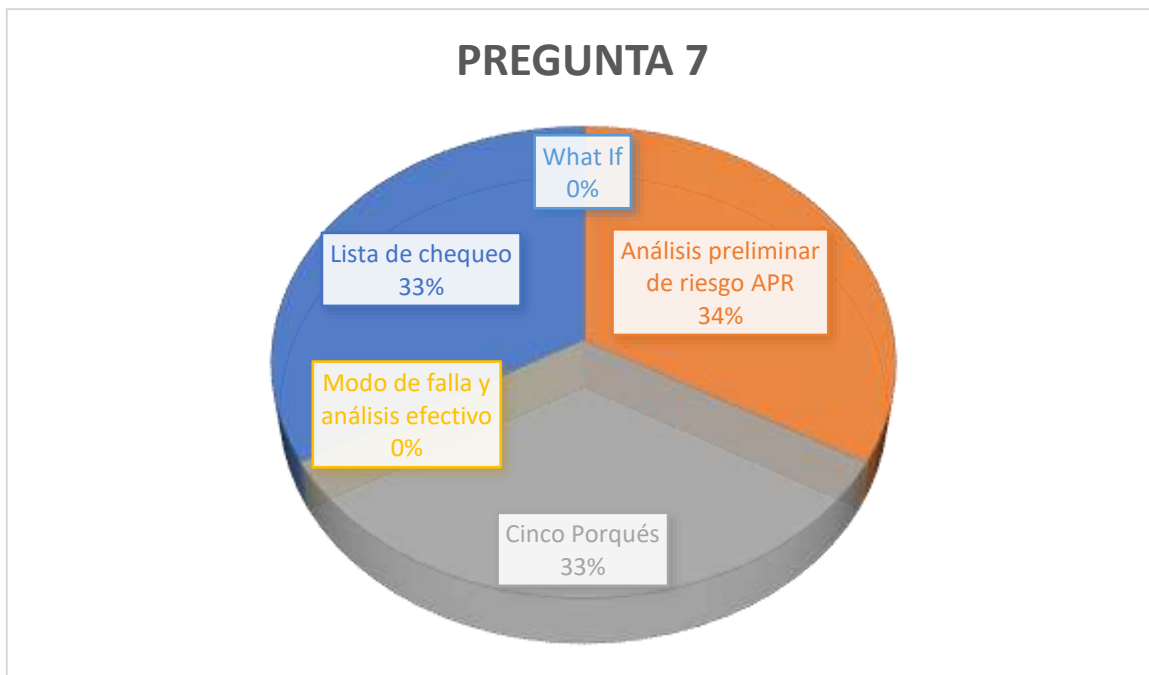


**Análisis:** Con base a los resultados obtenidos se identifica que la Gerencia Financiera conoce en un 100% los modelos de análisis de riesgo y que el Departamentos de Contabilidad y Tesorería conocen en un 0% dichos modelos. Se concluye que únicamente la Gerencia Financiera, conoce los modelos de análisis de riesgo, ya que son herramientas propias de su puesto de trabajo.

**Pregunta 7. ¿Mencione los modelos de análisis de riesgo que se implementan en el grupo?**

Tabla 7: Respuesta pregunta número siete

Tipo de respuestas	Finanzas	Porcentaje
What if		0%
Análisis preliminar de riesgos (APR)	X	100%
Cinco Porqués	X	100%
FMEA Modo de falla y análisis efectivo		0%
Lista de chequeo	X	100%
Otro		0%



**Análisis:** Con un 100% de los entrevistados, consideran que los modelos de análisis de riesgo que se implementan en el grupo son: Análisis preliminar de riesgos APR, los cinco Porqués y la lista de chequeo, mientras que un 0%, consideró que What if y el Modo de Falla de Análisis efectivo no son implementados en el grupo.

**Pregunta 8. ¿Qué Ratios o Razones Financieros se utilizan para la toma de decisiones financieras?**

Tabla 8: Respuesta pregunta número ocho

<b>Tipo de respuestas</b>	<b>Finanzas</b>	<b>Tesorería</b>	<b>Contabilidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Razón Circulante o Estudio de la Solvencia	X		X	66.66%
Prueba Ácida	X		X	66.66%
Razón de efectivo	X	X		66.66%
Capital de Trabajo Neto sobre total de activos	X	X		66.66%
Capital Trabajo Neto sobre Deudas a Corto Plazo	X	X		66.66%
Días de medición del intervalo tiempo		X		33.33%
Razón de endeudamiento	X	X	X	100%
Razón de Endeudamiento sobre la Inversión Total	X		X	66.66%
Desagregación del Endeudamiento sobre la inversión			X	33.33%
Endeudamiento sobre el Patrimonio	X		X	66.66%
Razón de calidad de la deuda	X	X	X	100%
Razón de Gastos Financieros sobre ventas	X	X		66.66%

Tipo de respuestas	Finanzas	Tesorería	Contabilidad	Porcentaje
Cobertura de Gastos Financieros	X	X		66.66%
Otro				0.00%

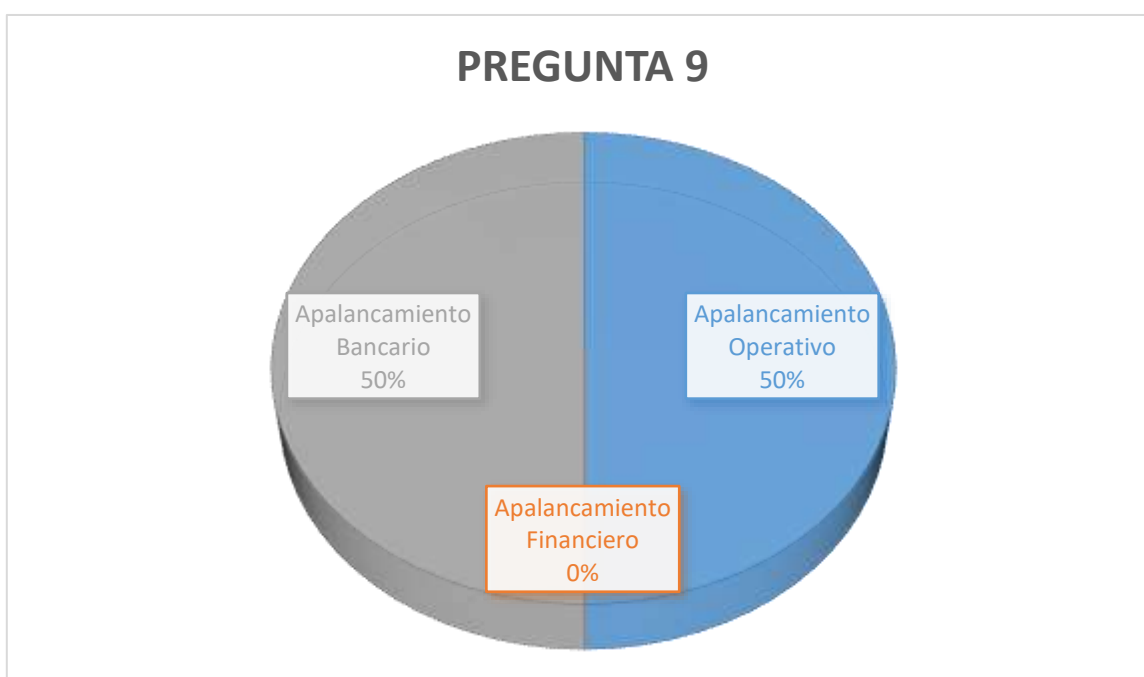


**Análisis:** Se concluye que cada área entrevistada, tiene la inclinación de diferentes ratios, de acuerdo con las funcionales a su departamento, sin embargo, se mostró que el 100% de los entrevistado, concuerdan que la razón de endeudamiento y de la calidad de la deuda, son importantes de considerar a la hora de un análisis.

### Pregunta 9. ¿Qué tipos de apalancamiento son implementados en el grupo?

Tabla 9: Respuesta pregunta número nueve

Tipo de respuestas	Finanzas	Tesorería	Contabilidad	Porcentaje
Apalancamiento Operativo	X	X	X	100%
Apalancamiento Financiero				0%
Apalancamiento Bancario	X	X	X	100%



**Análisis:** Con un 100% de los entrevistados, se concluye con los tipos de apalancamiento utilizados por el grupo son: el apalancamiento operativo y bancario.

## **4.5 Estructura estratégica de planes de financiamiento**

### **4.5.1 Objetivo**

Ofrecer una alternativa que permita al grupo empresarial mejorar sus ratios o razones financieras, por medio de la aplicación de estrategias útiles en el mediano y largo plazo.

### **4.5.2 Estrategia uno: Traslado del pago de dividendos**

Consiste en el traslado del pago de dividendos a ejercicios fiscales en los que se genere mayor liquidez; al Implementar esta estrategia se busca pagar las utilidades acumuladas de los ejercicios anteriores en un momento donde el grupo empresarial cuente con mayor grado de liquidez, y mantenga una constante de crecimiento.

También consiste en evitar la descapitalización de las empresas q hoy por hoy, están sufriendo una situación de baja de liquidez.

### **4.5.3 Estrategia dos: Controles internos para evitar el descalce de plazos**

Consiste en implementar controles internos para evitar el descalce en los plazos, se han identificado los siguientes puntos más vulnerables:

#### **4.5.3.1 Clientes Gubernamentales**

El grupo empresarial posee contratos gubernamentales firmados por medio de concursos de licitación, en ese sentido ciertas cláusulas penalizan a los proveedores por entregas tardías de los suministros, esta situación ha afectado al grupo empresarial Sinaí, ya que ha tenido que incurrir en erogaciones por incumplir en fechas de entrega por ello mantener altos estándares con el cumplimiento de las entregas de los productos a sus clientes, se vuelve crucial para su salud financiera, por lo anterior esta estrategia consiste en implementar un monitoreo en 3 ejes principales: La compra de materias primas, procesos de producción y logísticas de entregas, esto mediante un cronograma de actividades, calendarización con puntos críticos en límites de cada proceso y penalizaciones a los empleados que por negligencia o causa imputable a ellos generen retrasos en los días calendario, con esto se evitará el pago de multas por incumplimiento o atraso en las entregas a clientes gubernamentales.

#### **4.5.3.2 Administración tributaria**

Consiste en implementar controles para garantizar la cancelación oportuna de los mandamientos de pago, entre ellos se puede mencionar: a) sincronizar las actividades de los departamentos involucrados a fin de garantizar al departamento de contabilidad la entrega oportuna de información y suministrarla dentro del tiempo límite correspondiente para cubrir todas las obligaciones que como empresa tiene con el estado; b) implementar una política de descuentos en planilla mediante firma de vales de adelanto salarial a aquellos empleados que formen parte del proceso y que a causa comprobable de negligencia o causa imputable concreticen pagos tardíos ante la administración tributaria y c) Deducción de responsabilidades y como sanción máxima el despido inmediato a empleados que deliberadamente cometan actos arbitrarios que generen cualquier pago de multas e intereses ante la Administración Tributaria.

#### **4.5.3.3 Instituciones previsionales**

La estrategia descrita con antelación es aplicable al cumplimiento de obligaciones con las prestaciones laborales, es decir, se busca evitar el pago de multas interpuestas ante las instituciones previsionales y de seguridad social que hoy por hoy están aplicando recargo ante el pago tardío de dichas obligaciones.

#### **4.5.3.4 Proveedores locales**

Se identificó que existen pagos realizados a proveedores locales que se realizan al contado, esta situación genera erogaciones de fondos que en el momento no se pueden presupuestar ni provisionar con antelación, estos pagos producen una fuga de efectivo que se pudiera redistribuir de forma ecuánime garantizando el pago de proveedores sin reducir la liquidez del grupo empresarial y hacer proyecciones de gastos, con el objetivo de evitar el pago inmediato se busca negociar crédito con proveedores locales que permita hacer una proyección de pagos de forma eficiente.

#### **4.5.4 Estrategia tres Realizar Análisis Costo/Beneficio de los ingresos de las salas de ventas**

Análisis de los ingresos de ventas de las sucursales: Consiste en identificar mediante el análisis de costo/beneficio aquellos puntos de ventas que pudieren ser menos

rentable para la empresa y que representen un costo mayor que el beneficio esperado y evaluar si dicha situación se mantiene constante en el tiempo.

Dicho análisis, contribuirán a la identificación de todas esas sucursales, las cuales no sean autosostenibles y representen erogaciones de dinero, para la toma de decisión de cerrar aquellos proyectos que no sean viables económicamente.

#### **4.5.5 Estrategia cuatro: Renegociar la deuda**

En el análisis de ratios financieros del grupo empresarial se determinó que aquellos indicadores de deuda a corto plazo se encuentran fuera de los rangos óptimos, por lo cual esta estrategia como respuesta a la situación mencionada, consiste en la intervención de 2 ejes principales que se exponen a continuación:

- a) Proveedores Internacionales: Consiste en incrementar el plazo de pago, que actualmente representa erogaciones de dinero trimestralmente, las cuales, podrían trasladarse a semestrales con el objetivo de convertir una porción de la deuda de corto plazo a deuda de largo plazo y así mejorar el ratio de deuda de corto plazo.
- b) Sistema financiero: Consiste en renegociar las tasas de interés, los plazos de pago, las garantías y otras condiciones, para la disminución del endeudamiento a corto plazo que se tiene con las entidades bancarias.

#### **4.5.6 Estrategia cinco: Capacitación y adiestramiento al personal de compras y ventas**

- a) Consiste en generar un programa de capacitación interna por parte del departamento de marketing dirigida al departamento de compras para la adquisición oportuna, negociaciones a mejor costo garantizando la calidad del inventarios y tácticas de compras, con el propósito que exista un conocimiento óptimo de los diseños, colores y tendencias del público objetivo, con el objetivo de evitar mantener merma en bodegas y productos sin ningún tipo de rotación en las tiendas
- b) En concordancia también capacitación al personal de las salas de ventas, con el objetivo, que todo el personal pueda asesorar a los clientes de la mejor manera para concretar la venta ofreciendo el producto que mejor se adapte a su necesidad generando referencias de boca en boca en la comunidad.

Con dichas capacitaciones se pretende incrementar el flujo de ingresos y los índices de liquidez lo que deriva en la obtención de mejores condiciones crediticias obteniendo fondos a menor precio y reduciendo el costo por servicios de deuda.

**4.5.7 Estrategia seis: Revaluación bienes inmuebles ociosos para su venta posterior.**

- a) La puesta en venta de bienes inmuebles ociosos: Se identificaron inmuebles ociosos los cuales no generan ningún tipo de ingresos, pero si, generan gastos para el grupo empresarial, ante esto la mejor opción es revaluar dichos inmuebles con el objetivo de conocer su precio de mercado actual y posteriormente ponerlos a la venta para generar recursos y por ende la mejora en la liquidez e indicadores financieros.
- b) Ajustar el canon de arrendamiento de los inmuebles en ocupación al precio de mercado esto debido a que se identificó que post pandemia los precios de los alquileres de han mantenido al mismo precio y estos se encuentran desactualizados a la nueva realidad económica de igual manera con esta medida se busca generar recursos y por ende la mejora en la liquidez e indicadores financieros.

## **Conclusiones**

Podemos concluir que se han identificado las distintas áreas de mejora, las cuales se detallan a continuación: Pagos de dividendos en periodos de baja liquidez, pagos extra temporáneos, intereses altos en el sistema financiero, así como también, falta de uso de recursos internos para el adiestramiento del personal.

De acuerdo con las diferentes áreas de mejora encontradas en el Grupo Sinaí, se logró identificar las distintas erogaciones de dinero que existen y las cuales impactan de manera negativa a las empresas, lo cual, no les permite mantener una liquidez óptima.

Se identificó, que existía un descalce de plazos, los cuales se transformaban en pago de multas e intereses, obteniendo con esto, una mala calificación en el sistema financiero, imposibilitando al grupo a mejorar ante la competencia.

De igual manera, se determinó que debe realizarse un análisis de costo/beneficio, para determinar, cuáles son los puntos de ventas menos rentables, los cuales representan un costo mayor que el beneficio esperado.

También, se determinó que los indicadores de deuda se encuentran fuera de los rangos óptimos, por lo cual, se decidió realizar una renegociación de la deuda, con respecto a los plazos que se tienen con los proveedores internacionales y con el sistema financiero, con el objetivo de convertir deuda de corto a largo plazo, y de esa manera, mejorar los indicadores de deuda a corto plazo.

## **Recomendaciones**

Evaluar los diferentes indicadores financieros de liquidez, solvencia, y eficiencia con la finalidad de identificar variaciones inusuales durante el periodo.

Incentivar a los departamentos a la lectura y el aprendizaje de la situación económica actual del país, con el objetivo de obtener mayor conocimiento de los diferentes tipos de riesgos que como empresa pueda afrontar y tomar medidas de contingencia.

Es importante orientar al personal para fomentar en los equipos, medidas de ahorro fundamentales para la eliminación de fugas de dinero, orientados a procurar un buen manejo de las finanzas en las operaciones diarias.

Se recomienda entablar nuevas alianzas con entidades bancarias, para mejorar las tasas de interés y el alargamiento de los plazos, los cuales, pueden taladrarse de seis meses a un año plazo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Apalancamiento Financiero. (s.f.). Obtenido de <https://mexico.unir.net/>.
- Apalancamiento Operativo. (s.f.). Obtenido de <https://www.estrategiasdeinversion.com>.
- Estados Financieros. (s.f.). Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com>.
- Estrategias Financieras. (s.f.). Obtenido de <https://incp.org.co/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas/>.
- Estructura Organizacional. (s.f.). Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Estructura\\_organizacional](https://es.wikipedia.org/wiki/Estructura_organizacional).
- Flujo de caja. (s.f.). Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com>.
- Fuentes de financiamiento a Mediano y Largo Plazo. (2014). En F. d. II.
- Groppelli, A. A., & Nikbakht, E. (2019). Wikipedia Enciclopedia Libre.com. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Ratio\\_financiero](https://es.wikipedia.org/wiki/Ratio_financiero).
- Liquidez Financiera. (s.f.). Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/liquidez/>.
- Plan de financiamiento. (s.f.). Obtenido de <https://home.apoyoeconomico.com.mx>.
- Plan Estratégico. (s.f.). Obtenido de <https://economipedia.com>.
- Planeación Estratégica. (s.f.). Obtenido de <https://sincal.org>.
- Ratios Financieros. (s.f.). Obtenido de <https://www.escueladenegociosydireccion.com>.
- Razones Financieras. (s.f.). Obtenido de <https://tueconomiafacil.com/razones-financieras-interpretacion-ejemplos-y-formulas/>.
- What if. (s.f.). Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/money/como-what-if->.

# ANEXOS

## **Anexo 1: Instrumento de recolección de información**

### **FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**

#### **UNIDAD DE POSGRADO**

#### **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

La presente entrevista es de carácter confidencial para ser utilizado con fines académicos, que servirá como insumo en el desarrollo de la investigación enfocada en el tema “EFICIENCIA EN APLICACIÓN DE ESTRUCTURA ESTRATÉGICA DE PLANES DE FINANCIAMIENTO ENTRE GRUPO DE EMPRESAS UBICADO EN CIUDAD ARCE, LA LIBERTAD.”, por lo cual agradecemos su contribución.

#### **Objetivo de la entrevista:**

Obtener información de los pilares fundamentales del grupo, compuesto por Gerencia Financiera, Contabilidad y Tesorería, de acuerdo al conocimiento de los riesgos financieros existentes para la mejora y sostenibilidad del grupo en el mediano y largo plazo.

1. ¿De acuerdo con el modelo de negocio del grupo, considera usted importante tener un plan actualizado de estrategias financieras acorde con sus operaciones, para el buen manejo de liquidez y rentabilidad?
2. ¿Considera necesario que los procedimientos que posee actualmente para el análisis financiero sean adaptados a la situación económica vigente en el país?
3. ¿Considera conveniente renovar las herramientas y procedimientos que posee para el análisis financiero del grupo, con el fin de ser capaces de identificar de forma precisa una necesidad de Capital de Trabajo en cualquier línea de negocio, una línea de negocio que no sea rentable o una línea de negocio que subsidie a otra?
4. ¿Considera crucial tener un plan de estrategias financieras que permita evaluar el tipo de financiamiento que mejor se adecue a la necesidad del momento, en caso de requerir dicha evaluación?

5. ¿Para usted que tipos de riesgos financieros pueden afectar la empresa?
- a) Riesgo de crédito.
  - b) Riesgo de liquidez.
  - c) Riesgo de mercado.
  - d) Riesgos políticos (riesgo país)
  - e) Riesgo de inflación.
  - f) Riesgo legal.
  - g) Riesgo operacional.
6. ¿Conoce los modelos de análisis de riesgo?
7. Mencione los a modelos de análisis de riesgo que se implementan en el grupo
- a) What if
  - b) Análisis preliminar de riesgos (APR)
  - c) Cinco porqués
  - d) FMEA (Modo de falla y análisis efectivo)
  - e) Lista de chequeo
  - f) Otro (Especifique)
8. ¿Qué Ratios o Razones Financieras se utilizan para la toma de decisiones financieras?
- a) Prueba Ácida
  - b) Razón de efectivo
  - c) Capital de Trabajo Neto sobre total de activos
  - d) Capital Trabajo Neto sobre Deudas a Corto Plazo
  - e) Días de medición del intervalo tiempo
  - f) Razón de endeudamiento
  - g) Razón de Endeudamiento sobre la Inversión Total

- h) Desagregación del Endeudamiento sobre la inversión
- i) Endeudamiento sobre el Patrimonio
- j) Razón de calidad de la deuda
- k) Razón de Gastos Financieros sobre ventas
- l) Cobertura de Gastos Financieros
- m) Otro

9. ¿Qué tipos de apalancamiento son implementados en el grupo?

- a) Apalancamiento operativo
- b) Apalancamiento financiero
- c) Apalancamiento Bancario