

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**



**“DECISIONES FINANCIERAS EFICIENTES PARA REDUCIR EL  
CAPITAL DE TRABAJO INVERTIDO EN UNA EMPRESA  
INDUSTRIAL DE LIMA, PERÚ 2021”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR TÍTULO  
DE ECONOMISTA**

**YESSENIA MARISELA FERNÁNDEZ CALDERÓN**

**LIMA – PERÚ**

**2022**

---




**La UNALM es titular de los derechos patrimoniales de la presente investigación**

**(Art. 24 - Reglamento de Propiedad Intelectual)**

## Document Information

<b>Analyzed document</b>	TSP - Yessenia Fernández .docx (D143852466)
<b>Submitted</b>	9/10/2022 6:20:00 AM
<b>Submitted by</b>	Juan Felipe Magallanes Díaz
<b>Submitter email</b>	jmagallanes@lamolina.edu.pe
<b>Similarity</b>	1%
<b>Analysis address</b>	jmagallanes.unalm@analysis.arkund.com

## Sources included in the report

<b>SA</b>	<b>Anteproyecto - Gestión del capital de trabajo.docx</b> Document Anteproyecto - Gestión del capital de trabajo.docx (D65140153)	 2
<b>SA</b>	<b>ANÁLISIS FINANCIERO COMO HERRAMIENTA BÁSICA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA COMFALASDI CÍA. LTDA. "GRAIMAN".docx</b> Document ANÁLISIS FINANCIERO COMO HERRAMIENTA BÁSICA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA COMFALASDI CÍA. LTDA. "GRAIMAN".docx (D51021767)	 1
<b>SA</b>	<b>TFT EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE CAPITAL DE LAS PYM.docx</b> Document TFT EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE CAPITAL DE LAS PYM.docx (D141536838)	 1
<b>W</b>	URL: <a href="https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/fundamentos-de-administracion-financiera-13-van-horne.pdf">https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/fundamentos-de-administracion-financiera-13-van-horne.pdf</a> Fetched: 9/10/2022 6:21:00 AM	 3
<b>SA</b>	<b>EF_Tesis_TT1_Ponce_Rosales_Pamela_Lizeth.docx</b> Document EF_Tesis_TT1_Ponce_Rosales_Pamela_Lizeth.docx (D141771595)	 2
<b>SA</b>	<b>Trabajo #48.docx</b> Document Trabajo #48.docx (D47907683)	 1

## Entire Document

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN  
"DECISIONES FINANCIERAS EFICIENTES PARA REDUCIR EL CAPITAL DE TRABAJO INVERTIDO EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL DE LIMA, PERÚ 2021"  
TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR TÍTULO DE ECONOMISTA  
PRESENTADO POR: YESSENIA MARISELA FERNÁNDEZ CALDERÓN  
LIMA – PERÚ 2022  
La UNALM es titular de los derechos patrimoniales de la presente investigación (Art. 24 - Reglamento de Propiedad Intelectual)  
UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN  
"DECISIONES FINANCIERAS EFICIENTES PARA REDUCIR EL CAPITAL DE TRABAJO INVERTIDO EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL DE LIMA, PERÚ 2021"  
Presentado por: YESSENIA MARISELA FERNÁNDEZ CALDERÓN  
TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR TÍTULO DE ECONOMISTA  
SUSTENTADO Y APROBADO POR EL SIGUIENTE JURADO:  
DEDICATORIA: A mis maravillosos padres, Laura Calderón y Rodrigo Fernández, por todo el amor y apoyo que me han brindado en cada momento importante de mi vida. A mi hermana Alejandra, por el constante aliento y por acompañarme en esas noches de desvelo.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**

**“DECISIONES FINANCIERAS EFICIENTES PARA REDUCIR EL  
CAPITAL DE TRABAJO INVERTIDO EN UNA EMPRESA  
INDUSTRIAL DE LIMA, PERÚ 2021”**

**PRESENTADO POR:**

**YESSENIA MARISELA FERNÁNDEZ CALDERÓN**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR TÍTULO  
DE ECONOMISTA**

**SUSTENTADO Y APROBADO POR EL SIGUIENTE JURADO:**

---

Mg.Sc. Ramón Alberto Diez Matallana

**PRESIDENTE**

---

Mg. Sc. Juan Felipe Magallanes Díaz

**ASESOR**

---

Dr. José Miguel Sánchez Uzcátegui

**MIEMBRO**

---

Econ. Humberto Alejandro Trujillo Cubillas

**MIEMBRO**

Lima – Perú

2022

## **DEDICATORIA:**

A mis maravillosos padres, Laura Calderón y Rodrigo Fernández, por todo el amor y apoyo que me han brindado en cada momento importante de mi vida.

A mi hermana Alejandra, por el constante aliento y por acompañarme en esas noches de desvelo.

## ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	Problemática .....	1
1.2.	Objetivos.....	3
1.2.1.	Objetivo general .....	3
1.2.2.	Objetivos específicos .....	3
II.	REVISIÓN DE LITERATURA .....	4
2.1.	Antecedentes del estudio .....	4
2.1.1.	Nacionales .....	4
2.1.2.	Internacionales.....	5
2.2.	Términos financieros y administrativos utilizados .....	7
III.	DESARROLLO DEL TRABAJO .....	12
3.1.	Lugar y duración del estudio .....	12
3.2.	Naturaleza del estudio .....	12
3.3.	Instrumentos utilizados.....	12
3.4.	Descripción del proyecto .....	12
3.5.	Indicadores utilizados .....	13
3.5.1.	Capital de trabajo.....	13
3.5.2.	Rotación de inventarios en días.....	18
3.5.3.	Rotación de cuentas por cobrar en días.....	19
3.5.4.	Rotación de cuentas por pagar en días.....	20
3.6.	Experiencias y aportes profesionales.....	22
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	22
4.1.	Estrategia basada en las cuentas por cobrar.....	22
4.2.	Estrategia basada en las cuentas por pagar .....	26

V.	CONCLUSIONES.....	28
VI.	RECOMENDACIONES .....	30
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	31

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Capital de trabajo de Industrias Amaris S.A. a diciembre 2021 (en soles) .....	15
Tabla 2.	Capital de trabajo de los competidores directos más eficientes a diciembre 2021 (en soles).....	16
Tabla 3.	Rotación de inventarios de Industrias Amaris S.A. en el periodo 2021 (en días).....	19
Tabla 4.	Rotación de cuentas por cobrar de Industrias Amaris S.A. en el periodo 2021 (en días).....	20
Tabla 5.	Rotación de cuentas por pagar de Industrias Amaris S.A. en el periodo 2021 (en días).....	21
Tabla 6.	Comparativo de RCCD de Industrias Amaris S.A. y competidores en el periodo 2021.....	22
Tabla 7.	Variación del periodo promedio de cobro de Industrias Amaris S.A.....	24
Tabla 8.	Comparativo de RCCD de Industrias Amaris S.A. al 31/12/21 y al 31/03/2022.....	24
Tabla 9.	Capital de trabajo de Industrias Amaris S.A. a marzo 2022 (en soles) .....	25
Tabla 10.	Comparativo del capital de trabajo de Industrias Amaris S.A. al 31/12/21 y al 31/03/2022.....	26
Tabla 11.	Comparativo de RCPD de Industrias Amaris S.A. y competidores en el periodo 2021.....	26

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Conformación del Ciclo de operación y del Ciclo de efectivo de una empresa...	18
Figura 2.	Retraso en el cobro de facturas a clientes.....	23
Figura 3.	Adelanto en el pago de deudas comerciales.....	27



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Balance General de Industrias Amaris S.A., al 31 de diciembre del 2021 (en soles).....	35
Anexo 2.	Estado de Ganancias y Pérdidas de Industrias Amaris S.A., al 31 de diciembre del 2021 (en soles).....	36
Anexo 3.	Activos por Unidad de Negocio de Industrias Amaris S.A. al 31 de diciembre del 2021 (en soles).....	37
Anexo 4.	Pasivos por Unidad de Negocio de Industrias Amaris S.A. al 31 de diciembre del 2021 (en soles).....	38
Anexo 5.	Capital de trabajo de Industrias Amaris S.A., al 31 de diciembre del 2021 (en soles).....	39
Anexo 6.	Capital de trabajo de los competidores directos más eficientes, al 31 de diciembre del 2021 (en soles).....	41
Anexo 7.	Balance General de Industrias Amaris S.A., al 31 de marzo del 2022 (en soles).....	42
Anexo 8.	Estado de Ganancias y Pérdidas de Industrias Amaris S.A., al 31 de marzo del 2022 (en soles) .....	43
Anexo 9.	Activos por Unidad de Negocio de Industrias Amaris S.A. al 31 de marzo del 2022 (en soles) .....	44
Anexo 10.	Pasivos por Unidad de Negocio de Industrias Amaris S.A. al 31 de marzo del 2022 (en soles) .....	45

## **Resumen**

El trabajo se realizó con el objetivo de determinar la mejor alternativa para reducir el capital de trabajo de la empresa Industrias Amaris S.A. a diciembre del 2021, para lo cual se analizó la posibilidad de variar los indicadores Rotación de cuentas por cobrar en días (RCCD) y Rotación de cuentas por pagar en días (RCPD). En base al concepto de Benchmarking se utilizó al competidor directo más eficiente de cada línea de negocio como referencia y objetivo de los plazos promedios de cobro y de pago. Se encontró que, respecto a las cuentas por cobrar, las líneas Tejidos y Cerámicos podían reducir el capital de trabajo si aceleraban las cobranzas en 17 y 13 días respectivamente; tras varias negociaciones con los clientes y propuestas de descuentos por pronto pago, ambas líneas llegaron a reducir el periodo promedio de cobro entre 7 y 8 días. En las cuentas por pagar, el objetivo fue extender los plazos de pago de las líneas Tejidos y Químicos en 9 y 28 días respectivamente; pero los principales proveedores rechazaron la solicitud argumentando que la pandemia también los había afectado, la empresa priorizó la buena relación con ellos y desistió de su intento por extender los plazos de pago. Se concluye con que la mejor opción, y única factible ahora, para reducir el capital de trabajo invertido es cambiar la rotación en cuentas por cobrar. Adicionalmente, se sugiere mejorar las estrategias de cobro y analizar las variaciones en la rotación de inventarios después que se ejecuten las inversiones planificadas para este año, como la compra de una nueva empresa y la ampliación de una planta de producción.

**Palabras clave:** Benchmarking, capital de trabajo, cuentas por cobrar, cuentas por pagar.

## **Abstract**

The work was carried out with the objective of determining the best alternative to reduce the working capital of the company Industrias Amaris S.A. to December 2021, for which the possibility of varying the indicators Rotation of accounts receivable in days (RCCD) and Rotation of accounts payable in days (RCPD) was analyzed. Based on the Benchmarking concept, the most efficient direct competitor in each line of business was used as a reference and target for the average collection and payment terms. It was found that, regarding accounts receivable, the Textiles and Ceramics lines could reduce working capital if they accelerated collections by 17 and 13 days, respectively; after various negotiations with customers and proposals for discounts for prompt payment, both lines managed to reduce the average collection period to between 7 and 8 days. In accounts payable, the objective was to extend the payment terms of the Tissue and Chemical lines by 9 and 28 days, respectively; but the main suppliers rejected the request arguing that the pandemic had also affected them, the company prioritized the good relationship with them and gave up its attempt to extend the payment terms. It is concluded that the best option, and the only feasible one now, to reduce the working capital invested is to change the turnover in accounts receivable. Additionally, it is suggested to improve the collection strategies and analyze the variations in inventory rotation after the investments planned for this year are executed, such as the purchase of a new company and the expansion of a production plant.

**Keywords:** Benchmarking, working capital, accounts receivable, accounts payable.

# I. INTRODUCCIÓN

## 1.1. PROBLEMÁTICA

Tarziján (2018) argumenta que una forma de crear valor para los accionistas de una empresa es a través de la diversificación de la misma, sugiere que el riesgo financiero disminuye si los flujos de caja provienen de unidades de negocio distintas o por lo menos no perfectamente correlacionados.

Industrias Amaris S.A. (empresa cuyo nombre real ha sido modificado a solicitud de la Gerencia General), hizo de la diversificación su principal fortaleza frente a las circunstancias del Estado de emergencia a razón de la pandemia por COVID-19, que inicio en el Perú en el 2020. En cuanto se declaró la cuarentena dejaron de funcionar momentáneamente dos de sus tres unidades de negocios: Textil y Cerámicos; continuando únicamente con la de Químicos, debido a que era la única autorizada por el gobierno para operar en estado de emergencia.

Un par de meses después, las unidades de Textil y Cerámicos reiniciaron sus operaciones y aunque las ventas al cierre del 2020 fueron menores a las proyectadas a principios del año, el adecuado manejo financiero de la compañía hizo que esta pudiera cumplir con sus obligaciones, manteniendo su buena relación con los bancos y proveedores. Un buen manejo financiero es fundamental para mantener la liquidez en una firma, y más aún en las circunstancias en que se encontraba la empresa, producto de la crisis por el COVID-19, que generaba “la caída de ventas, retrasos en la recuperación de cuentas por cobrar y la necesidad de seguir haciendo erogaciones o pagos en efectivos para cubrir la nómina, proveedores, servicios públicos, impuestos y la carga financiera” (Corrales, 2020).

En el 2021 las ventas continuaron mejorando, superando ampliamente a las conseguidas en el 2020. Sin embargo, en diciembre de ese año, el gerente general y de finanzas observó que los indicadores financieros de la organización se alejaban de sus competidores principales; por ejemplo, sobre la rotación de cuentas por cobrar en la línea Tejidos, le tardaba 115 días en

cobrar mientras que al principal competidor le tomaba 95 días. Lo anterior mostró una baja eficiencia en los resultados de la administración de liquidez; ante ello se convocó al área de finanzas solicitando explicaciones y soluciones para la problemática, y así reducir este diferencial de eficiencia, de tal manera que cada línea de negocio se equiparará a su competidor más cercano. Entonces se procedió a evaluar las alternativas que permitían, en teoría, reducir el capital de trabajo: variaciones en la rotación de cuentas por cobrar y variaciones en la rotación de cuentas por pagar.

Aunque inicialmente se solicitó incluir la rotación de inventarios en el análisis, en los siguientes días se indicó que no se incluya, debido a que este año 2022 la empresa invertirá en dos grandes proyectos que impactarían principalmente en ese ratio: el primero es la ampliación de la planta productora y almacén de la línea cerámicos, lo que permitirá una gran mejora tanto en la gestión de almacén como en el reabastecimiento; y el segundo es la compra de una empresa de químicos, lo que traerá nuevamente mejoras en el reabastecimiento de esta línea, además de reducciones en los costos. Dicho análisis para la rotación de inventarios se hará el próximo año 2023, algunos meses después de la ejecución de ambos proyectos.

Este estudio pretende mostrar soluciones para mejorar las condiciones del capital de trabajo utilizado en Industrias Amaris S.A., esto a través de cambios en los ratios que conforman el ciclo de conversión de efectivo. Se consideraron como objetivo alternativos, primero los valores de rotación de cuentas por cobrar y segundo, los valores de la rotación de cuentas por pagar del principal competidor en cada unidad de negocio. Se restaron las rotaciones actuales con los objetivos planteados, y de este modo se obtuvieron los días que necesitaban modificarse tanto el pago a proveedores como el cobro a clientes. Al desarrollar cada opción, se observó que la primera alternativa sí era factible y trajo buenos resultados, se negoció con los clientes y la mayoría estuvo de acuerdo. La segunda alternativa no lo fue, debido a que la empresa tiene una larga y muy estable relación con sus proveedores, y varios de los principales no estaban dispuestos a modificar los términos de sus contratos comerciales.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo general**

Determinar cuál fue la mejor alternativa para la reducir el capital de trabajo invertido, a través de ajustes en el ciclo de conversión de efectivo en la empresa Industrias Amaris S.A. en el año 2021.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Analizar la factibilidad de la reducción del capital de trabajo invertido, en la empresa Industrias Amaris S.A. en el año 2021, a través de variaciones en la rotación de cuentas por cobrar.
- Analizar la factibilidad de la reducción del capital de trabajo invertido, en la empresa Industrias Amaris S.A. en el año 2021, a través de variaciones en la rotación de cuentas por pagar.

## **II. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

Lograr una correcta administración del capital de trabajo en las organizaciones, ha motivado muchos estudios que buscan incrementar la rentabilidad de las empresas. Entre ellos podemos destacar los siguientes:

#### **2.1.1. Nacionales**

Acosta e Irvarren (2018) buscaron determinar cómo influye el ratio rotación de inventarios en la rentabilidad de las empresas textiles del Perú. Concluyeron que es fundamental seguir un acuerdo de control de inventarios en el que los gastos asociados al proceso de producción no se eleven por encima de lo planificado, ya que esto reduciría la rentabilidad esperada.

Guerrero, et al. (2018) efectuaron un análisis correlacional, no experimental y con enfoque cuantitativo aplicado. Usaron el análisis estadístico de coeficiente de Pearson para comprobar que hay una relación entre la gestión del capital de trabajo y la toma de decisiones en la empresa, por lo tanto, definir correctamente el capital de trabajo exige tomar decisiones financieras eficientes para generar mayor valor en la empresa. Concluyen que analizar los estados financieros y controlar sus ratios financieros influye de manera positiva en la toma de decisiones.

Arreiza y Gavidia (2019) hicieron un análisis descriptivo y documental, porque reunieron artículos de distintas fuentes académicas. Concluyeron que la gestión del capital de trabajo, como estrategia financiera, puede lograr el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de la empresa. Sugirieron reforzar el planeamiento, ejecución y control de los activos y pasivos corrientes de la organización, a fin de lograr el cumplimiento solvente de sus obligaciones, así como la maximización de su rentabilidad.

Morillo y Llamo (2019) demostraron la importancia de una herramienta fundamental en los estudios del capital de trabajo, el ciclo de conversión de efectivo, y la búsqueda de un nivel de liquidez eficiente a través de un método cualitativo descriptivo. Se concluyó que, para obtener mayor rentabilidad, el ciclo de conversión de efectivo debe ser negativo o lo menor posible; es decir que, la rotación de cuentas por cobrar debe ser al menor plazo posible, la rotación de las cuentas por pagar al mayor plazo posible, mientras que la rotación de inventarios (aunque inicialmente se desee el menor plazo posible) dependerá de la actividad económica de la firma, por ejemplo: las empresas comerciales tienen una rotación de inventarios más acelerada que las empresas industriales, esto debido a que en estas últimas, el proceso de elaborar un producto terminado conlleva más tiempo, y por consecuencia le genera un ciclo de conversión de efectivo más extenso.

Huerta y Rivera (2020) hicieron un trabajo de investigación de tipo no experimental y correlacional; tomaron una empresa agroindustrial, con problemas de liquidez y analizaron la relación entre las cuentas por cobrar y el capital de trabajo, a través de tabulación de datos y análisis estadístico. Llegaron a la conclusión de que había una relación directa y significativa entre estas variables, por lo que sugirieron implementar mejoras en sus políticas de cuentas por cobrar, así como una capacitación al área involucrada.

López Del Águila (2020) hizo una evaluación de tipo no experimental y correlacional. Buscó determinar la relación entre el capital de trabajo y las cuentas por cobrar de una empresa logística, a través de la prueba estadística Spearman, concluyendo que existe una relación significativa entre el capital de trabajo y las cuentas por cobrar. Recomendó establecer políticas que permitan una adecuada gestión de cobranzas y mayor rentabilidad en el futuro.

### **2.1.2. Internacionales**

Gutiérrez (2012) evaluó detalladamente la gestión del capital de trabajo de una empresa del sector industrial ecuatoriano, notando que su periodo promedio de cuentas por cobrar estaba muy por encima del promedio del mercado (90 y 30 días respectivamente), por lo que sugirió un ajuste en estas cuentas, recaudándolas tan pronto como sea posible, evitando perjudicar la buena relación que se tiene con los clientes.



Medina, et al. (2012) tuvieron el objetivo de mostrar estrategias de mejoras de mercado corporativo más utilizadas en el país vecino. Llegaron a la conclusión de que la mayoría de las sociedades anónimas no tienen presencia en más de un negocio, es decir, tienen una estrategia de alta concentración y negocios muy especializados. Por otro lado, gran parte de los que sí diversificaron, en realidad no participan en más de dos líneas de negocios distintas; es decir, manejan bajos niveles de diversificación. Si bien los resultados de esta investigación demuestran eficiencia asociada a la estrategia de concentración, este no ha sido necesariamente el caso de la empresa estudiada Industrias Amaris S.A.

Lindao (2016) buscó mejorar los procesos internos de una firma ecuatoriana, a fin de reducir el ratio de las cuentas por cobrar. Mientras desarrollaba el proyecto fue encontrando varias inconsistencias que afectaban la recuperación de los créditos, por ejemplo, no había una estrategia de cobranzas definida. Bajo este panorama, se recomendó tomar medidas correctivas sobre las estrategias y controles financieros.

Jaramillo (2016) analizó 48 firmas colombianas del sector de distribución de químicos, y a través de evidencia empírica evaluó la relación existente entre capital de trabajo y rentabilidad. Demostró que hay relación significativa y negativa entre la rentabilidad expresada como ROA (*Return on Assets* o rentabilidad de activos) y los días en que la empresa tarda en recuperar sus cobranzas; sin embargo, la relación con la rentabilidad expresada como GOP (*gross operating profit* o resultado bruto de operación) se evidenció positiva más no significativa, es decir, que en Colombia la industria de distribución de químicos (que ya tenía un elevado número de días en cuentas por cobrar), no pueden dar más días de crédito adicionales a sus clientes puesto que ya tienen dificultades con la liquidez y el endeudamiento. A estas empresas les conviene cobrar lo antes posible, de este modo, su rentabilidad se incrementará. Finalmente, el autor concluye que los resultados varían dependiendo del sector, país y hasta por la cultura.

Cedillo (2018) presentó el caso de pequeñas y medianas empresas de tejidos en Ecuador y demostró cómo una mala gestión del capital de trabajo las perjudica primero en sus actividades diarias causándoles insolvencia financiera y a la larga les impide generar valor. Concluyó que si bien son las medianas empresas las que pueden pre-cancelar sus operaciones de corto plazo;

la mayoría de las pequeñas empresas administran mejor el capital de trabajo neto porque hacen un constante seguimiento de la gestión en cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios.

## **2.2. TÉRMINOS FINANCIEROS Y ADMINISTRATIVOS UTILIZADOS**

- Estados financieros.

Es un informe que muestra los recursos que genera una organización operando, además de las variaciones en su estructura financiera en un periodo determinado. De acuerdo a SumUp (s.f.) estos documentos muestran la salud económica de la empresa, por lo que parte de sus características es que deben ser fiables y útiles.

- Balance General

Es un documento que expresa la situación financiera de una empresa en un momento determinado momento, agrupando tanto activos (bienes o derechos de la organización), como pasivos (obligaciones) y patrimonio (recursos propios o fondos de los accionistas), y subdividiéndolos en corto y largo plazo (Córdova, 2012).

- Estado de resultados

También llamado estados de pérdidas y ganancias, refleja el resultado de la operatividad de la empresa en un tiempo determinado. De acuerdo con Gitman y Zutter (2012), es de gran ayuda para medir la rentabilidad de la empresa puesto que al expresarlo en porcentaje de ventas fácilmente se puede notar como ha variado su desempeño.

- Capital de trabajo.

Según Córdova (2012) es “la capacidad líquida que necesita una organización para afrontar los gastos operativos que aseguren su funcionamiento y representa el flujo financiero a corto plazo, participando en el estudio de la estructura financiera.” (p. 188).

Las organizaciones buscan formas de incrementar su capital de trabajo con el fin de desarrollarse en nuevos mercados, hacer nuevas inversiones y atrapar nuevos segmentos de clientes. Dicho incremento puede obtenerse de las siguientes formas:

- Enviando a factoring las cuentas por cobrar, es decir, vendiendo facturas para obtener efectivo.
- Retrasando sus cuentas por pagar.
- Protegiéndose contra los impagos, comprometiendo a los clientes es a través de un factoring, una carta de crédito o un seguro comercial.
- Reduciendo gastos o aprovechando descuentos.

- Efectivo

Es el activo de mayor liquidez con el que cuentan las empresas para cumplir con sus obligaciones más inmediatas. Son de disponibilidad inmediata, como por ejemplo el dinero en curso, las cuentas bancarias y los cheques por cobrar; por el contrario, los depósitos a plazo fijo, depósitos en garantía, préstamos, cheques con fechas de cobro posteriores o cheques devueltos por falta de fondos no se consideran parte del efectivo (SumUp, s.f.).

- Cuentas por cobrar

Representan las deudas de los clientes y se convertirán en efectivo en un determinado tiempo, llamado periodo de facturación (Van Horne y Wachowicz, 2008).

- Cuentas por pagar

Son las deudas que tiene la firma, que contrae con proveedores y acreedores como consecuencia de la adquisición de algún bien o servicio. SumUp (s.f.) indica que dichas adquisiciones están relacionadas directamente con la actividad económica de la organización, lo que permiten su el crecimiento y mejora.

- Inventarios

También llamado Existencias, es el total de mercancías con las que cuenta la empresa para comercializar. Incluyen las materias primas, los bienes parcialmente terminados y los bienes terminados (Gitman y Zutter, 2012).

- Confirming

Es un servicio financiero en el que una firma encarga el pago de una (o varias) facturas a una entidad financiera, lo que facilita el pago a los proveedores además de favorecerlos puesto que podrán cobrar sus facturas anticipadamente eliminando el riesgo de impago (Santaella, 2022).

- Benchmarking

También llamada evaluación comparativa, consiste en comparar a la empresa con su competencia directa más eficiente o el líder del mercado. El trabajarla de este modo permite identificar cualquier desvío significativo del promedio de la industria o estándar (Van Horne y Wachowicz, 2008). Su objetivo es crear, copiar e implementar mejores prácticas en las empresas, que permitan desarrollar planes que mejoren su desempeño en el mercado.

Definido por la:

*American Productivity & Quality Center, APQC* como un proceso de medición continuo y sistemático, que mide y compara continuamente los procesos empresariales de una organización contra los procesos de los líderes de cualquier parte del mundo (siempre y cuando exista una compatibilidad entre las empresas que realizan dicho estudio) para obtener información que ayude a la organización a desarrollar acciones que mejoren su performance. (Gisbert y Raissouni, 2014, p. 221)

Sin embargo, la definición más conocida es la de Balm:

Benchmarking es la actividad continua de comparar los propios procesos, prácticas, productos o servicios contra la mejor actividad similar que se conozca, de modo que se establezcan objetivos desafiantes pero alcanzables, y se implemente un curso de acción realista que permita a la organización, de forma eficiente, convertirse y mantenerse como el mejor. (1996, p. 28)

Algunos consideran esta práctica como un espionaje industrial, pero es infundado puesto que, este proceso introduce mejoras para alcanzar la excelencia, aplicando lo aprendido por otros que ya realizaron el proceso, evitando así la pérdida de tiempo y dinero e incrementando su competitividad (Gisbert y Raissouni, 2014). Otros autores como Camp (1997) y Codling (2000) resaltan que el benchmarking se ha convertido en una forma muy eficaz de transmisión de

conocimiento para elevar el desempeño; pero no es suficiente con conocer las mejores prácticas, son fundamentales: un plan de acción y capacidad para ejecutarla.

- Administración estratégica.

Es un eficaz instrumento de evaluación sistemática, que define los objetivos de una empresa a largo plazo, y permite desarrollar estrategias para alcanzarlos.

Conforme a Comunidad web de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN), Conexión ESAN (2016), la administración estratégica se define en base a estos cuatro elementos o pasos:

- Análisis ambiental (o del entorno). En el primer paso se realiza la recolección de información, tanto interna como externa; y con ello se identifican las fortalezas y debilidades de la empresa, así como sus principales competidores.
- Formulación de estrategia. En el segundo paso se definen los motivos, objetivos, estrategias y políticas a realizarse. Se determinan los resultados y se detalla el plan para lograrlos.
- Implementación de estrategia. En el tercer paso se pone en marcha el plan, considerando el presupuesto y el procedimiento acordado.
- Evaluación y control. En el cuarto paso se deben utilizar instrumentos de supervisión de desempeño, para evaluar que la empresa este caminando de acuerdo al plan; y de ser necesario que realice correcciones.

Un ejemplo de estrategia es el experimento ‘Grupo Experimental – Grupo Control’, en el que el grupo experimental es la firma expuesta a la variable o estímulo experimental y el grupo control es la firma es que se utiliza para los propósitos comparativos. Si al grupo experimental se le promete una recompensa al finalizar el experimento si realiza la tarea correctamente, y el grupo experimental desarrolla la tarea mejor que el grupo control, entonces obtenemos evidencia de que existe una relación directa entre recompensa y calidad de desarrollo de la tarea (Fernández, 2020).

### **III. DESARROLLO DEL TRABAJO**

#### **3.1. Lugar y duración del estudio**

El lugar en el que se realizó el caso de estudio fue el Cercado de Lima, durante los meses de enero a marzo del 2022.

#### **3.2. Naturaleza del estudio**

La naturaleza del estudio es de tipo transversal porque se analizó y contrastó diferentes factores que influyeron en un periodo determinado; no experimental porque las relaciones de las variables evaluadas se tomaron como dadas, es decir, se hicieron sin intervención directa; y correlacional, porque había relación entre las variables descritas.

#### **3.3. Instrumentos utilizados**

La información que se utilizó fueron los Estados financieros situacionales a diciembre 2021 (EEFF 2021); específicamente: a) Balance general, en el que figuran las cuentas por cobrar y cuentas por pagar; y b) Estado de resultados, en el que están las ventas y costos de ventas. Se contó con los estados financieros mensuales de enero 2021 a diciembre 2021, pero para fines prácticos se utilizó el anualizado pues tiene las variables ventas y costo de ventas acumuladas de todo el año. Adicionalmente, se tiene los estados financieros auditados de los años 2018, 2019 y 2020; en todos los casos, el auditor fue Pierrend, Gómez & Asociados SCRL, miembro de BDO International Limited.

#### **3.4. Descripción del proyecto**

El presente trabajo de suficiencia profesional presenta el desarrollo de un proyecto realizado en el primer trimestre del 2022. El objetivo del estudio fue encontrar la mejor alternativa que redujera el capital de trabajo invertido en la empresa Industrias Amaris S.A., esto a través de

variaciones en la rotación de cuentas por cobrar (en días) y en la rotación de cuentas por pagar (en días). Para dichas variaciones se tomaron como referencia los valores de las rotaciones del competidor más cercano y mejor posicionado en cada línea de negocio, y se restó con las de Industrias Amaris S.A., de este modo se obtuvieron las diferencias en días de cobro y de pago entre las compañías. Con esta información se analizó y decidió qué acciones se tomarían para modificar los también llamados periodo promedio de cobro y periodo promedio de pago. Finalmente, después de que el plan de acción fue ejecutado, se verificó en cuánto se logró reducir la brecha en cada línea de negocio respecto a su competidor más cercano y mejor posicionado.

### **3.5. Indicadores utilizados**

Considerando los objetivos, se procedió a recopilar información de los EEFF 2021, tales como:

#### **3.5.1. Capital de trabajo.**

Manejar adecuadamente el capital de trabajo es una de las funciones estratégicas más importantes dentro de una empresa, ya sea por la cantidad de efectivo con que opera, por el monto que se invierte en cuentas por cobrar, por el número de inventarios que maneja, o por importe de las cuentas por pagar a proveedores. Administrar el capital de trabajo es acerca de decisiones que las empresas deben tomar respecto al nivel de efectivo que necesitan para cumplir con sus obligaciones generados por los ciclos de producción y venta; además, de los adecuados niveles que deberá de conservar en cuentas por cobrar, créditos e inventarios para costear sus ciclos operativos y financieros de corto plazo (Morales et al., 2014).

Entonces, los elementos del capital de trabajo son el efectivo, las cuentas por cobrar, los inventarios y las cuentas por pagar.

$$CT = \text{Efectivo} + \text{Cuentas por cobrar} + \text{Inventarios} - \text{Cuentas por pagar} \quad \dots (1)$$

Donde:

CT: Capital de trabajo

Como se puede ver en la Tabla 1, para el estudio se consideraron las siguientes variables de los EEFF 2021 de Industrias Amaris:

- Efectivo.
- Cuentas por cobrar como el total de Cuentas por cobrar menos la cuenta Anticipo a proveedores, debido a que estos son los pagos que la empresa hace a modo de adelanto para una futura compra y tienen como la finalidad asegurar el derecho a recibir un bien o servicio determinado.
- Inventarios como el total de Existencias menos la cuenta Repuestos, envases y suministros diversos, en el caso de los repuestos no se consideran porque son piezas destinadas para cambio o mantenimiento de los equipos disponibles, y los envases y suministros tampoco porque son parte del producto, por lo que su valor y el del producto no se distinguen en la venta.
- Cuentas por pagar, como la suma de la cuenta Facturas y letras por pagar a proveedores más los préstamos que se financiaron para cubrir la compra de lanas (U.N. Tejidos) en modalidad CAD (*Cash Against Documents*) o pago contra documentos. Si bien este valor está incluido en las Cuentas por pagar a bancos y financieras, en el proyecto fue considerado junto de las Cuentas por pagar a proveedores, porque algunos de estos ofrecían atractivos descuentos para los clientes que aceptaran esta condición de pago; entonces Industrias Amaris S.A. comparó los beneficios financiero y noto que para la empresa era más beneficioso aceptar la oferta de pago contra entrega de documentos y financiarla con algún banco, que mantener la condición de pago que se tenía.



**Tabla 1.***Capital de trabajo de Industrias Amaris S.A. a diciembre 2021 (en soles)*

Periodo 2021	Tejidos	Químicos	Cerámicos	Total
Efectivo	3,141,647	8,601,762	567,358	12,310,767
Cuentas por cobrar en EEFF	30,208,046	88,405,255	17,616,884	136,230,185
Anticipo a proveedores	1,793	189,122	165,007	355,922
Cuentas por cobrar	30,206,253	88,216,133	17,451,877	135,874,263
Existencias en EEFF	65,149,931	62,483,517	28,189,529	155,822,977
Repuestos, envases y suministros diversos	5,305,435	2,389,793	10,229,625	17,924,853
Inventarios	59,844,496	60,093,724	17,959,904	137,898,124
Facts. y Lts. por pagar Proveedores	3,382,944	30,665,582	11,596,272	45,644,798
Cuentas por pagar proveedores (CAD Lanás)	9,515,978	-	-	9,515,978
Cuentas por pagar	12,898,922	30,665,582	11,596,272	55,160,776
Capital de trabajo	80,293,473	126,246,037	24,382,867	230,922,377

Nota: Para mayor detalle, revisar el Anexo 5.

Fuente: Elaborado a partir de datos de EEFF 2021 de Industrias Amaris S.A.

De igual forma, como se observa en la Tabla 2, se calcularon las variables: efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar, correspondientes a los principales competidores de cada unidad de negocio.

**Tabla 2.***Capital de trabajo de los competidores directos más eficientes a diciembre 2021 (en soles)*

Periodo 2021	Tejidos Compañía Textilera Americana	Químicos Compañía Química Industrial	Cerámicos Cerámicas Kantu
Efectivo	840,990	4,776,420	1,427,550
Cuentas por cobrar en EEFF	30,406,758	114,137,061	16,275,080
Anticipo a Proveedores	362,242	870,489	79,563
Cuentas por cobrar	30,044,516	113,266,572	16,195,517
Existencias en EEFF	52,481,865	111,302,847	28,519,151
Repuestos, envases y suministros diversos	4,829,897	14,804,177	1,476,761
Inventario de producto terminados	47,651,968	96,498,670	27,042,390
Facts. y Lts. por pagar Proveedores	18,019,652	64,332,446	16,225,434
Cuentas por pagar	18,019,652	64,332,446	16,225,434
Capital de trabajo	60,517,822	150,209,215	28,440,023

Nota: Para mayor detalle, revisar el Anexo 6.

Fuente: Elaborado a partir de datos de EEFF 2021 de Compañía Textilera Americana SAC, Compañía Química Industrial SRL y Cerámicas Kantu SAC.

Para hacer más eficiente el capital de trabajo utilizado se decidió evaluar los posibles cambios tanto en las cuentas por cobrar como con las cuentas por pagar, esto a través de variaciones en las rotaciones en dichas cuentas, ambos factores del ciclo de conversión de efectivo.

El tiempo que transcurre entre el momento en que las empresas adquieren el compromiso de compra de inventarios, venden sus mercancías al crédito y recaudan esas cuentas por cobrar es llamado ciclo de operación. Matemáticamente sería:

$$CO = RID + RCCD \quad \dots (2)$$

Donde:

CO: Ciclo de operación

RID: Rotación de Inventarios en días

RCCD: Rotación de cuentas por cobrar en días

Pero si en lugar de considerar el tiempo desde el compromiso de compra de inventarios; como indican Van Horne y Wachowicz (2008), se toma el tiempo desde que se efectúa el pago a los proveedores hasta que se efectúa el cobro por las ventas realizadas, se tendría que restar al ciclo de operación, la rotación de cuentas por pagar y se obtendría el ciclo de efectivo (o ciclo de conversión de efectivo):

$$CE = CO - RCPD \quad \dots (3)$$

Donde:

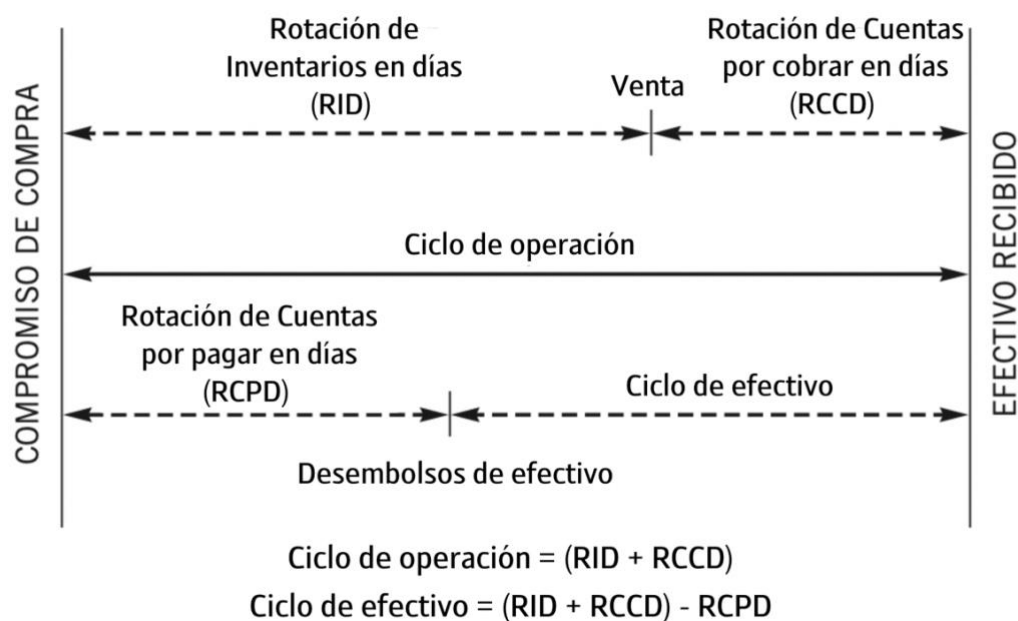
CE: Ciclo de efectivo

RCPD: Rotación de cuentas por pagar en días

Como lo ilustra la Figura 1, tanto el ciclo de operación como el ciclo de efectivo, están definidos por las necesidades de activos circulantes que tiene toda empresa.

**Figura 1.**

*Conformación del Ciclo de operación y del Ciclo de efectivo de una empresa.*



Nota: Las líneas horizontales del gráfico representan los indicadores de rotación y cómo estos procesos conforman los Ciclos de operación y de efectivo. Adaptado de Fundamentos de administración financiera (p.146), por J. C. Van Horne y J. M. Wachowicz Jr., 2010, Pearson Education.

### 3.5.2. Rotación de inventarios en días.

De acuerdo a Van Horne y Wachowicz (2008), cuanto mayor sea la rotación de inventarios, más eficiente está siendo su administración, y más reciente será el inventario por su rápida venta; sin embargo, esto también podría significar un bajo número de existencias y por tanto un mayor riesgo de perder oportunidades de negocio. Una rotación baja, en cambio, es señal de un movimiento lento de los inventarios o de que mercancía obsoleta está siendo incluida.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario de producto terminados}} \quad \dots (4)$$

Este ratio mide “si una empresa mantiene inventarios excesivos y si vende sus inventarios con lentitud en comparación con el valor representativo de la industria” (David, 2003, p. 141).

La rotación de inventarios en días, también llamado periodo promedio de conversión de inventario, es el tiempo en días en que la mercancía permanece en el almacén:

$$\text{Rotación de inventarios en días (RID)} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de inventarios}} \quad \dots (5)$$

Como se puede observar en la Tabla 3, al final del 2021 la U.N. Tejidos tardaba mayor tiempo en vender sus inventarios (376 días), en comparación al resto de unidades de negocio.

**Tabla 3.**

*Rotación de inventarios de Industrias Amaris S.A. en el periodo 2021 (en días)*

Periodo 2021	Tejidos	Químicos	Cerámicos	Total
Días en el año	365	365	365	365
Costo de Ventas (Últ. 12 meses)	58,147,788	266,568,090	71,397,559	396,113,436
Existencias en EEFF	65,149,931	62,483,517	28,189,529	155,822,977
Repuestos, envases y suministros diversos	5,305,435	2,389,793	10,229,625	17,924,853
Inventario de producto terminados	59,844,496	60,093,724	17,959,904	137,898,124
Rotación de Inventario en días (RID)	376	82	92	127

Fuente: Elaborado a partir de datos de los EEFF 2021 de Industrias Amaris S.A.

### **3.5.3. Rotación de cuentas por cobrar en días.**

Es el tiempo que se necesita para recaudar el pago efectivo de los clientes, también llamado periodo de cobro promedio. Según Morillo y Llamo (2019), el éxito de una compañía dependerá de la gestión de cobranza que realice. Las cuentas por cobrar son la principal fuente de ingresos de las organizaciones, una buena o mala administración repercute directamente en la liquidez de la empresa.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito anuales}}{\text{Cuentas por cobrar}} \quad \dots (6)$$

Este indicador mide el número de veces en que las cuentas por cobrar se convirtieron en efectivo durante el año.

La rotación de cuentas por cobrar en días, también llamado periodo de cobro promedio, mide “la duración de tiempo promedio que una empresa requiere para cobrar las ventas a crédito (en días)” (David, 2003, p. 141):

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar en días (RCCD)} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}} \quad \dots (7)$$

Dado que ninguno de nuestros clientes paga en efectivo, se consideró el total de las ventas netas como ventas a crédito anuales. En la Tabla 4 se detalla que en el 2021 la U.N. Tejidos tardó en promedio 117 días en cobrar sus ventas, la U.N. Químicos 88 días y la U.N. Cerámicos 63 días.

**Tabla 4.**

*Rotación de cuentas por cobrar de Industrias Amaris S.A. en el periodo 2021 (en días)*

Periodo 2021	Tejidos	Químicos	Cerámicos	Total
Días en el año	365	365	365	365
Ventas (Últ. 12 meses)	94,410,407	365,997,037	100,702,466	561,109,909
Cuentas por cobrar en EEFF	30,208,046	88,405,255	17,616,884	136,230,185
Anticipo a Proveedores	1,793	189,122	165,007	355,922
Cuentas por cobrar comerciales	30,206,253	88,216,133	17,451,877	135,874,263
Rotación de cuentas por cobrar en días (RCCD)	117	88	63	88

Fuente: Elaborado a partir de datos de los EEFF 2021 de Industrias Amaris S.A.

#### **3.5.4. Rotación de cuentas por pagar en días.**

Es el tiempo promedio que necesita una empresa para liquidar sus deudas (Gitman y Zutter, 2012). Las cuentas por pagar son las deudas u obligaciones de corto plazo que la firma tiene

con sus proveedores. El solo ratio de rotación de cuentas por pagar indica el número de veces que la empresa ha pagado a sus proveedores en el año.

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Cuentas por pagar}} \quad \dots (8)$$

La rotación de cuentas por pagar en días indica la antigüedad promedio de las cuentas por pagar de la compañía; además, muestra si la empresa tiene suficiente efectivo disponible para cumplir con sus obligaciones a tiempo.

$$\text{Rotación de cuentas por pagar en días (RCPD)} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por pagar}} \quad \dots (9)$$

La Tabla 5 indica que en el 2021 la U.N. Tejidos tardó en promedio 81 días en pagar a sus proveedores, mientras que la de la U.N. Químicos tarda 42 días y la U.N. Cerámicos 59 días.

**Tabla 5.**

*Rotación de cuentas por pagar de Industrias Amaris S.A. en el periodo 2021 (en días)*

Periodo 2021	Tejidos	Químicos	Cerámicos	Total
Días en el año	365	365	365	365
Costo de Ventas (Últ. 12 meses)	58,147,788	266,568,090	71,397,559	396,113,436
Facts. y Lts. por pagar Proveedores	3,382,944	30,665,582	11,596,272	45,644,798
Cuentas por pagar proveedores (CAD Lanás)	9,515,978	-	-	9,515,978
Cuentas por pagar comerciales	12,898,922	30,665,582	11,596,272	55,160,776
Rotación de cuentas por pagar en días (RCPD)	81	42	59	51

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de los EEFF 2021 de Industrias Amaris S.A.

Teniendo la rotación de cuentas por cobrar y la rotación de cuentas por pagar (ambas en días) de cada unidad de negocio, se compararon con los resultados de sus competidores directos más eficiente (Tabla 6 y 7); este criterio de comparación para hacer más eficiente el capital de trabajo está basado en el concepto de Benchmarking.

### **3.6. Experiencias y aportes profesionales**

Debido al contexto de ese periodo, llevar un buen control del área financiera era fundamental para mitigar, en la medida de lo posible, los efectos negativos de la pandemia por COVID-19; y este se convirtió en el principal reto de la organización.

El presente trabajo le fue encargado al Analista de finanzas de Industrias Amaris S.A., una profesional de la carrera de economía, que tenía a cargo funciones tales como la ejecución de pagos, la coordinación con bancos para obtención de fondos, la elaboración de reportes mensuales (Control de deuda financiera, Presupuesto de ventas, Indicadores financieros, Pago a proveedores del mes, Caja Diaria, Flujo de caja mensual, y otros que solicite la jefatura directa). La investigación consistía en encontrar la mejor alternativa para la reducir el capital de trabajo invertido, a través de ajustes en el ciclo de conversión de efectivo en la empresa en el año 2021 y se desarrolló recolectando información financiera de la empresa para hallar los índices de rotación de las cuentas por cobrar y de las cuentas por pagar, siendo los cursos de Finanzas y Contabilidad tomados en la Universidad Nacional Agraria La Molina y la especialización en Finanzas Corporativas realizado en la ESAN de gran utilidad para desarrollar el caso. Por otro lado, con la ayuda de las áreas de compras y cobranzas se obtuvieron los indicadores de los competidores; luego toda la información se organizó en cuadros resúmenes que mostraron los resultados obtenidos y finalmente se expusieron los resultados y sugerencias a la coordinadora del área, para que esta a su vez pudiera llevárselas al gerente general y tomaran una decisión sobre el caso. Con la decisión tomada, se coordinó nuevamente con las áreas de compras y cobranzas y se realizó el seguimiento de la ejecución del proyecto.

Si bien no hubo un documento final, los primeros resultados se vieron reflejados en los estados financieros de marzo 2022 en los que se corroboró una reducción del ratio rotación de cuentas por cobrar.



## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Estrategia basada en las cuentas por cobrar

Para evaluar la factibilidad de la reducción del capital de trabajo en la empresa Industrias Amaris S.A. a través de variaciones en la rotación de cuentas por cobrar se compara dicho indicador de cada línea de negocio con el de su competidor principal, el objetivo es cobrar como máximo en el mismo número de días que la otra empresa (RCCD Industrias Amaris / RCCD competidor  $\leq 1$ ).

De acuerdo con la Tabla 6, la U.N. Químicos es la única que cumple con el objetivo, ya que tarda en promedio 88 días en cobrar a los clientes, mientras que su competencia, la Compañía Química Industrial S.R.L. tarda en promedio 90 días, dando un ratio de 0.98. Por otro lado, notamos que la U.N. Tejidos y Cerámicos tienen la posibilidad de mejorar ya que los competidores directos, la Compañía Textilera Americana S.A.C. y Cerámicas Kantu S.A.C. respectivamente, no cumplen con el objetivo.

**Tabla 6.**

*Comparativo de RCCD de Industrias Amaris S.A. y competidores en el periodo 2021*

Periodo 2021	Tejidos	Químicos	Cerámicos	Total
Cuentas por cobrar				
Rotación de cuentas por cobrar (en días) - Industrias Amaris	117	88	63	88
Rotación de cuentas por cobrar (en días) - competidor	100	90	50	
Objetivo:				
RCCD Industrias Amaris / RCCD competidor $\leq 1$	1.17	0.98	1.27	

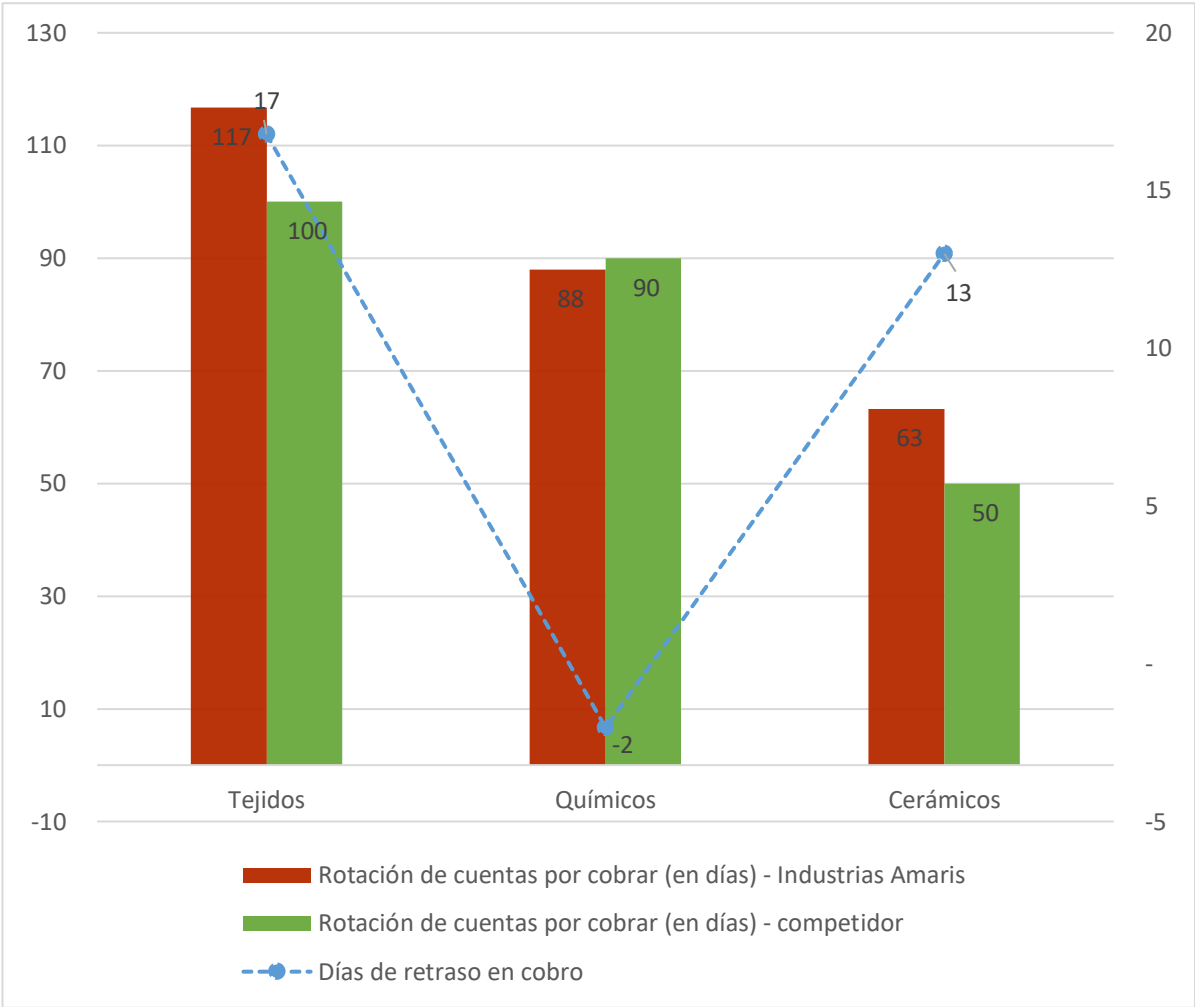
Fuente: Elaborado a partir de datos de los EEFF 2021 de Industrias Amaris S.A.

Las diferencias entre las RCCD de cada unidad de negocio de la organización y sus principales competidores son los días en exceso en que no se está cobrando, ya sea porque el convenio de

pagos firmados no es el más beneficioso para Industrias Amaris S.A. o porque hay un retraso en el cobro a los clientes. Como se aprecia en la Figura 2, en la U.N. Tejidos hay una demora en el cobro de 17 días en promedio, mientras que la U.N. Cerámicos la demora es de 13 días en promedio.

**Figura 2.**

*Retraso en el cobro de facturas a clientes*



Con esta información se llevó a la práctica el proyecto, primero el área de cobranzas pactó reuniones con los principales clientes de las líneas Tejidos y Cerámicos, se les ofreció descuentos por pronto pago y también la posibilidad de pagar a través de un confirming si contaban con la línea; la gran mayoría se vieron interesados y tras más negociaciones accedieron. Seguidamente, los gestores de cobranzas hicieron llamadas y enviaron correos al resto de clientes informándoles de los incentivos de pagar anticipadamente. Toda esta gestión

en conjunto permitió reducir el periodo promedio de cobro de las facturas, obteniendo fondos que la firma destinará a inversiones productivas (Ehrhardt y Brigham, 2007); y se espera que a diciembre de este año 2022 se obtenga lo pactado (Tabla 7), cumpliendo con el objetivo de reducir la brecha entre los días de cobro de la empresa y su competencia.

**Tabla 7.**

*Variación del periodo promedio de cobro de Industrias Amaris S.A.*

	Tejidos	Cerámicos
Cuentas por cobrar		
Periodo promedio de cobro a diciembre 2021	117	63
Periodo promedio de cobro esperado a diciembre 2022	110	55
Reducción	-7	-8

Fuente: Elaborado a partir de datos de los EEFF 2021 de Industrias Amaris S.A.

A mediados de abril del 2022, a modo de control, se hizo una evaluación del caso con los estados financieros de marzo 2022 y como muestra la Tabla 8, se verificó que sí se estaba cumpliendo con lo acordado, los clientes estaban pagando antes del vencimiento de sus facturas, por lo que el índice RCCD se redujo, en el caso de Tejidos de 117 a 111 días y en el caso de Cerámicos de 63 a 56 días.

**Tabla 8.**

*Comparativo de RCCD de Industrias Amaris S.A. al 31/12/21 y al 31/03/2022*

	Tejidos	Químicos	Cerámicos	Total
Días en el año	90	90	90	90
Ventas (al 31/03/22)	17,847,226	89,752,425	22,349,920	129,949,571
Total Cuentas por cobrar	22,065,184	87,510,543	14,038,753	123,614,480
Anticipo a Proveedores	82,183	156,572	149,018	387,773
Cuentas por cobrar	21,983,001	87,353,971	13,889,735	123,226,707
Rotación de cuentas por cobrar (días) - Al 31/03/22	111	88	56	85
Rotación de cuentas por cobrar (días) - Al 31/12/21	117	88	63	88
Variación	-6	0	-7	-3

Nota: Para mayor detalle, revisar los anexos 5, 7 y 8

Fuente: Elaborado a partir de datos de los EEFF 2021 de Industrias Amaris S.A.

En la Tabla 9 se puede observar cómo esta estrategia de reducción en la Rotación de cuentas por cobrar ha generado cambios positivos en el capital de trabajo de la firma, haciéndolo más eficiente y demostrando una mejora significativa en la administración del capital de trabajo.

**Tabla 9.**

*Capital de trabajo de Industrias Amaris S.A. a marzo 2022 (en soles)*

Periodo 2021	Tejidos	Químicos	Cerámicos	Total
Efectivo	3,548,898	8,087,702	657,810	12,294,410
Cuentas por cobrar en EEFF	22,065,184	87,510,543	14,038,753	123,614,480
Anticipo a Proveedores	82,183	156,572	149,018	387,773
Cuentas por cobrar	21,983,001	87,353,971	13,889,735	123,226,707
Existencias en EEFF	66,404,915	62,461,699	27,131,416	155,998,030
Repuestos, envases y suministros diversos	5,409,242	2,526,986	10,611,565	18,547,793
Inventarios	60,995,673	59,934,713	16,519,851	137,450,237
Facts. y Lts. por pagar Proveedores	3,859,205	30,451,912	10,129,497	44,440,614
Cuentas por pagar proveedores (CAD Lanás)	11,294,527	-	-	11,294,527
Cuentas por pagar	15,153,732	30,451,912	10,129,497	55,735,141
Capital de trabajo	71,373,840	124,924,474	20,937,899	217,236,213

Fuente: Elaborado a partir de datos de EEFF a marzo 2021 de Industrias Amaris S.A.

Finalmente, la Tabla 10 muestra las variaciones del capital de trabajo en cada unidad de negocio de Industrias Amaris S.A. En general, la empresa redujo su capital de trabajo invertido en S/ 13,686,164, esto a razón de los reajustes en las rotaciones de cuentas por cobrar específicamente de las líneas Tejidos y Cerámicos, que redujeron su capital de trabajo en 11.11% y 14.13% respectivamente; liberando de este modo, efectivo inmovilizado y haciéndolo más eficiente.

**Tabla 10.***Comparativo del capital de trabajo de Industrias Amaris S.A. al 31/12/21 y al 31/03/2022*

Periodo 2021	Tejidos	Químicos	Cerámicos	Total
Capital de trabajo a Dic-21	80,293,473	126,246,037	24,382,867	230,922,377
Capital de trabajo a Mar-22	71,373,840	124,924,474	20,937,899	217,236,213
Variación	-8,919,633	-1,321,563	-3,444,968	-13,686,164
Variación (%)	-11.11%	-1.05%	-14.13%	-5.93%

**4.2. Estrategia basada en las cuentas por pagar**

Para evaluar la factibilidad de la reducción del capital de trabajo en la empresa Industrias Amaris S.A. a través de variaciones en la rotación de cuentas por pagar se compara nuevamente, dicho indicador de cada línea de negocio con el de su competidor principal, el objetivo es pagar en el mayor tiempo posible, es decir que el objetivo es pagar por lo menos en el mismo número de días que la otra empresa (RCPD Industrias Amaris / RCPD competidor  $\geq 1$ ).

Como se muestra en la Tabla 11, la U.N. Cerámicos es la más cercana a cumplir con el objetivo, ya que tarda en promedio 59 días en pagar a los proveedores, mientras que su competidor principal, la empresa Cerámicas Kantu S.A.C. tarda en promedio 60 días, dando un ratio de 0.99. Por otro lado, observamos que la U.N. Tejidos y Químicos tienen la posibilidad de mejorar ya que los competidores directos, Compañía Textilera Americana S.A.C. y Compañía Química Industrial S.R.L. respectivamente, no cumplen con el objetivo.

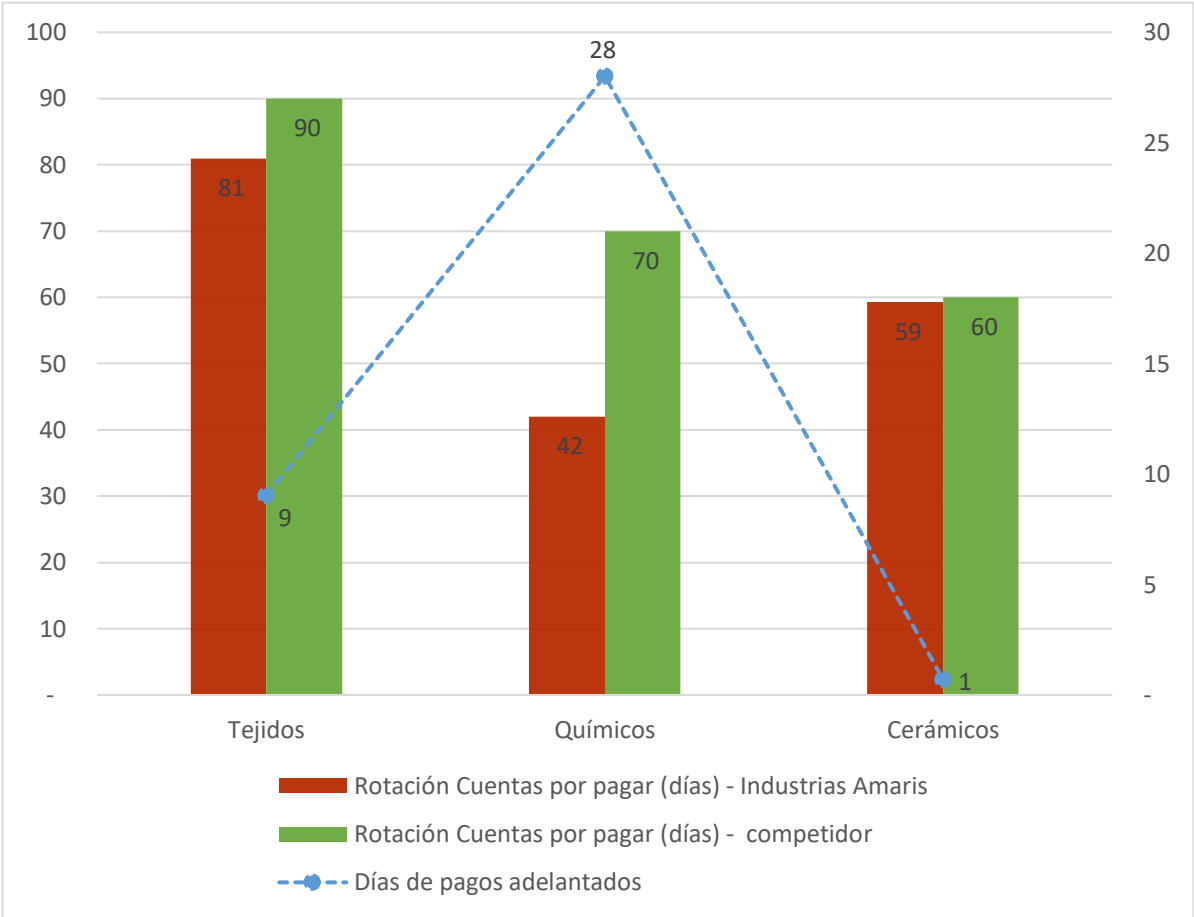
**Tabla 11.***Comparativo de RCPD de Industrias Amaris S.A. y competidores en el periodo 2021*

Periodo 2021	Tejidos	Químicos	Cerámicos	Total
<b>Cuentas por pagar comerciales</b>				
Rotación de cuentas por pagar (en días) - Industrias Amaris	81	42	59	51
Rotación de cuentas por pagar (en días) - competidor	90	70	60	
Objetivo:				
RCPD Industrias Amaris / RCPD competidor $\geq 1$	0.90	0.60	0.99	

Fuente: Elaborado a partir de datos de los EEFF 2021 de Industrias Amaris S.A..

Las diferencias entre las RCPD de cada unidad de negocio de la organización y sus principales competidores son los días en que se está adelantando un pago, ya sea porque el convenio de pagos firmado no es el más beneficioso para Industrias Amaris S.A. o porque hubo algún beneficio por pronto pago al que la empresa accedió. Como se aprecia en la Figura 3, en la U.N. Tejidos la firma está pagando en promedio 9 días adelantado en comparación a su competidor, mientras que la U.N. Químicos el adelanto es aún mayor, 28 días en promedio.

**Figura 3.**  
*Adelanto en el pago de deudas comerciales*



Con estos datos se dio inicio a la ejecución del proyecto, inicialmente los gerentes de las U.N. Tejidos y Químicos se reunieron con los principales proveedores de la empresa, se les informó del interés que había por parte de Industrias Amaris en extender los plazos de pago.

Si bien muchos de ellos fueron comprensivos respecto a la situación de la empresa que, como todas, ha venido lidiando con la crisis, pero siempre cumpliendo con sus obligaciones; todos coincidieron en que la firma ha mostrado un gran desempeño durante la pandemia, pero que actualmente no veían posible un incremento en el plazo de pagos, ya sea por políticas internas o porque también ellos han tenido dificultades como problemas en su liquidez a razón de la pandemia.

Con estos alcances, finalizaron las negociaciones y con ellos los intentos por modificar los plazos de pago a los proveedores, priorizando la relación comercial que se tiene con ellos.

## V. CONCLUSIONES

En referencia al primer objetivo, se realizó un análisis del indicador rotación de cuentas por cobrar, con el fin verificar en qué nivel se encontraba y en qué nivel debía estar para igualar al competidor directo más eficiente de cada unidad de negocio, la diferencia de estos son los días que Industrias Amaris S.A. debe acelerar en el proceso de cobranza de sus facturas, dando como resultados: La U.N. Tejidos tenía que acelerar su proceso en 17 días, al ejecutar el proyecto y renegociar la condición de pago con los clientes, se logró acelerar el proceso en 7 días; y tras la evaluación al cierre de marzo 2022, se comprobó que el indicador RCCD se había reducido en 6 días, acercándose más a su principal competidor. En el caso de la U.N. Cerámicos, este debía acelerar su proceso en 13 días, después de llevar a cabo el proyecto, se acordó que la condición de pago de los clientes se acelerara en 8 días; y después de la evaluación se comprobó que, al cierre de marzo 2022 el ratio RCCD disminuyó en 7 días. Respecto a la U.N. Químicos, no fue necesaria la renegociación porque el indicador RCCD de la firma es 88 días y el del competidor 90 días, es decir, la pequeña diferencia que hay es a favor de Industrias Amaris S.A. ya que cobra 2 días más rápido.

Con respecto al segundo objetivo, se efectuó un análisis del indicador rotación de cuentas por pagar, para contrastar en qué nivel se encontraba y en qué nivel debía estar para igualar a su competidor directo más eficiente de cada unidad de negocio, la diferencia son los días que Industrias Amaris S.A. debe aplazar el pago a sus proveedores comerciales, resultando que: La U.N. Tejidos tenía que aplazar el pago en 9 días, hasta diciembre pagaba en promedio en 81 días y debía pagar en 90 días; por parte de la U.N. Químicos, debía retrasar sus pagos en 28 días, antes pagaba en promedio 42 días y ahora tendría que hacerlo en 70 días. Al intentar proceder con el proyecto y renegociar la condición de pago de la empresa con los proveedores, se encontró un gran problema, los principales proveedores de la empresa no estaban dispuestos a extender los plazos de sus créditos comercial. Como se indicó anteriormente, Industrias Amaris S.A. ha mantenido una excelente relación con sus proveedores a través de los años, así que en pos de continuar siendo catalogado como un cliente bueno en cualquier análisis crediticio, la empresa desistió de llevar a cabo este proyecto.



Por último y de manera general, se concluye que la mejor alternativa para reducir el capital de trabajo mediante ajustes en el ciclo de conversión de efectivo para Industrias Amaris S.A., es a través cambios en la rotación de cuentas por cobrar, debido a que por el momento es la única alternativa factible. Los clientes se vieron interesados en cuanto se les presentó los incentivos para que paguen antes, como los descuentos por pronto pago o la posibilidad de pagar mediante confirming, permitiendo acelerar el proceso de cobro a niveles similares a los de la competencia.

## VI. RECOMENDACIONES

- Si bien renegociar las condiciones de pago es beneficioso para la empresa y hasta para el cliente si hay un incentivo, es igual de importante mejorar las estrategias de cobro, adoptar nuevas prácticas como: analizar frecuentemente la situación financiera de los clientes; darles más opciones de pago como pagos en línea, pagos con tarjeta de crédito y débitos directos; seguimiento constante a todo proceso, desde la emisión de la factura hasta su pago; y categorizar a los clientes de acuerdo a su perfil de riesgo. Todas estas estrategias podrían influir positivamente en la recuperación de las cuentas por pagar evitando demoras y/o incumplimientos de pagos.
- Mantener la buena relación con los proveedores es fundamental, acciones como aplazar el pago y no respetar los términos comerciales para buscar mejoras financieras, al final sería contraproducente pues ocasionarían fastidios de los proveedores (que de proponérselo podrían tomar represarías) y mancharían el buen nombre de la empresa.
- Un factor importante que no se evaluó en el proyecto es la rotación de inventarios, esto debido a las importantes inversiones que se tienen planeado para este año; por lo tanto, se sugiere analizar variaciones en este indicador a principios del próximo año 2023 después de realizar las inversiones planificadas y corroborar si es factible.
- Si bien el estudio de Medina, et al. (2012), concluyó que en Chile la mayoría de empresas son eficientes con una estrategia de alta concentración y tiene negocios muy especializados, Industrias Amaris S.A. ha demostrado que la diversificación no solo permite el crecimiento y expansión de la empresa, sino que permite mitigar los efectos de una crisis. Por lo que se recomienda continuar con las inversiones que promuevan la expansión de la empresa, ya sea adquiriendo una nueva firma o ampliando sus plantas de producción.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta Canta, M. L., & Irivarren Tréneman, S. B. (2020). La rotación de inventarios y su influencia en la rentabilidad de empresas del sector textil – confecciones en Lima Centro – Gamarra durante el año 2018. [Tesis de titulación, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas] Repositorio Académico UPC.  
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/652556>
- Arreiza P., E. A., & Gavidia M., J. N. (2020). Gestión del capital de trabajo como estrategia financiera para el desarrollo empresarial. *Revista de Investigación de Valor Contable*, 6(1), 65-77. <https://doi.org/10.17162/rivc.v6i1.1259>
- Balm, G. J. (1996). Benchmarking and gap analysis: what is the next milestone?. *Benchmarking for Quality Management and Technology*, 3(4), 28-33.
- Camp, R. C. (1997). *Benchmarking: la Búsqueda de las Mejores Prácticas de la Industria que Conducen a un Desempeño Excelente*. Editorial Panorama.
- Cedillo V., A. E. (2018). La administración de capital de trabajo, liquidez y rentabilidad como factores de crecimiento y competitividad de las pymes en el sector de prendas de vestir de la ciudad de cuenca en el período 2014-2016. [Tesis de Titulación, Universidad de Cuenca] Repositorio Institucional del Tecnológico de Monterrey.  
<https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/30942/1/Trabajo%20de%20Titulación.%20pdf.pdf>
- Codling, S. (2000). *Benchmarking*. Madrid: Editorial Asociación española de normalización y certificación.
- Conexión ESAN. (23 de abril de 2022). ¿Qué es la administración estratégica?.  
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-la-administracion-estrategica#:~:text=La%20administraci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20es%20un,y%20localiza%20recursos%20para%20realizarlos>
- Córdoba P., M. (2012). *Gestión Financiera* (1 ed.). Ecoe Ediciones. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1985>

- Corrales, G. (14 de marzo de 2022). *La importancia de la liquidez en tiempos del Covid-19*. La República: <https://www.larepublica.net/noticia/la-importancia-de-la-liquidez-en-tiempos-del-covid-19>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (E. Quintanar Duarte, Editor) <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Ehrhardt, M. C., & Brigham, E. F. (2007). *Finanzas Corporativas* (2 ed.). (A. A. Gómez Ruiz, Ed.) Cengage Learning Editores. <https://es.b-ok.lat/book/5869861/ee1dd2>
- Fernández, Á. (05 de Abril de 2022). *¿Para qué sirve el grupo control de los experimentos?* Hidden Nature: <https://www.hidden-nature.com/para-que-sirve-el-grupo-control-en-los-experimentos/>
- Gaitán C., Y. (2005). Aplicación de la herramienta Benchmarking en la OCV Monterrey. [Tesis de maestría, Instituto Tecnológico y de estudios superiores de Monterrey] *Repositorio Institucional del Tecnológico de Monterrey*. [https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/572403/DocsTec\\_2529.pdf](https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/572403/DocsTec_2529.pdf)
- Gisbert S., V., & Raissouni, O. (2014). Benchmarking, herramienta de control de calidad y mejora continua. *Revista 3C Empresas*, 3(4), 217-233. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/50967/Gisbert%3BOmar%20-%20BENCHMARKING%2C%20HERRAMIENTA%20DE%20CONTROL%20DE%20CALIDAD%20Y%20MEJORA%20CONTINUA.pdf?sequence=1>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (12 ed.). (G. Domínguez Chávez, Ed., & A. E. Brito, Trad.) Pearson Education. [https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/pcipios-adm-finan-12edi-gitman.pdf](https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/pcipios-adm-finan-12edi-gitman.pdf)
- Guerrero Altamirano, B. Y., Huamán Chuquipa, B. K., & Vallejos Tafur, D. J. (2022). Gestión de capital de trabajo y la toma de decisiones en la empresa alba mayo S.R.L, Moyobamba - 2021. *Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 14931-14953. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i6.1447](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1447)

- Gutiérrez Torres, I. (2012). Mejoramiento de la gestión del capital de trabajo y del ciclo de efectivo, en la empresa NR Productos Industriales y Agrícolas S.A., ubicada en la provincia de Pichincha, Quito - Ecuador. *[Tesis de disertación de grado previa obtención de título, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]* Repositorio PUCE. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/5146>
- Huerta Terezo, R., & Rivera Damacino, J. (2020). Cuentas por cobrar y su incidencia en el capital de trabajo de la empresa Oleaginosas Padre Abad S.A. provincia de Padre Abad departamento de Ucayali, 2019. *[Tesis de Titulación, Universidad Privada de Pucallpa]* Repositorio Institucional de la Universidad Privada de Pucallpa. <http://repositorio.upp.edu.pe/handle/UPP/170>
- Jaramillo Aguirre, S. (2016). Relación entre la gestión del capital de trabajo y la rentabilidad en la industria de distribución de químicos en Colombia. *Revista Finanzas y Política Económica*, 8(2), 327-347. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2016.8.2.6>
- Lindao Lindao, Y. (2016). Las cuentas por cobrar y su impacto en el capital de trabajo de la empresa COMSATEL S.A. *[Tesis de Titulación, Universidad Laica]* Repositorio Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1288>
- López Del Águila, F. (2020). Gestión de cuentas por cobrar y capital de trabajo de la empresa Soluciones Logística AMIEL E.I.R.L., Pucallpa 2020. *[Tesis de Titulación, Universidad Privada de Pucallpa]* Repositorio Institucional de la Universidad Privada de Pucallpa. <http://repositorio.upp.edu.pe/handle/UPP/197>
- Medina G., A., Constanzo H., A., & Sandoval S., R. (2012). Estrategias de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anónimas en Chile. *Contaduría y Administración*, 57(4), 55-77. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422012000400004&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422012000400004&script=sci_abstract)
- Morales C., A., Morales C., J., & Alcocer M., F. (2014). Administración del capital de trabajo. En *Administración financiera* (1 ed., págs. 49-79). Grupo Editorial Patria. <https://books.google.com.pa/books?id=jMS3BgAAQBAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>

Morillo R., J., & Llamo S. C., D. (2019). Ciclo de conversión de efectivo: una herramienta esencial para la evaluación financiera de la empresa. [Tesis de bachillerato, Universidad Peruana Unión] Repositorio de la Universidad Peruana Unión. <https://doi.org/10.17162/rivc.v6i1.1258>

Santaella, J. (23 de Septiembre de 2022). *Confirming: ¿Qué es y qué ventajas tiene como pago?*. Economía 3. <https://economia3.com/confirming-que-es-ventajas-como-pago/>

SumUp (s.f.). *Diccionario contable*. <https://debitoor.es/glosario>

Tarjizán M., J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial* (5 ed.). Ediciones UC. <https://books.google.com.pe/books?id=Cyp6EAAAQBAJ&pg=PA452&dq=diversificaci%C3%B3n+empresarial&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjSw5GD9fv4AhUvILkGHReJASQQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=diversificaci%C3%B3n%20empresarial&f=false>

Van Horne, J. C., & Wachowicz Jr., J. M. (2010). *Fundamentos de Administración financiera* (13 ed.). (G. Domínguez Chávez, Ed., & M. A. González Osuna, Trad.) Pearson Education. <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/fundamentos-de-administracion-financiera-13-van-horne.pdf>

# ANEXOS

## Anexo 1.

Balance General de Industrias Amaris S.A., al 31 de diciembre del 2021 (en soles)

<b>BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021</b> (Expresado en Soles S/)	
<b>I. ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>I. PASIVO CORRIENTE</b>
Caja y Bancos	Tributos por Pagar
Letras por Cobrar	Impto. a la Renta por Pagar
Letras en Descuento Bancario	Remuneraciones por Pagar
Fácturas por Cobrar - País	Proveedores
Fácturas por Cobrar - Exterior	Anticipo de Clientes
Cuentas por Cobrar al Personal	Cuentas por Pagar Bcos. y Financieras
Otras Cuentas por Cobrar	Otras Cuentas Por Pagar
Anticipo de Proveedores	Compens. por Tiempo de Servicios
	Dividendos por Pagar
	Ganancias Diferidas
	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>
	<b>300,270,998</b>
Mercaderías	
Productos Terminados	
Productos en Proceso	
Materias Primas y Auxiliares	
Repuestos, Envases y Suministros Diversos	
Existencias por Recibir	
<b>Total Existencias</b>	
<b>155,822,977</b>	
Cargas Diferidas	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>
<b>313,173,584</b>	<b>373,635,466</b>
<b>II. ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>II. PASIVO NO CORRIENTE</b>
Otras Cuentas por Cobrar	Cuentas por Pagar Bcos. y Financieras
Inversiones y Valores	Cuentas por Pagar Afiliadas
Inmuebles Maq. y Equipos (Neto de Deprec.)	Participación a Trabajadores e Impto. Diferido
	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>
	<b>73,364,468</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>
<b>359,305,961</b>	<b>373,635,466</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>III. PATRIMONIO</b>
<b>672,479,544</b>	Capital
	Reserva Legal
	Otras Reservas
	Resultados Acumulados
	Utilidad / Pérdida del Ejercicio
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>
	<b>298,844,078</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>
	<b>672,479,544</b>

Fuente: Industrias Amaris S.A.

**Anexo 2.**

*Estado de Ganancias y Pérdidas de Industrias Amaris S.A., al 31 de diciembre del 2021 (en soles)*

<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS</b>	
<b>Por el período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2021</b>	
<b>(Expresado en Soles)</b>	
<b>VENTAS BRUTAS</b>	566,016,936
Acuerdos Comerciales	(4,698,565)
Descuentos	(208,462)
<b>TOTAL VENTAS NETAS</b>	<u>561,109,909</u>
Costo de Productos Vendidos	(396,113,436)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<u>164,996,472</u>
Gastos de Ventas	(36,524,741)
Provisión de Cuentas Incobrables	(766,717)
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<u>(37,291,458)</u>
Gastos de Administración	(12,275,468)
Dietas de Directorio	(6,500,000)
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<u>(18,775,468)</u>
Gastos Financieros Neto	(5,910,603)
Diferencia de Cambio Neta	4,883,778.88
<b>GASTOS FINANCIEROS NETOS</b>	<u>(1,026,824)</u>
<b>UTILIDAD/PERDIDA DE OPERACION</b>	107,902,722
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>	
Ingresos no Operacionales	80,814
Ingresos / Gastos Varios	10,860,934
Neto Enajenación de Activos Fijos	51,072
Ingresos Netos por Alquileres	735
<b>TOTAL INGRESOS Y EGRESOS</b>	<u>10,993,555</u>
<b>RESULTADO HISTORICO</b>	118,896,277
<b>RESULTADO ANTES DE PARTIC. E IMPUESTOS</b>	118,896,277
(-) PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES	(10,765,892)
(-) IMPUESTO A LA RENTA	(28,583,444)
<b>RESULTADO NETO</b>	<u><u>79,546,941</u></u>

Fuente: Industrias Amaris S.A.



### Anexo 3.

Activos por Unidad de Negocio de Industrias Amaris S.A. al 31 de diciembre del 2021 (en soles)

<b>A C T I V O</b>	<b>TEJIDOS</b>	<b>QUIMICOS</b>	<b>CERÁMICOS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Caja, Bancos</b>	<b>3,141,647</b>	<b>8,601,762</b>	<b>567,358</b>	<b>12,310,767</b>
Letras por Cobrar	6,144,922	952,668	139,221	7,236,811
Letras en Cobranza Bancaria	21,925	-	25,919	47,844
Letras en Descuento y Facturas Negociadas	12,307,535	18,097,699	936,723	31,341,957
Facturas por Cobrar-pais	3,971,001	67,014,036	7,836,504	78,821,541
Facturas por Cobrar-exterior	7,760,870	2,151,730	8,513,510	18,426,110
Servicios y otros contratados por anticipado	1,793	189,122	165,007	355,922
Documentos en Cobranza Dudosa-Clientes	24,668,048	7,370,578	3,949,232	35,987,858
Provision Ctas.Cobranza Dudosa	(24,668,048)	(7,370,578)	(3,949,231)	(35,987,858)
<b>Cuentas por Cobrar</b>	<b>30,208,046</b>	<b>88,405,255</b>	<b>17,616,884</b>	<b>136,230,185</b>
Cuentas por Cobrar al Pers.y Acc.	144,810	60,975	48,271	254,056
Reclamos a Terceros	25,470	681,462	853,391	1,560,323
Otras Cuentas por Cobrar	-	-	6,381,472	6,381,472
<b>Otras Cuentas por Cobrar</b>	<b>170,280</b>	<b>742,437</b>	<b>7,283,134</b>	<b>8,195,851</b>
Productos Terminados	23,535,987	25,732,474	3,661,472	52,929,933
Productos en Proceso	20,172,767	175,392	61,188	20,409,347
Materia Prima	12,693,647	16,445,001	10,581,326	39,719,974
Repuestos, envases y suministros diversos	5,305,435	2,389,793	10,229,625	17,924,853
Existencias por Recibir	3,442,095	17,740,857	3,655,918	24,838,870
Provisión por desvalorización de existencias	-	-	-	-
<b>Existencias</b>	<b>65,149,931</b>	<b>62,483,517</b>	<b>28,189,529</b>	<b>155,822,977</b>
Gastos Pagados con antelación	177,031	334,266	102,506	613,803
Impuesto General a las Ventas	-	-	-	-
Impuesto a la Renta	-	-	-	-
<b>Gastos e impuesto pagados por adelantado</b>	<b>177,031</b>	<b>334,266</b>	<b>102,506</b>	<b>613,803</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>98,846,935</b>	<b>160,567,237</b>	<b>53,759,412</b>	<b>313,173,584</b>
Otras Cuentas por Cobrar	-	92,403	-	92,403
Inversiones	97,602,128	52,571,031	53,632	150,226,791
Desvalorización Inversiones Mobiliarias	-	(6,682,000)	-	(6,682,000)
Inversiones Inmobiliarias	8,550,970	19,530,544	1,990,464	30,071,978
Depreciación Inversiones Inmobiliarias	-	(2,891,700)	(729,103)	(3,620,803)
Trabajos en curso	-	1,886,217	3,579,133	5,465,350
Activos Fijos	161,346,781	150,475,875	117,939,999	429,762,655
Depreciacion Acumulada	(107,498,563)	(89,050,155)	(49,461,695)	(246,010,413)
<b>Activos Fijos Netos</b>	<b>53,848,218</b>	<b>63,311,937</b>	<b>72,057,437</b>	<b>189,217,592</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>160,001,316</b>	<b>125,932,215</b>	<b>73,372,430</b>	<b>359,305,961</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>258,848,250</b>	<b>286,499,452</b>	<b>127,131,842</b>	<b>672,479,544</b>

Fuente: Industrias Amaris S.A.

#### Anexo 4.

*Pasivos por Unidad de Negocio de Industrias Amaris S.A. al 31 de diciembre del 2021 (en soles)*

<b>P A S I V O</b>	<b>TEJIDOS</b>	<b>QUIMICOS</b>	<b>CERAMICOS</b>	<b>TOTAL</b>
Tributos por pagar	1,307,563	3,548,278	1,241,362	6,097,203
Impto.a la Renta	2,627,465	7,434,063	1,631,949	11,693,477
Remuner. y Partic. por pagar	8,880,664	4,739,555	2,624,033	16,244,252
Facts. y Lts. por pagar Proveedores	3,382,944	30,665,582	11,596,272	45,644,798
Anticipos de Clientes	588,355	-	79,389	667,744
Cuentas por Pagar Bancos y Financieras	53,104,705	55,544,527	50,323,133	158,972,365
Otras Cuentas por Pagar	2,339,192	418,098	60,699	2,817,988
Compensac.Legal Tiempo de Servicios	819,444	437,332	242,127	1,498,903
Dividendos por Pagar	12,742,961	20,075,052	23,632,853	56,450,866
Ganancias Diferidas	43,205	86,705	53,492	183,402
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>85,836,498</b>	<b>122,949,191</b>	<b>91,485,309</b>	<b>300,270,998</b>
Cuentas por Pagar Bancos y Financieras	5,407,816	16,805,182	26,673,997	48,886,994
Cuentas por Pagar Vinculadas	1,687,597	413,102	-	2,100,699
Impuesto a la Renta Diferido	14,579,071	7,611,297	186,407	22,376,775
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>21,674,484</b>	<b>24,829,581</b>	<b>26,860,404</b>	<b>73,364,468</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>107,510,982</b>	<b>147,778,771</b>	<b>118,345,713</b>	<b>373,635,466</b>
Capital Social	15,542,289	10,673,966	21,606,173	47,822,427
Reserva Legal	3,713,928	1,581,772	2,949,440	8,245,140
Otras Reservas	1,224,903	597,327	-	1,822,230
Resultados Acumulados	41,978,170	112,351,095	7,078,075	161,407,340
Resultado del Pte.ejercicio	15,647,570	53,473,459	10,425,911	79,546,941
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>78,106,860</b>	<b>178,677,619</b>	<b>42,059,598</b>	<b>298,844,078</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>185,617,842</b>	<b>326,456,391</b>	<b>160,405,311</b>	<b>672,479,544</b>

Fuente: Industrias Amaris S.A.

**Anexo 5.***Capital de trabajo de Industrias Amaris S.A., al 31 de diciembre del 2021 (en soles)*

	<b>Tejidos</b>	<b>Químicos</b>	<b>Cerámicos</b>	<b>Total</b>
Días en el año	365	365	365	365
Ventas (Últ. 12 meses)	94,410,407	365,997,037	100,702,466	561,109,909
Costo de Ventas (Últ. 12 meses)	58,147,788	266,568,090	71,397,559	396,113,436
Caja	3,141,647	8,601,762	567,358	12,310,767
Caja mínima (días/venta) - Supuesto	3.89	3.89	3.89	
<b>Caja - Óptimo</b>	<b>1,007,015</b>	<b>3,903,856</b>	<b>1,074,129</b>	<b>5,985,000</b>
Total Cuentas por cobrar	30,208,046	88,405,255	17,616,884	136,230,185
Anticipo a Proveedores	1,793	189,122	165,007	355,922
<b>Cuentas por cobrar</b>	<b>30,206,253</b>	<b>88,216,133</b>	<b>17,451,877</b>	<b>135,874,263</b>
Rotación de cuentas por cobrar (días) - Industrias Amaris	117	88	63	88
Rotación de cuentas por cobrar (días) - competidor	100	90	50	
Objetivo ≤ 1	1.17	0.98	1.27	
Días de retraso en cobros (diferencia)	17	-2	13	
Cuentas por cobrar - Objetivo	25,865,865	90,245,845	13,794,858	129,906,568
<b>Cuentas por cobrar en exceso (S/)</b>	<b>4,340,388</b>	<b>-2,029,712</b>	<b>3,657,019</b>	<b>5,967,695</b>
Existencias	65,149,931	62,483,517	28,189,529	155,822,977
Repuestos, envases y suministros diversos	5,305,435	2,389,793	10,229,625	17,924,853
<b>Inventarios</b>	<b>59,844,496</b>	<b>60,093,724</b>	<b>17,959,904</b>	<b>137,898,124</b>
Rotación de Inventario (días) - Industrias Amaris	376	82	92	127
Rotación de Inventario (días) - competidor	238	105	100	
Días de más en que se tiene la marcadería (diferencia)	138	-23	-8	
Inventarios - Objetivo	37,915,544	76,683,971	19,560,975	134,160,490
<b>Inventarios en exceso (S/)</b>	<b>21,928,952</b>	<b>-16,590,247</b>	<b>-1,601,071</b>	<b>3,737,634</b>
Facts. y Lts. por pagar Proveedores	3,382,944	30,665,582	11,596,272	45,644,798
Cuentas por pagar proveedores (CAD Lanás)	9,515,978			9,515,978
<b>Cuentas por pagar comerciales</b>	<b>12,898,922</b>	<b>30,665,582</b>	<b>11,596,272</b>	<b>55,160,776</b>
Rotación Cuentas por pagar (días) - Industrias Amaris	81	42	59	51
Rotación Cuentas por pagar (días) - competidor	90	70	60	

Objetivo $\geq$ 1	0.90	0.60	0.99	
Días de pagos adelantados (diferencia)	-9	-28	-1	
Cuentas por Pagar - Objetivo	14,337,811	51,122,647	11,736,585	77,197,043
<b>Cuentas por pagar en exceso (S/)</b>	<b>-1,438,888</b>	<b>-20,457,065</b>	<b>-140,313</b>	<b>-22,036,267</b>
Capital de trabajo según EEFF	80,293,473	126,246,037	24,382,867	230,922,377
Capital de trabajo objetivo	50,450,613	119,711,024	22,693,377	192,855,015
<b>Capital de trabajo en exceso (S/)</b>	<b>29,842,860</b>	<b>6,535,013</b>	<b>1,689,490</b>	<b>38,067,363</b>
Capital de trabajo según EEFF	20,123,678	31,640,611	6,110,994	57,875,283
Capital de trabajo objetivo	12,644,264	30,002,763	5,687,563	48,334,590
<b>Capital de trabajo en exceso (US\$)</b>	<b>7,479,414</b>	<b>1,637,848</b>	<b>423,431</b>	<b>9,540,692</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de los EEFF 2021 de Industrias Amaris S.A.

**Anexo 6.**

*Capital de trabajo de los competidores directos más eficientes, al 31 de diciembre del 2021  
(en soles)*

	<b>Tejidos</b>	<b>Químicos</b>	<b>Cerámicos</b>	<b>Total</b>
	<b>Compañía Textilera Americana</b>	<b>Compañía Química Industrial</b>	<b>Cerámicas Kantu</b>	
Días en el año	365	365	365	365
Ventas (Últ. 12 meses)	109,662,482	459,358,875	118,227,273	687,248,630
Costo de Ventas (Últ. 12 meses)	73,079,699	335,447,756	98,704,723	507,232,178
Caja	840,990	4,776,420	1,427,550	7,044,960
Caja mínima (días/venta) - Supuesto	3.18	3.18	3.18	
<b>Caja - Óptimo</b>	<b>955,011</b>	<b>4,000,390</b>	<b>1,029,599</b>	<b>5,985,000</b>
Total Cuentas por cobrar	30,406,758	114,137,061	16,275,080	160,818,898
Anticipo a Proveedores	362,242	870,489	79,563	1,312,294
<b>Cuentas por cobrar</b>	<b>30,044,516</b>	<b>113,266,572</b>	<b>16,195,517</b>	<b>159,506,604</b>
Rotación de cuentas por cobrar (días)	100	90	50	
Existencias	52,481,865	111,302,847	28,519,151	192,303,862
Repuestos, envases y suministros diversos	4,829,897	14,804,177	1,476,761	21,110,835
<b>Inventarios</b>	<b>47,651,968</b>	<b>96,498,670</b>	<b>27,042,390</b>	<b>171,193,027</b>
Rotación de Inventario (días)	238	105	100	
Facts. y Lts. por pagar Proveedores	18,019,652	64,332,446	16,225,434	98,577,532
<b>Cuentas por pagar comerciales</b>	<b>18,019,652</b>	<b>64,332,446</b>	<b>16,225,434</b>	<b>98,577,532</b>
Rotación Cuentas por pagar (días) - Industrias Amaris	90	70.00	60	71
<b>Capital de trabajo según EEFF (S/)</b>	<b>60,517,822</b>	<b>150,209,215</b>	<b>28,440,023</b>	<b>239,167,059</b>
<b>Capital de trabajo según EEFF (US\$)</b>	<b>15,167,374</b>	<b>37,646,420</b>	<b>7,127,825</b>	<b>59,941,619</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de los EEFF 2021 de Compañía Textilera Americana SAC, Compañía Química Industrial SRL y Cerámicas Kantu SAC

## Anexo 7.

Balance General de Industrias Amaris S.A., al 31 de marzo del 2022 (en soles)

**BALANCE GENERAL AL 31 DE MARZO DEL 2022**  
(Expresado en soles S/)

<b>I. ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>I. PASIVO CORRIENTE</b>	
Caja y Bancos	12,294,410	Sobregiro Bancario	-
Letras por Cobrar	3,839,633	Tributos por Pagar	1,039,915
Letras en Descuento Bancario	35,235,143	Impto.a la Renta por Pagar	14,478,290
Fácturas por Cobrar - País	68,254,987	Remuneraciones por Pagar	19,007,054
Fácturas por Cobrar - Exterior	15,896,944	Proveedores	44,440,614
Cuentas por Cobrar al Personal	5,291,155	Anticipo de Clientes	1,968,780
Otras Cuentas por Cobrar	7,739,579	Cuentas por Pagar Bcos. y Financieras	139,201,937
Anticipo de Proveedores	387,773	Otras Cuentas Por Pagar	3,069,088
	<b>148,939,624</b>	Compens. por Tiempo de Servicios	1,821,418
		Dividendos por Pagar	56,450,866
		Ganancias Diferidas	396,148
		<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>281,874,111</b>
Mercaderías	10,135,378		
Productos Terminados	37,610,362	<b>II. PASIVO NO CORRIENTE</b>	
Productos en Proceso	19,868,202	Cuentas por Pagar Bcos. y Financieras	48,444,513
Materias Primas y Auxiliares	53,515,358	Cuentas por Pagar Afiliadas	2,103,449
Repuestos, Envases y Suministros Diversos	18,547,793	Participación a Trabajadores e Impto.Diferido	22,376,775
Existencias por Recibir	16,320,937	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>72,924,737</b>
<b>Total Existencias</b>	<b>155,998,030</b>		
		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>354,798,848</b>
Cargas Diferidas	1,098,226		
Crédito Fiscal por IG	712,435	<b>III. PATRIMONIO</b>	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>306,748,315</b>	Capital	47,822,427
		Excedente de Revaluación	-
<b>II. ACTIVO NO CORRIENTE</b>		Reserva Legal	8,245,140
Otras Cuentas por Cobrar	88,747	Otras Reservas	1,822,230
Inversiones y Valores	155,544,791	Resultados Acumulados	295,437,111
Inmuebles Maq. y Equipos (Neto de Deprec.)	266,515,039	Utilidad / Pérdida del Ejercicio	20,771,136
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>422,148,577</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>374,098,044</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>728,896,892</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>728,896,892</b>

Fuente: Industrias Amaris S.A.

## Anexo 8.

Estado de Ganancias y Pérdidas de Industrias Amaris S.A., al 31 de marzo del 2022 (en soles)

**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS**  
**Por el período comprendido del 01 de enero al 31 de marzo del 2022**  
**(Expresado en Soles)**

<b>VENTAS BRUTAS</b>	131,326,130
Acuerdos Comerciales	(1,358,293)
Descuentos	(18,266)
<b>TOTAL VENTAS NETAS</b>	<u>129,949,571</u>
Costo de Productos Vendidos	(94,869,716)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<u>35,079,855</u>
Gastos de Ventas	(9,187,891)
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<u>(9,187,891)</u>
Gastos de Administración	(3,121,453)
Dietas de Directorio	(918,753)
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<u>(4,040,206)</u>
Gastos Financieros Neto	(1,742,330)
Diferencia de Cambio Neta	(3,070,508)
<b>GASTOS FINANCIEROS NETOS</b>	<u>(4,812,838)</u>
<b>UTILIDAD/PERDIDA DE OPERACION</b>	17,038,921
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>	
Ingresos / Gastos Varios	(114,044)
Ingresos Netos por Alquileres	2,270
<b>TOTAL INGRESOS Y EGRESOS</b>	<u>(111,774)</u>
<b>RESULTADO HISTORICO</b>	16,927,147
<b>RESULTADO ANTES DE PARTIC. E IMPUESTOS</b>	16,927,147
(-) PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES	(1,684,271)
(-) IMPUESTO A LA RENTA	(4,471,740)
<b>RESULTADO NETO</b>	<u><u>10,771,136</u></u>

Fuente: Industrias Amaris S.A.

## Anexo 9.

Activos por Unidad de Negocio de Industrias Amaris S.A. al 31 de marzo del 2022 (en soles)

Balance de Situación por Unidad de Negocio al 31 de marzo de 2022 (en soles)

A C T I V O	TEJIDOS	QUÍMICOS	CERÁMICOS	TOTAL
Caja, Bancos	3,515,286	7,906,180	650,053	12,071,519
Caja Central	33,612	181,522	7,757	222,891
	<b>3,548,898</b>	<b>8,087,702</b>	<b>657,810</b>	<b>12,294,410</b>
Letras por Cobrar	2,790,417	921,657	101,944	3,814,018
Letras en Cobranza Bancaria	25,615	-	-	25,615
Letras en Descuento y Facturas Negociadas	13,154,991	16,061,875	1,018,277	30,235,143
Facturas por Cobrar-pais	2,065,132	66,566,981	7,122,874	75,754,987
Facturas por Cobrar-exterior	3,946,846	3,803,458	5,646,640	13,396,944
Anticipo a Proveedores Varios	82,183	156,572	149,018	387,773
Documentos en Cobranza Dudosa-Clientes	24,525,993	9,496,389	1,949,292	35,971,674
Provision Ctas.Cobranza Dudosa	(24,525,993)	(9,496,389)	(1,949,291)	(35,971,674)
<b>Cuentas por Cobrar</b>	<b>22,065,184</b>	<b>87,510,543</b>	<b>14,038,753</b>	<b>123,614,480</b>
Cuentas por Cobrar al Pers.y Acc.	2,673,957	1,125,879	1,491,319	5,291,155
Reclamos a Terceros	25,590	683,904	858,806	1,568,300
Otras Cuentas por Cobrar	1,024,207	2,560,728	2,586,344	6,171,279
<b>Otras Cuentas por Cobrar</b>	<b>3,723,754</b>	<b>4,370,511</b>	<b>4,936,469</b>	<b>13,030,734</b>
Productos Terminados	22,987,630	21,333,011	3,425,099	47,745,740
Productos en Proceso	19,577,657	158,614	131,931	19,868,202
Materia Prima	16,085,904	27,320,032	10,109,422	53,515,358
Repuestos, envases y suministros diversos	5,409,242	2,526,986	10,611,565	18,547,793
Existencias por Recibir	2,344,482	11,123,056	2,853,399	16,320,937
Provisión por desvalorización de existencias	-	-	-	-
<b>Existencias</b>	<b>66,404,915</b>	<b>62,461,699</b>	<b>27,131,416</b>	<b>155,998,030</b>
Gastos Pagados por Anticipado	162,364	898,401	37,461	1,098,226
Impuesto General a las Ventas	130,918	441,197	140,320	712,435
Impuesto a la Renta	-	-	-	-
<b>Gastos e impuesto pagados por adelantado</b>	<b>293,282</b>	<b>1,339,598</b>	<b>177,781</b>	<b>1,810,661</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>96,036,033</b>	<b>163,770,053</b>	<b>46,942,229</b>	<b>306,748,315</b>
Otras Cuentas por Cobrar	-	88,747	-	88,747
Inversiones	5,002,128	2,326,964	154,897,699	162,226,791
Desvalorización Inversiones Mobiliarias	-	(6,207,000)	(475,000)	(6,682,000)
Inversiones Inmobiliarias	-	-	30,136,036	30,136,036
Depreciación Inversiones Inmobiliarias	-	-	(3,627,748)	(3,627,748)
Trabajos en curso	1,222,500	1,259,224	602,269	3,083,993
Activos Fijos	175,162,672	175,135,832	134,078,847	484,377,351
Depreciacion Acumulada	(107,745,651)	(89,474,140)	(50,234,802)	(247,454,593)
<b>Activos Fijos Netos</b>	<b>68,639,521</b>	<b>86,920,916</b>	<b>84,446,314</b>	<b>240,006,751</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>73,641,649</b>	<b>83,129,627</b>	<b>265,377,301</b>	<b>422,148,577</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>169,677,681</b>	<b>246,899,680</b>	<b>312,319,530</b>	<b>728,896,892</b>

Fuente: Industrias Amaris S.A.



## Anexo 10.

*Pasivos por Unidad de Negocio de Industrias Amaris S.A. al 31 de marzo del 2022 (en soles)*

**Balance de Situación por Unidad de Negocio al 31 de marzo de 2022 (en soles)**

<b>P A S I V O</b>	<b>TEJIDOS</b>	<b>QUÍMICOS</b>	<b>CERÁMICOS</b>	<b>TOTAL</b>
Tributos por pagar	191,096	644,000	204,819	1,039,915
Imppto.a la Renta	3,986,227	6,371,023	4,121,040	14,478,290
Remuner. y Partic. por pagar	10,302,468	5,616,497	3,088,089	19,007,054
Facts. y Lts. por pagar Proveedores	3,859,205	30,451,912	10,129,497	44,440,614
Anticipos de Clientes	1,767,279	-	201,501	1,968,780
Cuentas por Pagar Bancos y Financieras	53,090,624	50,379,503	35,731,810	139,201,937
Otras Cuentas por Pagar	2,607,121	433,767	28,201	3,069,088
Compensac.Legal Tiempo de Servicios	995,763	531,430	294,225	1,821,418
Dividendos por Pagar	9,742,961	14,075,052	32,632,853	56,450,866
Ganancias Diferidas	191,815	28,554	175,779	396,148
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>86,734,559</b>	<b>108,531,738</b>	<b>86,607,813</b>	<b>281,874,111</b>
Cuentas por Pagar Bancos y Financieras	57,846	6,415	48,380,252	48,444,513
Cuentas por Pagar Vinculadas	1,689,797	413,652	-	2,103,449
Impuesto a la Renta Diferido	11,632,190	7,611,297	3,133,288	22,376,775
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>13,379,833</b>	<b>8,031,364</b>	<b>51,513,540</b>	<b>72,924,737</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>100,114,392</b>	<b>116,563,102</b>	<b>138,121,353</b>	<b>354,798,848</b>
Capital Social	15,542,289	10,673,966	21,606,173	47,822,427
Reserva Legal	3,713,928	1,581,772	2,949,440	8,245,140
Otras Reservas	1,224,903	597,327	-	1,822,230
Resultados Acumulados	36,355,063	163,843,559	16,503,986	216,702,607
Resultado del Pte.ejercicio	25,977,773	36,225,030	37,302,837	99,505,640
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>82,813,955</b>	<b>212,921,653</b>	<b>78,362,435</b>	<b>374,098,044</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>182,928,347</b>	<b>329,484,756</b>	<b>216,483,789</b>	<b>728,896,892</b>

Fuente: Industrias Amaris S.A.