

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables  
Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas



**TESIS**

Grupos Empresariales y el Desempeño en la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas, Huancayo 2019

Para Optar : Título Profesional de Contador Público

Autor(es) : Bach. Flores de la Cruz Elvis Jhonatan

Asesor : CPC. Fidel Sicha Quispe

Línea de Investigación

Institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos

Fecha de Inicio y Culminación : 24/07/2019 – 23/07/2020

Huancayo-Perú

2020

**HOJA DE APROBACIÓN DE JURADOS**  
**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**TESIS**

Grupos Empresariales y el Desempeño en la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas, Huancayo 2019

**PRESENTADO POR:**

Bach. Flores de la Cruz Elvis Jhonatan

**PARA OPTAR EL TITULO DE:**

CONTADOR PÚBLICO

**APROBADO POR LOS SIGUIENTES JURADOS:**

<b>PRESIDENTE</b>	: Dr. Fredi Gutierrez Martinez
<b>PRIMER MIEMBRO</b>	: FERNANDO POLO ORELLANA
<b>SEGUNDO MIEMBRO</b>	: LEONEL MARTIN VALENTIN ELIAS
<b>TERCER MIEMBRO</b>	: SONIA LUZ BARZOLA INGA

Huancayo, 14 de mayo del 2021

**FALSA PORTADA**

**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables  
Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas



**TESIS**

Grupos Empresariales y el Desempeño en la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas, Huancayo 2019

Para Optar : Título Profesional de Contador Público

Autor(es) : Bach. Flores de la Cruz Elvis Jhonatan

Asesor : CPC. Fidel Sicha Quispe

Línea de Investigación

Institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de Recursos

Fecha de Inicio y Culminación : 24/07/2019 – 23/07/2020

Huancayo-Perú

2020

**NOMBRE DEL ASESOR**

**CPC. Fidel Sicha Quispe**

## DEDICATORIA

La presente Tesis está dedicada a Dios, por darme vida, salud y sabiduría ya que gracias a él he logrado concluir mi carrera.

A mis padres, por que ellos siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y consejos para hacer de mi una mejor persona, muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que incluye esta tesis. Me formaron con reglas y con algunas libertades, pero al final de cuentas me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.

A mi hermano y familiares, por sus palabras y compañía en todo momento de mi vida.

El autor

## AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres por apoyarme en todo momento, por los valores que me han incluido, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida y sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mi hermano por ser parte importante de mi vida ya que siempre me apoyo en cada etapa de mi vida personal y profesional.

Compañeros y amigos, estén donde estén y sin excepción a nadie, se merece muchos y buenas palabras, ya que con ellos he compartido experiencias inolvidables.

Elvis Jhonatan Flores de la Cruz

## CONTENIDO

Hoja de Aprobación de Jurados.....	i
Falsa Portada.....	ii
Asesor.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Contenido.....	vi
Contenido de Figuras.....	ix
Contenido de Cuadros.....	xi
Resumen.....	xvi
Abstract.....	xvii
Introducción.....	xviii

## Capítulo I

### Planteamiento del Problema

1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	1
1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.3 Formulación del Problema.....	3
1.3.1 Problema General.....	3
1.3.2 Problemas Específicos.....	4
1.4 Justificación de la Investigación.....	4
1.4.1 Justificación Social.....	4
1.4.2 Justificación Teórica.....	4
1.4.3 Justificación Metodológica.....	5
1.5 Objetivos de la Investigación.....	5

1.5.1 Objetivo General.....	5
1.5.2 Objetivos Específicos.....	5

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

2.1 Antecedentes del Estudio.....	7
2.2 Bases Teóricas.....	12
2.3 Definición de Conceptos.....	12

## **Capítulo III**

### **Hipótesis**

3.1 Hipótesis General.....	82
3.1.1 Hipótesis Específicas.....	82
3.1.2 Variables de Investigación.....	83
3.1.3 Operacionalización de las variables.....	83

## **Capítulo IV**

### **Metodología**

4.1 Método de Investigación.....	95
4.2 Tipo de Investigación.....	95
4.3 Nivel de Investigación.....	96
4.4 Diseño de la Investigación.....	97
4.5 Población y Muestra.....	97
4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	99



4.6.1 Técnicas de recolección de datos.....	99
4.6.2 Instrumentos de recolección de datos.....	99
4.7 Procedimiento de Recolección de Datos.....	100
4.8 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	101
4.9 Aspectos Eticos de la Investigación.....	101

## **Capítulo V**

### **Resultados**

5.1 Descripción de Resultados.....	102
5.2 Contraste de Hipotesis.....	175

### **Análisis y Discusión de los Resultados de la investigación**

<b>Discusión con relación a las variables de estudio.....</b>	<b>220</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>239</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>241</b>
<b>Referencias Bibliograficas.....</b>	<b>245</b>
<b>Anexos</b>	
Matriz de consistencia.....	248
Operacionalización de Variables.....	249
Instrumento de investigación con consentimiento informado.....	252
Consentimiento informado.....	255

**CONTENIDO DE FIGURAS**

Figura 1. Modelo de Composición de Grupo Empresarial.....	26
Figura 2. Agrupaciones Verticales.....	31
Figura 3. Agrupaciones Horizontales.....	32
Figura 4. Agrupaciones Conglomerados.....	33
Figura 5. Termómetro de Control para Medir el Método o Forma de Agrupación.....	35
Figura 6. Control Directo.....	44
Figura 7. Control Indirecto.....	45
Figura 8. Control Recíproco.....	46
Figura 9. Control Circular.....	47
Figura 10. Control Triangular.....	48
Figura 11. Control Multiestratificado.....	49
Figura 12. Modelo de Composición de Conglomerado de Empresas.....	52
Figura 13. Modelo de Composición de Holding.....	54
Figura 14. Modelo de Composición de Konzern.....	56
Figura 15. Modelo de Composición de Chaebol.....	58
Figura 16. Modelo de Composición de Keiretsu.....	60
Figura 17. Modelo de Composición de Zaibatsu.....	61
Figura 18. Modelo de Composición de Corporación.....	65
Figura 19. Modelo de Empresa Multinacional.....	67
Figura 20. Modelo de Empresa Transnacional.....	68
Figura 21. Compañía Matriz.....	76
Figura 22. Características para Identificar a un Grupo Empresarial.....	222
Figura 23. Estructura Organizacional del Grupo Empresarial Grande.....	223

Figura 24. Inversiones de la Sociedad Matriz del Grupo Empresarial Grande.....	226
Figura 25. Situación de Control en el Grupo Empresarial Grande. ....	234
Figura 26. Unidad de Propósito y Dirección en el Grupo Empresarial Grande.....	237

## CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 1 – Ratios de Desempeño (Metas) para el grupo empresarial, sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Periodos 2013-2018.....	135
Cuadro 2 - Ratios de Desempeño (Meta) de Liquidez Corriente.....	137
Cuadro 3 - Ratios de liquidez corriente a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas.....	138
Cuadro 4 - Ratios de Desempeño (Meta) de Prueba Acida o Liquidez Severa.....	139
Cuadro 5 - Ratios de prueba ácida o liquidez severa a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas.....	140
Cuadro 6 - Ratios de Desempeño (Meta) de Liquidez Absoluta.....	141
Cuadro 7 - Ratios de liquidez absoluta a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas .....	141
Cuadro 8 - Ratios de Desempeño (Meta) de Capital de Trabajo.....	142
Cuadro 9 - Ratios de capital de trabajo a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas.....	143
Cuadro 10 - Ratios de Desempeño (Meta) de Rotación de Inventarios.....	145
Cuadro 11 - Ratios de rotación de inventarios a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas .....	145
Cuadro 12 - Ratios de Desempeño (Meta) Promedio de Créditos Otorgados.....	146
Cuadro 13 - Ratios de promedio de créditos otorgados a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas.....	147
Cuadro 14 - Ratios de Desempeño (Meta) Rotación de Cuentas por Cobrar.....	148
Cuadro 15 - Ratios de rotación de cuentas por cobrar a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas.....	149

Cuadro 16 - Ratios de Desempeño (Meta) de Rotación de Pagos.....	150
Cuadro 17 - Ratios de Rotación de Pagos a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas.....	150
Cuadro 18 - Ratios de Desempeño (Meta) de Rotación de Cuentas por Pagar.....	151
Cuadro 19 - Ratios de rotación de cuentas por pagar a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas.....	152
Cuadro 20 - Ratios de Desempeño (Meta) de Rotación del Capital de Trabajo.....	153
Cuadro 21 - Ratios de rotación de capital de trabajo a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas .....	154
Cuadro 22 - Ratios de Desempeño (Meta) de Rotación del Activo Fijo.....	155
Cuadro 23 - Ratios de rotación del activo fijo a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas .....	156
Cuadro 24 - Ratios de Desempeño (Meta) de Rotación del Activo Total.....	157
Cuadro 25 - Ratios de rotación del activo total a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas .....	157
Cuadro 26 - Ratios de Desempeño (Meta) de Rotación del Patrimonio.....	158
Cuadro 27 - Ratios de rotación del patrimonio a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas .....	159
Cuadro 28 - Ratios de Desempeño (Meta) de Apalancamiento Financiero o Solvencia.....	161
Cuadro 29 - Ratios de apalancamiento financiero o solvencia a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas.....	161
Cuadro 30 - Ratios de Desempeño (Meta) de Solvencia Patrimonial a Largo Plazo... ..	162
Cuadro 31 - Ratios de solvencia patrimonial a largo plazo a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas.....	163
Cuadro 32 - Ratios de Desempeño (Meta) de Solvencia Patrimonial.....	164

Cuadro 33 - Ratios de solvencia patrimonial a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas .....	165
Cuadro 34 – Ratios de Desempeño (Meta) de Margen de Utilidad Bruta.....	166
Cuadro 35 - Ratios de margen de utilidad bruta a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas.....	167
Cuadro 36 – Ratios de Desempeño (Meta) de Margen de Utilidad Neta (Lucratividad).....	168
Cuadro 37 - Ratios de margen de utilidad neta (lucratividad) a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas.....	169
Cuadro 38 – Ratios de Desempeño (Meta) de Rentabilidad Patrimonial.....	170
Cuadro 39 - Ratios de rentabilidad patrimonial a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas.....	170
Cuadro 40 – Ratios de Desempeño (Meta) de Rentabilidad del Activo o Índice de Dupont.....	171
Cuadro 41 - Ratios de rentabilidad del activo o índice de Dupont a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas.....	172
Cuadro 42 – Ratios de Desempeño (Meta) de Rentabilidad del Capital.....	173
Cuadro 43 - Ratios de rentabilidad del capital a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas.....	174
Cuadro 44 - Composición Accionaria del Grupo Empresarial Grande.....	222
Cuadro 45- Composición de la inversión (capital social) del Grupo Empresarial Grande .....	225
Cuadro 46 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Liquidez Corriente a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017.....	175

Cuadro 47 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Prueba Acida o Liquidez Severa a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017.....	178
Cuadro 48 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Liquidez Absoluta a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017.....	180
Cuadro 49 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Capital de Trabajo a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017.....	181
Cuadro 50 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Rotación de Inventarios a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017.....	183
Cuadro 51 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Promedio de Créditos Otorgados a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017.....	185
Cuadro 52 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Rotación de Cuentas por Cobrar a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017.....	187
Cuadro 53 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Promedio de Pagos a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017.....	189
Cuadro 54 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Cuentas por Pagar a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017.....	191
Cuadro 55 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Rotación del Capital de Trabajo a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017.....	193
Cuadro 56 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Rotación del Activo Fijo a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017.....	195

Cuadro 57 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Rotación del Activo Total a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017.....	158
Cuadro 58 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Rotación del Patrimonio a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017.....	200
Cuadro 59 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Apalancamiento Financiero o Solvencia a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017.....	202
Cuadro 60 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Solvencia Patrimonial a Largo Plazo a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017.....	204
Cuadro 61 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Solvencia Patrimonial a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017.....	206
Cuadro 62 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Utilidad Bruta a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017.....	208
Cuadro 63 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Utilidad Neta (Lucratividad) a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017.....	210
Cuadro 64 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Rentabilidad Patrimonial a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017.....	213
Cuadro 65 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Rentabilidad del Activo o Índice Dupont a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017.....	215
Cuadro 66 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Rentabilidad del Capital a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017.....	217
Cuadro 67- Control Interno por Participación y por Derecho a Emitir Votos del Grupo Empresarial Grande.....	230



## RESUMEN

Actualmente en el Perú no existe una legislación clara y precisa sobre las atribuciones y obligaciones de los grupos empresariales. No existe obligatoriedad de inscripción en las entidades administrativas sobre su formación, el vínculo de subordinación, la situación de control y la unidad de propósito y dirección que ejerce una sociedad dominante sobre sus empresas vinculadas. El objetivo de la investigación es determinar la influencia de los grupos empresariales en el desempeño de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019. El tipo de investigación fue cuantitativo de nivel aplicado-descriptivo. El diseño es no experimental de corte transeccional o transversal. La población está conformada por cinco grupos empresariales de la Ciudad de Huancayo, siendo la muestra el Grupo Empresarial Grande. La técnica utilizada fue de fichaje y como instrumentos las fuentes constituidas por los estados financieros consolidados e individuales y el análisis documental. El grupo empresarial en estudio ha instituido ejecutar “ratios de desempeño”, constituyéndose en retos que son asumidos por cada empresa integrante calificándolos como “apropiado”, “moderado” o “insuficiente”. Para ello se expresan recomendaciones que propongan la mejora de su comportamiento en caso de incumplimiento, o de continuar con el mismo despliegue en caso de alcanzar las metas.

### **GRUPO EMPRESARIAL – DESEMPEÑO – ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS E INDIVIDUALES – RATIOS DE DESEMPEÑO**

## **ABSTRACT**

Currently in Peru there is no clear and precise legislation on the powers and obligations of business groups. There is no compulsory registration in administrative entities about their formation, the subordination link, the control situation and the unity of purpose and direction that a dominant company exercises over its related companies. The objective of the research is to determine the influence of business groups on the performance of the parent company and its related companies, Huancayo 2019. The type of research was quantitative at the applied-descriptive level. The design is non-experimental transectional or cross-sectional. The population is made up of five business groups from the City of Huancayo, the sample being the Large Business Group. The technique used was signing and as instruments the sources constituted by the consolidated and individual financial statements and the documentary analysis. The business group under study has instituted "performance ratios", becoming challenges that are assumed by each member company, describing them as "appropriate", "moderate" or "insufficient". For this, recommendations are expressed that propose the improvement of their behavior in case of non-compliance, or to continue with the same deployment in case of reaching the goals.

## **BUSINESS GROUP - PERFORMANCE - CONSOLIDATED AND INDIVIDUAL FINANCIAL STATEMENTS - PERFORMANCE RATIOS**

## INTRODUCCIÓN

Los grupos empresariales son un conglomerado de empresas jurídicamente independientes que se encuentran sometidas a un poder único asistidos por elementos como el vínculo de subordinación, la situación de control y la unidad de propósito y dirección que ejerce una sociedad dominante llamada “sociedad matriz o controlante”. Si el control se diera en forma directa se menciona a la dominada como “filial y si el control fuera con el concurso o por intermedio de las subordinadas de la matriz, se llamará “subsidiaria”.

Para que pueda vislumbrarse la existencia de un grupo empresarial será necesario la unidad de propósito y dirección, constituyéndose en la consecución de un objetivo determinado por la controlante (propósito), en virtud de la dirección que ejerce sobre el conjunto, no afectando el desarrollo individual del objeto social o actividad de cada una de sus empresas vinculadas.

El objetivo principal de la presente investigación es mostrar las principales características que genera la formación de los grupos empresariales y efectuar el diagnóstico de desempeño sobre la situación económico-financiera a nivel grupal e individual de sus componentes utilizando un conjunto de variables contables (ratios) que permiten medir el desempeño enfocados al mejoramiento del conjunto empresarial.

El trabajo de investigación se ha dividido en cinco capítulos. En el primer capítulo se muestra el Planteamiento del Problema, la descripción de la realidad problemática, la delimitación del problema, la formulación del problema incluyendo el problema general y los problemas específicos, la justificación social, teórica y metodológica y el objetivo general y los objetivos específicos.

El segundo capítulo está referido al Marco Teórico en el que se sustenta el estudio,

habiendo recurrido a diversas antecedente de referencia de orden nacional e internacional quienes han tratado y concluido sobre la problemática existente de las variables de estudio.

También en un segundo acápite se muestra el desarrollo teórico de la variable *Grupos Empresariales* considerando sus generalidades, definición, características, motivos que generan su creación, estructura y obligaciones. Seguidamente se muestra el vínculo de subordinación, la situación de control y el control con sus generalidades, definición, tipos de control que la matriz puede ejercer en una subsidiaria. Se concluye el acápite con la unidad de propósito y dirección y otras formas de organización similares a los grupos empresariales como son: conglomerado de empresas, holding, konzern, chaebol, keiretsu, zaibatsu, consorcio, empresa multinacional y empresa transnacional

En el tercer acápite se cita la variable *Desempeño* con sus generalidades y definición. También se cita a la sociedad matriz, las subsidiarias, sucursales y agencias. Igualmente se trata sobre la concentración de inversiones, su definición, tipos de inversión, el capital social de las sociedades, acciones, inversiones en empresas vinculadas, reconocimiento de las inversiones en acciones de acuerdo con las Normas internacionales de información financiera - NIIF (IAS-IFRS) emitidos por el IASB. Se concluye el acápite con los estados financieros consolidados, su definición, objetivos, requisitos, características y procedimientos generales para la consolidación de estados financieros. Y se finaliza el acápite con la obligación de preparar estados financieros consolidados en el Perú.

El tercer acápite detalla el marco conceptual de las variables y dimensiones que sirven como complemento de la teoría explicada en el marco teórico

En el tercer capítulo se plantea la hipótesis general y específica, las variables de la investigación y su operacionalización detallada en dimensiones, indicadores e ítems.

El cuarto capítulo contiene la Metodología de investigación explicando el método, tipo, nivel y diseño de la investigación. También se detalla la población y su muestra, además de las técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos. Se continúa explicando las técnicas de procesamiento y análisis de datos y se finaliza con los aspectos éticos de la investigación.

El quinto capítulo muestra los Resultados del trabajo de investigación detallando la descripción de resultados, el contraste de la hipótesis y el análisis y la discusión de resultados.

.Se finaliza el trabajo detallando las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos entre los que se encuentran la matriz de consistencia, la matriz de operacionalización de variables, la matriz de operacionalización del instrumento, el instrumento de investigación y constancia de su aplicación, la confiabilidad y validez del instrumento, la data de procesamiento de datos, el consentimiento informado y las fotos de la aplicación del instrumento.

El autor.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

En el mundo de las empresas uno de los conceptos más importantes es el referido a los grupos empresariales. Se trata de la unión de varias compañías en una sola organización que busca afrontar los desafíos de una economía globalizada para hacer frente a la intensa competencia, lograr sinergias entre las distintas empresas y aprovechar las economías de escala. También se busca adquirir una solidez patrimonial que permita a los clientes y proveedores percibir un motivo de confianza.

La legislación de nuestro país no prevé una norma que regule la formación de grupos empresariales de modo exhaustivo. Actualmente existen normas

sectoriales que lo regulan de acuerdo a la particular naturaleza de cada uno de ellos haciendo posible que se obtengan ciertas características de esta figura pese a no existir una concepción general que permita identificar en la realidad la existencia del grupo empresarial.

La Ley N° 26887 Ley General de Sociedades en vigencia no ha considerado los articulados sobre las “matrices y subordinadas” que clarifique la condición del “vínculo de subordinación”, “situación de control” y “unidad de propósito y dirección” que debe existir en los grupos empresariales y si esa condición sería implícita o demostrable tal como lo establecen las normas societarias de otros países de la región o el mundo.

Actualmente no existe obligación de registrar dichas condiciones o la conformación del grupo empresarial ante los órganos administrativos de nuestro país (Cámaras de Comercio y Registro Mercantil). Tampoco se tiene la obligación de consolidar los estados financieros al no existir un ente administrativo y de control designado que lo obligue.

Existe la ausencia de un dispositivo legal que prohíba la “imbricación”, la misma que consiste en que las empresas vinculadas no pueden tener acciones o participaciones en las sociedades que las dirijan o controlen. Igualmente no se ha establecido la responsabilidad subsidiaria que deba asumir la sociedad matriz o controlante en casos de insolvencia de sus empresas vinculadas.

Al no contar con una Superintendencia de Sociedades (o un organismo responsable designado), no se exige la obligación de presentar informes especiales sobre el desempeño individual de las integrantes, de gobierno corporativo a nivel de grupo, la comprobación de la veracidad de las operaciones realizadas y la restricción del pago de dividendos en acciones entre empresas vinculadas.

## **1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

El ámbito de desarrollo del estudio comprendió a los grupos empresariales de la Ciudad de Huancayo, Región Junin, siendo el Grupo Empresarial Grande conformado por su sociedad matriz y once (11) empresas vinculadas la unidad de estudio específico.

El periodo de estudio alcanzó a los meses de enero a diciembre de los años 2013 a 2018.

La investigación se limitó específicamente a los conceptos vertidos de las variables y sus dimensiones de estudio:

- a) Grupos Empresariales.
  - Vínculo de Subordinación
  - Situación de Control.
  - Unidad de Propósito y Dirección.
- b) Desempeño en la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas.
  - Evaluación del Desarrollo de las Actividades Individuales.
  - Políticas, Planes y Principios Diseñados.
  - Diagnóstico de la Situación Económico-Financiera

## **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

En función a lo que describe la realidad problemática, a continuación se presenta la formulación del problema general y los problemas específicos.

### **1.3.1 Problema General**

¿Cómo es la influencia de los grupos empresariales en el desempeño de la



sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019?

### 1.3.2 Problemas Específicos

- a) **¿Cómo el vínculo de subordinación** influye en la evaluación del desarrollo de las actividades individuales **de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019?**
- b) **¿Cómo la situación de control** influye en las políticas, planes y principios diseñados **de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019?**
- c) ¿Cómo la unidad de propósito y dirección influyen en el diagnóstico de la situación económico-financiera de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019?

## 1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.4.1 Justificación Social

Con el presente trabajo de investigación se pretende beneficiar en su conjunto a los grupos empresariales de la Ciudad de Huancayo, Región Junín, contribuyendo a generar estrategias de expansión externa.

### 1.4.2 Justificación Teórica

El estudio se sustenta porque los resultados de la investigación constituyen un complemento teórico de aquellos en los que se fundamenta el trabajo, es decir la teoría existente sobre los grupos empresariales, sus características y condiciones de su existencia destacando el vínculo de subordinación, la situación de control, la

unidad de propósito y dirección y los estados financieros consolidados, los mismos que se verán incrementados con nuevos conocimientos que podrán utilizarse en futuras investigaciones.

### **1.4.3 Justificación Metodológica**

El estudio se justifica porque los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos utilizados en la presente investigación permiten la consolidación de la información financiera, la que a su vez conlleva al diagnóstico de la situación económico-financiera basado en un conjunto de variables (ratios) contables que permiten medir el desempeño del grupo empresarial como tal y de sus componentes, facilitando la toma de decisiones enfocadas a la resolución de problemas.

## **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general y específicos a los siguientes:

### **1.5.1 Objetivo General**

Determinar la influencia de los grupos empresariales en el desempeño de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- a) Determinar la influencia del vinculo de subordinación en la evaluación del desarrollo de las actividades individuales de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019.
- b) Determinar la influencia de la situación de control en las políticas, planes y

principios diseñados de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019.

- c) Determinar la influencia de la unidad de propósito y dirección en el diagnóstico de la situación económico-financiera de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **II. MARCO TEÓRICO**

##### **2.1 ANTECEDENTES (NACIONALES E INTERNACIONALES)**

Para la elaboración del presente trabajo de investigación, se revisó diversas informaciones relacionadas con los grupos empresariales y el desempeño de la sociedad matriz y las empresas vinculadas, las mismas que forman parte del marco teórico y permitirán tener un mejor enfoque del estudio. Entre ellos se muestran los siguientes:

###### **2.1.1 En el Ambito Nacional**

Se concibe por antecedentes nacionales, a cualquier trabajo de investigación, referido a las variables en estudio, o que tengan alguna relación con las mismas, realizado por algún investigador del Perú.

Ladrón de Guevara (2017), Tesis *La regulación de los grupos económicos en el ámbito societario, realizado en la Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.*

El trabajo de investigación contiene un análisis teórico, de las leyes nacionales y extranjeras así como de la doctrina propia de los grupos económicos, como resultado del cual se ha podido arribar al objetivo general de la investigación, respecto de la viabilidad de legalizar a estas agrupaciones dentro de nuestro marco jurídico societario, dilucidando el problema principal de su falta de normatividad para su delimitación como una estrategia propia del derecho societario. En ese sentido se ha llegado a la conclusión favorable para su desarrollo legislativo dentro de nuestra normativa societaria; y, asimismo formular recomendaciones para su aplicación de acuerdo a su optimización en el mercado y transparencia a la que debemos de apuntar como país cuyo marco económico es la social de mercado.

Aldana y Medrano (2016). Tesis *Consolidación de los estados financieros del Grupo FONAFE realizado en la Universidad Nacional del Callao. Callao, Perú,* en este estudio los autores refieren que en base a los estados de situación financiera y a los estados de resultado integral de las 05 empresas generadoras de energía eléctrica del Grupo Fonafe, de las cuales se realizó una consolidación dinámica para determinar de qué forma las diferencias obtenidas de las eliminaciones de transacciones recíprocas y las diferencias entre la inversión de Fonafe y el patrimonio de las empresas bajo su ámbito influye en la presentación de los estados financieros consolidados del Grupo Fonafe. Asimismo, se aplicó un

cuestionario al personal involucrado en el proceso de consolidación del área de contabilidad de las cinco empresas.

La metodología aplicada en esta investigación fue descriptiva y no experimental. En el desarrollo del trabajo se determinó que la adopción de la NIIF 10 “Estados Financieros Consolidados” influye significativamente la elaboración de los estados financieros consolidados del Grupo Fonafe, esto debido a que los estados financieros deben ser elaborados y presentada de acuerdo a los requerimientos contables establecidos por la mencionada norma.

Quiróz (2015). Informe Final de Investigación *Fusiones y la concentración en las empresas bancarias en el Perú, realizado en la Universidad Nacional del Callao. Callao, Perú*, en este estudio el autor manifiesta que tuvo como propósito realizar el análisis y evaluación de las implicancias que produjeron las fusiones bancarias en nuestro país. La muestra corresponde a ocho empresas bancarias, entre los años comprendidos de 1995 al año 2005.

El desarrollo del trabajo se realizó a través de un enfoque explicativo, correlacional-causal, de nivel aplicativo, no es experimental y cubre las incidencias del periodo arriba citado. Se aplicó el procedimiento estadístico la Prueba de Signos para dos muestras empleando la técnica de simulación de Montecarlo y haciendo uso del programa estadístico informático SPSS en su versión 22.0.

Dentro de los hallazgos, se concluye con los siguientes hechos: primero, se determinó y evaluó que las empresas bancarias tanto en niveles de concentración y de participación de mercado de depósitos los índices son significativamente mayores después de las fusiones; en cambio en colocaciones no lo fueron. Luego,

se demostró que los índices de rentabilidad, tampoco lo fueron después de las fusiones.

Hinostroza (2010). Tesis *Modelo de gestión de nacimiento, crecimiento, diversificación e internacionalización de un grupo empresarial familiar (AJEGROUP – Añaños, realizado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú*, en esta tesis el autor refiere que para la obtención de los datos del funcionamiento del modelo de gestión de nacimiento, crecimiento, diversificación e internacionalización de un Grupo Empresarial Familiar (Ajegroup – Añaños), se aplicó una encuesta en la empresa matriz AJEPER – Ajegroup – Lima Perú. El análisis de la investigación se realizó considerando el método del modelo de los cinco círculos de la empresa familiar; de los resultados que se obtuvieron para la investigación, se determinó que la empresa opera en cada país con su propia planta de fabricación, que cuentan con una misión, que los ejecutivos de alta dirección son los miembros del grupo familiar, la empresa no exporta productos sino insumos, es decir las fórmulas; tienen posicionamiento de mercado en 14 países, tanto de América, Europa y Asia. Una de las conclusiones del estudio es que la gestión del Grupo Familiar de la empresa Ajegroup garantiza la efectividad en las diversas etapas del ciclo del negocio del consorcio Añaños – Jeri, los factores que influyeron a la etapa de crecimiento fueron: enfoque de negocio, austeridad, liderazgo, innovación, agilidad, habilidad, creatividad, identificación, capacidad gerencial.

### **2.1.2 En el Ambito Internacional**

Se considera como antecedentes internacionales a aquellos trabajos de investigación realizados por algún investigador de alguna ciudad o país del mundo sin considerar al Perú.

Espinosa (2017), Tesis *La Práctica de los Grupos Empresariales en Colombia, realizado en la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia*. En el estudio la autora busca señalar cómo en la práctica funciona la declaratoria de subordinación y grupo empresarial, abordando las características de los grupos empresariales, su generación, la subordinación, el control interno por participación, el control interno por el derecho a emitir votos constitutivos de mayoría mínima decisoria, control externo, control conjunto, control indirecto, la unidad de propósito y dirección, las consecuencias de la declaración de grupo empresarial, obligación de registro de la situación de control, el informe especial de los administradores, prohibición de imbricación, estados financieros consolidados, responsabilidad subsidiaria en caso de insolvencia, entre otros.

Ortega y Maya (2016), Tesis *Sobre las Situaciones de Control y la Integración de Grupos Empresariales: Cargas de los Empresarios Colombianos, realizado en la Universidad EAFIT, Medellín, Colombia*. En el trabajo de investigación las autoras tuvieron como objetivo analizar las figuras jurídicas de situación de control y grupos empresariales consagrados en la legislación societaria colombiana, identificando las obligaciones legales, contables y fiscales vigentes impuestas a los empresarios.

Monroy (2016). Tesis *Consolidación de estados financieros de una compañía matriz Guatemalteca dedicada a la comercialización de cemento, realizada en la Universidad de San Carlos de Guatemala*, en este trabajo la autora pretende ampliar el conocimiento sobre los estados financieros consolidados, y



como fin primordial, enriquecer los conocimientos ya adquiridos por el profesional de las ciencias económicas, aplicándolos en el desempeño de su profesión a través del análisis financiero.

Ramos, Pérez y Pérez (2015), Tesis *Consolidación de estados financieros de un grupo publicitario bajo enfoque de NIIF para las PYMES*”, realizado en la *Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador*. Este trabajo de investigación se originó por el interés de los autores en profundizar en el problema que presentan los grupos publicitarios y otras empresas similares que están sujetas al proceso de consolidación, en cuanto al cumplimiento de la sección 9 y las secciones que le sean aplicables para un adecuado procedimiento.

Su objetivo principal fue plantear un adecuado proceso de consolidación de estados financieros bajo el método del costo recomendado por las NIIF para PYMES vigentes y un segundo proceso a través del método de participación requerido por la NIIF para las PYMES modificadas que entraran en vigencia en el año 2016, el cual permite su aplicación anticipada , para que los grupos o empresas con actividades similares se guíen al momento de consolidar su situación financiera, los resultados operativos y los cambios en la situación financiera bajo los métodos que ellas deseen aplicar.

## **2.2 BASES TEÓRICAS O CIENTÍFICAS**

Para tener un mejor sustento teórico de las variables en estudio, a continuación se citan las principales características relacionadas con los grupos empresariales y el desempeño de la sociedad matriz y las empresas vinculadas.

## 2.2.1 GRUPO EMPRESARIAL

### 1. Generalidades

En los diversos países del orbe se han establecido muchos términos sobre la agrupación de empresas. Al respecto mostramos el comentario de Montiel (2009), quien cita lo siguiente:

No existe un vocablo único que identifique al grupo empresarial, pues se utilizan distintos términos para este respecto, tomándose generalmente como indicativo, el significado o equivalentes en los distintos idiomas, véase pues, que en Alemania, Austria, Suiza u Holanda, el término más relevante es “konzern”, así mismo, en Gran Bretaña se habla de “group”; en los Estados Unidos, de “affiliated corporations”, “affiliated group” o “parents and subsidiaries”; en Francia de “groupe de sociétés”; en Italia de “grupo di società”, y en España de “grupo de sociedades”; todo esto en pro de dificultar la búsqueda de un término unificado que distinga totalmente a los grupos empresariales. (p. 3)

### 2. Definición

El autor Montiel (2009) nos dice que un grupo empresarial es la “reunión en una unidad económica de dos o más sociedades”, o “una pluralidad de entidades jurídicamente independientes sometidas a un **poder** único”, concepto en el que se pueden apreciar que los “elementos que deben asistir para que exista un grupo empresarial son la **unidad de propósito y dirección**; y el **control**, que ejerce una

sociedad dominante o cabeza de grupo; elementos que servirán de base para el presente estudio”.

Es entonces que el grupo empresarial “se considera una sola empresa conformada por varias sociedades que son independientes entre sí, pero sometidas todas, a un control unitario que determina las directrices de todas y cada una de las sociedades que forman dicha empresa”.

Esta definición coincide con la que cita Barthélém Mercadal, que es citado por Montiel (2009) al referir que: “llamamos grupo de sociedades al conjunto constituido por varias sociedades, conservando cada una su existencia propia, pero unidas entre ellas por diversos lazos, en virtud de las cuales una de ellas denominada **sociedad matriz**, que mantiene a las otras bajo su dependencia, ejerce un **control** sobre el conjunto y hace prevalecer **la unidad de decisión**”. (Montiel, 2009, pp. 3-4)

La Superintendencia de Sociedades de Colombia (s.f.) tomando en consideración su legislación societaria vigente define a los grupos empresariales de acuerdo a lo siguiente:

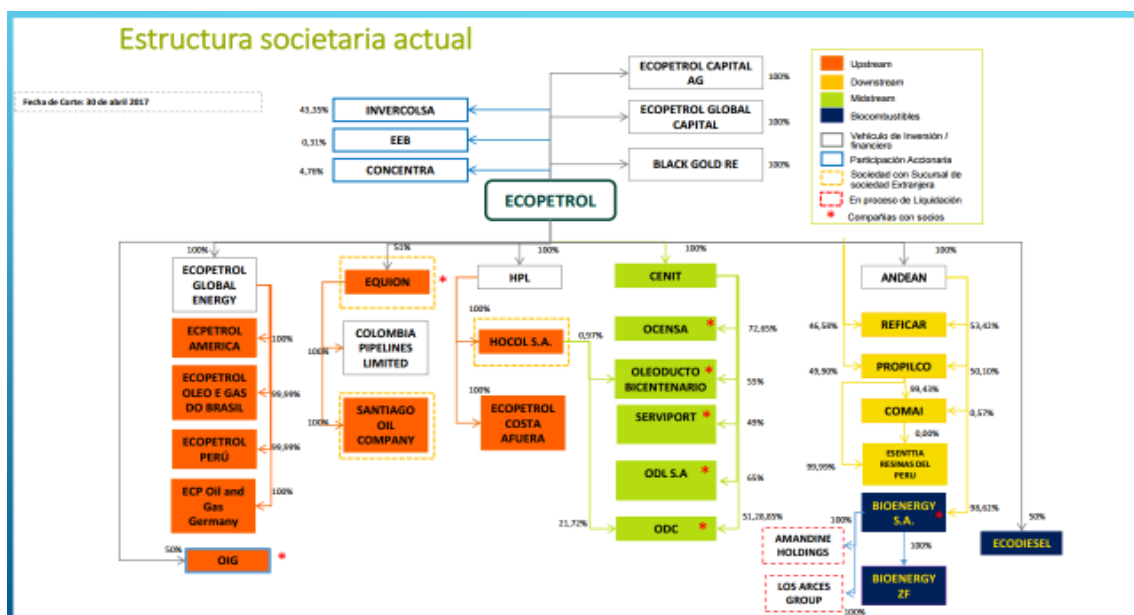
En el artículo 28 de la Ley 222 de 1995 se introduce en la legislación mercantil colombiana el concepto de grupo empresarial. Sus presupuestos de existencia son que además de existir la **situación de control o subordinación**, se verifique la **unidad de propósito y dirección** entre las entidades vinculadas. Se indica que existe tal unidad de propósito y dirección cuando la existencia y actividades de todas las entidades **persigan la consecución de un objetivo determinado por la matriz o controlante** en virtud de la dirección que ejerce sobre el

conjunto, sin perjuicio del desarrollo individual del objeto social o actividad de cada una de ellas. (p. 9)

Para Wikipedia (2016) “un grupo de empresas, grupo empresarial o grupo industrial es, en derecho y economía, el conglomerado de empresas que dependen todas de una misma empresa matriz, porque ésta tiene una participación económica suficiente en su capital como para tomar las decisiones”. (p. 1)

Según Gutiérrez y Martínez (2012) “un grupo empresarial es el conjunto de sociedades relacionadas o unidas mediante intereses de tipo económico y comercial, cuyo objetivo principal es el desarrollo y crecimiento externo, esto bajo control común en la dirección de sus políticas financieras y operativas”. (p. 57)

Salomé (2013) nos dice “habrá grupo empresarial cuando además del **vínculo de subordinación**, exista entre las entidades **unidad de propósito y dirección**. Se entenderá que existe unidad de propósito y dirección, cuando la existencia y actividades de todas las entidades persigan la consecución de un objetivo determinado por la matriz o controlante en virtud de la dirección que ejerce sobre el conjunto, sin perjuicio del desarrollo individual del objeto social o actividad de cada una de ellas”. (p. 1)



*Figura 1.* Modelo de Composición de Grupo Empresarial. EcoPetrol (2017). Estructura Societaria. Recuperado de [http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/relacion-inversionistas/informacion-general/grupo-empresarial!/ut/p/z0/04\\_Sj9CPykyssy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziLf0N3d09gg28LbyCjQ0cPQMsQ1yMAgzcAw30C7IdFQELDfQ8/](http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/relacion-inversionistas/informacion-general/grupo-empresarial!/ut/p/z0/04_Sj9CPykyssy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziLf0N3d09gg28LbyCjQ0cPQMsQ1yMAgzcAw30C7IdFQELDfQ8/). Reimpreso sin permiso.

### 3. Características de los Grupos Empresariales

Las características nos enseñan a conocer el espíritu de este conjunto de entidades y así tener un espectro más amplio de sus objetivos jurídicos y económicos en determinado país. (Peña, 2003)

Cuando una persona jurídica ejerce control sobre varias otras personas jurídicas, se produce una situación en la que se toman decisiones que subordinan a las otras sociedades dominadas, que actúan como receptoras, configurando de este modo la unidad de propósito y dirección, sin importar el objeto social de cada una de ellas. (Fuentes, 2009)

El tratadista español Aragón Medina (como se citó en Baylon y Collado, 1994) al analizar los factores económicos en la formación de los grupos de empresas dice que las características más relevantes son:

- Obtención de economías a escala.
- Reducción de costos unitarios.
- Capacidad de emprender proyectos más amplios de investigación y desarrollo.
- Mayor eficiencia por la utilización común de las redes comerciales.
- Aprovechamiento común de experiencias de producción o de gestión.
- Estrategias de concentración de la producción.
- Aumento del tamaño de las plantas productivas.

- Integración vertical de las distintas fases del proceso de producción tanto de abastecimiento de materias primas como de productos intermedios.
- Independencia jurídica y administrativa.
- Lineamientos de una matriz o controlante que fija las políticas del grupo.
- Conciencia de grupo

Se adiciona lo dicho por Peña-Nossa (2011) cómo es:

- La diversificación de productos y la expansión de la empresa en nuevos negocios.

Finalmente Inversian (2016) considera las siguientes características:

- Generar un aumento en la rentabilidad y la diversificación de sus productos.
- Las empresas de un mismo grupo no necesariamente se enfocan a un mismo tipo de servicio o producto, muchas de ellas pueden desenvolverse en actividades diferentes.
- Pertenecer a un grupo empresarial no solo aumenta sus posibilidades de generar beneficios, también reduce el impacto negativo que puede ocurrir, sobre todo de cara a los accionistas y propietarios.
- El pertenecer a un grupo empresarial y estar de una u otra forma presente en diferentes sectores les otorga un cierto poder e influencia lo cual de hecho es uno de los factores que más entra en juego al momento de decidir unirse a un grupo empresarial.

#### **4. Motivos que Generan la Creación de Grupos Empresariales**

Gutiérrez et al (2012) mencionan que “las agrupaciones son una elección estratégica empresarial que manejan los entes para cumplir con los objetivos que se proponen y proporcionar una unidad operativa establecida, personal con experiencia, proveedores habituales, instalaciones productivas y canales de distribución”. (p. 60)

Actualmente, las entidades cuyas actividades sean de cualquier tipo (industrial, de servicios o comercial), se enfrentan cada día en el mercado internacional como nacional con diversos competidores, por eso esgrimen estrategias empresariales con el fin de posicionarse de los mercados, y así acrecentar su giro normal de negocios.

La estrategia de negocios empresariales, es un planeamiento de las actividades comerciales de las entidades, con el propósito de alcanzar ciertos objetivos adelantados, como la reorientación de las actividades normales del negocio o la utilización de los recursos excedentes para financiar el crecimiento rentable a través de la inversión en otras entidades.

Cabe mencionar que un motivo muy fundamental para que las entidades busquen la agrupación es la “globalización”. De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional [FMI] “la globalización es una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo de la difusión acelerada y generalizada de la tecnología”.

Por lo tanto la globalización es un proceso en el que, a través de la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo se agrupan mercados, sociedades y culturas, lo que exige a que los entes se expandan o incrementen su estructura para posicionarse con la innovación de nuevos productos, o en la adquisición de nuevas entidades. (Gutiérrez et al, 2012, p. 61)

Wikipedia (s.f.) nos dice que “en el intercambio económico es habitual concurrir a la formación de grupos de empresas por distintos motivos”.

- *Fusiones:* En ocasiones, para evitar una fusión completa de dos sociedades, con toda su complejidad administrativa, se procede a una simple adquisición de las acciones. La sociedad adquirente pasa a ser matriz de la adquirida, tomando el control de sus decisiones.
- *Motivos organizativos:* Una empresa decide dividir su negocio en diferentes particiones, cada una controlada por una empresa con órganos de administración específicos. Con ello logra un control más especializado, y convierte a la matriz en una empresa **holding**, o simple propietaria de acciones.
- *Limitación de responsabilidad:* Ante la implantación de negocios nuevos con cierto riesgo, en ocasiones se decide crear una sociedad nueva que los lleve a cabo con un capital específico, limitando los riesgos de la operación.
- *Inversión en el extranjero:* Para simplificar las operaciones, se crean empresas nuevas en el país en el que se va a invertir. Con ello se evitan desde problemas administrativos hasta aranceles. (Wikipedia, 2016, pp. 1-2)



## 5. Estructura de los Grupos Empresariales

Gutiérrez et al (2012) refiere que “cuando las entidades se expanden con el fin de crecer estructural y económicamente, surgen diversos tipos de combinaciones de empresas que se clasifican desde dos puntos de vista:

1. *Desde la Perspectiva Económica*, esta se basa en las diversas actividades que realizan las empresas integrantes del grupo.

Los grupos empresariales en atención a las diversas actividades y los propósitos de agrupación se dividen en tres tipos: verticales, horizontales y conglomerados.

a) *Agrupaciones Verticales*: son grupos de empresas cuyas actividades se encuentran ligadas en etapas sucesivas o se complementan en el proceso productivo. Dentro de esta combinación puede darse el caso de una integración total, es decir, que intervengan las empresas desde la elaboración de la materia prima hasta la distribución en el mercado del artículo terminado; o bien de una integración parcial, si es que no se cubre alguna o algunas de las etapas del proceso del ciclo económico. Por lo que su estructura se muestra en la siguiente figura. (Gutiérrez et al, 2012, p. 63)

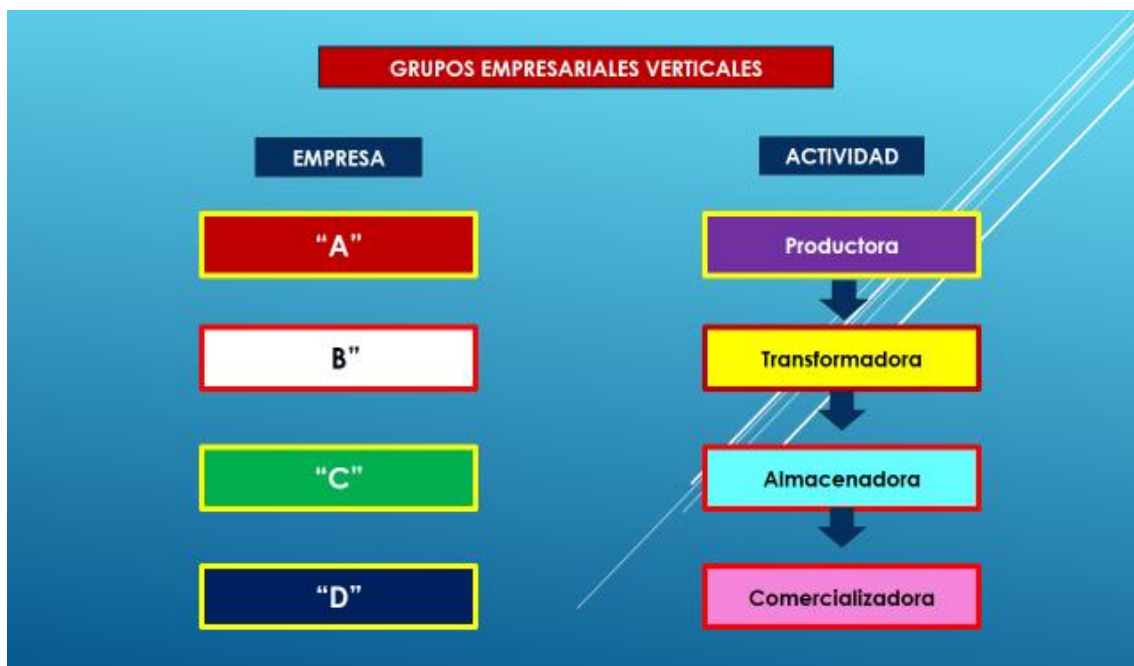
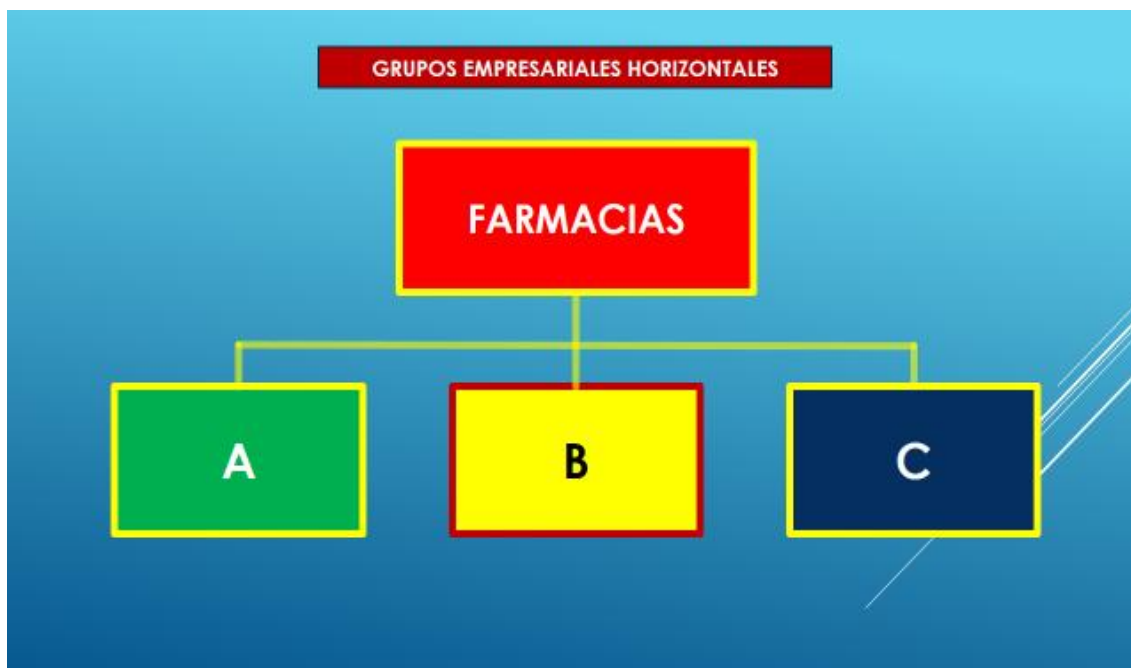


Figura 2. Agrupaciones Verticales. Gutiérrez Cedillos Juver y Martínez Henríquez Antonio (2012), Procedimientos para la Consolidación de Estados Financieros con Base en la Sección 9 Estados Financieros Consolidados y Separados de la NIIF para PYMES, Vigentes en El Salvador, p. 63, Recuperado <http://ri.ues.edu.sv/6971/1/TRABAJO%20DE%20GRADUACION%20CONSOLIDACION,%20Gutiérrez%20Cedillos.pdf>. Reimpreso sin permiso.

b) *Agrupaciones Horizontales*, son grupos de empresas que desarrollan una misma actividad económica, sea esta comercial, de servicios o de producción. Dentro de las ventajas de este grupo empresarial se encuentra el crecimiento dentro del mismo nivel de operación y el fortalecimiento de su posición dentro del mercado ya que reducen el nivel de competencia en el mercado. Ejemplo, compañías dedicadas a la venta de electrodomésticos, cadena de farmacias o un grupo hotelero. Lo anterior se presenta en la siguiente figura. (Gutiérrez et al, 2012, p. 64)



*Figura 3. Agrupaciones Horizontales.* Gutiérrez Cedillos Juver y Martínez Henríquez Antonio (2012), Procedimientos para la Consolidación de Estados Financieros con Base en la Sección 9 Estados Financieros Consolidados y Separados de la NIIF para PYMES, Vigentes en El Salvador. p. 64, Recuperado <http://ri.ues.edu.sv/6971/1/TRABAJO%20DE%20GRADUACION%20CONSOLIDACION,%20Gutiérrez%20Cedillos.pdf>. Reimpreso sin permiso.

c) *Agrupaciones Conglomerados*, son grupos empresariales dentro de los cuales la empresa en expansión busca diversos y distintos campos de actividad, esto cuando el grupo de compañías no tiene similitud en relación directa. Ejemplo; una institución financiera y una empaedora de piqueos, bocaditos o una compañía fabricante de cemento, junto con operadoras hoteleras. Lo que se busca con la diversificación es la disminución del riesgo, de tal forma que si un mercado de la economía tiene poca demanda, otro tenga más. Por lo que se presenta en la siguiente figura. (Gutiérrez et al, 2012, p. 65)



Figura 4. Agrupaciones Conglomerados. Gutiérrez Cedillos Juver y Martínez Henríquez Antonio (2012), Procedimientos para la Consolidación de Estados Financieros con Base en la Sección 9 Estados Financieros Consolidados y Separados de la NIIF para PYMES, Vigentes en El Salvador, p. 65, Recuperado <http://ri.ues.edu.sv/6971/1/TRABAJO%20DE%20GRADUACION%20CONSOLIDACION,%20Gutiérrez%20Cedillos.pdf>. Reimpreso sin permiso.

2. *Según el Método o Forma de Agrupación:* Se denominan combinaciones de negocios, los cuales se dividen en:

- Inversiones simples.
- Inversiones en asociadas.
- Adquisiciones sobre la vía patrimonial (inversiones en subsidiarias).
- Unificación de intereses o entidades bajo control común.
- Negocios conjuntos.

Resulta trascendente mencionar que lo anterior se refiere únicamente a combinaciones de negocios bajo la vía patrimonial, por ser la única manera capaz de formar grupos empresariales.

*i. Inversiones Simples:* es una combinación de negocios patrimonial en donde no se tiene influencia significativa ni

control, esto generalmente se da cuando se adquiere un porcentaje de participación patrimonial entre 1% al 19.99%.

ii. *Inversiones en Asociadas*: combinación de negocios mediante la cual se adquiere influencia significativa, es decir, capacidad de influir en las decisiones de la asociada; se ejerce con la adquisición de un porcentaje de participación patrimonial del 20% al 50%.

iii. *Adquisiciones sobre la Vía Patrimonial (Inversiones en Subsidiarias)*: este tipo de combinación es donde una sociedad (adquirente), obtiene el control mediante la adquisición de más del 50% de las acciones comunes de una o más sociedades, lo fundamental es que en cualquier adquisición se puede identificar con claridad la adquirente, clasificando la relación como matriz - subsidiaria.

iv. *Unificación de Intereses o Entidades Bajo Control Común*: cuando por razones excepcionales no se puede identificar la sociedad adquirente, surge una unificación de intereses, lo que en términos generales es una combinación de negocios, mediante el cual los propietarios acuerdan compartir el control por igualdad de participación, indistintamente del porcentaje individual, lo que hace suponer que existe un acuerdo contractual.

v. *Negocios Conjuntos*: se da cuando dos o más sociedades se unen para desarrollar proyectos o actividades en forma conjunta, limitadas en este contexto o entidades controladas

conjuntamente, este tipo de combinaciones están amparadas a contratos generalmente con un plazo perentorio.

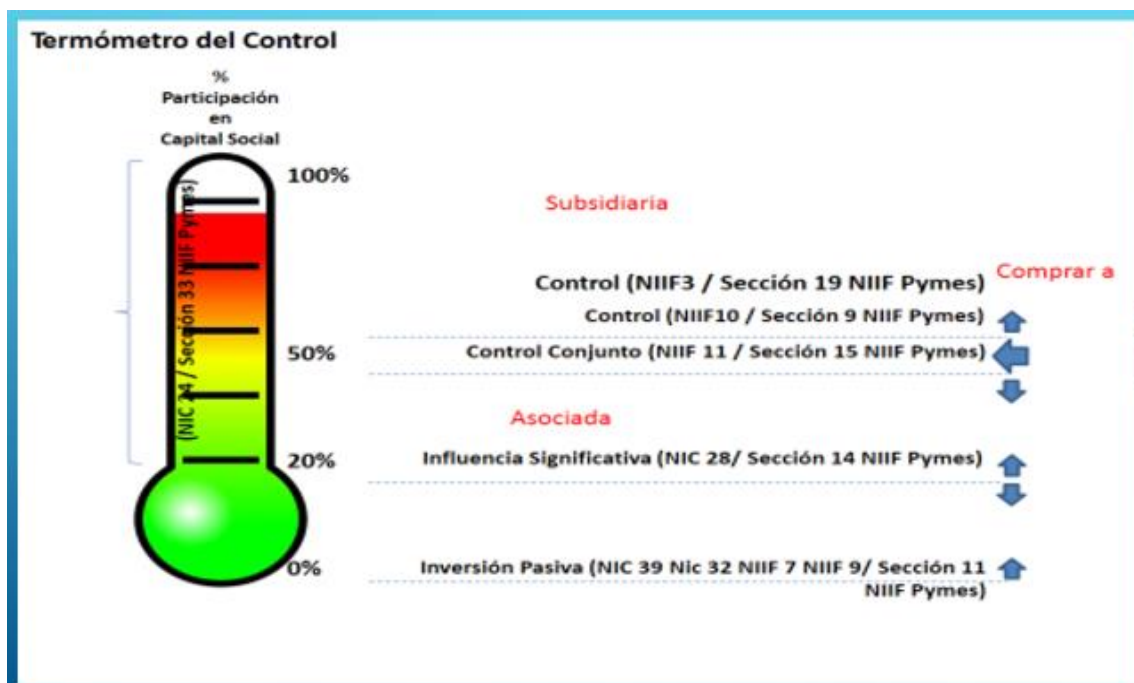


Figure 5. Termómetro de Control para Medir el Método o Forma de Agrupación. Corporación Peruvians (2016) Diplomado de Especialización NIIF 2016. Reimpreso sin permiso.

Resumiendo, todo lo anterior se fundamenta en un entorno de inversiones permanentes, lo que se basa en la adquisición de títulos valores nombrados acciones comunes, derivando de ello una combinación de negocios en la vía patrimonial, como consecuencia de la formación de grupos empresariales, estos según el nivel de inversión, lo que conlleva a la elaboración de informes especiales como los estados financieros consolidados y separados. (Gutiérrez et al, 2012, p. 67)

## 6. Obligaciones de los Grupos Empresariales

En el Perú no existe la normatividad clara y precisa que determine cuáles son las obligaciones que deberán asumir los grupos empresariales.

Sin embargo es necesario citar las obligaciones que han sido legisladas en otros países, especialmente el del país vecino Colombia, la misma que a nuestro juicio debería aplicarse por analogía en nuestro país.

Ley N° 222 de 1995 que modifica el Código de Comercio de ese país ha normado lo siguiente:

- Cuando se configure una situación de control, la sociedad controlante lo hará constar en documento privado que deberá contener el nombre, domicilio, nacionalidad y actividad de los vinculados, así como el presupuesto que da lugar a la situación de control. Dicho documento deberá presentarse para su inscripción en el registro mercantil correspondiente a la circunscripción de cada uno de los vinculados, dentro de los treinta días siguientes a la configuración de la situación de control.

En otro escenario la Cámara de Comercio debe probar o inscribir el Certificado de Existencia y Representación de la empresa así mismo la calidad de la empresa ya sea la que ejerce el control, la filial o la subsidiaria. (Artículo 30 de la Ley 222 de 1995).

#### Aplicación en el Perú

Actualmente en el Perú no se tiene la obligación de emitir el documento privado que establezca la situación de control, ni realizar la inscripción en el registro mercantil de la configuración del grupo empresarial. Se hace necesario legislar estas condiciones, de esa forma los grupos empresariales que operan en nuestro país tendrán la oportunidad de asumir su responsabilidad con mayor transparencia.

- La presentación de un Informe tanto por los administradores de las sociedades controladas como por los de la controlante a la asamblea o junta de socios en el que se expondrán las relaciones económicas existentes entre la controlante o sus filiales o subsidiarias con la respectiva sociedad controlada.

#### Aplicación en el Perú

Esta obligación si se cumple en nuestro país, para el efecto se cita lo dispuesto por el artículo 226 de la Ley General de Sociedades que indica lo siguiente:

##### Artículo 226.- Auditoría externa

El pacto social, el estatuto o el acuerdo de junta general, adoptado por el diez por ciento de las acciones suscritas con derecho de voto, pueden disponer que la sociedad anónima tenga auditoría externa anual.

Las sociedades que conforme a ley o a lo indicado en el párrafo anterior están sometidas a auditoría externa anual, nombrarán a sus auditores externos anualmente.

El informe de los auditores se presentará a la junta general conjuntamente con los estados financieros.

Igualmente el artículo 221 de la Ley General de Sociedades, indica lo siguiente:

##### Artículo 221.- Memoria e información financiera

Finalizado el ejercicio el directorio debe formular la memoria, los estados financieros y la propuesta de aplicación de las utilidades en caso de haberlas. De estos documentos debe resultar, con claridad y



precisión, la situación económica y financiera de la sociedad, el estado de sus negocios y los resultados obtenidos en el ejercicio vencido.

Los estados financieros deben ser puestos a disposición de los accionistas con la antelación necesaria para ser sometidos, conforme a ley, a consideración de la junta obligatoria anual.

- Pago de dividendos en acciones o cuotas. Sólo podrá pagarse el dividendo en acciones o cuotas liberadas de la misma sociedad, a los socios que así lo acepten (artículo 33 de la Ley 222 de 1995).

#### Aplicación en el Perú

La obligación del pago de dividendos también se encuentra legislado en nuestro país de conformidad con los artículos 230, 231 y 232 de la Ley General de Sociedades que disponen lo que sigue:

#### Artículo 230.- Dividendos

Para la distribución de dividendos se observarán las reglas siguientes:

1. Sólo pueden ser pagados dividendos en razón de utilidades obtenidas o de reservas de libre disposición y siempre que el patrimonio neto no sea inferior al capital pagado;
2. Todas las acciones de la sociedad, aun cuando no se encuentren totalmente pagadas, tienen el mismo derecho al dividendo, independientemente de la oportunidad en que hayan sido emitidas o pagadas, salvo disposición contraria del estatuto o acuerdo de la junta general;
3. Es válida la distribución de dividendos a cuenta, salvo para aquellas sociedades para las que existe prohibición legal expresa;

4. Si la junta general acuerda un dividendo a cuenta sin contar con la opinión favorable del directorio, la responsabilidad solidaria por el pago recae exclusivamente sobre los accionistas que votaron a favor del acuerdo; y,
5. Es válida la delegación en el directorio de la facultad de acordar el reparto de dividendos a cuenta.

#### Artículo 231.- Dividendo obligatorio

Es obligatoria la distribución de dividendos en dinero hasta por un monto igual a la mitad de la utilidad distribuible de cada ejercicio, luego de deducido el monto que debe aplicarse a la reserva legal, si así lo solicitan accionistas que representen cuando menos el veinte por ciento del total de las acciones suscritas con derecho a voto. Esta solicitud sólo puede referirse a las utilidades del ejercicio económico inmediato anterior.

El derecho de solicitar el referido reparto de dividendos no puede ser ejercido por los titulares de acciones que estén sujetas a régimen especial sobre dividendos.

#### Artículo 232.- Caducidad del cobro de dividendos

El derecho a cobrar el dividendo caduca a los tres años, a partir de la fecha en que su pago era exigible conforme al acuerdo de declaración del dividendo. Los dividendos cuya cobranza haya caducado incrementan la reserva legal.

- Consolidación de estados financieros. En este campo la matriz o controlante además de preparar y presentar estados financieros de propósito general individuales, deben preparar y difundir estados

financieros de propósito general consolidados (artículo 35 de la Ley 222 de 1995).

### Aplicación en el Perú

No existe la obligación de emitir estados financieros consolidados para aquellos grupos empresariales que no coticen sus valores en bolsa. Este procedimiento se hace actualmente en forma voluntaria.

Para los grupos empresariales que tengan valores e inversiones cotizadas en bolsa están sujetas al control por parte de la Superintendencia de Mercados y Valores. Esta institución gubernamental ha dispuesto mediante su Resolución de Superintendencia N° 00016-2015, publicado el 26-08-2015, las “Normas sobre preparación y presentación de estados financieros y memoria anual por parte de las entidades supervisadas por la SMV”, indicándose la forma y plazos en las que deberá de cumplirse con la remisión de dicha información financiera incluyendo los estados financieros consolidados.

## **7. Vínculo de subordinación**

Gonzales (s.f.) nos ayuda a entender el concepto de subordinación, indicando que “una sociedad será subordinada o controlada cuando su poder de decisión se encuentre sometido a la voluntad de otra u otras personas (la que controla se constituirá en su matriz o controlante), bien sea directamente (en este caso aquélla se denominará filial), o con el concurso o por intermedio de las subordinadas de la matriz (en cuyo caso a esta se le denominará subsidiaria)”. (p. 1)

## **8. Situación de Control**

La Cámara de Comercio de Bogotá (2017) en su Guía N° 10 refiere que “la **situación de control** se produce cuando una persona natural o jurídica (matriz o controlante) tiene una participación accionaria que le otorgue el control o una posición dominante sobre las decisiones de una sociedad (subordinada o controlada)”.

- Cuando la matriz ejerce el control en forma directa, la sociedad controlada se denomina “filial”.
- Cuando la matriz ejerce el control por intermedio o con el concurso de una o varias de sus filiales o de subordinadas a la matriz o a sus filiales, la sociedad controlada recibe el calificativo de “subsidiaria”.

La Cámara de Comercio de Bogotá (2017) también dice que “la situación de control se configura, cuando se cumple uno de los siguientes presupuestos legales”:

- Cuando más del 50% del capital pertenezca a la matriz, directamente o por intermedio o con el concurso de sus subordinadas, o de las subordinadas de éstas. Para tal efecto no se computarán las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto.
- Cuando la matriz y las subordinadas tengan conjunta o separadamente el derecho de emitir los votos constitutivos de la mayoría mínima decisoria en la junta de socios o en la asamblea, o tengan el número de votos necesarios para elegir la mayoría de miembros de la junta directiva, si la hubiere.
- Cuando la matriz, directamente o por intermedio o con el concurso de las subordinadas, en razón de un acto o negocio con la sociedad controlada o con sus socios, ejerza influencia dominante en las

decisiones de los órganos de administración de la sociedad.

(p. 1)

Montiel (2009) refiere que “se pueden suscitar diversas situaciones de control: el control directo, el control indirecto o escalonado, y el control conjunto o plural”.

- *El control directo*, se da cuando una sociedad ejerce directamente el dominio sobre la otra, sin interpuesta persona. El poder de decisión de la controlada, se encuentra sometido directamente a la voluntad de otra que será su matriz o controlante.
- *El control indirecto o escalonado*, se lleva a cabo por interpuesta persona o con el concurso o por intermedio de las subordinadas de la sociedad matriz o controlante.
- *El control conjunto o plural*, supone que una sociedad puede ser dependiente o controlada por más de una persona, es entonces “el caso de una sociedad dominada directa y simultáneamente por otras dos sociedades, recíprocamente independientes”.

(p. 11)

## **8.1 Control**

### **8.1.1 Generalidades**

Gutiérrez et al (2012) cuando se refiere al control dice lo siguiente:

Los accionistas de un determinado grupo de sociedades tienen la necesidad de contar con información útil y confiable, no solamente al respecto de cada una de las entidades individuales, sino también los

resultados de las operaciones, flujo de efectivo, cambios en el patrimonio y situación financiera del grupo de sociedades como una sola entidad.

La *influencia significativa* que tiene una sociedad matriz en la administración de una entidad se concreta cuando la inversionista adquiere un porcentaje de las acciones comunes, de tal manera que pueda dirigir las políticas financieras y de operación, dando origen a los siguientes tipos de control:

- Control directo e indirecto
- Control recíproco y circular
- Control triangular y multiestratificada.

(Gutierrez et al, 2012, p. 118)

### **8.1.2 Definición**

Se define el control como el “*poder de gobernar las políticas de operación y financieras de una entidad, a fin de obtener beneficio de sus actividades*”. (NIIF para las PYMES, párrafo 9.4, p. 48)

Gutiérrez (2012) dice que “se considera que se tiene control de otra entidad si se posee directa o indirectamente, a través de filiales o subsidiarias, más del 50% de las acciones en circulación con derecho a voto de la compañía emisora”. (pp. 111-112)

### **8.1.3 Tipos de Control que una Matriz puede ejercer en una Subsidiaria**

Gutiérrez et al (2012) opina que el control que ejerce una compañía matriz sobre sus subsidiarias pueden ser de diversos tipos, los mismos que se citan a continuación.

1. *Control Directo*. El control se ejerce cuando la compañía matriz adquiere directamente más del 50% de acciones comunes con derecho a voto de la compañía subsidiaria.

En este tipo de control, el cálculo del beneficio al que tendrá derecho la matriz por las utilidades de sus subsidiarias se obtendrá según el porcentaje de participación invertido.

En la siguiente figura se grafica el tipo de control: (p. 119)

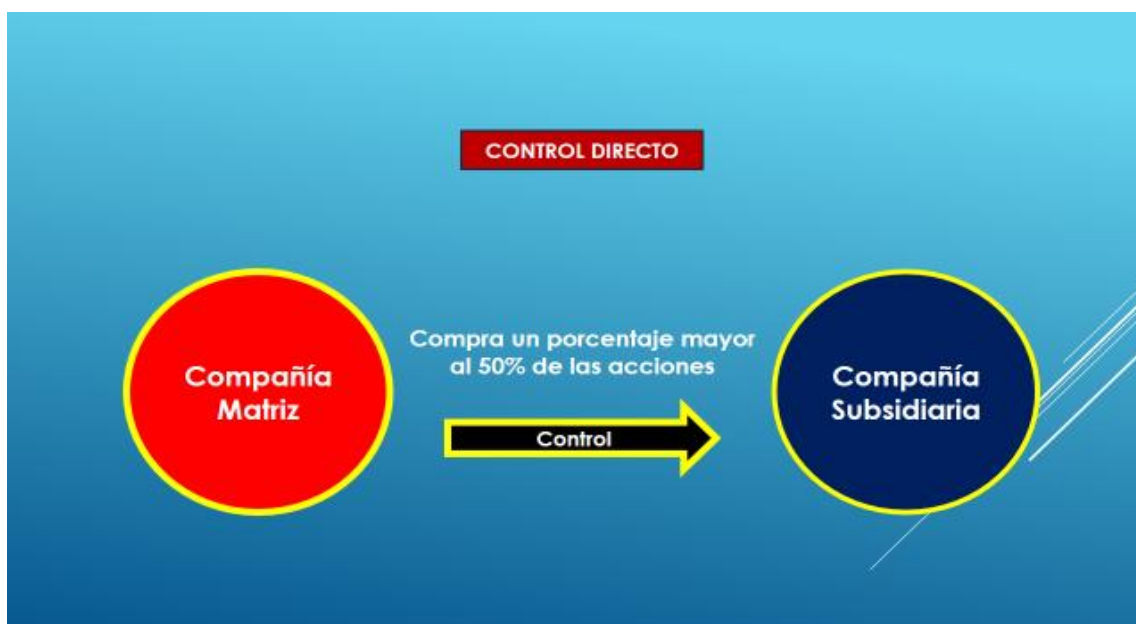


Figura 6. Control Directo. Gutiérrez Cedillos Juver y Martínez Henríquez Antonio (2012), Procedimientos para la Consolidación de Estados Financieros con Base en la Sección 9 Estados Financieros Consolidados y Separados de la NIIF para PYMES, Vigentes en El Salvador, p. 119, Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/6971/1/TRABAJO%20DE%20GRADUACION%20CONSOLIDACION,%20Gutiérrez%20Cedillos.pdf>. Reimpreso sin permiso.

2. *Control Indirecto*. Se suscita cuando la compañía matriz “A”, adquiere la participación de más del 50% del capital accionario con derecho a voto de la compañía “B” y esta compañía al mismo

tiempo posee más del 50% de participación de la compañía “C”; de tal forma que la compañía “A” controla indirectamente la compañía “C”.

Se representa por la figura siguiente:

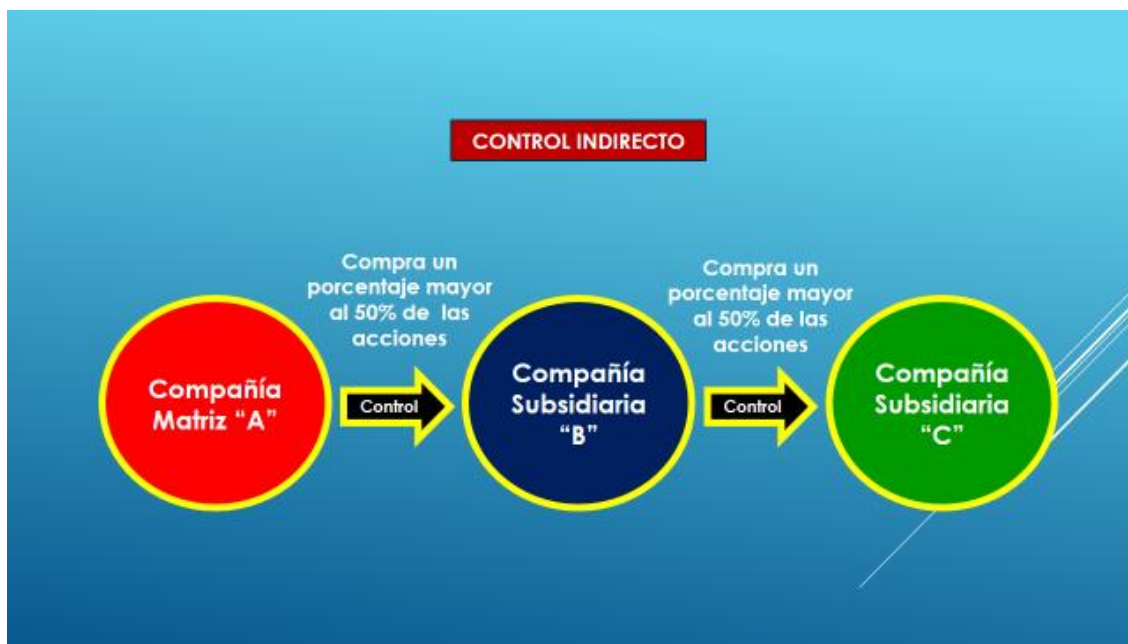


Figura 7. Control Indirecto. Gutiérrez Cedillos Juvier y Martínez Henríquez Antonio (2012), Procedimientos para la Consolidación de Estados Financieros con Base en la Sección 9 Estados Financieros Consolidados y Separados de la NIIF para PYMES, Vigentes en El Salvador, p. 120, Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/6971/1/TRABAJO%20DE%20GRADUACION%20CONSOLIDACION,%20Gutiérrez%20Cedillos.pdf>. Reimpreso sin permiso.

Para determinar los porcentajes de utilidad correspondientes a la matriz “A”, primero se determina la proporción del rendimiento correspondiente a la compañía “B” en “C”, posteriormente que se ha determinado la utilidad correspondiente a “B” se procede a determinar el porcentaje de beneficio que le corresponde a la compañía “A”. (p. 120)

3. *Control Recíproco*. En este tipo de control la entidad emisora de acciones es a su vez accionista de la adquiriente. Por ejemplo: Se



da el caso que la compañía matriz compra el 50% o más de acciones de una compañía subsidiaria, pero a la vez la subsidiaria compra el 25% de acciones de la compañía matriz, en este caso la entidad matriz sigue siendo la controladora de la compañía subsidiaria. En esta figura se dice que la compañía matriz es poseedora de sus mismas acciones a través de su subsidiaria, por lo que se presenta la siguiente figura: (p. 121)

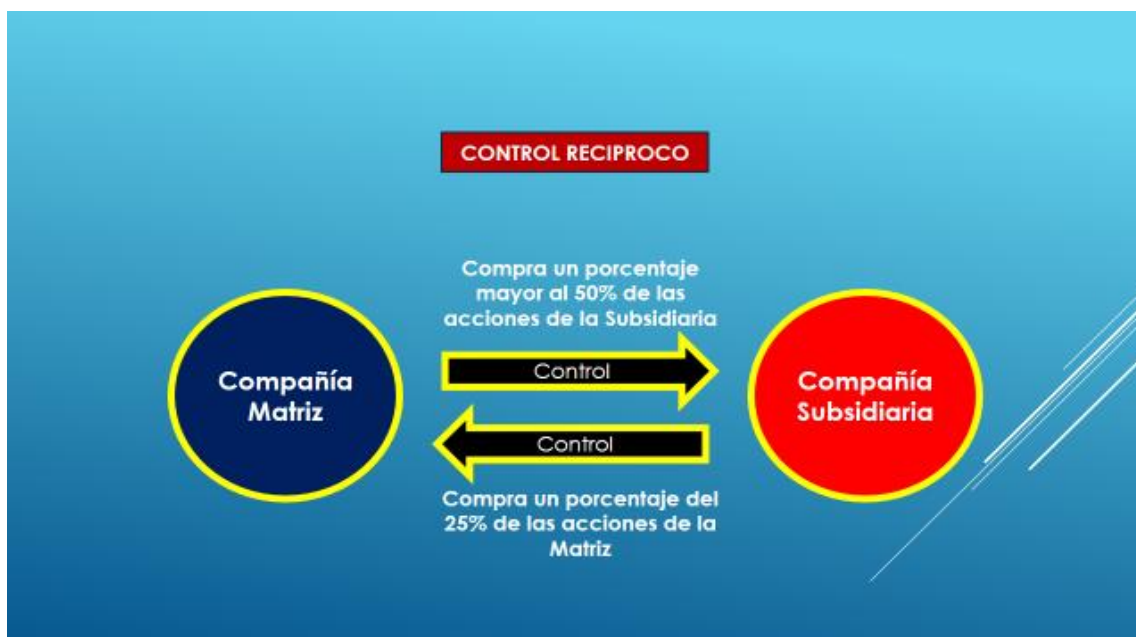


Figura 8. Control Recíproco. Gutiérrez Cedillos Juver y Martínez Henríquez Antonio (2012), Procedimientos para la Consolidación de Estados Financieros con Base en la Sección 9 Estados Financieros Consolidados y Separados de la NIIF para PYMES, Vigentes en El Salvador, p. 121, Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/6971/1/TRABAJO%20DE%20GRADUACION%20CONSOLIDACION,%20Gutiérrez%20Cedillos.pdf>. Reimpreso sin permiso.

4. *Control Circular*. Cuando una compañía matriz posee sus mismas acciones de forma indirecta a través de otra u otras entidades, existe el control circular. Las relaciones circulares al igual que las recíprocas, requieren para su tratamiento contable la aplicación de un procedimiento matemático que permita determinar el monto de los resultados que le corresponden a cada entidad, considerando la reciprocidad en circuito que existe entre ellas. Fundamentalmente la

parte que mayor atención requiere es el reconocimiento y distribución de los resultados obtenidos por las entidades relacionadas, esto se representa en la siguiente figura:

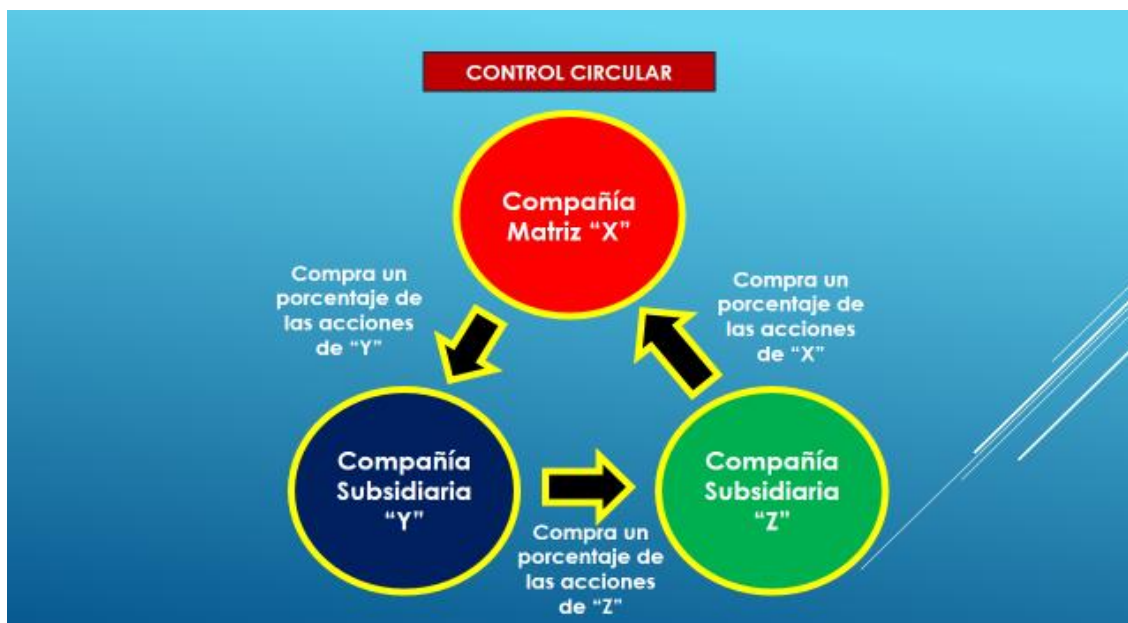


Figura 9. Control Circular. Gutiérrez Cedillos Juver y Martínez Henríquez Antonio (2012), Procedimientos para la Consolidación de Estados Financieros con Base en la Sección 9 Estados Financieros Consolidados y Separados de la NIIF para PYMES, Vigentes en El Salvador, p. 122, Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/6971/1/TRABAJO%20DE%20GRADUACION%20CONSOLIDACION,%20Guitierrez%20Cedillos.pdf>. Reimpreso sin permiso.

De acuerdo a lo que se aprecia en la figura anterior, la compañía matriz tiene acciones de la subsidiaria "Y", a su vez "Y" posee acciones en la subsidiaria "Z", y "Z" posee acciones de la matriz "X", por lo cual se observa que la compañía matriz es poseedora de sus propias acciones indirectamente a través de sus subsidiarias. (p. 122)

5. *Control Triangular*. Esta figura resulta que la compañía matriz, posee tanto directa, como indirectamente las acciones de otra entidad, por tanto, se presenta la siguiente figura: (p. 123)

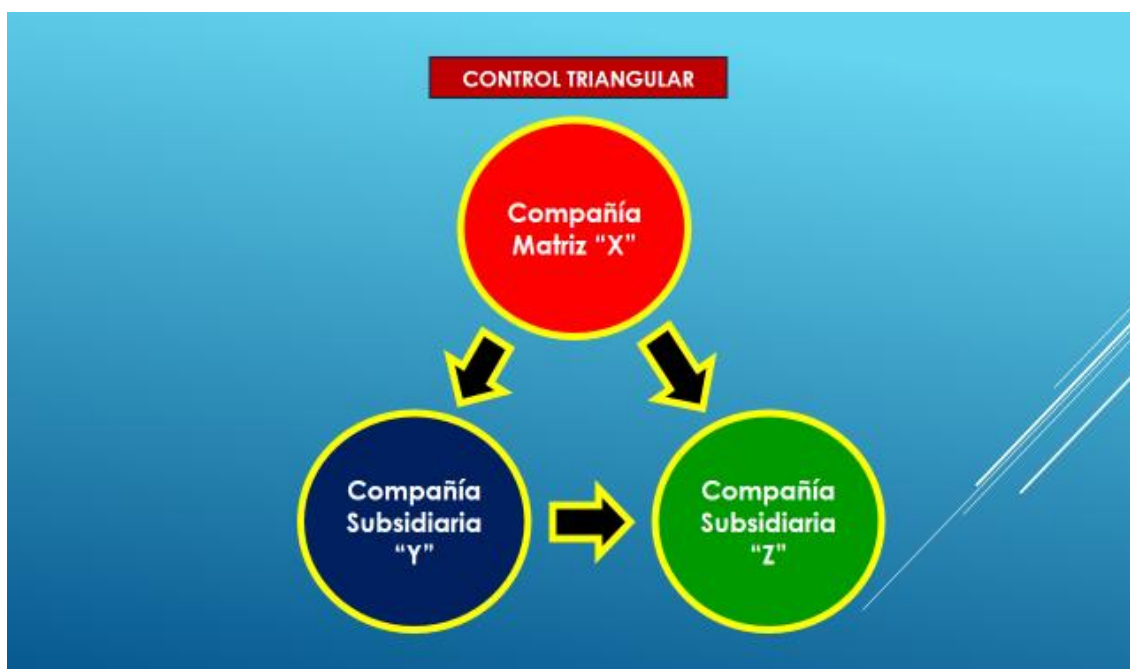


Figura 10. Control Triangular. Gutiérrez Cedillos Juver y Martínez Henríquez Antonio (2012), Procedimientos para la Consolidación de Estados Financieros con Base en la Sección 9 Estados Financieros Consolidados y Separados de la NIIF para PYMES, Vigentes en El Salvador, p. 123, Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/6971/1/TRABAJO%20DE%20GRADUACION%20CONSOLIDACION,%20Guitierrez%20Cedillos.pdf>. Reimpreso sin permiso.

6. *Control Multiestratificado*. Este tipo de control multiestratificado representa todas las relaciones anteriores, puesto que su complejidad es tal que su estructura es una combinación de varias relaciones que surgen en cuanto a el control que poseen, esto se representa en la siguiente figura:



Figura 11. Control Multiestratificado. Gutiérrez Cedillos Juver y Martínez Henríquez Antonio (2012), Procedimientos para la Consolidación de Estados Financieros con Base en la Sección 9 Estados Financieros Consolidados y Separados de la NIIF para PYMES, Vigentes en El Salvador, p. 124, Recuperado <http://ri.ues.edu.sv/6971/1/TRABAJO%20DE%20GRADUACION%20CONSOLIDACION,%20Gutiérrez%20Cedillos.pdf>. Reimpreso sin permiso

De acuerdo a lo ilustrado en la figura, la relación multiestratificada es una combinación de las diversas relaciones triangular, directa, indirecta, recíproca y circular, este tipo de figura se da cuando es un conglomerado de entidades, en las cuales cada entidad tiene inversión por medio de acciones comunes en distintas entidades, las cuales conforman el grupo. En este sentido al momento de consolidar sus estados financieros, primero se debe identificar a la entidad que será la encargada de consolidar, por lo tanto todas las entidades deben preparar sus estados financieros uniformemente, para que al momento de consolidar sea más factible la información de todo el grupo. (p. 124)

## 9. Unidad de Propósito y Dirección

Se dice que existirá unidad de propósito y dirección “cuando la existencia y actividades de todas **las entidades persigan la consecución de un objetivo determinado por la matriz o controlante** en virtud de la **dirección** que ejerce sobre el conjunto, sin perjuicio del desarrollo individual del objeto social o actividad de cada una de ellas”. (Superintendencia de Sociedades de Colombia, 2017, p. 4)

La Superintendencia de Sociedades de Colombia (2009) agrega al concepto manifestando que:

Del concepto de unidad de propósito y dirección, no puede concluirse que el objeto de cada una de las sociedades vinculadas se amplía, a la búsqueda de los propósitos del grupo, pues lo que ocurre es que dicho objeto se orienta de acuerdo con las directrices trazadas por la matriz o controlante, quien debe considerar en sus decisiones las limitaciones propias de la capacidad de las sociedades subordinadas.

Toro (2014) complementa el concepto manifestando lo siguiente:

Aunque la definición de unidad de propósito y dirección no es lo suficientemente clara y precisa, la Superintendencia de Sociedades de Colombia ha hecho esfuerzos para determinar criterios generales que permitan establecer si hay unidad de propósito y dirección. Entre ellos se encuentran:

- (1) políticas, planes, principios económicos, financieros o administrativos o guías que deban cumplir una o más compañías y que influyan en las decisiones de una o más compañías, y/o
- (2) decisiones tomadas directa o indirectamente por la controlante o matriz que afecten a las compañías subordinadas.

## **10. Otras Formas de Organización Similares a los Grupos Empresariales**

El grupo empresarial también puede asumir otras formas de organización equivalentes como: conglomerados de empresas, holding, konzern, chaebol, keiretsu, zaibatsu, consorcio, grupo multinacional o transnacional, entre otros, los que a continuación se detallan:

### **10.1 Conglomerado de Empresas**

Wikipedia (s.f.) refiriéndose a los conglomerados de empresas cita lo siguiente:

Un conglomerado de empresas o conglomerado empresarial es una combinación de dos o más empresas que realizan enteramente diferentes actividades empresariales que se encuentran bajo un mismo grupo empresarial que generalmente afectan a una sociedad matriz y sus numerosas filiales. A diferencia de un grupo de empresas con el que se confunde a menudo, un conglomerado es una compañía multi-industrial.

Los conglomerados suelen ser grandes y multinacionales y además implícitamente obedecen a una gran cantidad de actividades empresariales y no un objetivo común como el caso del grupo de empresas, también existe una cohesión mucho mayor en los conglomerados. (p. 1)

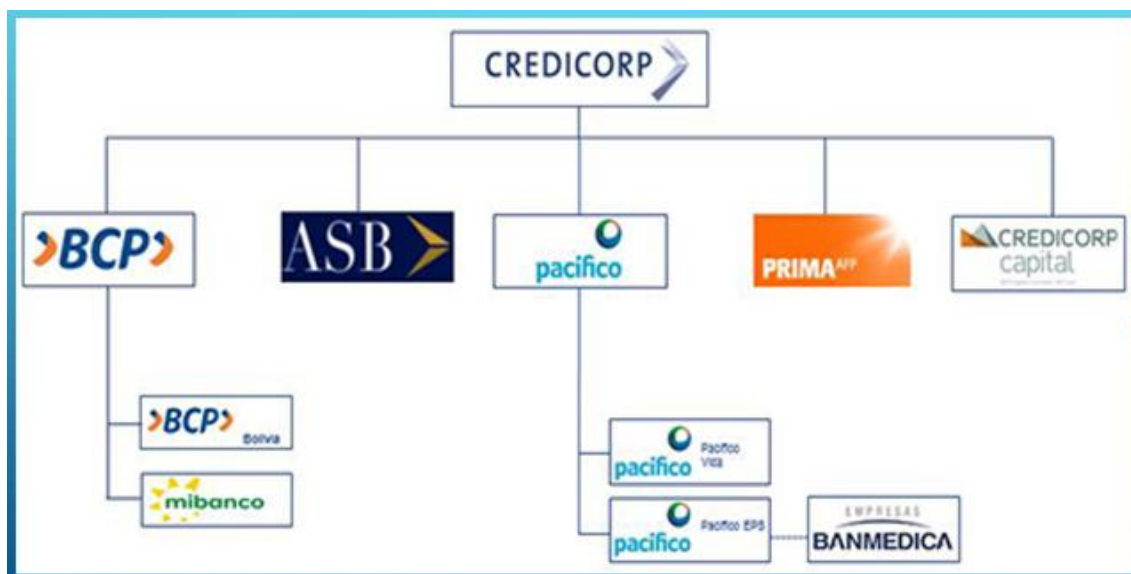


Figura 12. Modelo de Composición de Conglomerado de Empresas. Grupo Romero (s.f.). Estructura de Conglomerado Mixto. Recuperado de <http://consultasfinancierasypresarias.blogspot.pe/2015/10/grupo-economico-y-conglomerado.html>. Reimpreso sin permiso.

## 10.2 Holding

El portal gerencie.com (s.f.) con relación a los holdings dice lo siguiente:

Holding es una palabra inglesa utilizada para referirse a la compañía que controla las actividades de otras empresas mediante la adquisición de todas o de una parte importante de sus acciones.

Se entiende como Holding a una organización económica que controla una serie de compañías que le garantizan un control sobre los diferentes factores de un mercado.

Los Holdings son considerados como una forma de integración y colaboración empresarial, similar al grupo empresarial o grupo económico. (p. 1)

Wikipedia (s.f.) complementa el concepto de holding en el sentido siguiente:

Un holding, también es conocido como sociedad tenedora o simplemente tenedora, es una **sociedad comercial** cuya principal o única

función es la de tener o administrar la propiedad de otras sociedades o compañías.

Puede considerarse una forma de integración empresarial, con todos los beneficios que ésta representa, pero surge también cuando un grupo de capitalistas va adquiriendo propiedades y firmas diversas, buscando simplemente la rentabilidad de cada una y no la integración de sus actividades. En algunos países las leyes antimonopolio pueden restringir esta práctica.

Existen holdings que se crean a través de los **bancos** y otras entidades financieras, holding que parten del patrimonio de una familia y también holding conformados por empresas estatales.

Existen holdings que son una agrupación de empresas de capitales comunes o relacionados que buscan maximizar los recursos económicos de estas, utilizando las sinergias que se dan entre las empresas que la conforman simplemente por ser de todas de un mismo rubro o sector. (p. 1)

El portal [economia48.com](http://economia48.com) (s.f.) finaliza el concepto manifestando:

Por otra parte, un holding financiero, también conocido como “sociedades holding”, es una empresa cuyos activos son participaciones de otras empresas.

El modelo de relación entre la oficina central y las empresas suele ser el de control financiero. Su objetivo es maximizar los flujos de dividendos y ganancias de capital, de ahí su carácter únicamente financiero.



No suelen tener actividades de producción de bienes o servicios, ni tampoco suele haber un control político de las participaciones sino que ejerce sólo de accionista mayoritario con intereses financieros. Por tanto, el holding no produce, sólo agrupa empresas (estas empresas son las que producen).

Esta estructura empresarial es frecuente en grupos que han ido creciendo mediante la búsqueda de oportunidades de inversión en negocios no relacionados y crecimiento externo. El modelo holding suele ser conglomerado, aunque algunas empresas participadas pueden ser cabeceras de nuevos grupos. (p. 1)

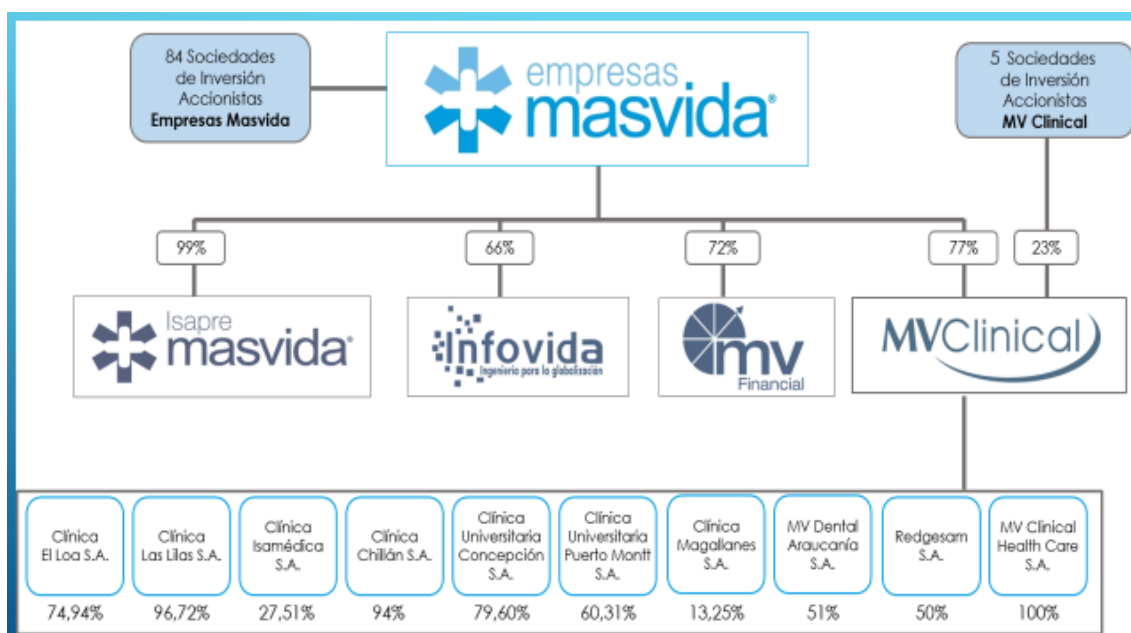


Figura 13. Modelo de Composición de Holding. Empresas Mas Vida (s.f.). Estructura del Holding Recuperado de <http://www.empresamasvida.cl/index.php/estructura-del-holding-3/> Reimpreso sin permiso

### 10.3 Konzern

Según Garrone (2005) el “konzern” se define de la siguiente manera:

El konzern se define como el conjunto formado por una empresa dominante y una o más empresas dependientes que se encuentran

sometidas a la dirección unificada de la primera. Se establece, asimismo, la presunción de que existe dirección unificada cuando entre dos o más empresas se ha celebrado un contrato de dominación (Beherrschungsvertrag) o cuando una está incorporada a la otra. También se considera que existe Konzern cuando, pese a no haber dependencia de una empresa respecto de otra, ambas tienen dirección unificada. (p. 80).

Para Chavarro (2004) el konzern consideran lo siguiente:

Los konzern alemanes, consisten en la integración de sociedades jurídicamente independientes bajo una dirección unitaria y con propósitos económicos. La ley alemana distingue entre los denominados “konzern de coordinación” y “konzern de subordinación”. Los primeros se refieren a empresas jurídicamente independientes reunidas bajo una dirección única, sin que la una dependa de la otra. El segundo, hace referencia a que una de las empresas es preponderante y las demás se subordinan a ella. (p. 14)

Wikipedia (s.f.) finaliza el concepto manifestando lo siguiente:

El konzern fue fundado en Alemania, donde se ha desarrollado principalmente en el periodo consecutivo a la Primera Guerra Mundial (1919-1923 Konzern Thyssens Wolff, Krupp, Stinnes). La personalidad jurídica de estas empresas es independiente y la integración entre ellas es auténtica, es decir, no se limita al simple acuerdo pactado en el contrato.

En un comienzo, el funcionamiento del Konzern se basaba en agrupar aquellas empresas que participasen en las mismas actividades de

producción. Con el paso del tiempo, este concepto fue evolucionando abarcando así también a aquellas empresas que se dedican a otras actividades de producción y que están relacionadas entre sí mediante relaciones personales, esencialmente fundadas por el control financiero.

(p. 1)

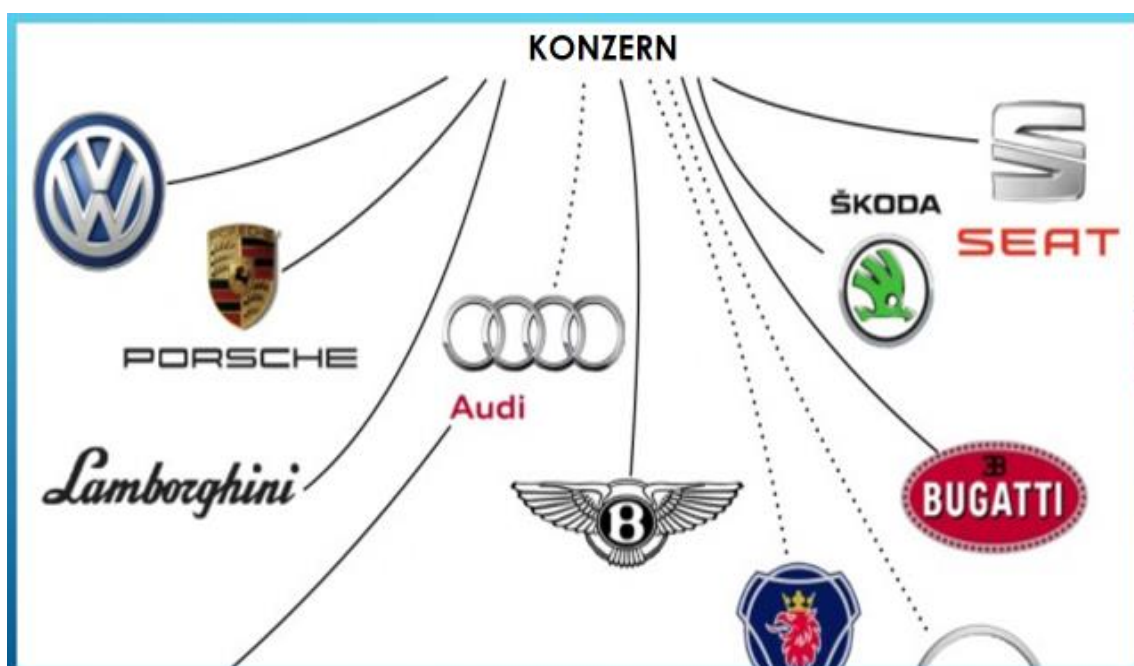


Figura 14. Modelo de Composición de Konzern. Volkswagen Centro Industrial Córdoba (s.f.) Recuperado de <http://www.postmedien.ch/allgemein/vw-im-uebernahmefieber-naechstes-ziel-fiat-chrysler-2/> Reimpreso sin permiso.

#### 10.4 Chaebol

Mastrapasqua (2013) menciona que “el chaebol en palabras de Lee Jae Hyung (2003) es la organización compuesta por múltiples firmas mono y oligopólicas, diversificadas en varios mercados o industrias; donde un individuo o una familia tiene la propiedad y la gestión”

Los chaebols empezaron siendo pequeños negocios familiares, que continuaron bajo el mismo control. Es así que se puede mencionar a los

Lee en Samsung, los Chung en Hyundai, los Kim en lo que fue Daewoo, los Koo en Lucky Goldstar, entre otros casos. (p. 43)

Wikipedia complementa el concepto manifestando:

El chaebol se trata de empresas privadas con un grado de dispersión accionaria muy bajo. Supone centralización en la toma de decisiones, a las que no se llega por consenso, sino, generalmente, por la resolución unilateral del presidente de la compañía. Se cree que esto implicó riesgos de corrupción provenientes de acuerdos de exclusividad o preferencia con actores gubernamentales. La participación extranjera en el capital de estas empresas es casi nulo.

Chaebol es un modelo empresarial basado en grandes conglomerados con presencia en distintos sectores económicos, que se ha desarrollado en Corea del Sur. Las compañías que presentan esta peculiaridad se caracterizan por su fuerte crecimiento, desarrollo tecnológico, diversificación y una fuerte dimensión empresarial. La palabra en coreano significa "negocio de familia", aunque también se utiliza para referirse a un monopolio.

El modelo surgió después de la independencia de Corea del Sur, cuando su gobierno otorgó a distintas empresas nacionales un fuerte apoyo político y financiero para que lideraran el despegue económico del país, mediante la inversión en distintos campos como industria, siderurgia, tecnología y construcción entre otros. La labor de estos grupos contribuyó al crecimiento económico del país en la segunda mitad del siglo XX, hasta situar a Corea del Sur como uno de los "cuatro tigres



coalición de empresas unidas por ciertos intereses económicos”.

Es un tipo de grupo de negocios donde una empresa central, que no es una cúspide jerárquica, plantea montar un entorno económico adecuado que ayude a diferentes empresas a auto coordinarse para aunar esfuerzos y posteriormente realizar un reparto equitativo de los resultados. Es una red regularizada de proveedores que mejora la eficiencia de los procesos de producción.

Suele ser una estructura basada en dos partes, un núcleo central en el que se sitúan una organización de gran poder económico, un banco y una organización de desarrollo de negocios (trader). Por afuera del núcleo central existe un conjunto de pequeñas organizaciones con gran independencia, pero que comparten departamentos y acuerdos económicos, y que poseen una alta interdependencia con el núcleo central.

Es una visión empresarial parecida al Zaibatsu, con la diferencia de que el Keiretsu posee una estructura mucho más horizontal, con una menor cadena de mando.

A diferencia del sistema Holding americano, en el Keiretsu, no es necesario que las empresas pertenezcan todas a una sola sociedad. (p.

1)

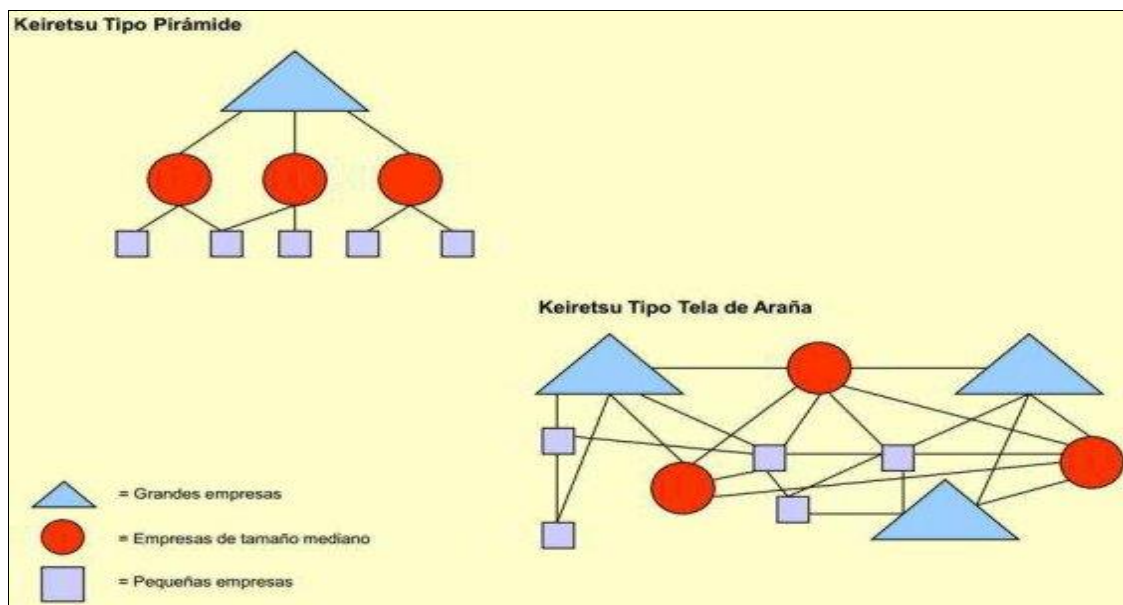


Figura 16. Modelo de Composición de Keiretsu. Betancourt G. Benjamín. Diseño Organizacional. Las estructuras contemporáneas (s.f.). Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-keiretsu/>. Reimpreso sin permiso.

## 10.6 Zaibatsu

Según Namban (2011) “en Japón, el término zaibatsu que literalmente significa "camarilla financiera", define a un gran grupo de empresas que están presentes en casi todos los sectores económicos”.

Las empresas que forman un zaibatsu suelen formar parte del accionariado de otras empresas del grupo, en una participación cruzada. Los zaibatsu eran por lo general monopolios verticales controlados por una sola familia (similares a un holding). Una empresa matriz, en la mayoría de los casos un banco, era propietaria de varias empresas sucesivas, cada una de las cuales conformaba un eslabón de una cadena productiva. (p. 1)

Wikipedia (s.f.) con respecto al zaibatsu considera lo siguiente:

En el periodo anterior al comienzo de la segunda guerra mundial, los zaibatsu dominaron la economía japonesa, estaban controladas por

poderosas familias. Los denominados cuatro grandes que eran *Mitsubishi*, *Mitsui*, *Sumitomo* y *Yasuda* controlaban, en 1937, un tercio de los depósitos bancarios de toda Japón, un tercio del comercio exterior, la mitad de la producción naval y la gran mayoría de la industria pesada.

Entre 1945 y 1947, durante la ocupación norteamericana, estos consideraban que los zaibatsu eran dominados por grupos muy pequeños de personas que habían logrado controlar la economía de Japón durante toda su historia moderna, por lo que quisieron desmantelar, haciéndolos responsable del militarismo japonés y su papel durante la guerra. Los zaibatsu no desaparecerían, pero tomaron una estructura diferente que actualmente recibe el nombre de keiretsu. A lo largo de 1948, el temor norteamericano ante el avance comunista en Asia, hizo suavizar su postura contra estos conglomerados.

Algunos zaibatsu: Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Itochu, Marubeni, Nichimen, Kanematsu, Fuji. (p. 1)

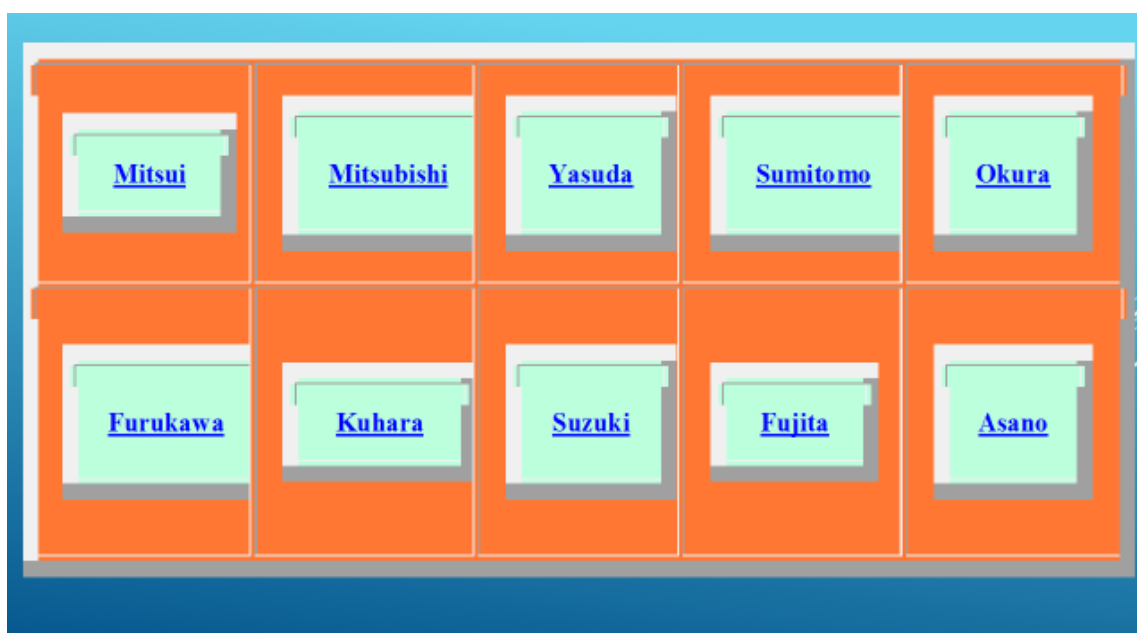


Figura 17. Modelo de Composición de Zaibatsu. Applet Magic.com (s.f.). Los Zaibatsu de Japón, Pandillas Financieras, p. 1. Recuperado de <http://www.applet-magic.com/zaibatsusp>. Reimpreso sin permiso.



## 10.7 Consorcio

Wikipedia (s.f.) refiere el concepto de consorcio en el sentido siguiente:

Consorcio es un término que admite varias definiciones. Por un lado, un consorcio es una asociación económica en la que una serie de empresas buscan desarrollar una actividad conjunta mediante la creación de una nueva sociedad. Generalmente se da cuando en un mercado con barreras de entrada varias empresas deciden formar una única entidad con el fin de elevar su poder monopolista.

También se denomina consorcio al acuerdo por el cual los accionistas de empresas independientes acceden a entregar el control de sus acciones a cambio de certificados de consorcio que les dan derecho de participar en las ganancias comunes de dicho consorcio. Los participantes en el consorcio se denominan concordados. Un ejemplos de consorcios son el W3C, Airbus (al momento de crearse en 1970) y en cierta forma el European Southern Observatory (ESO).

Por otra parte, en Derecho administrativo un consorcio es una organización de derecho público entre una o más entidades públicas - Administración- y uno o más sujetos u organizaciones de Derecho Privado

Un consorcio también se define como la asociación de los individuos y/o personas jurídicas en un grupo, patrocinado por una empresa administradora, con el fin de proporcionar a sus miembros la adquisición de bienes a través de la autofinanciación. Para las personas el objetivo es conseguir un bien administradas por una institución que

se encarga de los sorteos con la posibilidad de destinar libremente esos ahorros, para cualquier objetivo, según los distintos proyectos de las personas. (p. 1)

El consorcio en el Perú es un supuesto de concentración empresarial que se encuentra regulado en la Ley General de Sociedades, Ley N° 26887, publicada el 09-12-1997.

Flint (s.f.) se refiere a los contratos de consorcio en el sentido siguiente:

El Consorcio es un contrato por medio del cual dos o más personas se asocian para desarrollar uno o varios negocios en conjunto. El contrato de Consorcio puede ser utilizado para desarrollar todo tipo de actividades. Ahí donde uno solo no pueda realizar determinado negocio o empresa o no sea eficiente hacerlo de manera individual, puede asociarse con otro u otros para lograrlo.

Algunos ejemplos en los que se ha utilizado el Contrato de Consorcio son:

- La adquisición en común de materias primas o semielaboradas.
- La creación de una red distributiva común.
- La promoción de ventas mediante la organización y participación de ferias, la difusión publicitaria, la realización de estudios de mercado, la preparación de catálogos, etc.
- La participación en licitaciones nacionales e internacionales.
- El desarrollo de programas de investigación tecnológica.
- La construcción y el mejoramiento de plantas industriales de los asociados.

- El control de la calidad y la prestación de la correspondiente garantía de los productos de las empresas agrupadas.
- La creación de marcas de calidad y la coordinación de la producción de los asociados.

Los contratos de consorcio reúnen las siguientes características:

- Consta por escrito.
- No se inscribe en los Registros Públicos.
- No nace una persona jurídica.
- Cada integrante mantiene la propiedad de sus bienes y su independencia.
- Cada integrante tiene una participación activa en el negocio a desarrollar.

El marco legal que rige a los consorcios es la Ley General de Sociedades (Ley 26887), regula en su Libro Quinto a los llamados “Contratos Asociativos” dentro de los que se encuentran la “Asociación en Participación” y el “Consorcio”. Específicamente el Consorcio está regulado en los artículos 438, 439, 445, 446, 447 y 448 de la Ley General de Sociedades.

Los tipos de contrato de consorcio dependerán de la finalidad proyectada por los participantes, por ejemplo puede crearse un Consorcio de Abastecimiento de Insumos o un Consorcio de Comercialización de Productos. Por otra parte, desde el punto de vista tributario se clasifica a los consorciados en dos:

- a) Consorcio con contabilidad independiente.
- b) Consorcio sin contabilidad independiente.

La diferencia entre uno y otro es que, al primero la ley tributaria le otorga una personalidad jurídica independiente mientras que al segundo no. En ese sentido, con la celebración de un Contrato de Consorcio sin contabilidad independiente, la norma tributaria no reconoce a un contribuyente independiente. La norma permite celebrar Contratos de Consorcio sin Contabilidad Independiente siempre que su duración no exceda de los 3 años. Esto significa que la vida máxima del Consorcio (sin contabilidad independiente) es de 3 años a cuyo vencimiento, terminan los efectos del Contrato. No puede prorrogarse. En todo caso, se puede volver a celebrar un nuevo contrato de consorcio en la medida que se trate de una nueva relación (por ejemplo, con otros integrantes; con diferencias en la participación; etc.) y no se evidencie una simple continuación de la relación origina. (pp. 6-11)

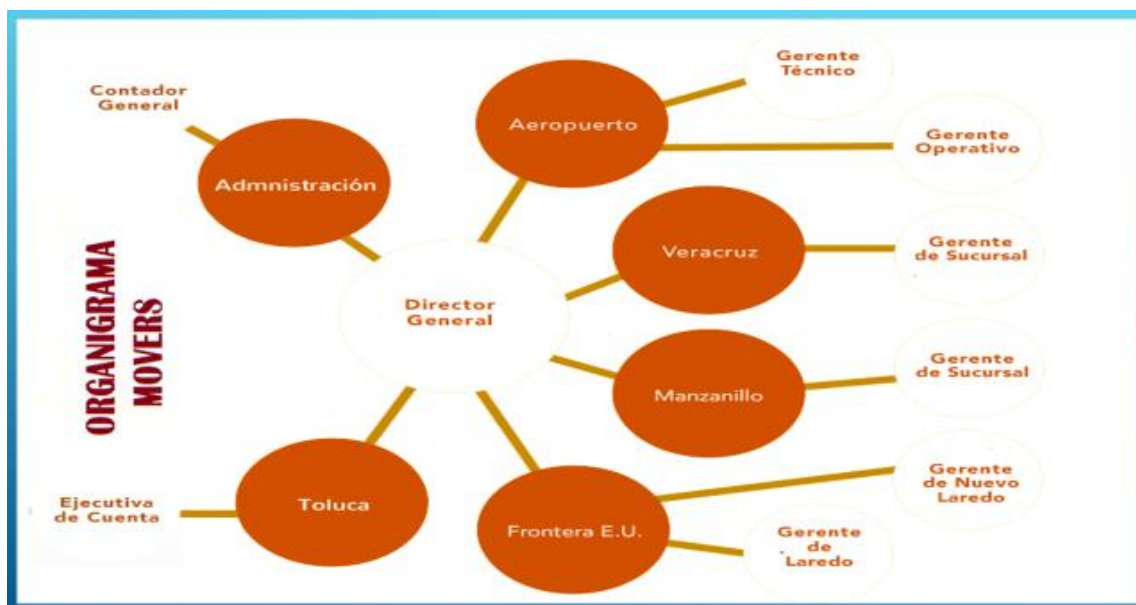


Figura 18. Modelo de Composición de Corporación. Movers Consorcio Aduanal S.C. (s.f.).Organigrama Funcional del Consorcio. Recuperado de <http://www.aamovers.com.mx/empresa.html>. Reimpreso sin permiso.

## 10.8 Empresa Multinacional

Wikipedia (s.f.) dice lo siguiente:

Una empresa multinacional o transnacional es aquella que fue creada y registrada en un país, pero que cuenta con fines de venta en todo el mundo, y aunque crea ofertas de trabajo en esos lugares, la mayor parte de las ganancias regresan al país de origen de la multinacional. Son también un poderoso agente de globalización.

Actúan con una estrategia global para obtener el mayor margen de beneficios; compran las materias primas donde les resulta más barato; instalan sus fábricas en los lugares más favorables y venden sus productos en cualquier punto de la tierra.

El término multinacional debe entenderse en lo que a mercado se refiere, no a la naturaleza de la compañía: de hecho, es habitual que se califique el término multinacionales como engañoso y se prefiera llamarlas transnacionales; ya que, aunque operen en varios países, el planteamiento de su estrategia y su administración central está en un sólo país. (p. 1)

Eiteman, Stonehill y Moffett (citados por Vargas, s.f., p. 38) definen a la empresa multinacional como “aquella empresa que posee filiales, subsidiarias, sucursales, o afiliados localizados en países extranjeros. Esto incluye firmas en actividades de servicios tales como consultorías, gestión, construcción, legal, publicidad, entretenimiento, banca, telecomunicaciones y turismo”.

El criterio oficial de los Estados Unidos y el Consejo Económico y Social de Naciones Unidas (citados por Vargas, s.f., p. 38) también apuntan hacia un criterio amplio, en el sentido de que una Empresa

Transnacional es una empresa que decide adquirir o abrir un establecimiento en el exterior.

Por tanto, (...) [se puede] definir una Empresa Transnacional como aquella empresa o compañía, (una mega corporación o empresa gigante) que opera en más de un país. (Vargas, 2008, p. 38)

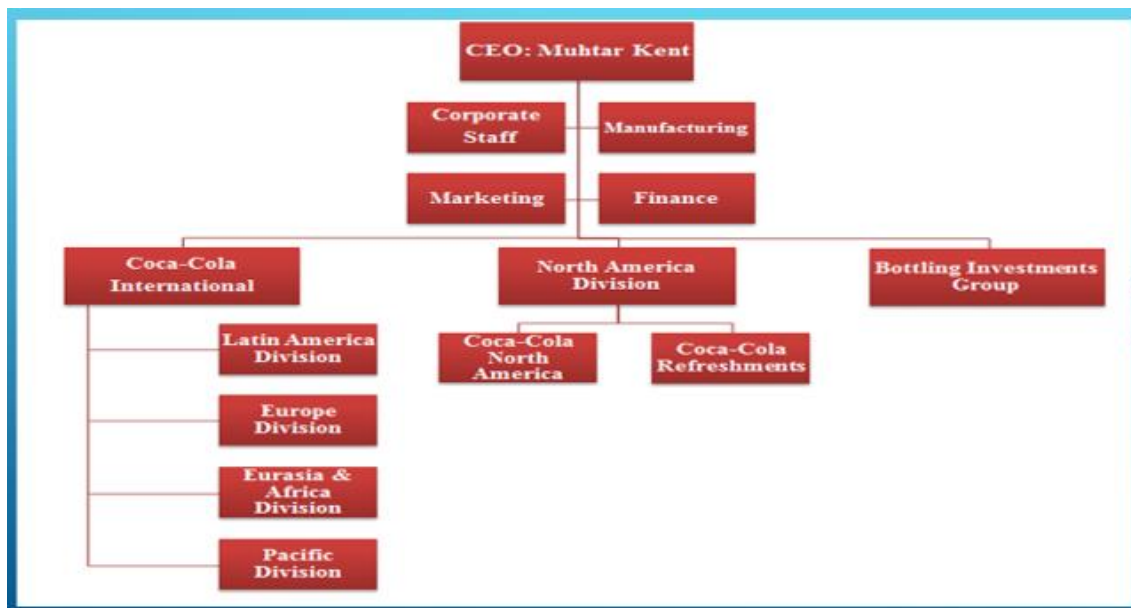


Figura 19. Modelo de Empresa Multinacional. The Coca Cola Company (s.f.). Organigrama de Coca Cola. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/estructura-organizacional-de-coca-cola/>. Reimpreso sin permiso.

## 10.9 Empresa Transnacional

El portal economipedia.com (s.f.) lo define en el sentido siguiente:

**Una empresa transnacional** es aquella que realiza actividades comerciales a nivel internacional. Se establece originalmente en un país (**Matriz**) pero luego se extiende a otros países del mundo a través de la creación de empresas relacionadas.

La empresa transnacional se constituye por una matriz, empresa originaria que se implanta en un país específico bajo la legislación local, y otras empresas relacionadas, que son empresas creadas por inversión



## **2.2 DESEMPEÑO EN LA SOCIEDAD MATRIZ Y SUS EMPRESAS VINCULADAS**

### **2.2.1 Generalidades**

Un motivo muy fundamental para que las entidades busquen la agrupación es la “globalización”, ya que cada día se enfrentan en los mercados con diversos competidores del país y del extranjero.

Con el fin de posicionarse en los mercados, y poder acrecentar su giro normal de negocios se emplean estrategias con el propósito de alcanzar ciertos objetivos que reorienten las actividades normales del negocio o la utilización de los recursos excedentes para financiar el crecimiento rentable a través de la inversión en otras entidades.

Es por eso que las empresas que invierten en otras sociedades buscan que sus subordinadas (filiales o subsidiarias) tengan un desempeño económico y financiero acorde con sus políticas y planes establecidos, por lo que constantemente requieren de información financiera que reflejen los resultados de su liquidez, solvencia, endeudamiento y rentabilidad.

El objetivo del presente trabajo también mostrará en detalle el desempeño individual de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, además del comportamiento a nivel de grupo empresarial, desarrollado en un periodo de 6 años, para que se pueda apreciar si las actividades y el manejo de las inversiones y del patrimonio son los más adecuados.

### **2.2.2 Definición de Desempeño**



De acuerdo con el diccionario definición.de (s.f.) el desempeño tiene la siguiente definición:

Desempeño es el acto y la consecuencia de desempeñar: cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea. Esta [acción](#) también puede vincularse a la representación de un papel. (p. 1)

Adecuando la definición de *desempeño* anterior diremos: “es la evaluación del desarrollo de las actividades individuales que ejecutan la sociedad matriz y las empresas vinculadas en virtud de las políticas, planes y principios diseñados y los diagnósticos de la situación económico-financieros obtenidos anualmente, con el objetivo de analizar el comportamiento propio de cada componente que redunde en beneficios comunes que fortalezcan el accionar del grupo empresarial”. (Definición adecuada por el autor del presente trabajo de investigación, tomando como base la definición citada en el diccionario definición.de, s.f.)

### **2.2.3 Evaluación del Desarrollo de las Actividades Individuales en el Grupo Empresarial**

El portal [utopia-consultores.com](#) (s.f.) menciona que “todo proceso de “evaluación del desarrollo de las actividades individuales de las empresas vinculadas debe encaminarse a objetivos claros”.

Esta evaluación en ciertas circunstancias puede provocar una serie de dudas de parte de sus actores, generalmente producto del desconocimiento, pero realmente, al considerar la empresa como un todo es preciso asumir que para alcanzar las metas se necesita revisar profundamente ciertos factores importantes.

La evaluación del desarrollo de las actividades individuales involucra un trabajo profundo por parte del órgano evaluador designado por el grupo empresarial y la colaboración de todos los componentes de la empresa. El pensamiento a asumir estará relacionado con las oportunidades que ofrece el desempeño de su actividad y no con el temor que podría generar la evaluación.

Se debe tener en consideración que en esta evaluación no debe medirse solamente los resultados económico-financieros, ya que para lograrlos se encuentran interactuando aspectos como:

- Comunicación interna y externa de la empresa.
- Trabajo en equipo: comunicación interpersonales, cooperación, reparto de tareas, liderazgo.
- Ejecución de planes y proyectos.
- Volumen del trabajo y calidad del mismo (precisión, adecuación al cliente, presentación).
- Establecimiento de los objetivos, organización del trabajo, planificación,
- Factores individuales de los colaboradores: capacidad de superación, proactividad, colaboración con los fines empresariales, adaptación al puesto de trabajo.
- Resultados de la empresa: producción, adecuación de mecanismos e inversiones, posicionamiento, etcétera.

(utopia-consultores.com, s.f., pp. 1-5)

Adequando el contenido anterior se puede decir que la *Evaluación del Desarrollo de las Actividades Individuales en el Grupo Empresarial* involucra un

trabajo profundo por parte del órgano evaluador y la colaboración de todos los componentes. La evaluación no debe medir solamente los resultados económico-financieros, sino otros aspectos que se encuentran interactuando, tal como: la comunicación, trabajo en equipo, ejecución de planes y proyectos, organización, volumen y calidad del trabajo, establecimiento de los objetivos, planificación, factores individuales de los colaboradores, producción, inversiones, posicionamiento, etcétera. (Definición adecuada por el autor del presente trabajo de investigación, tomando como base el artículo de [utopia-consultores.com](http://utopia-consultores.com), s.f.)

#### **2.2.4 Políticas, Planes y Principios Aplicadas en el Grupo Empresarial**

Para Vásquez (2018) “las políticas son los principios que una empresa del grupo empresarial (incluyendo a la sociedad matriz y sus empresas vinculadas) se comprometen a cumplir”.

Son reglas y directrices básicas sobre el comportamiento y el procedimiento adecuado que se espera de cada empresa controlada e incluye a todos sus directivos, funcionarios y colaboradores.

Las políticas también se constituyen en una forma de declaración de principios, para marcar las bases y los cimientos por los que se debe regir la empresa controlada, además de establecer las pautas de cómo se desarrollarán los documentos de la empresa (manuales, informes o cualquier tipo de operación reflejada en un documento corporativo).

Las políticas del grupo empresarial, una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento de cada integrante que en ningún caso son negociables y que son de cumplimiento obligado. Una buena declaración de principios, es decir, de políticas de empresa, evita

siempre malentendidos y ayuda a que toda la estructura organizativa funcione tal y como se espera”. (p. 1)

Adequando los conceptos vertidos por Vásquez (2018) podemos decir: “las políticas son los principios que una empresa del grupo empresarial (incluyendo a la sociedad matriz y sus empresas vinculadas) se comprometen a cumplir. Son reglas y directrices básicas sobre el comportamiento y el procedimiento adecuado que se espera de cada empresa controlada e incluye a todos sus directivos, funcionarios y colaboradores. (Adecuación del autor del trabajo de investigación)

En el Grupo Empresarial Grande se han implementado las siguientes políticas

- Política de Gobierno Corporativo.
- Política de Operaciones con Partes Vinculadas.
- Política de Relacionamiento entre las Empresas Vinculadas.
- Política de Gestión de Riesgos.
- Política de Comunicación.
- Política de Gestión Humana.
- Política de Compensación y Beneficios.
- Política de Abastecimiento.
- Política de Revelación de la Información.
- Política de Seguridad Corporativa.
- Política de Seguridad de la Información y Ciberseguridad.
- Política Financiera.
- Política de Proyectos de Inversión.
- Política de Control Interno y Prevención del Fraude y la Corrupción.
- Política para la Designación del Revisor Fiscal y Auditor Externo.

- Política de Negociación de Acciones.

### **2.2.5 Diagnóstico de la Situación Económico Financiera del Grupo Empresarial**

Consiste en el análisis e interpretación de los estados financieros consolidados e individuales de los componentes del grupo empresarial utilizando “técnicas de análisis de indicadores financieros” apoyados en un paquete de “**ratios de desempeño**” (**metas**) que miden la liquidez, gestión, endeudamiento y la rentabilidad, calificando su desempeño como “apropiado”, “moderado” o “insuficiente”.

En el diagnóstico se exponen las recomendaciones que sugiere la mejora del comportamiento de los integrantes en casos de no cumplir con las metas instituidas, o de continuar con el accionar en caso de alcanzarlos. El diagnóstico también se constituye en un referente para que la empresa inversora (sociedad matriz) tome decisiones de expansión o reducción de sus negocios.

Se expandirá el conglomerado aperturando o adquiriendo nuevas empresas y se reducirá cuando realice escisiones, fusiones, liquidaciones o venta de aquellas que sus rendimientos no sean beneficiosos para sus intereses.

### **2.2.6 Funciones de los Evaluadores**

Los evaluadores designados por el grupo empresarial tienen que contar con una serie de herramientas que les ayuden a conseguir los objetivos de la evaluación del desempeño. Estas personas encargadas de la tarea de evaluación deben ostentar formación profesional y de experiencia además de ser consecuentes con las políticas del grupo empresarial.

Algunas de las condiciones que deben asumir por los evaluadores, son:

- Diseñar el proceso de evaluación riguroso que no presente excesivas dificultades para su aplicación y que cuente con referencias externas.
- Poseer amplio conocimiento de la herramienta de evaluación.
- La información de base tiene que ser apreciable y suficiente.
- Profesionalidad, honestidad y coherencia.
- Cuando existe normativa para las evaluaciones, debe existir respeto.
- Capacidad para proponer mejoras sobre los resultados obtenidos.
- La información puede estar al alcance de todas las personas interesadas, debiendo ser ofrecida primeramente a los directivos y usuarios.

(utopia-consultores.com, s.f., pp. 1-5)

## **2.2.7 Componentes de los Grupos Empresariales**

### **1. Sociedad Matriz**

Para Gutiérrez et al (2012) la sociedad matriz tiene el siguiente concepto:

Es aquella compañía que posee el total o la mayoría de las acciones de una o más empresas, lo cual le permite tener el control administrativo, financiero y operativo, por la participación que tienen en las mismas.

Para que una empresa posea la mayoría de las acciones de otra debe ser propietaria por lo menos del 51% del total de las acciones con derecho a voto.

A la matriz, también se le denomina “controladora” o “dominante”, ya que es la que dicta las normas, políticas y procedimientos de administración que debe observar y cumplir sus subsidiarias.

La matriz es una figura que está muy ligada a las combinaciones de negocios, ya que al momento de surgir una combinación de negocios por la vía de compra de acciones, la entidad que compra un porcentaje mayor del 50% de acciones, pasa a hacer la compañía matriz. Por tanto una entidad matriz es la compañía o sociedad propietaria de la mayoría de acciones de otra sociedad. Lo cual se dice que esta entidad posee el control total de la entidad subsidiaria, y tiene el poder para ejercer el control sobre las políticas financieras y operativas de funcionamiento. (p. 80)

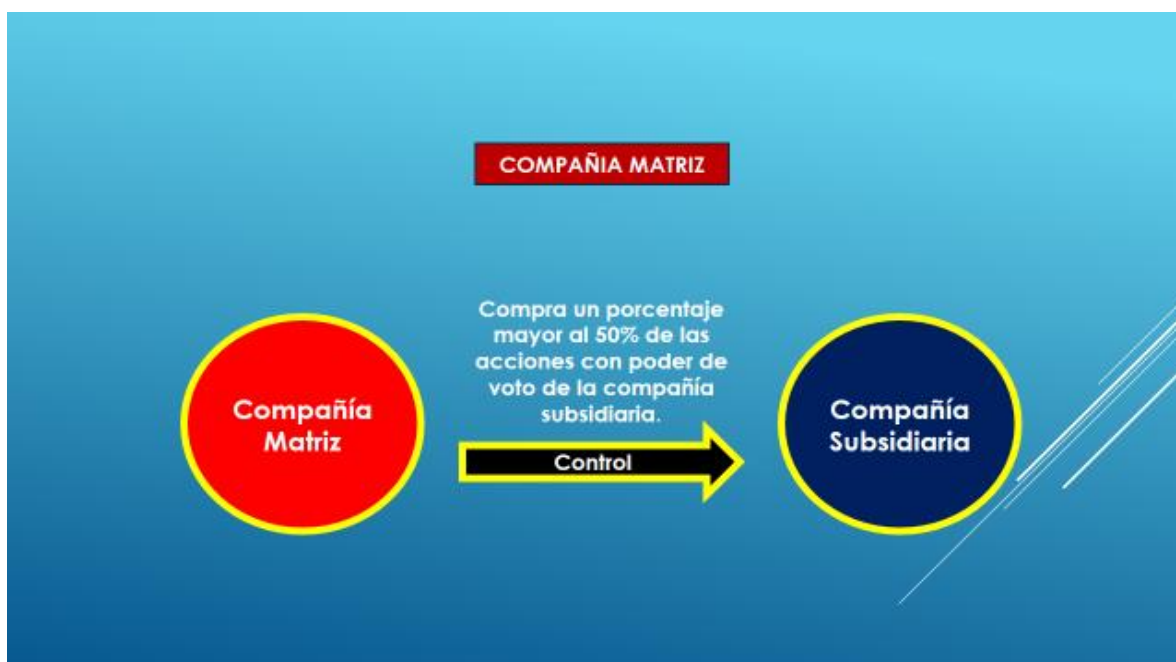


Figura 21. Compañía Matriz. Gutiérrez Cedillos Juver y Martínez Henríquez Antonio (2012), Procedimientos para la Consolidación de Estados Financieros con Base en la Sección 9 Estados Financieros Consolidados y Separados de la NIIF para PYMES, Vigentes en El Salvador, p. 80, Recuperado <http://ri.ues.edu.sv/6971/1/TRABAJO%20DE%20GRADUACION%20CONSOLIDACION,%20Gutiérrez%20Cedillos.pdf>. Reimpreso sin permiso

## 2. Filiales

Una “filial” es una entidad que se encuentra controlada por otra denominada comúnmente “sociedad matriz” o “controlante”. La filial se constituye cuando la matriz adquiere un porcentaje de sus acciones suficiente para tener el control. Es

decir, la matriz ostenta la mayoría de votos y ejerce el poder de decisión. Una matriz y sus filiales forman el llamado grupo empresarial.

Las filiales son entidades separadas. Están sujetas a su regulación independiente y al pago de tributos y contribuciones por cuenta propia. Tienen personalidad jurídica propia. La filial no puede compensar pérdidas con la matriz. El reparto de beneficios con ella se producirá en forma de reparto de dividendos.

### **3. Subsidiarias**

Según Gutiérrez et al (2012) la compañía subsidiaria tiene el siguiente concepto:

Esta figura surge también de una combinación de negocios en la que una entidad coloca a la venta sus acciones y la compañía que las adquiere compra más del 50% de sus acciones, por lo que esta pasa a ser subsidiaria de la compañía que compra las acciones, denominada compañía matriz. También se define como una entidad controlada en su totalidad o en su mayoría por un sólo propietario (compañía matriz), el cual debe poseer más del 50% de las acciones con derecho a voto. (p. 80)

### **4. Sucursales**

Gutiérrez et al (2012) nos muestra el concepto de sucursal:

Establecer sucursales es otra opción para el crecimiento empresarial que buscan las entidades, cuando desean tener mayor control sobre los puntos de venta de sus productos y más acercamiento con los clientes o una estructura financiera que muestre una empresa de mayor tamaño



y solidez. Por tanto, la sucursal es uno de los varios medios que puede utilizar una entidad, para extender sus ventas y servicios, hacia áreas que pueden estar a considerable distancia del lugar principal de operación. En una sucursal el grado de autonomía lo determina la oficina principal (casa matriz). (Wiseman y Cashin, 1991, p. 52, citado por Gutiérrez et al, 2012) Es de indicar también que una sucursal constituye otro medio de que se vale una entidad para expandir sus mercados, fundamentalmente en zonas retiradas de la sede de la casa matriz, llevando con ello las mercancías que los clientes requieren.

En una sucursal se identifican las siguientes características:

- Jurídicamente son una extensión de la casa matriz, siempre y cuando estén establecidas en el mismo país, ya que su personalidad jurídica es la misma que de la casa matriz, por lo que tiene dependencia administrativa.
- Efectúan su propia facturación, con correlativo diferente, ya que las ventas efectuadas por la sucursal son facturadas por ella misma, puesto que las utilidades generadas contribuyen a incrementar las de la casa matriz.
- El sistema contable de la sucursal están directamente integrados a la casa matriz, es un requisito indispensable para incorporar sus cuentas a la contabilidad que lleva la casa matriz y así efectuar la combinación de sus estados financieros.

Hay que destacar también que las sucursales pueden ser locales y extranjeras:

- *Sucursales Locales*: Son las que se ubican en el mismo país y ciudad que la casa matriz. El establecimiento de este tipo de sucursales obedece a que en ocasiones es difícil para el cliente acudir a las instalaciones de la casa matriz debido a la lejanía o dificultad para llegar a ella. Para proporcionar un mejor servicio y, evitar que el cliente acuda con los competidores, se fundan sucursales en diversas partes de la misma ciudad.
- *Sucursales Extranjeras*: Las sucursales extranjeras se utilizan cuando se desea abarcar mercados ubicados fuera de la localidad en la que se encuentra la casa matriz. Aquí las sucursales funcionan de manera similar a las locales, aunque la distancia que la separa de la oficina principal les permite y a veces hace indispensable una mayor independencia. (pp. 81-83)

La Ley N° 26887, Ley General de Sociedades publicada el 09-12-1997, en su sección tercera, dispone lo relacionado a las sucursales extranjeras constituidas en el Perú:

### **Concepto**

Es sucursal todo establecimiento secundario a través del cual una sociedad desarrolla, en lugar distinto a su domicilio, determinadas actividades comprendidas dentro de su objeto social. La sucursal carece de personería jurídica independiente de su principal.

Está dotada de representación legal permanente y goza de autonomía de gestión en el ámbito de las actividades que la principal le asigna, conforme a los poderes que otorga a sus representantes. (Artículo 396 de la LGS)

**Responsabilidad de la principal**

La sociedad principal responde por las obligaciones de la sucursal. Es nulo todo pacto en contrario. (Artículo 397 de la LGS)

**Establecimiento e inscripción de la sucursal**

A falta de norma distinta del estatuto, el directorio de la sociedad decide el establecimiento de su sucursal. Su inscripción en el Registro, tanto del lugar del domicilio de la principal como del de funcionamiento de la sucursal, se efectúan mediante copia certificada del respectivo acuerdo salvo que el establecimiento de la sucursal haya sido decidido al constituirse la sociedad, en cuyo caso la sucursal se inscribe por el mérito de la escritura pública de constitución. (Artículo 398 de la LGS)

**Representación legal permanente de la sucursal**

El acuerdo de establecimiento de la sucursal contiene el nombramiento del representante legal permanente que goza, cuando menos, de las facultades necesarias para obligar a la sociedad por las operaciones que realice la sucursal y de las generales de representación procesal que exigen las disposiciones legales correspondientes. Las demás facultades del representante legal permanente constan en el poder que se le otorgue. Para su ejercicio, basta la presentación de copia certificada de su nombramiento inscrito en el Registro. (Artículo 399 de la LGS)

**Normas Aplicables al Representante**

El representante legal permanente de una sucursal se rige por las normas establecidas en esta ley para el gerente general de una sociedad, en cuanto resulten aplicables. Al término de su representación por cualquier causa y salvo que la sociedad principal tenga nombrado un

sustituto, debe designar de inmediato un representante legal permanente. (Artículo 400 de la LGS)

## **5. Agencias**

Gutiérrez et al (2012) tiene el siguiente concepto:

Una agencia o un agente es un vendedor independiente administrativa y económicamente de la casa matriz, que realiza sus actividades en determinados mercados establecidos con antelación, para vender normalmente de manera preponderante o exclusiva las mercancías de la casa matriz.

De las características más importantes de una agencia o agente se pueden destacar las siguientes:

- No tiene personalidad jurídica propia.
- Normalmente distribuyen servicios o productos de diferentes marcas y oferentes.
- Cobran comisión por los servicios vendidos.
- Sólo colocan pedidos, además de efectuar cobranzas y remitir el efectivo a la casa matriz. (p. 81)

### **2.2.8 Estados Financieros Consolidados**

#### **1. Definición**

Medina (s.f.) sobre los estados financieros consolidados manifiesta que:

Son aquellos que presentan la situación financiera, los resultados de las operaciones, los cambios en el patrimonio, así como los flujos de

efectivo de la matriz o controlante y sus subordinados o dominados, como si fuesen los de un solo ente económico. (p. 8)

La Superintendencia de Mercados y Valores – S.M.V. (antes CONASEV) (2015) en el glosario de su “Manual para presentación de información financiera” dice que “los estados consolidados son aquellos estados financieros de un grupo de empresas, matriz y subsidiarias presentadas como si se tratara de una sola empresa” (p. 109)

El Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) en la Norma Internacional de Información Financiera 10 Estados Financieros Consolidados (2012), refiere que éstos (estados financieros consolidados) son “los estados financieros de un grupo en el que los activos, pasivos, patrimonio, ingresos, gastos, y flujos de efectivo de la controladora y sus subsidiarias se presentan como si se tratase de una sola entidad económica”.

## **2. Objetivos de la Consolidación de Estados Financieros**

A continuación se citan algunos de los objetivos de los estados consolidados referidos por la Superintendencia de Sociedades de Colombia (2009):

- a) Tener una visión global de la situación financiera de las sociedades que conforman el grupo empresarial o la situación de control.
- b) El conocimiento de la situación financiera del grupo, disminuyendo los riesgos para los inversionistas potenciales, las entidades crediticias y los intereses de terceros.
- c) El efecto que produce la subordinación en los resultados económicos de controlantes y controlados.
- d) Informar o difundir a los terceros la situación de los

conglomerados, para una sana y adecuada toma de decisiones que redunde en beneficio, seguridad y transparencia de la economía nacional.

- e) Servir de herramienta, en la toma de decisiones, así como para evaluar a un grupo de empresas que se presentan como un solo ente económico, con poder administrativo y económico.
- f) Conocer la eficiencia con que los administradores han dirigido sus empresas.
- g) Medir la solidez del grupo económico.
- h) Determinar en conjunto el rendimiento de la inversión.
- i) Decidir sobre la conveniencia de efectuar inversiones en una u otra de las compañías que conforman el grupo.
- j) Conocer la realidad patrimonial y administrativa tanto de la matriz como de las subordinadas, así como los riesgos que puedan afectar a un tercero en razón de las relaciones entre dichas compañías.
- k) Conocer la seguridad, bien de la inversión o de la recuperabilidad de sus créditos.
- l) Permitir al Estado el control sobre las operaciones celebradas entre la sociedad matriz y sus controlantes.

(p. 26)

### **3. Requisitos para la Consolidación de Estados Financieros**

Amaral, Bolaños, De Paz, Gonzáles y Lázaro (2009) refieren que antes de efectuar la consolidación, se deben tener en cuenta los siguientes requisitos:

- i. La sociedad controladora y sus sociedades subsidiarias deben preparar los estados financieros a una misma fecha y por el mismo periodo. La duración del período y las diferencias que existan en la fecha de los estados financieros deberán ser consistentes.
- ii. Todos los estados financieros deben expresarse en moneda común (Soles, dólares, euros, etcétera), poder adquisitivo que deberá coincidir con los de los estados financieros consolidados.
- iii. Para que los estados financieros consolidados presenten la situación financiera y los resultados de operación como si la entidad fuese una sola compañía, la sociedad controladora y sus subsidiarias deben aplicar, uniformemente, las Normas de Información Financiera cuando las circunstancias sean similares.

(pp. 11-12)

#### **4. Características para la Consolidación de la Información Financiera**

Amaral et al (2009) nos manifiestan que entre las principales características de la consolidación financiera, se consideran las siguientes:

- a. La consolidación financiera debe realizarse de manera obligatoria, siempre que las sociedades se ubiquen en el supuesto conforme al cual se les considera una "unidad económica" para efectos contables.
- b. Se deben consolidar todos los estados financieros básicos.
- c. En la consolidación financiera se deben eliminar todas las operaciones realizadas entre compañías del grupo, incluyendo las inversiones.

- d. Para que los estados financieros consolidados presenten la situación financiera y los resultados de operación como si la entidad fuera una sola compañía, la compañía controladora y sus subsidiarias deben aplicar uniformemente las normas de información financiera cuando las circunstancias sean similares. Por ejemplo, todas las compañías que integran los estados financieros consolidados deben aplicar un solo concepto de costos para la valuación de sus inventarios y activos fijos, ya sea el costo histórico re expresado o el costo de reposición.
- e. En el caso de estados financieros que hayan sido preparados sobre bases diferentes a normas de información financiera, deberán convertirse a éstas antes de su consolidación.

Según la doctrina contable, los estados financieros consolidados no sustituyen a los estados financieros individuales de cada sociedad, debido a que los segundos tienen sus propios fines, por lo que deben analizarse separadamente, ya que proporcionan informaciones diversas y buscan objetivos diferentes.

(p. 12)

## **5. Procedimientos Generales para la Consolidación de Estados Financieros**

Tomando como referencia lo vertido por la Superintendencia de Sociedades de Colombia (2009) se muestran los procedimientos a seguir para la consolidación de estados financieros:

- a) Definir las compañías con las que la matriz o controlante debe consolidar sus estados financieros.



- b) Obtener los estados financieros individuales de las compañías con las cuales deba realizarse la consolidación.
- c) Homogeneización de las bases contables utilizadas por las compañías a consolidar.
- d) Determinar los saldos y transacciones entre compañías sujetas al proceso de consolidación.
- e) Preparar la hoja de trabajo.
- f) Realizar las eliminaciones de operaciones entre compañías.
- g) Determinar el interés minoritario o interés ajeno al grupo.
- h) Elaborar los estados financieros consolidados.
- i) Hacer las revelaciones.

## **6. Obligación de Preparar Estados Financieros Consolidados en el Perú**

En el Perú no existe legislación sobre el régimen de matrices y subordinadas para empresas no reguladas o que no coticen en bolsa, tal como sucede en otros países (Colombia, México, etcétera).

Sin embargo, los emisores de valores y las personas jurídicas inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores – RPMV, si tienen la obligación de remitir a la Superintendencia de Mercados y Valores - SMV y a la bolsa de valores respectiva, toda la información, incluida su información financiera, que por norma de carácter general les resulte exigible.

El Decreto Ley N° 26126 y sus modificatorias en su artículo 30 faculta a la SMV para establecer la normativa que regule tanto el contenido como la forma de presentación de dicha información financiera.

Esta institución mediante la Resolución de Superintendencia N° 00016-2015, publicado el 26-08-2015 ha dispuesto las “Normas sobre preparación y presentación de estados financieros y memoria anual por parte de las entidades supervisadas por la SMV”, indicándose la forma y plazos en las que deberá de cumplirse con la remisión de dicha información financiera incluyendo los estados financieros consolidados.

### 2.3 MARCO CONCEPTUAL (DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES)

- a) **Acciones.** Cada una de las partes iguales (alícuota) en que se encuentra dividido el capital social de una compañía (sociedad anónima o en comandita por acciones). Acciones Ordinarias. Títulos que otorgan a su propietario el derecho a percibir dividendos, a participar y a votar en la asamblea de accionistas.
- b) **Acciones Preferentes.** Títulos que otorgan a su propietario el derecho a percibir un dividendo mínimo con preferencia sobre los accionistas ordinarios, una vez se hayan distribuido las reservas legales y estatutarias y al reembolso preferencial de su inversión en caso de disolución de la sociedad, pero no podrá participar en las decisiones tomadas por la asamblea de accionistas, excepto cuando se especifique este derecho o cuando ocurran eventos especiales como la no declaración de dividendos preferenciales.
- c) **Accionista.** Persona que posee una o más acciones en una sociedad anónima o en comandita por acción.
- d) **Asociadas.** Es una compañía en la cual la controladora tiene influencia significativa en su administración, pero sin llegar a tener control de la misma.

- e) **Capital Social.** Monto que comprende el total de los aportes de los socios, pagados o no, pero sí comprometidos en firma.
- f) **Control.** Es el poder de dirigir las políticas contables financieras y de operación de una empresa, para obtener beneficios de sus actividades.
- g) **Control Conjunto.** Es el acuerdo, contraído contractualmente, de compartir el control sobre una actividad económica.
- h) **Controladora.** Es aquella empresa que posee una o más filiales o subsidiarias.
- i) **Conglomerados.** Son aquellos grupos empresariales dentro de los cuales la empresa en expansión busca diversos y distintos campos de actividad. Lo que busca es la diversificación para la disminución del riesgo, de tal forma que si un mercado de la economía tiene poca demanda otra tenga mucha demanda.
- j) **Consolidación.** Proceso mediante el cual se prepara la combinación de las cuentas que aparecen en los balances generales separados de una entidad controlante (principal) con la de la entidad controlada. En el proceso de combinación se hacen ciertos ajustes para eliminar la duplicidad de cuentas y para reflejar los activos, los pasivos, el patrimonio, los ingresos, los gastos y costos como pertenecientes a una sola entidad.
- k) **Dividendo.** 1. Parte del beneficio neto de una sociedad. 2. Fracción de las utilidades que se reparte entre los accionistas, en relación con las acciones que cada uno posee. 3. Cuota que al distribuir ganancias una compañía mercantil, corresponde a cada acción.
- l) **Estados Financieros.** Es un conjunto de estados comprendidos por el estado de situación financiera, estado de resultados, estado de flujos de efectivo, estado de cambios en el patrimonio y las notas a los estados financieros.
- m) **Estados Financieros Consolidados.** Son aquellos que presentan la situación

financiera, resultados de operaciones y cambios en la situación financiera de una entidad económica integrada por la compañía controladora y sus empresas vinculadas, como si se tratara de una sola entidad contable.

- n) Estados Financieros Combinados.** Son aquellos que presentan la situación financiera, resultados de operación y cambios en la situación financiera de compañías afiliadas como si fueran una sola.
- o) Filial.** Es aquella empresa que está controlada por otra llamada matriz, La dirección o control se lleva a cabo a través del paquete de acciones que posee la matriz, es decir, las acciones de ésta le dan los votos necesarios para determinar la composición del órgano de administración de la filial y así poder ejercer el control. Esta estrategia da lugar a la idea comúnmente asumida de que al lograr el 50% más una acción es suficiente para crear una filial (Economipedia. s.f.).
- p) Fusión.** Unión de dos o más empresas para formar un nuevo negocio.<sup>2</sup> Creación de un solo organismo o de una sola empresa a partir de dos o más previamente existentes.
- q) Grupos Empresariales Verticales.** Son aquellos grupos empresariales en los cuales varias empresas se encuentran ligadas en etapas sucesivas del proceso de producción – consumo, Dentro de esta combinación puede darse el caso de una integración total, es decir, que intervengan las empresas desde la elaboración de la materia prima hasta la distribución del mercado del artículo terminado, o bien, de una integración parcial, si es que no se cubre algunas de las etapas del ciclo económico.
- r) Grupos Empresariales Horizontales.** Son aquellos grupos empresariales en los cuales las empresas integrantes del grupo desarrollan una misma actividad, ya sea la venta o producción de productos similares.

- s) **Influencia Significativa.** Es el poder de intervenir en las decisiones de políticas financieras y de operación de la actividad económica, sin llegar a tener el control individual o en conjunto sobre la misma.
- t) **Inversiones.** Recursos colocados en títulos valores y demás documentos financieros, a cargo de otros entes, con el objeto de aumentar los excedentes disponibles por medio de la percepción de rendimientos, dividendos, variaciones de mercado y otros conceptos, o de adquirir o mantener el control de las entidades emisoras.
- Las inversiones deben reconocerse y registrarse por su costo histórico o precio de adquisición y expresarse a su valor actual, o en forma alternativa, valuarse a precios de mercado, de conformidad con las normas que para el efecto se expidan. Se clasifican en inversiones de renta fija y de renta variable.
- u) **Interés Minoritario.** Es la porción de la utilidad o la pérdida neta del ejercicio y el resto del capital contable de las subsidiarias consolidadas que es atribuible a accionistas ajenos a la compañía controladora.
- v) **Inversiones Permanentes en Acciones.** Son aquéllas efectuadas en títulos representativos del capital social de otras empresas con la intención de mantenerlas por un plazo indefinido.
- w) **Inversionista en un Negocio Conjunto.** Es una de las partes implicadas en el negocio, que no participa en el control conjunto del mismo.
- x) **Matriz.** Sociedad que controla y dirige económica, financiera o administrativamente a otra u otras sociedades llamadas subordinadas, en forma directa o indirectamente o por intermedio de sus propias subordinadas.
- y) **Método de Costo.** Consiste en registrar la inversión en inversiones temporales a su costo de adquisición y registrar los dividendos de las utilidades posteriores a

la adquisición como un ingreso cuando se cobren.

- z) Método de Participación.** Consiste en registrar la inversión en acciones permanentes al valor en libros del capital contable y agregar o deducir la parte proporcional de las utilidades o pérdidas cuando se generen de las subsidiarias o asociadas a la fecha de adquisición de las acciones.
- aa) Negocio Conjunto.** Es un acuerdo contractual por virtud del cual dos o más participantes emprenden una actividad económica que se somete a un control conjunto.
- bb) Patrimonio.** Cuentas representativas de los recursos asignados o aportados, las reservas y el superávit, incluyendo las cesiones de bienes o derechos recibidos por los entes públicos.
- cc) Reserva Legal.** Porcentaje de utilidad del ejercicio por mandato legal o por voluntad de los socios con el objeto de proteger la integridad del capital de una sociedad.
- dd) Subsidiaria.** Es una sociedad que se encuentra bajo el control de una empresa separada. La sociedad dominante es conocida como la matriz. Una matriz puede tener docenas de subsidiarias, o solo una, la empresa matriz tiene el control cuando tiene más de la mitad de los derechos de voto de la subsidiaria, dándole autoridad sobre las decisiones financieras y operativas (Hartman, 2011).
- ee) Subordinada.** Sociedad controlada económica, financiera o administrativamente por otra llamada matriz. Las sociedades subordinadas pueden ser filiales o subsidiarias.

## **CAPITULO III**

### **HIPÓTESIS**

#### **III. HIPOTESIS**

##### **3.1 HIPÓTESIS GENERAL**

Los grupos empresariales influyen directa y significativamente en el desempeño de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019.

##### **3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- a) El vinculo de subordinación influye directa y significativamente en la evaluación del desarrollo de las actividades individuales de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019.
- b) La situación de control influye directa y significativamente en las políticas, planes y principios diseñados de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas,

Huancayo 2019.

- c) La unidad de propósito y dirección influye directa y significativamente en el diagnóstico de la situación económico-financiera de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019.

### **3.3 VARIABLES (DEFINICION CONCEPTUAL Y OPERACIONALIZACION)**

#### Variable: $V_x =$ Grupo Empresarial

Llamamos grupo empresarial al conjunto constituido por varias sociedades, conservando cada una su existencia propia, pero unidas por diversos lazos, en virtud de las cuales una de ellas denominada “sociedad matriz” mantiene a las “empresas vinculadas” bajo un vínculo de subordinación, ejerce una situación de control sobre el conjunto y hace prevalecer la unidad de propósito y dirección” (Montiel, 2009, pp. 3-4)

#### Dimensiones

##### $V_x-1$ : Vínculo de Subordinación

Una sociedad será subordinada o controlada cuando su poder de decisión se encuentre sometido a la voluntad de otra u otras personas (la que controla se constituirá en su matriz o controlante), bien sea directamente (en este caso aquella se denominará filial), o con el concurso o por intermedio de las subordinadas de la matriz (en cuyo caso a esta se le denominará subsidiaria) (González, s.f., p. 1)

##### $V_x-2$ : Situación de Control

La situación de control se produce cuando una persona natural o jurídica (matriz o controlante) tiene una participación accionaria que le otorgue el control o una posición dominante sobre las decisiones de una sociedad (subordinada o



controlada)”. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017)

### Vx-3: Unidad de Propósito y Dirección

Se dice que existirá unidad de propósito y dirección cuando la existencia y actividades de todas las entidades persigan la consecución de un objetivo determinado por la matriz o controlante en virtud de la dirección que ejerce sobre el conjunto, sin perjuicio del desarrollo individual del objeto social o actividad de cada una de ellas. (Superintendencia de Sociedades de Colombia, 2017, p. 4)

### Variable: Vy = Desempeño en la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

Involucra un trabajo profundo por parte del órgano evaluador y la colaboración de todos los componentes. La evaluación no debe medir solamente los resultados económico-financieros, sino otros aspectos que se encuentran interactuando, tal como: la comunicación, trabajo en equipo, ejecución de planes y proyectos, organización, volumen y calidad del trabajo, establecimiento de los objetivos, planificación, factores individuales de los colaboradores, producción, inversiones, posicionamiento, etcétera. (Adecuación del autor del trabajo de investigación en base al artículo de utopia-consultores.com, s.f., p. 1)

### Dimensiones

#### Vy-1: Evaluación del Desarrollo de las Actividades Individuales

Involucra un trabajo profundo por parte del órgano evaluador y la colaboración de todos los componentes. La evaluación no debe medir solamente los resultados económico-financieros, sino otros aspectos que se encuentran interactuando, tal como: la comunicación, trabajo en equipo, ejecución de planes y proyectos, organización, volumen y calidad del trabajo, establecimiento de los objetivos, planificación, factores individuales de los colaboradores, producción,

inversiones, posicionamiento, etcétera. (Adecuación del autor del trabajo de investigación en base al artículo de utopia-consultores.com, s.f., p.1)

### Vy-2: Políticas, Planes y Principios Diseñados

Las políticas son los principios que una empresa del grupo empresarial (incluyendo a la sociedad matriz y sus empresas vinculadas) se comprometen a cumplir. Son reglas y directrices básicas sobre el comportamiento y el procedimiento adecuado que se espera de cada empresa controlada e incluye a todos sus directivos, funcionarios y colaboradores. (Adecuación del autor del trabajo de investigación en base al artículo de Vásquez, 2018, p. 1)

### Vy-3 Diagnóstico de la Situación Económico-Financiera

Consiste en el análisis e interpretación de los estados financieros consolidados e individuales de los componentes del grupo empresarial utilizando “técnicas de análisis de indicadores financieros” apoyados en un paquete de “ratios de desempeño” (metas) que miden la liquidez, gestión, endeudamiento y la rentabilidad, calificando su desempeño como “apropiado”, “moderado” o “insuficiente”. (Adecuación del autor del trabajo de investigación)

## OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
Grupo Empresarial	Adecuado la definición del autor Montiel: “llamamos grupo empresarial al conjunto constituido por varias sociedades, conservando cada una su existencia propia, pero unidas por diversos lazos, en virtud de las cuales una de ellas denominada “sociedad matriz” mantiene a las “empresas vinculadas” bajo un <b>vínculo de subordinación</b> , ejerce una <b>situación de control</b> sobre el conjunto y hace prevalecer <b>la unidad de propósito y dirección</b> ”. (Montiel, 2009, pp. 3-4)	Vinculo de Subordinación	Poder de decisión	Sociedad matriz o controladora
			Subordinación de decisiones de las filiales	Sociedad matriz o controladora
			Subordinación de decisión de las subsidiarias	Filiales y la sociedad matriz
		Situación de Control	Control y una posición dominante sobre las empresas vinculadas	Sociedad matriz o controladora
			Control por poseer mayoría del capital social de las empresas vinculadas	Sociedad matriz o controladora
			Control conjunto con empresas vinculadas por poseer el derecho de emitir votos constitutivos.	Filiales y la sociedad matriz
		Unidad de Propósito y Dirección	Consecución de objetivos determinados	Sociedad matriz y empresas vinculadas
			Dirección sobre el conjunto de empresas vinculadas	Sociedad matriz o controladora
			Las políticas, planes, principios o guías comunes son cumplidas inobjetablemente	Empresas vinculadas
Desempeño en la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas	Adecuando la definición de <i>desempeño</i> diremos: “es la <b>evaluación del desarrollo de las actividades individuales</b> que ejecutan la sociedad matriz y las empresas vinculadas en virtud de las <b>políticas, planes y principios diseñados</b> y los <b>diagnósticos de la situación económico-financieros obtenidos anualmente</b> , con el objetivo de analizar el comportamiento propio de cada componente que redunde en beneficios comunes que fortalezcan el accionar del grupo empresarial”.	Evaluación del desarrollo de las actividades individuales	Compromiso de colaboración de los directivos, funcionarios y trabajadores	Evaluación anual de las empresas vinculadas
			Otros aspectos diferentes a los resultados económico-financieros	Evaluación anual de las empresas vinculadas
			Otros aspectos involucra la forma de comunicación interna y externa, el clima y cultura organizacional aplicado a los trabajadores, los planes y proyectos ejecutados, etc.	Evaluación anual de las empresas vinculadas

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
Desempeño en la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas	Adecuando la definición de <i>desempeño</i> diremos: “es la <b>evaluación del desarrollo de las actividades individuales</b> que ejecutan la sociedad matriz y las empresas vinculadas en virtud de las <b>políticas, planes y principios diseñados</b> y los <b>diagnósticos de la situación económico-financiera obtenidos anualmente</b> , con el objetivo de analizar el comportamiento propio de cada componente que redunde en beneficios comunes que fortalezcan el accionar del grupo empresarial”. (Adecuación del autor en base a la definición del Diccionario definición.de. s.f.)	Políticas, planes y principios diseñados	Las políticas son suscritas, refrendadas y comprometen el accionar de las empresas vinculadas	Responsables de los empresas vinculadas
			Políticas de buen gobierno corporativo	Suscritas por la sociedad matriz y las empresas vinculadas
			Planes estratégicos y proyectos a corto, mediano y largo plazo	Evaluación anual de las empresas vinculadas
		Diagnóstico de la situación económico-financiera	Los ratios de desempeño (metas) miden la liquidez, gestión, endeudamiento y la rentabilidad	Diagnóstico anual de las empresas vinculadas
			Los ratios de desempeño se califican como “apropiado”, “moderado” o “insuficiente” y se exponen las recomendaciones necesarias	Diagnóstico anual de las empresas vinculadas
			Los ratios de desempeño se suscriben, refrendan y comprometen	Responsables de los componentes del grupo empresarial

## **CAPITULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **IV. METODOLOGIA**

##### **4.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Se aplicó el método general de la ciencia.

Según Carrasco (2007), el método científico se emplea según los propósitos y el tipo de problema que se pretende resolver con la investigación. Se dice que el método es general porque se puede emplear en investigaciones o estudios diversos, es decir se aplican a todas las ciencias en general. (p. 271)

##### **4.2 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.2.1 De Acuerdo al Objetivo que se Persigue: *Aplicada*.**

La investigación busca utilizar los conocimientos adquiridos sobre la composición de los grupos empresariales y como estos establecen el vínculo de subordinación, la situación de control, la unidad de propósito y dirección y el desempeño de su sociedad matriz y las empresas vinculadas.

Los Grupos existentes de la Provincia de Huancayo, Región Junín, constantemente están buscando estrategias de expansión externa generando la compra de otras empresas, la asociación con nuevas sociedades, reestructuración y reorganización de las compañías existentes a través de transformaciones, fusiones o escisiones, o bien, conllevando a la disolución, liquidación o extinción de todas o parte de sus empresas vinculadas.

Para Carrasco (2007), esta investigación se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad. (p. 43)

#### **4.2.2 De acuerdo a la Técnica de Contrastación: *Descriptiva***

Porque su desarrollo amerita obtener los elementos suficientes para apoyar las opiniones formadas con respecto a la diversas formas de agrupamiento empresarial.

### **4.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

Se empleará el nivel de investigación *Descriptivo*.

Villegas, Marroquin, Del Castillo y Sánchez (2011), indican que se aplicará este nivel de investigación para recopilar información de la situación actual del hecho o fenómeno materia de estudio. Tiene como objetivo la descripción de los hechos o

fenómenos, se sitúa en el primer nivel del conocimiento científico y utiliza métodos descriptivos. (p. 97)

#### **4.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Se aplicará el diseño de investigación: No Experimental.

Tipo de diseño: Transeccional o Transversal.

Carrasco (2007) dice que el diseño no experimental se realiza cuando las variables independientes carecen de manipulación intencional y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia. (p. 71)

El tipo de diseño Transeccional o Transversal se aplica para realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado del tiempo. (p. 72)

#### **4.5 POBLACIÓN Y MUESTRA**

##### **4.5.1 Población**

###### **Unidad de Análisis**

Conformada por los grupos empresariales de la Ciudad de Huancayo, Región Junín, estimándose la conformación de cinco (5) grupos empresariales los cuales són:

➤ **Grupo Empresarial Grande.**

Dirección: Pj. las Balsas Nro. 110 (Cruce la Huaycha) San Jeronimo de Tunan, Huancayo, Junín, Perú

Teléfono (064) 212230

➤ **Grupo Empresarial Molisa Ingenieros S.A.C**

Dirección Av. Mariscal Castilla Nro. 2700 Huancayo - Junín

Teléfono (064) 247008

➤ **Grupo Económico Emporium & Asociados S.A.C.**

Dirección Jr Santa Isabel Nro. 407 El Tambo Huancayo Junin

Teléfono 991 623 387

➤ **Grupo Abba S.R.L.**

Dirección Jr. Grau Nro. 1185 Cer.Tambo, Huancayo - Junin

Teléfono (064) 240041

➤ **Corporación Rio Branco**

Dirección: av. Coronel Parra 371 Pilcomayo – Huancayo – Junín

Telefono: 064 – 261073

#### **4.5.2 Muestra**

Se realizará una muestra no probabilística y estará determinada a priori por un Grupo Empresarial representativo y promedio de la Ciudad de Huancayo, Región Junín, específicamente el Grupo Empresarial Grande, conformado por su sociedad matriz y once (11) empresas vinculadas



## 4.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### 4.6.1 Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas que se aplicarán en esta investigación son las siguientes:

- *Fichaje*. Servirá para registrar los datos obtenidos de las diversas obras de consulta sobre la materia, en los instrumentos denominados fichas, las cuales debidamente elaboradas y ordenadas contendrán la mayor parte de la información recopilada en este estudio.
- *Documentaria*. Se efectuará la recopilación de la información contable y financiera que será proporcionada por el grupo empresarial en estudio.
- *Entrevistas*. Se utilizará esta técnica para el recojo de información consistente en interrogatorios a los Directivos del Grupo Empresarial Grande sobre las características y operatividad que realiza el grupo empresarial.

### 4.6.2 Instrumentos de Recolección de Datos

Los instrumentos de recolección de datos serán los siguientes:

- *Fichas de Investigación Bibliográfica y de Campo*. Se utilizarán para sintetizar los datos específicos (fechas, cantidades, nombres, entre otros), de resúmenes (artículos, libros o publicaciones), bibliográficas (artículos o monografías) o de campo (opiniones).
- *Fuentes*. Estará constituida por los estados financieros individuales y consolidados de los ejercicios de los años 2013 a 2018, además de las principales políticas que se emplean en el Grupo Empresarial.

- *Análisis Documental.* Se utilizará para evaluar la información contable sobre la composición de los grupos empresariales y como estos muestran su desempeño en relación a las políticas y metas trazadas por la empresa controladora.
- *Indagación.* Se aplicarán procedimientos de evaluación y cuestionamiento para recolección de información necesaria para la investigación.
- *Extracción de Resúmenes.* Se realizarán para sintetizar la información recabada.

#### **4.7 PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En el proceso de la recolección de datos se aplicarán los siguientes procedimientos:

- a) La revisión de bibliografía respecto a la composición de los grupos empresariales y como estos establecen el vínculo de subordinación, la situación de control, la unidad de propósito y dirección y el desempeño de su sociedad matriz y las empresas vinculadas.
- b) Con la información financiera y contable a recopilar, mediante las técnicas e instrumentos antes señaladas se procederá a la consolidación de la información que servirá de base para apreciar la influencia de los grupos empresariales en el desempeño de su sociedad matriz y las empresas vinculadas.
- c) Basándonos en los puntos a) y b) citados anteriormente se elaborará el Informe (o diagnóstico) de composición del grupo empresarial y el desempeño de su sociedad matriz y las empresas vinculadas aplicable en el Grupo Empresarial Grande de la Ciudad de Huancayo, Región Junín.

#### **4.8 PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Los datos cuantitativos serán analizados y procesados por medios electrónicos, clasificados y sistematizados de acuerdo a las unidades de análisis correspondiente, respecto a sus variables, a través del programa informático Excel.

#### **4.9 ASPECTOS ETICOS DE LA INVESTIGACION**

Para el desarrollo de la presente investigación se ha considerado los procedimientos adecuados, respetando los principios de ética para iniciar y concluir los procedimientos según el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes.

La información, los registros, datos incluidos en el trabajo de investigación son fidedignas. Por cuanto a fin de no cometer faltas éticas, tales como el plagio, falsificación de datos, no citar fuentes bibliográficas, etcétera, se está considerando fundamentalmente desde la presentación del proyecto hasta la sustentación de la Tesis.

Por consiguiente me someto a las pruebas respectivas de validación del contenido del presente trabajo de investigación.

El Autor

## **CAPITULO V**

### **RESULTADOS**

#### **V. RESULTADOS**

##### **5.1 DESCRIPCION DE RESULTADOS**

###### **5.1.1 Evidencia Empírica**

A efectos de desarrollar la parte aplicativa del trabajo de investigación se citan las evidencias (documentación) alcanzadas por el Grupo Empresarial Grande, entre los que se encuentran:

*a) Información Contable:*

- Libros y registros de contabilidad de la sociedad matriz y de sus empresas vinculadas.

*b) Información Financiera:*

- Estados financieros individuales de la sociedad matriz y de sus empresas vinculadas correspondientes a los ejercicios 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018.
- Estados financieros consolidados del Grupo Empresarial Grande correspondientes a los ejercicio 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018.
- Papeles de Trabajo de los estados financieros consolidados de los ejercicios antes mencionados.

*c) Políticas de Gestión:*

Comprende las Políticas correspondiente a los periodos 2011-2015 y 2016-2020, siendo aplicable para el Grupo Empresarial Grande, la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas, como sigue:

- Política de Abastecimiento.
- Política de Compensación y Beneficios.
- Política de Comunicación.
- Política de Control Interno y Prevención del Fraude y la Corrupción.
- Política de Gestion de Riesgos.
- Política de Gestion Humana.
- Política de Gobierno Corporativo.
- Política de Negociacion de Acciones.
- Política de Operaciones con Partes Vinculadas.
- Política de Proyectos de Inversión.
- Política de Relacionamiento entre las Empresas Vinculadas.
- Política de Revelacion de la Información.
- Política de Seguridad Corporativa.

- Política de Seguridad de la Información y Ciberseguridad.
- Política Financiera.
- Política para la Designación del Revisor Fiscal y Auditor Externo.

*d) Información Legal*

- Escrituras Públicas de Constitución y de Modificación de Capital Social de la Sociedad Matriz y las Empresas Vinculadas del Grupo Empresarial Grande.

Con la información financiera y contable recopiladas y apoyándonos en las técnicas (de lectura analítica, fichaje y de observación), además de los instrumentos (fichas de investigación bibliográfica y de campo, fuentes y análisis documental, indagación y de extracción de resúmenes) aplicados, se procedió a la consolidación de la información que sirve de base para la aplicación práctica demostrativa del estudio.

Después de haberse efectuado la aplicación práctica se elabora el Informe (o diagnóstico) que muestre el desempeño del grupo empresarial (sociedad matriz y sus empresas vinculadas) aplicable en el Grupo Empresarial Grande de la Ciudad de Huancayo, Región Junin.

### **5.1.2 Presentación de resultados**

A continuación se muestran los antecedentes del grupo empresarial en estudio:

#### **5.1.2.1 Datos del Grupo Empresarial en Estudio:**

Denominación	Grupo Empresarial Grande
Sociedad Matriz	Empresa Grande S.A.C.
Empresas Vinculadas	Industrias Grupo Grande S.A.C. y sus Sucursales de Huánuco, Ayacucho y Arequipa. Fábrica Colchones Titanium S.A. Industrial Frazadas Alpaca Real S.A. Andina Alpaca del Perú S.A.C. Peruvian Pongee Colchones S.A. Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A. Textilería Millwalpaca Andina S.A. Textilería de Frazadas Quilla S.A. Tiendas La Grande S.A.C.
Actividades Económicas	- Venta mayorista de productos textiles. - Fabricación de artículos confeccionados. - Fabricación de muebles.
Domicilio Legal	Pasaje Las Balsas N° 110 (Cruce La Huaycha) San Jerónimo de Tunán, Huancayo, Junin

Fuente: Escrituras Públicas de Constitución de y de Modificación de Capital Social de la Sociedad Matriz y las Empresas Vinculadas del Grupo Empresarial Grande.

### 5.1.2.2 Del Grupo Empresarial

El Grupo Empresarial Grande es un conglomerado de empresas peruanas conformada por una sociedad matriz y once (11) empresas vinculadas, las que se

encuentran comprometidas con la generación de valor sostenible en el largo plazo, siendo la innovación la base del crecimiento futuro de sus negocios e inversiones.

A través de la adopción e implementación de altos estándares internacionales de gobierno corporativo, un adecuado relacionamiento con sus grupos de interés y una equilibrada visión de la sostenibilidad de la organización empresarial, el Grupo Empresarial Grande adelanta sus actividades corporativas partiendo del talento humano como pilar fundamental y manteniendo siempre a la integridad como principio general de actuación.

Este Grupo Empresarial tiene como actividad principal transformar recursos en productos, generando valor de forma responsable, con equilibrio entre la rentabilidad económica, el desarrollo e inclusión social y la disminución del impacto ambiental, teniendo como guía de actuación los principios del pacto global y el buen gobierno corporativo.

En un marco de actuación transparente, ético e innovador, la sostenibilidad se constituye en el centro estratégico del Grupo Empresarial, con visión de largo plazo, propendiéndose por la sostenibilidad y la competitividad de los negocios donde se invierte.

### **5.1.2.3 De la Composición del Capital de las Empresas Vinculadas**

La inversión en la sociedad matriz pertenece a tres accionistas con residencia en el extranjero.

Para efecto del estudio se considera un lapso de tiempo compuesto por seis años, durante los cuales el grupo empresarial ha tenido diversos cambios dentro de su estructura organizativa, económica y financiera las mismas que se tratan a



continuación:

Años 2013, 2014 y 2015

El grupo empresarial estuvo compuesto de la siguiente manera:

Descripción	Composición del capital	
	En favor de la sociedad matriz	En favor de empresas vinculadas
- Empresa Grande S.A.C., sociedad inversora o matriz en el país (1)	-	-
- Industrias Grupo Grande S.A.C.	98 %	2 %
- Industrial de Colchones Ergo S.A.	98 %	2 %
- Textilería y Colchonería Montecarlo S.A.	98 %	2 %
- Fábrica de Colchones Titanium S.A. (2)	91.25 %	
- Industrial de Frazadas Alpaca Real S.A. (3)	98 %	-
- Andina Alpaca del Perú S.A.C.	98 %	2 %
- Peruvian Pongee Colchones S.A. (4)	68 %	2 %

Fuente: Escrituras Públicas de Constitución de y de Modificación de Capital Social de la Sociedad Matriz y las Empresas Vinculadas del Grupo Empresarial Grande.

(1) 100% del capital de propiedad de inversores del extranjero.

(2) Capital en favor de inversores minoritarios del extranjero: 8.75%.

(3) Capital en favor de inversores minoritarios del extranjero: 2.00%.

(4) Capital en favor de inversores minoritarios del extranjero: 30.00%.

Año 2016

Se constituyeron e incorporaron al grupo empresarial dos nuevas empresas con los siguientes resultados:

Descripción	Composición del capital	
	En favor de la sociedad matriz	En favor de empresas vinculadas
- Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A. (5)	68%	2%
- Textilería Millwalpaca Andina S.A.	98%	2%

Fuente: Escrituras Públicas de Constitución de y de Modificación de Capital Social de la Sociedad Matriz y las Empresas Vinculadas del Grupo Empresarial Grande.

(5) Capital en favor de inversores minoritarios del extranjero: 30.00%

### Año 2017

En este periodo se constituyeron e incorporaron al grupo empresarial las siguientes empresas:

Descripción	Composición del capital	
	En favor de la sociedad matriz	En favor de empresas vinculadas
- Textilería de Frazadas Quilla S.A.C.	98%	2%
- Tiendas La Grande S.A.	98%	2%

Fuente: Escrituras Públicas de Constitución de y de Modificación de Capital Social de la Sociedad Matriz y las Empresas Vinculadas del Grupo Empresarial Grande.

### Año 2018

Los accionistas del extranjero decidieron incrementar el capital de la sociedad matriz en el país mediante nuevos aportes. Estos fondos conjuntamente con los otorgados por Empresa Grande S.A.C. sociedad inversora en el país, sirvieron para aumentar la composición del capital de algunas de las empresas vinculadas, determinándose la nueva composición de la siguiente forma:

Descripción	Composición del capital	
	En favor de la sociedad matriz	En favor de empresas vinculadas
- Fábrica de Colchones Titanium S.A. (6)	98%	-
- Peruvian Pongee Colchones S.A. (7)	98%	2%

Fuente: Escrituras Públicas de Constitución de y de Modificación de Capital Social de la Sociedad Matriz y las Empresas Vinculadas del Grupo Empresarial Grande.

- (6) Se incrementa la composición del capital en favor de la sociedad matriz en el país del 91.75% al 98%. Se continúa con el capital en favor de inversores minoritarios del extranjero: 2%.
- (7) Se incrementa la composición del capital en favor de la sociedad matriz en el país del 68% al 98%. Se mantiene la composición del capital de las empresas vinculadas.

#### 5.1.2.4 De la Fusión de Empresas Pertencientes al Grupo Empresarial Grande

Con fecha 30 de noviembre de 2018, por acuerdo de la Junta General de Accionistas de las empresas Industrias Grupo Grande S.A.C., Industrial de Colchones Ergo S.A. y Textilería y Colchonería Montecarlo S.A., se decidió fusionar las tres empresas en una sola sin liquidarlas. Por lo tanto, la incorporación de los activos y pasivos de estas tres empresas se trasladarán a Industrias Grupo Grande S.A.C. en base a los estados financieros preparados a esa fecha

El día 01 de diciembre del mismo año se crean las sucursales de Huánuco, Ayacucho y Arequipa, dotándoles de autonomía administrativa, continuando cada una de ellas con las operaciones que venían desarrollando. La contabilidad e información financiera son llevados por separado y se consolidan únicamente para efecto de cálculo de impuestos.

#### 5.1.2.5 Organización del Grupo Empresarial Grande y sus Empresas Conformantes

El Grupo Empresarial Grande es un conglomerado cuya sociedad matriz, Empresa Grande S.A.C., cuenta con inversiones estratégicas y con un portafolio de inversiones.

Empresa Grande S.A.C. y las empresas vinculadas cuentan con administraciones propias y autónomas, las cuales están organizadas en estructuras de administración y gobierno separadas, pero concebidas con el propósito de enfocarse en actividades empresariales que busquen en forma constante la generación de valor para sus accionistas con criterios de largo plazo.

En ese sentido, al interior del Grupo Empresarial existen diferentes niveles de responsabilidad, los cuales están determinados por la naturaleza de la estructura societaria correspondiente. Si bien las actividades de las sociedades del Grupo Empresarial Grande están alineadas con la estrategia general corporativa que define la Junta Directiva de Empresa Grande S.A.C. cada una de las empresas vinculadas establece en forma autónoma e independiente la estrategia competitiva y de expansión de sus respectivos negocios.

La Estructura Organizacional del Grupo Empresarial Grande se muestra en la Figura 23 y sus empresas conformantes son las siguientes:

- Empresa Grande S.A.C., se constituye en la sociedad matriz o empresa inversora. Las inversiones estratégicas se realizan en empresas privadas cuyas acciones ordinarias no son cotizadas en la Bolsa de Valores, en la mayoría de las cuales se tiene la calidad de controlante.

A su vez algunas de las empresas subordinadas también poseen inversiones en otras sociedades subordinadas, por lo cual adquieren la condición de subsidiarias. Estas empresas son:

- Industrias Grupo Grande S.A.C. y sus Sucursales de Huánuco, Ayacucho y Arequipa.
- Fábrica de Colchones Titanium S.A.
- Industrial de Frazadas Alpaca Real S.A.
- Andina Alpaca del Perú S.A.C.
- Peruvian Pongee Colchones S.A.
- Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.
- Textilería Millwalpaca Andina S.A.
- Textilería de Frazadas Quilla S.A.C.
- Tiendas La Grande S.A.

#### **5.1.2.6 Principales Prácticas Contables seguidas por el Grupo Empresarial Grande**

Seguidamente se citan las principales prácticas seguidas por el Grupo Empresarial Grupo Grande.

##### **1. Bases de Consolidación**

Los estados financieros consolidados incluyen los estados financieros de la sociedad matriz y de las empresas vinculadas en las que ejerce control para todos los ejercicios presentados. El **control** se obtiene cuando la sociedad matriz (también conocida como la matriz) está expuesta o tiene derecho a rendimientos variables procedentes de su participación en la entidad receptora de la inversión y tiene la capacidad de afectar tales rendimientos a través de su **poder** sobre esta última. Específicamente la sociedad matriz controla una entidad receptora de la inversión si y

sólo si tiene:

- *Poder sobre la entidad receptora de la inversión;* es decir, existen derechos que le otorgan la capacidad presente de dirigir las actividades relevantes de la misma,
- *Exposición o derecho a rendimientos* variables procedentes de su participación en la entidad receptora de la inversión, y
- Capacidad de utilizar su poder sobre la entidad receptora de la inversión para afectar sus rendimientos de forma significativa.

Por lo general, se presume que una mayoría de votos o derechos similares de la entidad receptora de la inversión otorgan el control sobre dicha entidad. La sociedad matriz considera todos los hechos y circunstancias pertinentes a fin de evaluar si tiene o no el poder sobre dicha entidad.

La consolidación de una empresa vinculada empieza cuando la sociedad matriz obtiene control sobre la misma y deja de ser consolidada desde la fecha en que cesa dicho control. Los estados financieros consolidados incluyen los activos, pasivos, ingresos y gastos de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas.

Todos los activos y pasivos, patrimonio, ingresos, gastos y flujos de efectivo relacionados con transacciones entre empresas vinculadas y consolidadas por la sociedad matriz son eliminados en su totalidad.

## **2. Transacciones en Moneda Extranjera**

### *Moneda funcional y de presentación*

La moneda funcional y de presentación de la sociedad matriz es el Sol (S/ ), debido a que corresponde a su entorno económico principal y es la que utiliza en el

desarrollo de sus operaciones.

Los estados financieros consolidados se preparan para mostrar la actividad conjunta de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas; por lo que se ha establecido como moneda de presentación el Sol, que es la moneda funcional de la sociedad matriz.

#### *Transacciones y saldos en moneda extranjera*

Las transacciones en moneda extranjera son aquellas que se realizan en una moneda diferente a la moneda funcional y son registradas inicialmente a las tasas de cambio de sus respectivas monedas funcionales en la fecha en que esas transacciones reúnen las condiciones para su reconocimiento.

Posteriormente, los activos y pasivos monetarios denominados en moneda extranjera se convierten a la tasa de cambio de la fecha en que se liquidan las operaciones o al tipo de cambio vigente a la fecha de cierre del período sobre el que se informa. Las diferencias entre este tipo de cambio y el tipo de cambio utilizado inicialmente para registrar las transacciones son reconocidos en el rubro "Diferencia de cambio neta" del estado consolidado de resultados en el período en que se producen.

Como requiere la NIC 21, la diferencia de cambio resultante de las transacciones entre partes relacionadas eliminadas en el proceso de consolidación y no incluidas como parte de la inversión neta, deben registrarse en ganancia o pérdida en los estados financieros consolidados.

### **3. Clasificación de Partidas en Corrientes y No Corrientes**

La sociedad matriz y sus empresas vinculadas presentan los activos y pasivos en el estado consolidado de situación financiera clasificados como corrientes y no

corrientes. Un activo se clasifica como corriente cuando la entidad:

- espera realizar el activo o tiene la intención de venderlo o consumirlo en su ciclo normal de operación;
- mantiene el activo principalmente con fines de negociación;
- espera realizar el activo dentro de los doce meses siguientes después del período sobre el que se informa; o
- el activo es efectivo o equivalente al efectivo, a menos que éste se encuentre restringido y no pueda ser intercambiado ni utilizado para cancelar un pasivo por un período mínimo de doce meses después del cierre del período sobre el que se informa.

Todos los demás activos se clasifican como no corrientes.

Un pasivo se clasifica como corriente cuando la entidad:

- espera liquidar el pasivo en su ciclo normal de operación;
- mantiene el pasivo principalmente con fines de negociación;
- el pasivo debe liquidarse dentro de los doce meses siguientes a la fecha de cierre del período sobre el que se informa; o

Todos los demás pasivos se clasifican como no corrientes.

Los activos y pasivos por impuestos diferidos se clasifican como activos y pasivos no corrientes en todos los casos.

#### **4. Efectivo y Equivalente de Efectivo**

Para fines del estado consolidado de flujos de efectivo, el efectivo y equivalentes de efectivo corresponden a caja, cuentas corrientes, depósitos con menos



de tres meses de vencimiento desde su fecha de adquisición y fondos mutuos que son de bajo riesgo y altamente líquidos, todas ellas registradas en el estado consolidado de situación financiera. Dichas cuentas no están sujetas a un riesgo significativo de cambios en su valor.

## 5. Inventarios

Los inventarios se valúan al costo o al valor neto de realización, el menor. El valor neto de realización es el precio de venta estimado en el curso ordinario del negocio, menos los costos estimados de terminación y los costos estimados necesarios para llevar a cabo la venta.

Los inventarios se contabilizan de la siguiente manera:

- *Productos Terminados y en Proceso*. Se registra al costo de producción, que incluye el costo de las materias primas, mano de obra directa, otros costos directos y una proporción de los costos fijos y variables de fabricación basada en la capacidad normal de operación; excluyendo los costos de financiamiento. Posteriormente, se sigue el método del costo promedio ponderado mensual.
- *Materias Primas y Suministros Diversos*. Se registran al costo de adquisición, siguiendo el método del costo promedio ponderado mensual.

La provisión por desvalorización es determinada en función a un análisis efectuado sobre las condiciones y la rotación de las existencias. La estimación se registra con cargo a los resultados del ejercicio.

## 6. Otros Activos No Financieros

Los criterios adoptados para el registro de estas partidas son:

- Los alquileres de locales pagados por adelantado se registran en el activo y se reconocen como gasto durante el período del alquiler.
- Los seguros se registran por el valor de la prima pagada para la cobertura de los diferentes activos y riesgos, y se amortizan siguiendo el método de línea recta durante la vigencia de las pólizas.
- Los pagos adelantados por servicios de publicidad y otros se registran como un activo y se reconocen como gasto cuando el servicio devenga.

## **7. Propiedades, Planta y Equipo**

El rubro “Propiedades, planta y equipo” se presenta al costo de adquisición, neto de la depreciación acumulada y/o las pérdidas acumuladas por deterioro, si las hubiere. El costo inicial de un activo comprende su precio de compra o su costo de fabricación, incluyendo aranceles e impuestos de compra no reembolsables y cualquier costo necesario para poner dicho activo en operación.

Cuando los componentes significativos de propiedades, planta y equipo requieren ser reemplazados, la sociedad matriz y sus empresas vinculadas dan de baja el componente reemplazado y reconocen el componente nuevo con su correspondiente vida útil y depreciación. Todos los demás costos rutinarios de reparación y mantenimiento se reconocen como gasto en el estado consolidado de resultados a medida que se incurren.

El valor residual, la vida útil y los métodos de depreciación son revisados y ajustados, en caso sea apropiado, al final de cada año.

Los terrenos no se deprecian. La depreciación de los activos se calcula

siguiendo el método de línea recta, tomando en consideración las siguientes vidas útiles:

Descripción	Años
- Edificios, plantas y otras construcciones	Entre 2 y 115
- Maquinaria y equipo	Entre 2 y 54
- Unidades de transporte	Entre 2 y 13
- Muebles y enseres	Entre 2 y 17
- Equipos de cómputo	Entre 1 y 8
- Equipos diversos	Entre 1 y 50

## 8. Activos Intangibles

Los activos intangibles adquiridos en forma separada se miden inicialmente al costo. Después del reconocimiento inicial, los activos intangibles se contabilizan al costo menos la amortización acumulada y cualquier pérdida acumulada por deterioro del valor.

Las vidas útiles de los activos intangibles pueden ser limitadas o ilimitadas.

Los activos intangibles con vidas útiles limitadas se amortizan a lo largo de sus vidas útiles económicas, y se revisan para determinar si tuvieron algún deterioro del valor en la medida en que exista algún indicio de que el activo intangible pudiera haber sufrido dicho deterioro. El período y el método de amortización para un activo intangible con una vida útil limitada se revisan al menos al cierre de cada período sobre el que se informa.

El gasto por amortización de activos intangibles con vidas útiles limitadas se reconoce en el estado consolidado de resultados en la categoría de gastos que resulte

más coherente con su función.

A continuación se presenta un resumen de las políticas aplicadas a los activos intangibles que poseen la sociedad matriz y sus empresas vinculadas:

Descripción	Vidas útiles en años
- Licencias	Finita (3-10)
- Lista de clientes	Finita (7)
- Acuerdos de no competencia	Finita (5)

El método de amortización usado por la sociedad matriz y sus empresas vinculadas es de la línea recta.

## 9. Provisiones

Las provisiones se reconocen cuando la sociedad matriz y sus empresas vinculadas tienen una obligación presente (legal o implícita) como resultado de un evento pasado, es probable que se requieran recursos para cancelar dicha obligación y el importe ha podido ser determinado de una manera razonable. El importe provisionado es equivalente al valor presente de los pagos futuros esperados para liquidar la obligación. El gasto correspondiente a cualquier provisión se presenta en el estado consolidado de resultados neto de todo reembolso relacionado.

## 10. Contingencias

Un pasivo contingente es divulgado cuando la existencia de una obligación sólo será confirmada por eventos futuros o cuando el importe de la obligación no puede ser

medido con suficiente confiabilidad. Los activos contingentes no son reconocidos, pero son divulgados cuando es probable que se produzca un ingreso de beneficios económicos hacia la sociedad matriz y sus empresas vinculadas.

Por su naturaleza, las contingencias sólo se resolverán cuando uno o más eventos futuros ocurran o no. La determinación de las contingencias involucra inherentemente el ejercicio del juicio y el cálculo de estimados de los resultados de eventos futuros.

## **11. Reconocimiento de Ingresos**

Los ingresos se reconocen en la medida que sea probable que los beneficios económicos fluyan a la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, y que se puedan medir de manera fiable, independientemente del momento en el que el pago sea realizado. Los ingresos se miden por el valor razonable de la contraprestación recibida o por recibir, teniendo en cuenta las condiciones de pago definidas contractualmente y sin incluir impuestos ni aranceles. La sociedad matriz y sus empresas vinculadas concluyeron que actúan en calidad de principal en todos sus acuerdos de ingresos.

Los criterios específicos de reconocimiento enumerados a continuación también deberán cumplirse para que los ingresos sean reconocidos:

- *Ventas de Bienes.* los ingresos por venta de bienes se reconocen cuando se transfieren al comprador todos los riesgos y beneficios inherentes al derecho de propiedad del bien, que ocurre con la entrega del bien al cliente.
- *Ingresos por Intereses.* Para todos los instrumentos financieros medidos al costo amortizado y para los activos financieros clasificados como disponibles para la

venta que devengan intereses. Los ingresos por intereses se presentan en el rubro “Ingresos financieros” en el estado consolidado de resultados.

- *Dividendos y Otros.* Los dividendos se registran como ingresos cuando se declaran y los otros ingresos se registran en el período en que devengan.

## **12. Costos de Financiamiento**

Los costos de financiamiento directamente atribuibles a la adquisición, construcción o producción de un activo que necesariamente requiere un período de tiempo sustancial antes de estar listo para el uso o venta, se capitalizan como parte del costo de los activos respectivos. Todos los demás costos de financiamiento se contabilizan en el período en que ocurren. Los costos de financiamiento incluyen los costos de intereses y otros costos en los que incurren la compañía matriz y sus subsidiarias en relación con los préstamos obtenidos.

## **13. Impuesto a las Ganancias**

### *13.1 Porción corriente del impuesto a las ganancias y participación de los trabajadores.*

El impuesto a las ganancias para el período corriente se calcula por el monto que se espera será recuperado o pagado a las autoridades tributarias, en base a los estados financieros separados de cada entidad. Las normas legales y tasas usadas para calcular los importes por pagar son las que están vigentes en la fecha del estado de situación financiera. De acuerdo con las normas legales la participación de los trabajadores es calculada sobre la misma base que la usada para calcular el impuesto a las ganancias corriente.

La Gerencia evalúa periódicamente las posiciones tomadas en las declaraciones de impuestos con respecto a las situaciones en las que las normas tributarias están sujetas a alguna interpretación y registrar provisiones cuando corresponde.

*a. Porción diferida del impuesto a las ganancias.*

El impuesto a las ganancias diferido refleja los efectos de las diferencias temporales entre los saldos de activos y pasivos para fines contables y los determinados para fines tributarios. Los activos y pasivos diferidos se miden utilizando las tasas de impuesto que se esperan aplicar a la renta imponible en los años en que estas diferencias se recuperen o eliminen. La medición de los activos y pasivos diferidos refleja las consecuencias tributarias derivadas de la forma en que la sociedad matriz y sus empresas vinculadas esperan recuperar o liquidar el valor de sus activos y pasivos a la fecha del estado consolidado de situación financiera.

#### **14. Utilidad por Acción Básica y Diluida**

La utilidad por acción básica y diluida ha sido calculada sobre la base del promedio ponderado de las acciones comunes y de inversión en circulación a la fecha del estado consolidado de situación financiera. Al 31 de diciembre de 2018 y de 2017, la sociedad matriz no tiene instrumentos financieros con efecto dilutivo, por lo que las utilidades básica y diluida por acción son las mismas.

#### **15. Juicios, Estimados y Supuestos Contables Significativos**

La preparación de los estados financieros consolidados siguiendo las Normas Internacionales Información Financiera requiere que la Gerencia utilice juicios,

estimados y supuestos para determinar las cifras reportadas de activos y pasivos, la exposición de activos y pasivos contingentes a la fecha de los estados financieros consolidados, así como las cifras reportadas de ingresos y gastos consolidados por los años terminados el 31 de diciembre de 2018 y de 2017.

En opinión de la Gerencia de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, estas estimaciones se efectuaron sobre la base de su mejor conocimiento de los hechos relevantes y circunstancias a la fecha de preparación de los estados financieros consolidados; sin embargo, los resultados finales podrían diferir de las estimaciones incluidas en los estados financieros consolidados. La Gerencia de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas no esperan que las variaciones, si las hubiera, tengan un efecto importante sobre los estados financieros consolidados.

Los estimados más significativos considerados por la Gerencia de la compañía matriz y sus subsidiarias en relación con los estados financieros consolidados se refieren principalmente a:

- i. Estimación de la vida útil de activos y deterioro.* El tratamiento contable de la inversión en propiedades, planta y equipo e intangibles requiere la realización de estimaciones para determinar el periodo de vida útil a efectos de su depreciación y amortización. La determinación de las vidas útiles requiere estimaciones respecto a la evolución tecnológica esperada y los usos alternativos de los activos. Las hipótesis respecto al marco tecnológico y su desarrollo futuro, implican un grado significativo de juicio, en la medida en que el momento y la naturaleza de los futuros cambios tecnológicos son difíciles de predecir.
- ii. Impuesto a las ganancias corriente y diferido.* Existen diferentes



interpretaciones de las normas tributarias, incertidumbre sobre los cambios en las leyes fiscales y sobre la determinación de la renta gravable. Las diferencias que surjan entre los resultados reales y las hipótesis formuladas, o cambios futuros en tales supuestos, podrían requerir ajustes futuros a los ingresos y gastos tributarios registrados.

La sociedad matriz y sus empresas vinculadas establecen provisiones basadas en estimaciones razonables. La cuantía de dichas provisiones se basa en varios factores, como la experiencia de las auditorías fiscales anteriores y las diferentes interpretaciones de la normativa fiscal y la autoridad fiscal competente.

- iii. Contingencias.* Por su naturaleza, las contingencias sólo se resolverán cuando uno o más eventos futuros ocurran o dejen de ocurrir. La evaluación de la existencia y monto potencial de las contingencias involucra inherentemente el ejercicio de un juicio significativo y el uso de estimados sobre los resultados de eventos futuros.

#### **5.1.2.7 Diagnóstico de la Situación Económico-Financiera del Grupo Empresarial Grande (Incluye a la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas)**

La situación económico-financiera del Grupo Empresarial Grande es un diagnóstico basado en un conjunto de variables (ratios) contables que permiten medir el desempeño del grupo empresarial como tal y de sus componentes la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, con el fin de tomar decisiones enfocadas a la resolución de problemas.

Para diagnosticar la situación financiera del grupo empresarial se parte del

estado de situación financiera consolidado de los dos últimos ejercicios al 31 de diciembre de los años 2018 y 2017 respectivamente.

Para determinar la situación económica del grupo empresarial se tendrá en consideración el estado de resultados consolidado correspondiente a los ejercicios al 31 de diciembre de 2018 y 2017 respectivamente:

Grupo Grande S.A.C., empresa matriz y subsidiarias											
Estado de Situación Financiera Consolidado											
Al 31 de Diciembre de 2018 y 2017											
(Expresado en miles de soles)											
	HORIZON-					HORIZON-					
	Al 31.12.2018	Al 31.12.2017	VARIACIONES	VERTICAL	TAL	Al 31.12.2018	Al 31.12.2017	VARIACIONES	VERTICAL	TAL	
	S/.	S/.	S/.			S/.	S/.	S/.			
<b>ACTIVO</b>	<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>										
<b>Activo corriente</b>	<b>Pasivo corriente</b>										
Efectivo y equivalente de efectivo	12,653	11,317	1,336	7.6%	11.8%	Obligaciones financieras a corto plazo	21,417	23,549	(2,132)	12.9%	-9.1%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	30,492	32,573	(2,081)	18.3%	-6.4%	Cuentas por pagar comerciales	24,516	26,849	(2,333)	14.7%	-8.7%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	5,789	6,665	(876)	3.5%	-13.1%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	14,957	16,612	(1,655)	9.0%	-10.0%
Inventarios, (Neto)	28,572	29,828	(1,256)	17.2%	-4.2%	Impuesto a la renta y participaciones corriente	1,175	1,306	(131)	0.7%	-10.0%
Gastos contratados por anticipados	4,481	4,899	(418)	2.7%	-8.5%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>62,065</b>	<b>68,316</b>	<b>(6,251)</b>	<b>37.3%</b>	<b>-9.2%</b>
Otros activos	2,335	2,595	(260)	1.4%	-10.0%	<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Total activo corriente</b>	<b>84,322</b>	<b>87,877</b>	<b>(3,555)</b>	<b>50.7%</b>	<b>-4.0%</b>	Obligaciones financieras a largo plazo	15,606	17,340	(1,734)	9.4%	-10.0%
<b>Activo no corriente</b>	<b>Total pasivo no corriente</b>										
Inversiones en subsidiarias						Otras cuentas por pagar a largo plazo	4,840	5,378	(538)	2.9%	-10.0%
Inmueble, aqunaria y equipo (Neto)	79,472	82,861	(3,389)	47.8%	-4.1%	Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)	3,928	4,364	(436)	2.4%	-10.0%
Intangibles (Neto)	2,418	2,782	(364)	1.5%	-13.1%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>24,374</b>	<b>27,082</b>	<b>(2,708)</b>	<b>14.7%</b>	<b>-10.0%</b>
<b>Total activo no corriente</b>	<b>81,890</b>	<b>85,643</b>	<b>(3,753)</b>	<b>49.3%</b>	<b>-4.4%</b>	<b>Total pasivo</b>	<b>86,439</b>	<b>95,398</b>	<b>(8,959)</b>	<b>52.0%</b>	<b>-9.4%</b>
	<b>Patrimonio</b>										
						Capital emitido	25,000	25,000	-	15.0%	0.0%
						Interés minoritario	160	2,530	(2,370)	-93.7%	-93.7%
						Reservas legales	10,686	9,928	758	6.4%	7.6%
						Resultados acumulados	43,927	40,664	3,263	26.4%	8.0%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>79,773</b>	<b>78,122</b>	<b>1,651</b>	<b>48.0%</b>	<b>2.1%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>166,212</b>	<b>173,520</b>	<b>(7,308)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-4.2%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>166,212</b>	<b>173,520</b>	<b>(7,308)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-4.2%</b>

**Grupo Grande S.A.C., empresa matriz y subsidiarias**  
**Estado de Resultados Consolidado**  
**Correspondientes a los periodos 2018 y 2017**  
**(Expresado en miles de soles)**

	Periodo 2018	%	Periodo 2017	%	Horizontal	%
Ventas netas	203,089	100%	179,503	100%	23,586	13.1%
Costo de ventas	(124,670)	-61.4%	(119,604)	-66.6%	(5,066)	4.2%
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>78,419</b>	<b>38.6%</b>	<b>59,899</b>	<b>33.4%</b>	<b>18,520</b>	<b>30.9%</b>
					-	
Gastos de venta y distribución	(13,978)	-6.9%	(13,303)	-7.4%	(675)	5.1%
Gastos de administración	(31,577)	-15.5%	(30,108)	-16.8%	(1,469)	4.9%
Otros	1,058	0.5%	981	0.5%	77	7.8%
<b>Ganancia (pérdida) por actividades de operación</b>	<b>33,922</b>	<b>16.7%</b>	<b>17,469</b>	<b>9.7%</b>	<b>16,453</b>	<b>94.2%</b>
Ingresos financieros	1,293	0.6%	1,185	0.7%	(108)	-9.1%
Gastos financieros	(10,528)	-5.2%	(9,986)	-5.6%	542	-5.4%
Diferencia de cambio (neto)	(276)	-0.1%	(263)	-0.1%	13	-4.9%
<b>Ganancia antes del impuesto a las ganancias</b>	<b>24,411</b>	<b>12.0%</b>	<b>8,405</b>	<b>4.7%</b>	<b>16,006</b>	<b>190.4%</b>
Participación de los trabajadores						
Impuesto a las Ganancias (Corriente)	(7,325)	-3.6%	(4,870)	-2.7%	(2,455)	50.4%
<b>Ganancia neta del ejercicio</b>	<b>17,086</b>	<b>8.4%</b>	<b>3,535</b>	<b>2.0%</b>	<b>13,551</b>	<b>383.3%</b>

### **5.1.2.7.1 Diagnóstico de Desempeño de la Situación Financiera del Grupo Empresarial Grande (Incluye a la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas)**

Para efectuar el diagnóstico de Desempeño de la Situación Financiera del Grupo Empresarial Grande se aplicarán las siguientes técnicas:

- Análisis de estados financieros comparativos.
- Método de análisis horizontal o evolutivo (dinámico): tendencias (valores absolutos en S/. y valores relativos en %).
- Método de análisis vertical o estructural (estático): reducción a por cientos.

## 1. Análisis de los Activos del Grupo Empresarial

El *Total del activo* en el año 2018 es de S/ 166,212, siendo inferior en S/ 7,308 y representa un 4.2 % en relación al año 2017 de S/ 173,520.

El *Activo corriente* en el año 2018 es de S/ 84,322 y representó el 50.7 % del Total del Activo de ese mismo año. En relación al año anterior de S/ 87,877 disminuye en S/ 3,555 representando un 4.0 % de decremento.

Las partidas que incidieron en el decremento fueron:

- ***Cuentas por Cobrar Comerciales (Neto)***, con un importe menor de S/ 2,081 y un decremento del 6.4 % en relación al año anterior (Año 2018 S/ 30,492 y año 2017 de S/ 32,573).
- ***Otras Cuentas por Cobrar (Neto)***, con un importe menor de S/ 876 y un decremento del 13.1 % en comparación al año anterior (Año 2018 S/. 5,789 y año 2017 de S/. 6,665).
- ***Inventarios (Neto)***, con un importe menor de S/ 1,256 que representa una disminución del 4.2 % con relación al año anterior (Año 2018 S/ 28,572 y año 2017 de S/ 29,828).
- ***Gastos Contratados por Anticipado***, con un importe menor de S/ 418 que representa una disminución del 8.5 % con relación al año anterior (Año 2018 S/ 4,481 y año 2017 de S/ 4,899).
- ***Otros Activos***, con un importe menor de S/ 260 y un decremento del 10.0 % en comparación al año anterior (Año 2018 S/ 2,335 y año 2017 de S/ 2,595).

La partida que creció en el ejercicio fue:

- ***Efectivo y Equivalentes de Efectivo***, con un mayor importe de S/ 1,336 y un incremento de 11.8 % en relación del año anterior (Año 2018 S/ 12,653 y año

2017 de S/ 11,317).

El *Activo No Corriente* en el año 2018 fue de S/ 81,890 y representó el 49.3 % del Total del Activo de ese mismo año. En comparación al año 2017 este fue inferior en S/ 3,753 que representa un 4.4 % de S/. 85,643.

Las partidas que incidieron en la disminución fueron:

- ***Inmuebles, Maquinaria y Equipo (Neto)***, con un importe menor de S/ 3,389, lo que representó un decremento del 4.1 % en relación al año anterior (Año 2018 S/ 79,472 y año 2017 S/ 82,861).
- ***Intangibles (Neto)***, con un importe menor de S/ 364, lo que representó un decremento del 13.1 % en relación al año anterior (Año 2018 S/ 2,418 y año 2017 S/ 2,782).

## **2. Análisis de los Pasivos del Grupo Empresarial**

El *Total del Pasivo* en el año 2018 es de S/ 86,439 y representó el 52.0 % del Total Pasivo y Patrimonio de ese mismo año de S/ 166,212. En comparación al año anterior 2017 el Total del Pasivo disminuyó en S/ 8,959 y representa un 9.4 % de S/ 95,398.

El *Pasivo Corriente* en el año 2018 fue de S/ 62,065 y representó el 37.3 % del Total Pasivo y Patrimonio de S/ 166,212. Comparando las cifras con las del año anterior 2017 éste fue inferior en S/ 6,251 y representó un 9.2 % de S/ 68,316.

Las partidas que decrecieron en el ejercicio fueron:

- ***Obligaciones Financieras a Corto Plazo***, con un menor valor de S/ 2,132 que representa una disminución del 9.1 % con relación al año anterior (Año 2018 S/

21,417 y año 2017 de S/ 23,549).

- ***Cuentas por Pagar Comerciales***, con un valor inferior de S/ 2,333 que representa un 10.0 % en comparación con el saldo del año anterior (Año 2018 S/ 24,516 y año 2017 de S/ 26,849).
- ***Otras Cuentas por Pagar a Corto Plazo***, con un valor inferior de S/ 1,655 que representó un 23.7 % en relación con el saldo del año anterior (Año 2018 S/ 14,957 y año 2017 de S/ 16,612).
- ***Impuesto a la Renta y Participaciones Corrientes***, con un menor valor de S/ 131 que representa una disminución del 10.0 % con relación al año anterior (Año 2018 S/ 1,175 y año 2017 de S/ 1,306).

El *Pasivo No Corriente* fue de S/ 24,374 y representó el 14.7 % del *Total Pasivo* y *Patrimonio* de S/ 166,212. En relación con el año anterior 2017 fue inferior en S/ 2,708 y representó un 10.0 % de S/ 27,082.

Los rubros que decrecieron en el ejercicio fueron:

- ***Obligaciones Financieras a Largo Plazo***, con un menor importe de S/ 1,734 que representa una disminución del 9.4 % con relación al año anterior (Año 2018 S/ 15,606 y año 2017 de S/ 17,340).
- ***Otra Cuentas por Pagar a Largo Plazo***, con un valor inferior de S/ 538 que representa un 10.0 % en comparación con el saldo del año anterior (Año 2018 S/ 4,840 y año 2017 de S/ 5,378).
- ***Pasivo Diferido por Impuesto a las Ganancias (Neto)***, con un importe menor de S/ 436, lo que representó un decremento del 10.0 % en relación al año anterior (Año 2018 S/ 3,928 y año 2017 S/ 4,364).

### 3. Análisis del Patrimonio Neto del Grupo Empresarial

*El Patrimonio Neto* en el año 2018 es igual a S/ 79,773 y representa el 48.0 % del Total Pasivo y Patrimonio de S/. 166,212. En relación al año 2017 fue superior en S/ 1,651 y representó un 2.1 % de S/ 78,122.

Las partidas que incidieron en el incremento fueron:

- **Reservas Legales**, con un aumento de S/ 758 lo que representó un incremento del 7.6 % en relación al año anterior (Año 2018 S/ 10,686 y año 2017 S/ 9,928).
- **Resultados Acumulados**, con un incremento de S/ 3,263 lo que representó un aumento del 8.0 % en relación al año anterior (Año 2018 S/ 43,927 y año 2017 S/ 40,664).

La partida que disminuyó en el ejercicio fue:

- **Interés Minoritario**, con una disminución de S/ 2,370 lo que representó un decremento del 93.7 % en relación al año anterior (Año 2018 S/ 160 y año 2017 S/ 2,530).

#### 5.1.2.7.2 Diagnóstico de Desempeño de la Situación Económica (Resultados de Operación) del Grupo Empresarial Grande (Incluye a la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas)

##### 1. Análisis de Desempeño del Grupo Empresarial

De acuerdo con el análisis vertical y horizontal del estado de resultados consolidado del Grupo Empresarial Grande se llega a los siguientes:

- **Ventas Netas.** Las ventas en el ejercicio 2018 fueron de S/ 203,089, siendo superiores en S/ 23,586 respecto a los valores obtenidos en el ejercicio 2017 de S/ 179,503, lo que representó un incremento del 13.1 %.
- **Costo de Ventas.** Las ventas al costo en el año 2018 fueron de S/ 124,670. En relación a las *Ventas Netas* del mismo ejercicio (de S/ 203,089) representó un 61.4 %. En el ejercicio 2017 fue de S/ 119,604 y representó el 66.6 % de las *Ventas Netas* de ese ejercicio (de S/ 179,503). Comparando los resultados de este rubro entre ambos ejercicios 2018 y 2017, se aprecia un incremento de S/ 5,066 que representa un incremento del 4.2 % en los costos con relación al año anterior.
- **Ganancia Bruta.** La ganancia bruta obtenida en el año 2018 muestra un resultado de S/ 78,410 representando el 38.6 % del total de las *Ventas Netas* (de S/ 203,089). En el ejercicio 2017 fue de S/ 59,896 y representó el 33.4% de los *Ventas Netas* (de S/ 179,503) de ese ejercicio.

Si se compara los resultados de este rubro entre los ejercicio 2018 y 2017, se aprecia un incremento de ganancia de S/ 18,520, que representa un incremento del 30.9 % con relación al año anterior.

- **Gastos.** Se efectuaron tres tipos de gastos:

En el ejercicio 2018 los *Gastos de ventas y distribución* se ejecutaron por S/ 13,978 representando el 6.2 % de las *Ventas Netas* (de S/ 203,089). En el ejercicio 2017 fue de S/ 13,303 y representó el 7.4 % de las *Ventas Netas* de ese ejercicio (de S/ 179,503).

Efectuando la comparación entre los ejercicios 2018 y 2017, se aprecia un incremento de gastos de S/ 675 los cuales representan el 5.1 % con relación al



año anterior.

En el año 2018 los *Gastos de administración* fueron de S/ 31,577 representando el 15.5 % de las *Ventas Netas* (de S/ 203,089). En el ejercicio 2017 fue de S/ 30,108 y representó el 16.8 % de las *Ventas Netas* de ese ejercicio (de S/ 179,503).

Cotejando los resultados de este rubro entre los ejercicios 2017 y 2016, se aprecia un incremento de los gastos de S/ 1,469 representando un aumento del 4.9 % con relación al año anterior.

Se efectuaron *Otros gastos* durante el año 2018 con un resultado de S/ 1,058 representando el 0.5 % de las *Ventas Netas* (de S/ 203,089). En el ejercicio 2017 fue de S/ 981 y representó el 0.5 % de las *Ventas Netas* de ese ejercicio (de S/ 179,503).

Confrontando los resultados de este rubro entre los ejercicios 2018 y 2017, se aprecia un incremento de los gastos de S/ 77 representando un aumento del 7.8 % con relación al año anterior.

- ***Ganancia por Actividades de Operación.*** El resultado obtenido en el año 2018 fue de S/ 33,922 y representó el 16.7 % de las *Ventas Netas* (de S/ 203,089). En el ejercicio 2017 fue de S/ 17,469 y representó el 9.7 % de las *Ventas Netas* de ese ejercicio (de S/ 179,503).

Efectuando la comparación entre los ejercicios 2018 y 2017, se aprecia un incremento de la ganancia de S/ 16,453 representando un 94.2 % con relación al año anterior.

- ***Ingresos financieros, gastos financieros y diferencia de cambio.*** Se ejecutaron estos conceptos de acuerdo a lo siguiente:

Los *Ingresos financieros* del ejercicio 2018 fueron por S/ 1,293 y representaron el 0.6 % de las *Ventas Netas* (de S/ 203,089). En el año 2017 se ejecutó por S/ 1,185 y constituyó el 0.7 % de las *Ventas Netas* de ese ejercicio (de S/ 179,503). Efectuando la comparación entre los ejercicios 2018 y 2017, se aprecia un incremento de la ingresos de S/ 108 representando un 9.1 % con relación al año anterior.

Los *Gastos financieros* en el ejercicio 2018 fueron de S/ 10,528 representando el 5.2 % de las *Ventas Netas* (de S/ 203,089). En el ejercicio 2017 fue de S/ 9,986 y representó el 5.6 % de las *Ventas Netas* de ese ejercicio (de S/ 179,503). Confrontando los resultados de este rubro entre los ejercicio 2018 y 2017, se aprecia un incremento de S/ 542 representando el 5.4 % con relación al año anterior.

*Diferencia de cambio (neto)* en el periodo 2018 tuvo un resultado de S/ 276 constituyendo el 0.1 % de las *Ventas Netas* (de S/ 203,089). En el periodo 2017 fue de S/ 263 y representó el 0.1 % de las *Ventas Netas* de ese ejercicio.

Comparando los resultados de este rubro entre los ejercicio 2018 y 2017, se aprecia un incremento de S/ 13 representando el 4.9 % con relación al año anterior.

- ***Ganancias antes del Impuesto a las Ganancias.*** En el ejercicio 2018 se obtuvo un resultado de S/ 24,411 representando el 12.0 % de las *Ventas Netas* (de S/ 203,089). En el ejercicio 2017 fue de S/ 8,405 significando el 4.7 % de las *Ventas Netas* de ese ejercicio (de S/ 179,503).

Si se compara las cifras de este rubro entre los ejercicios 2018 y 2017, se aprecia un aumento de ganancia igual a S/ 16,006, lo cual representa un incremento del

190.4 % con relación al año anterior.

- ***Impuesto a las Ganancias (Corriente)***. En el año 2018 se generó impuestos por S/ 7,325 significando el 3.6 % de las *Ventas Netas* (de S/ 203,089). En el ejercicio 2017 los impuestos fueron de S/ 4,870 y representaron el 2.7 % de las *Ventas Netas* de ese ejercicio (de S/ 179,503).

Confrontando los resultados de este rubro entre los ejercicio 2018 y 2017, se aprecia un incremento de S/ 2,455 representando el 50.4 % con relación al año anterior

- ***Ganancia Neta del Ejercicio***. En el ejercicio 2018 se obtuvo una ganancia de S/ 17,086 la que representó el 8.4 % de las *Ventas Netas* (de S/ 203,089). En el año 2017 la ganancia fue de S/ 3,535 y significó el 2.0 % de las *Ventas Netas* de ese ejercicio (de S/ 179,503).

Cotejando los resultados de este rubro entre los ejercicio 2018 y 2017, se aprecia un incremento de S/ 13,551 representando el 383.3 % con relación al año anterior

#### **5.1.2.7.3 Diagnóstico de Desempeño del Grupo Empresarial Grande (Incluye a la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas) mediante la Técnica de Análisis de Indicadores Financieros**

A efectos de demostrar el Desempeño del Grupo Empresarial Grande, que comprende a su sociedad matriz y sus empresas vinculadas, se aplicará la “técnica de análisis de indicadores financieros”, la misma que en base a los “ratios” permitirá mostrar los aspectos favorables y desfavorables de la situación económica y financiera de cada uno de los integrantes.

Los ratios financieros a utilizar en el análisis y desempeño serán los siguientes:

- *Ratios de Liquidez*, con sus indicadores de liquidez corriente, prueba ácida o liquidez severa, liquidez absoluta y capital de trabajo.
- *Ratios de Gestión*, con sus coeficientes de rotación de inventarios, promedio de créditos otorgados, rotación de cuentas por cobrar, promedio de pagos, rotación de cuentas por pagar, rotación del capital de trabajo, rotación del activo fijo, rotación del activo total y rotación del patrimonio.
- *Ratios de Endeudamiento (Solvencia o de Apalancamiento)*, con sus factores de apalancamiento financiero o solvencia, solvencia patrimonial a largo plazo y solvencia patrimonial.
- *Ratios de Rentabilidad*, con sus elementos de margen de utilidad bruta, margen de utilidad neta (lucratividad), rentabilidad patrimonial, rentabilidad del activo (o índice de Dupont) y rentabilidad de capital.

### **Ratios de Desempeño (Meta)**

La Gerencia Ejecutiva del Grupo Empresarial Grande ha instituido como parte de su *Política Financiera* los ratios de desempeño (meta) constituyéndose en esfuerzos (retos) que serán asumidos por el grupo empresarial como tal, la sociedad matriz y sus empresas vinculadas en forma individual.

Para demostrar los Resultados Obtenidos (o logros) en cada ejercicio se consideran los siguientes parámetros:

- Será *APROPIADO* (o cumplida la meta) si el ratio obtenido es igual, superior (generalmente) o inferior (en algunos casos) al ratio de desempeño (meta)

planteado.

- Será *MODERADO* (cercano al cumplimiento de la meta) si el ratio obtenido ha alcanzado entre el 90 % y el 99 % del ratio de desempeño (meta) propuesto.
- Se constituirá en *INSUFICIENTE* (alejado al cumplimiento de la meta) si el resultado del ratio de desempeño (meta) es igual o inferior al 90 % de la meta establecida.

Cuadro 1 – Ratios de Desempeño (Metas) para el grupo empresarial, sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Periodos 2013-2018

Descripción de los Ratios	Ratio de Desempeño (Meta)						Unidad de Medición	Parámetro del Ratio (Meta)
	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
<u>Ratios de Liquidez</u>								
Liquidez Corriente	1.50	1.52	1.55	1.55	1.60	1.60	Factor en S/	Superior
Prueba Acida o Liquidez Severa	1.00	1.05	1.10	1.15	1.20	1.20	Factor en S/	Superior
Liquidez Absoluta	0.16	0.18	0.19	0.20	0.22	0.23	Factor en S/	Superior
<u>Capital de Trabajo</u>								
A nivel del Grupo Empresarial	0.17	0.17	0.17	0.17	0.25	0.30	Factor en S/	Superior
A nivel de la Sociedad Matriz	0.28	0.28	0.28	0.28	0.25	0.25	Factor en S/	Superior
A nivel de Empresas Vinculadas	0.15	0.15	0.15	0.11	0.25	0.30	Factor en S/	Superior
<u>Ratios de Gestión</u>								
Rotación de Inventarios	3.50	3.50	3.60	3.60	4.00	4.20	Veces	Superior
Promedio de Créditos Otorgados	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	75.00	Días	Inferior
Rotación de Cuentas por Cobrar	5.50	5.50	5.50	5.50	6.00	7.00	Veces	Superior
Promedio de Pagos	90.00	90.00	90.00	90.00	75.00	60.00	Días	Inferior
Rotación de Cuentas por Pagar	3.50	3.50	3.50	4.00	4.50	5.00	Veces	Superior
Rotación del Capital de Trabajo	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	Veces	Superior
Rotación del Activo Fijo	2.10	2.10	2.10	2.20	2.20	2.50	Veces	Superior

Rotación del Activo Total	0.80	0.80	0.85	0.85	1.00	1.00	Veces	Superior
Rotación del Patrimonio	1.50	1.50	1.55	1.60	1.60	1.70	Veces	Superior
<u>Ratios de Endeudamiento (Solvencia)</u>								
Apalancamiento Financiero o Solvencia	0.50	0.50	0.50	0.50	0.45	0.45	Porcentaje	Inferior
Solvencia Patrimonial a Largo Plazo	0.25	0.25	0.25	0.20	0.20	0.20	Porcentaje	Inferior
Solvencia Patrimonial	1.00	1.00	1.00	1.00	0.80	0.75	Porcentaje	Inferior
<u>Ratios de Rentabilidad</u>								
Margen de Utilidad Bruta	0.35	0.35	0.35	0.40	0.40	0.40	Porcentaje	Superior
Margen de Utilidad Neta (Lucratividad)	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	Porcentaje	Superior
Rentabilidad Patrimonial	0.10	0.10	0.10	0.10	0.15	0.15	Porcentaje	Superior
Rentabilidad del Activo o Índice de Dupont	0.10	0.10	0.10	0.12	0.12	0.12	Porcentaje	Superior
Rentabilidad del Capital	0.20	0.20	0.30	0.30	0.35	0.40	Porcentaje	Superior

Fuente: Política Financiera del Grupo Empresarial Grande 2011-2015 y 2016-2020 (Incluye a la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas).

Seguidamente se efectúa el análisis financiero del grupo empresarial. Para la determinación de los ratios financieros se consideran los importes de los estados financieros consolidados (a nivel de grupo empresarial) e individuales (a nivel de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas), los mismos que se muestran como parte de los Anexos.

## 1. Ratios de Liquidez

Son aquellos ratios que muestran la capacidad para hacer frente a sus deudas a corto y medio plazo que asume el grupo empresarial como tal.

### 1.1 Liquidez Corriente

Este ratio mide la liquidez que tiene el grupo empresarial como tal, que les permite afrontar sus obligaciones a corto plazo. Muestra la habilidad que desarrollan las gerencias para poder cumplir con sus obligaciones a corto plazo

#### Ratio de Desempeño (Meta)

La Gerencia Ejecutiva del Grupo Empresarial estableció las siguientes metas anuales:

Cuadro 2 - Ratios de Desempeño (Meta) de Liquidez Corriente

Descripción	Ratio de Desempeño (Meta)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Liquidez corriente</b>	<b>1.50</b>	<b>1.52</b>	<b>1.55</b>	<b>1.55</b>	<b>1.60</b>	<b>1.60</b>

Fuente: Política Financiera del Grupo Empresarial Grande 2011-2015 y 2016-2020 (Incluye a la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas).

#### Forma de realizar el Análisis (Diagnóstico)

Se compara las deudas a corto plazo con el activo circulante (dinero, realizable e inventarios). Su valor depende esencialmente de la velocidad de rotación de las cuentas por cobrar y a pagar y de los inventarios.

#### Análisis a nivel del Grupo Empresarial

		<u>Año 2018</u>		<u>Año 2017</u>	
Activo Corriente	=	84,322	=	1.36	=
Pasivo Corriente		62,065		87,877	=
				68,316	1.29

#### Análisis a nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas)

Cuadro 3 - Ratios de liquidez corriente a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas

Empresas del Grupo Empresarial	Ratios Obtenidos						Resultados Obtenidos 2018	Recomendación
	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>1.50</b>	<b>1.52</b>	<b>1.55</b>	<b>1.55</b>	<b>1.60</b>	<b>1.60</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>1.16</b>	<b>1.16</b>	<b>1.16</b>	<b>1.14</b>	<b>1.29</b>	<b>1.36</b>	<b>Insuficiente</b>	<b>Mejorar</b>
Empresa Grande S.A.C. (Sociedad matriz)	1.35	1.35	1.35	1.26	1.32	1.30	Insuficiente	Mejorar
Industrias Grupo Grande S.A.C	1.34	1.34	1.34	1.27	1.38	1.38	Insuficiente	Mejorar
Industrial Colchones Ergo S.A.	1.44	1.51	1.51	1.51	1.45	1.50	<b>Moderado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	1.53	1.53	1.54	1.54	1.44	1.50	<b>Moderado</b>	<b>Mantener</b>
Fábrica Colchones Titanium S.A.	0.67	0.67	0.67	0.67	1.03	1.06	Insuficiente	Mejorar
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	0.94	0.94	0.94	0.94	1.05	1.14	Insuficiente	Mejorar
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	1.01	1.01	0.99	0.99	1.10	1.17	Insuficiente	Mejorar
Peruvian Pongee Colchones S.A.	1.37	1.37	1.37	1.37	1.33	1.39	Insuficiente	Mejorar
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	-	-	-	0.91	1.15	1.40	Insuficiente	Mejorar
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	-	-	-	1.31	1.54	1.84	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	-	-	-	-	1.93	2.18	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Tiendas La Grande S.A.C.	-	-	-	-	2.47	3.23	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>

Fuente: Estados financieros consolidados del Grupo Empresarial Grande y estados financieros separados de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Años 2013-2018.

## 1.2 Prueba Acida o Liquidez Severa

Este indicador establece con mayor propiedad la cobertura de las obligaciones a corto plazo tanto del grupo empresarial, la sociedad matriz y sus empresas vinculadas. Es una medida más apropiada para medir la liquidez porque descarta a las existencias y a los gastos pagados por anticipado en razón de que son desembolsos ya realizados.



Ratio de Desempeño (Meta)

La Gerencia Ejecutiva del Grupo Empresarial estableció las siguientes metas anuales:

Cuadro 4 - Ratios de Desempeño (Meta) de Prueba Acida o Liquidez Severa

Descripción	Ratio de Desempeño (Meta)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Prueba Acida o Liquidez Severa</b>	<b>1.00</b>	<b>1.05</b>	<b>1.10</b>	<b>1.15</b>	<b>1.20</b>	<b>1.20</b>

Fuente: Política Financiera del Grupo Empresarial Grande 2011-2015 y 2016-2020 (Incluye a la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas).

Forma de realizar el Análisis (Diagnóstico)

Este indicador muestra una medida de liquidez más precisa que la anterior, ya que excluye a las existencias (o inventarios) y los gastos pagados por anticipado, debido a que son activos destinados a la venta y no al pago de deudas, y por lo tanto, menos líquidos.

Análisis a nivel del Grupo Empresarial

	Año 2018		Año 2017	
Activo Cte. (-) Inventarios (-) Anticipos	=	$\frac{55,750}{62,065}$	=	0.90
Pasivo Corriente				$\frac{58,049}{68,316}$
				= 0.85

Análisis a nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas)

Cuadro 5 - Ratios de prueba ácida o liquidez severa a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas

Empresas del Grupo Empresarial	Ratios Obtenidos						Resultados Obtenidos 2018	Recomendación
	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>1.00</b>	<b>1.05</b>	<b>1.10</b>	<b>1.15</b>	<b>1.20</b>	<b>1.20</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>0.76</b>	<b>0.77</b>	<b>0.77</b>	<b>0.75</b>	<b>0.85</b>	<b>0.90</b>	<b>Insuficiente</b>	<b>Mejorar</b>
Empresa Grande S.A.C. (Sociedad matriz)	0.85	0.85	0.85	0.75	0.84	0.83	Insuficiente	Mejorar
Industrias Grupo Grande S.A.C	0.78	0.78	0.78	0.72	0.82	0.82	Insuficiente	Mejorar
Industrial Colchones Ergo S.A.	0.88	0.92	0.92	0.92	0.85	0.87	Insuficiente	Mejorar
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	0.99	0.99	0.99	0.99	0.91	0.94	Insuficiente	Mejorar
Fábrica Colchones Titanium S.A.	0.44	0.44	0.44	0.44	0.65	0.66	Insuficiente	Mejorar
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	0.71	0.71	0.71	0.71	0.74	0.82	Insuficiente	Mejorar
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	0.70	0.70	0.68	0.68	0.74	0.81	Insuficiente	Mejorar
Peruvian Pongee Colchones S.A.	1.10	1.10	1.10	1.10	1.04	1.10	<b>Moderado</b>	<b>Mantener</b>
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	-	-	-	0.68	0.89	0.98	Insuficiente	Mejorar
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	-	-	-	0.99	1.25	1.45	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	-	-	-	-	1.46	1.65	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Tiendas La Grande S.A.C.	-	-	-	-	1.87	2.32	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>

**Fuente:** Estados financieros consolidados del Grupo Empresarial Grande y estados financieros separados de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Años 2013-2018.

### 1.3 Liquidez Absoluta

Es un indicador más exacto de liquidez, ya que considera solamente el efectivo o equivalentes de efectivo disponibles, que podrán ser utilizados para pagar las deudas y, a diferencia del indicador anterior, no toma en consideración las cuentas por cobrar comerciales por ser un dinero que todavía no ha ingresado al grupo empresarial (incluye a la sociedad matriz y sus empresas vinculadas).

### Ratio de Desempeño (Meta)

Se determinó las siguientes metas anuales:

Cuadro 6 - Ratios de Desempeño (Meta) de Liquidez Absoluta

Descripción	Ratio de Desempeño (Meta)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Liquidez Absoluta</b>	<b>0.16</b>	<b>0.18</b>	<b>0.19</b>	<b>0.20</b>	<b>0.22</b>	<b>0.23</b>

Fuente: Política Financiera del Grupo Empresarial Grande 2011-2015 y 2016-2020 (Incluye a la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas).

### Forma de realizar el Análisis (Diagnóstico)

Con relación a los activos, se considera sólo el efectivo y los equivalentes de efectivo. Este ratio revela el periodo durante el cual el grupo puede operar con sus activos disponibles sin recurrir a los flujos de ventas.

### Análisis a nivel del Grupo Empresarial

			<u>Año 2018</u>			<u>Año 2017</u>	
Disponible en Efectivo y Equiv. En Efectivo	=	12,653	=	0.20	=	11,317	=
Pasivo Corriente		62,065				68,316	
							0.17

### Análisis a nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas)

Cuadro 7 - Ratios de liquidez absoluta a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas

Empresas del Grupo Empresarial	Ratios Obtenidos						Resultados Obtenidos 2018	Recomendación
	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>0.16</b>	<b>0.18</b>	<b>0.19</b>	<b>0.20</b>	<b>0.22</b>	<b>0.23</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>0.14</b>	<b>0.14</b>	<b>0.14</b>	<b>0.12</b>	<b>0.17</b>	<b>0.20</b>	<b>Insuficiente</b>	<b>Mejorar</b>
Empresa Grande S.A.C. (Sociedad matriz)	0.18	0.18	0.18	0.09	0.21	0.21	<b>Moderada</b>	<b>Mantener</b>

Industrias Grupo Grande S.A.C	0.17	0.17	0.17	0.10	0.20	0.20	Insuficiente	Mejorar
Industrial Colchones Ergo S.A.	0.12	0.13	0.13	0.13	0.07	0.08	Insuficiente	Mejorar
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	0.21	0.21	0.21	0.21	0.14	0.17	Insuficiente	Mejorar
Fábrica Colchones Titanium S.A.	0.07	0.07	0.07	0.07	0.09	0.11	Insuficiente	Mejorar
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	0.14	0.14	0.14	0.14	0.12	0.16	Insuficiente	Mejorar
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	0.08	0.08	0.08	0.08	0.14	0.18	Insuficiente	Mejorar
Peruvian Pongee Colchones S.A.	0.16	0.16	0.16	0.16	0.18	0.24	<b>Apropiada</b>	<b>Mantener</b>
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	-	-	-	0.15	0.38	0.45	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	-	-	-	0.17	0.39	0.52	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	-	-	-	-	0.39	0.56	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Tiendas La Grande S.A.C.	-	-	-	-	0.54	0.85	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>

Fuente: Estados financieros consolidados del Grupo Empresarial Grande y estados financieros separados de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Años 2013-2018.

#### 1.4 Capital de Trabajo

Muestra el exceso de activo corriente que posee el grupo empresarial (incluye a la sociedad matriz y sus empresas vinculadas) para afrontar sus obligaciones corrientes.

##### Ratio de Desempeño (Meta)

La Gerencia Ejecutiva del Grupo Empresarial ha dispuesto lo siguiente:

Cuadro 8 - Ratios de Desempeño (Meta) de Capital de Trabajo

Descripción	Ratio de Desempeño (Meta)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Capital de Trabajo</b>						
- A nivel del grupo empresarial	0.17	0.17	0.17	0.17	0.25	0.30

- A nivel de la sociedad matriz	0.28	0.28	0.28	0.28	0.25	0.25
- A nivel de empresas vinculadas	0.15	0.15	0.15	0.11	0.25	0.30

Fuente: Política Financiera del Grupo Empresarial Grande 2011-2015 y 2016-2020 (Incluye a la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas).

Para evaluar los resultados obtenidos del capital de trabajo en cada periodo, se multiplicarán las cifras del Activo Corriente por los porcentajes que se muestran en el cuadro 7. Dichos montos servirán para comparar con las cifras reales obtenidas por capital de trabajo (Activo corriente (-) pasivo corriente), estableciéndose si los resultados fueron *APROPIADOS*, *MODERADOS* o *INSUFICIENTES* de acuerdo a los parámetros antes fijados.

#### Forma de realizar el Análisis (Diagnóstico)

Se obtiene deduciendo el pasivo corriente al activo corriente.

#### Análisis a nivel del Grupo Empresarial

			<u>Año 2018</u>		<u>Año 2017</u>
Activo Corriente (-) Pasivo Corriente	=	22,257	=	19,561	

#### Análisis a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

Cuadro 9 - Ratios de capital de trabajo a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas

Empresas del Grupo Empresarial	Ratios Obtenidos						Resultados Obtenidos 2018	Recomendación
	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
Ratio de Desempeño (Meta)	13,427	14,099	14,776	16,231	21,969	25,297		

<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>10,737</b>	<b>11,704</b>	<b>12,135</b>	<b>11,552</b>	<b>19,561</b>	<b>22,257</b>	<b>Insuficiente</b>	<b>Mejorar</b>
Empresa Grande S.A.C. (Sociedad matriz)	3,524	3,702	3,887	2,964	3,254	2,798	<b>Moderado</b>	<b>Mantener</b>
Industrias Grupo Grande S.A.C	2,382	2,502	2,628	2,215	2,610	2,373	<b>Moderado</b>	<b>Mantener</b>
Industrial Colchones Ergo S.A.	3,781	4,398	4,619	4,850	3,474	3,467	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	3,990	4,189	4,410	4,630	3,294	3,373	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Fábrica Colchones Titanium S.A.	-4,349	-4,567	-4,795	-5,034	301	564	Insuficiente	Mejorar
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	-513	-536	-562	-621	430	1,027	Insuficiente	Mejorar
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	66	69	-98	-1055	717	1,078	Insuficiente	Mejorar
Peruvian Pongee Colchones S.A.	1,856	1,947	2,046	2,149	1,599	1,702	<b>Moderado</b>	<b>Mantener</b>
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	-	-	-	-220	289	855	<b>Moderado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	-	-	-	724	1,041	1,457	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	-	-	-	-	1,075	1,431	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Tiendas La Grande S.A.C.	-	-	-	-	1,477	2,132	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>

**Fuente:** Estados financieros consolidados del Grupo Empresarial Grande y estados financieros separados de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Años 2013-2018.

## 2. Ratios de Gestión

Estos indicadores muestran la efectividad (rotación) de los activos que son administrados por las gerencias del grupo empresarial, la compañía matriz y sus empresas vinculadas. Dentro de este grupo de ratios se medirán:

### 2.1 Rotación de Inventarios-

Muestra el número de veces en que las existencias son convertidas a una partida de activo líquido. Este ratio (indicador) es una medida de eficiencia en la *Política de Abastecimientos y Comercialización de Existencias* del grupo empresarial.

### Ratio de Desempeño (Meta)

La Gerencia Ejecutiva del Grupo Empresarial ha dispuesto lo siguiente:

Cuadro 10 - Ratios de Desempeño (Meta) de Rotación de Inventarios

Descripción	Ratio de Desempeño (Meta)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Rotación de Inventarios</b>	<b>3.50</b>	<b>3.50</b>	<b>3.60</b>	<b>3.60</b>	<b>4.00</b>	<b>4.20</b>

Fuente: Política Financiera del Grupo Empresarial Grande 2011-2015 y 2016-2020 (Incluye a la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas).

### Forma de realizar el Análisis (Diagnóstico)

Se obtiene dividiendo las cifras del costo de ventas entre las existencias promedio (medias) de los ejercicios 2018 y 2017.

### Análisis a nivel del Grupo Empresarial

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Existencias (medias)}} = \frac{124,670}{29,200} = 4.27 \quad \frac{119,604}{31,172} = 3.84$$

Año 2018
Año 2017

### Análisis a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

Cuadro 11 - Ratios de rotación de inventarios a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas

Empresas del Grupo Empresarial	Ratios Obtenidos						Resultados Obtenidos 2018	Recomendación
	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>3.50</b>	<b>3.50</b>	<b>3.60</b>	<b>3.60</b>	<b>4.00</b>	<b>4.20</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>3.19</b>	<b>3.26</b>	<b>3.23</b>	<b>3.44</b>	<b>3.84</b>	<b>4.27</b>	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Empresa Grande S.A.C. (Sociedad matriz)	3.54	3.63	3.46	3.46	3.88	4.74	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Industrias Grupo Grande S.A.C	3.78	3.88	3.88	3.88	4.15	4.82	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>

Industrial Colchones Ergo S.A.	2.70	2.77	2.77	2.77	3.01	3.48	Insuficiente	Mejorar
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	3.07	3.15	3.15	3.15	3.42	4.04	<b>Moderado</b>	<b>Mantener</b>
Fábrica Colchones Titanium S.A.	2.96	3.03	3.03	3.03	2.99	3.10	Insuficiente	Mejorar
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	3.26	3.34	3.34	3.42	3.45	3.84	<b>Moderado</b>	<b>Mejorar</b>
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	2.37	2.43	2.43	2.43	2.58	2.97	Insuficiente	Mejorar
Peruvian Pongee Colchones S.A.	4.03	4.13	4.13	4.13	4.84	5.72	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	-	-	-	0.28	8.46	6.60	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	-	-	-	11.83	7.50	8.26	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	-	-	-	-	8.54	6.62	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Tiendas La Grande S.A.C.	-	-	-	-	8.88	6.22	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>

Fuente: Estados financieros consolidados del Grupo Empresarial Grande y estados financieros separados de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Años 2013-2018.

## 2.2 Promedio de Créditos Otorgados

Muestra el número de días promedio de recuperación de las ventas al crédito que aparecen en los estados financieros consolidados del grupo empresarial, con el rubro de cuentas por cobrar.

### Ratio de Desempeño (Meta)

La Gerencia Ejecutiva del Grupo Empresarial ha dispuesto lo siguiente:

Cuadro 12 - Ratios de Desempeño (Meta) Promedio de Créditos Otorgados

Descripción	Ratio de Desempeño (Meta)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Promedio de Créditos Otorgados</b>	<b>90.00</b>	<b>90.00</b>	<b>90.00</b>	<b>90.00</b>	<b>90.00</b>	<b>75.00</b>

Fuente: Política Financiera del Grupo Empresarial Grande 2011-2015 y 2016-2020 (Incluye a la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas).



### Forma de realizar el Análisis (Diagnóstico)

Se obtiene dividiendo las cuentas por cobrar en relación al promedio de las ventas al crédito obtenidas en forma diaria.

### Análisis a nivel del Grupo Empresarial

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas al crédito} / 360} = \frac{\frac{30,492}{451}}{67.56} = \frac{\frac{32,573}{399}}{81.66}$$

### Análisis a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

Cuadro 13 - Ratios de promedio de créditos otorgados a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas

Empresas del Grupo Empresarial	Ratios Obtenidos						Resultados Obtenidos 2018	Recomendación
	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>90.00</b>	<b>90.00</b>	<b>90.00</b>	<b>90.00</b>	<b>90.00</b>	<b>75.00</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>106.29</b>	<b>106.29</b>	<b>106.29</b>	<b>100.14</b>	<b>81.66</b>	<b>67.56</b>	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Empresa Grande S.A.C. (Sociedad matriz)	82.79	82.79	82.79	82.79	62.98	51.53	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Industrias Grupo Grande S.A.C	68.68	68.69	68.68	68.69	67.40	52.75	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Industrial Colchones Ergo S.A.	122.98	122.97	122.98	122.98	112.66	88.17	Insuficiente	Mejorar
Textileria y Colchones Montecarlo S.A.	123.55	123.55	123.55	123.55	122.60	91.95	Insuficiente	Mejorar
Fábrica Colchones Titanium S.A.	97.64	97.63	97.63	97.62	99.21	85.68	Insuficiente	Mejorar
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	148.20	148.24	148.25	148.24	108.08	93.35	Insuficiente	Mejorar
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	159.07	159.03	159.01	159.01	113.67	98.17	Insuficiente	Mejorar
Peruvian Pongee Colchones S.A.	107.69	107.67	107.69	107.68	79.57	65.11	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	-	-	-	35.20	22.41	24.44	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>

Textilería Millwalpaca Andina S.A.	-	-	-	42.14	31.83	31.81	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	-	-	-	-	40.56	42.46	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Tiendas La Grande S.A.C.	-	-	-	-	37.85	39.08	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>

Fuente: Estados financieros consolidados del Grupo Empresarial Grande y estados financieros separados de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Años 2013-2018.

### 2.3 Rotación de Cuentas por Cobrar

Este indicador muestra las veces de liquidez que genera el grupo empresarial, la sociedad matriz y las empresas vinculadas en el ejercicio.

#### Ratio de Desempeño (Meta)

La Gerencia Ejecutiva del Grupo Empresarial ha fijado lo siguiente:

Cuadro 14 - Ratios de Desempeño (Meta) Rotación de Cuentas por Cobrar

Descripción	Ratio de Desempeño (Meta)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Rotación de Cuentas por Cobrar</b>	<b>5.50</b>	<b>5.50</b>	<b>5.50</b>	<b>5.50</b>	<b>6.00</b>	<b>7.00</b>

Fuente: Política Financiera del Grupo Empresarial Grande 2011-2015 y 2016-2020 (Incluye a la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas).

#### Forma de realizar el Análisis (Diagnóstico)

Se obtiene dividiendo las ventas del ejercicio en relación a las cuentas por cobrar al cierre de cada año.

#### Análisis a nivel del Grupo Empresarial

			<u>Año 2018</u>			<u>Año 2017</u>		
Ventas	=	$\frac{203,089}{30,492}$	=	6.66	=	$\frac{179,503}{32,573}$	=	5.51
Cuentas por Cobrar								

Análisis a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

Cuadro 15 - Ratios de rotación de cuentas por cobrar a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas

Empresas del Grupo Empresarial	Ratios Obtenidos						Resultados Obtenidos 2018	Recomendación
	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>5.50</b>	<b>5.50</b>	<b>5.50</b>	<b>5.50</b>	<b>6.00</b>	<b>7.00</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>4.23</b>	<b>4.23</b>	<b>4.23</b>	<b>4.49</b>	<b>5.51</b>	<b>6.66</b>	<b>Moderado</b>	<b>Mantener</b>
Empresa Grande S.A.C. (Sociedad matriz)	5.44	5.44	5.44	5.44	7.14	8.73	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Industrias Grupo Grande S.A.C	6.55	6.55	6.55	6.55	6.68	8.53	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Industrial Colchones Ergo S.A.	3.66	3.66	3.66	3.66	3.99	5.10	Insuficiente	Mejorar
Textileria y Colchones Montecarlo S.A.	3.64	3.64	3.64	3.64	3.67	4.89	Insuficiente	Mejorar
Fábrica Colchones Titanium S.A.	4.61	4.61	4.61	4.61	4.54	5.25	Insuficiente	Mejorar
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	3.04	3.04	3.04	3.04	4.16	4.82	Insuficiente	Mejorar
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	2.83	2.83	2.83	2.83	3.96	4.58	Insuficiente	Mejorar
Peruvian Pongee Colchones S.A.	4.18	4.18	4.18	4.18	5.66	6.91	<b>Moderado</b>	<b>Mantener</b>
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	-	-	-	12.78	20.08	18.41	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	-	-	-	10.68	14.14	14.14	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	-	-	-	-	11.09	10.60	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Tiendas La Grande S.A.C.	-	-	-	-	11.89	11.52	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>

Fuente: Estados financieros consolidados del Grupo Empresarial Grande y estados financieros separados de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Años 2013-2018.

## 2.4 Promedio de Pagos

Este ratio muestra el tiempo que demora el grupo empresarial, la sociedad

matriz y sus empresas vinculadas en hacer efectivo los pagos a los proveedores.

### Ratio de Desempeño (Meta)

Para el presente ratio la Gerencia Ejecutiva del Grupo Empresarial ha estimado lo siguiente:

Cuadro 16 - Ratios de Desempeño (Meta) de Rotación de Pagos

Descripción	Ratio de Desempeño (Meta)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Promedio de Pagos</b>	<b>90.00</b>	<b>90.00</b>	<b>90.00</b>	<b>90.00</b>	<b>75.00</b>	<b>60.00</b>

Fuente: Política Financiera del Grupo Empresarial Grande 2011-2015 y 2016-2020 (Incluye a la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas).

### Forma de realizar el Análisis (Diagnóstico)

Se obtiene dividiendo las cuentas por pagar en relación al promedio de las compras al crédito obtenidas en forma diaria.

### Análisis a nivel del Grupo Empresarial

$$\frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras al crédito} / 360} = \frac{\text{Año 2018}}{\text{Año 2017}}$$

24,516	=	61.56	=	26,849	=	67.34
398				399		

### Análisis a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

Cuadro 17 - Ratios de Rotación de Pagos a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas

Empresas del Grupo Empresarial	Ratios Obtenidos						Resultados Obtenidos 2018	Recomendación
	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>90.00</b>	<b>90.00</b>	<b>90.00</b>	<b>90.00</b>	<b>75.00</b>	<b>60.00</b>		

<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>83.82</b>	<b>83.28</b>	<b>84.12</b>	<b>81.93</b>	<b>67.34</b>	<b>61.56</b>	<b>Insuficiente</b>	<b>Mejorar</b>
Empresa Grande S.A.C. (Sociedad matriz)	40.93	40.93	42.98	42.98	37.73	35.62	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Industrias Grupo Grande S.A.C	59.33	59.32	59.32	59.32	56.44	51.97	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Industrial Colchones Ergo S.A.	74.14	70.61	70.60	70.60	59.61	54.88	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	85.22	85.22	85.22	85.21	77.96	69.74	Insuficiente	Mejorar
Fábrica Colchones Titanium S.A.	141.85	141.84	141.86	141.84	107.20	95.89	Insuficiente	Mejorar
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	95.84	95.81	95.82	95.82	85.62	76.58	Insuficiente	Mejorar
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	193.99	193.96	193.99	194.00	155.61	139.19	Insuficiente	Mejorar
Peruvian Pongee Colchones S.A.	85.10	85.10	85.10	85.08	70.99	63.52	Insuficiente	Mejorar
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	-	-	-	54.57	41.85	48.90	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	-	-	-	57.43	45.84	41.03	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	-	-	-	-	37.66	37.48	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Tiendas La Grande S.A.C.	-	-	-	-	33.65	30.33	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>

Fuente: Estados financieros consolidados del Grupo Empresarial Grande y estados financieros separados de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Años 2013-2018.

## 2.5 Rotación de Cuentas por Pagar

Muestra el número de veces que las cuentas por pagar rotan en el periodo respecto a las ventas al costo.

### Ratio de Desempeño (Meta)

Para el presente ratio la Gerencia Ejecutiva del Grupo Empresarial ha estimado las siguientes metas:

Cuadro 18 - Ratios de Desempeño (Meta) de Rotación de Cuentas por Pagar

Descripción	Ratio de Desempeño (Meta)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Rotación de Cuentas por Pagar</b>	<b>3.50</b>	<b>3.50</b>	<b>3.50</b>	<b>4.00</b>	<b>4.50</b>	<b>5.00</b>

Fuente: Política Financiera del Grupo Empresarial Grande 2011-2015 y 2016-2020 (Incluye a la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas).

Forma de realizar el Análisis (Diagnóstico):

Se obtiene dividiendo el costo de ventas en relación a las cuentas por pagar al término del ejercicio.

Análisis a nivel del Grupo Empresarial

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Cuentas por Pagar}} = \frac{124,670}{24,516} = 5.09 \quad \frac{119,604}{26,849} = 4.45$$

Año 2018                      Año 2017

Análisis a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

Cuadro 19 - Ratios de rotación de cuentas por pagar a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas

Empresas del Grupo Empresarial	Ratios Obtenidos						Resultados Obtenidos 2018	Recomendación
	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>3.50</b>	<b>3.50</b>	<b>3.50</b>	<b>4.00</b>	<b>4.50</b>	<b>5.00</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>3.30</b>	<b>3.33</b>	<b>3.29</b>	<b>3.38</b>	<b>4.45</b>	<b>5.09</b>	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Empresa Grande S.A.C. (Sociedad matriz)	6.77	6.77	6.44	6.44	7.95	8.79	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Industrias Grupo Grande S.A.C	4.67	4.67	4.67	4.67	5.32	6.02	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Industrial Colchones Ergo S.A.	3.74	3.92	3.92	3.92	5.03	5.70	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	3.25	3.25	3.25	3.25	3.85	4.49	Insuficiente	Mejorar
Fábrica Colchones Titanium S.A.	1.95	1.95	1.95	1.95	2.80	3.26	Insuficiente	Mejorarr
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	2.89	2.89	2.89	2.89	3.50	4.09	Insuficiente	Mejorar
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	1.43	1.43	1.43	1.43	1.93	2.25	Insuficiente	Mejorar

Peruvian Pongee Colchones S.A.	3.25	3.25	3.25	3.25	4.23	4.93	<b>Moderado</b>	<b>Mantener</b>
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	-	-	-	5.07	7.17	6.40	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	-	-	-	4.82	6.54	7.63	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	-	-	-	-	7.97	8.35	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Tiendas La Grande S.A.C.	-	-	-	-	8.92	10.32	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>

Fuente: Estados financieros consolidados del Grupo Empresarial Grande y estados financieros separados de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Años 2013-2018.

## 2.6 Rotación del Capital de Trabajo

Este indicador revela la rotación del capital de trabajo en su real capacidad obtenida por el Grupo Empresarial, la sociedad matriz y las empresas vinculadas.

### Ratio de Desempeño (Meta)

La Gerencia Ejecutiva del Grupo Empresarial ha estimado las siguientes metas:

Cuadro 20 - Ratios de Desempeño (Meta) de Rotación del Capital de Trabajo

Descripción	Ratio de Desempeño (Meta)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Rotación del Capital de Trabajo</b>	<b>10.00</b>	<b>10.00</b>	<b>10.00</b>	<b>10.00</b>	<b>10.00</b>	<b>10.00</b>

Fuente: Política Financiera del Grupo Empresarial Grande 2011-2015 y 2016-2020 (Incluye a la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas).

### Forma de realizar el Análisis (Diagnóstico)

Se obtiene dividiendo las operaciones (ventas) del ejercicio en relación al capital de trabajo (resta del total del activo corriente menos el pasivo corriente).

### Análisis a nivel del Grupo Empresarial

Año 2018

Año 2017

Ventas	=	203,089	=	9.12	=	179,503	=	9.18
Capital de Trabajo		22,257				19,561		

### Análisis a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

Cuadro 21 - Ratios de rotación de capital de trabajo a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas

Empresas del Grupo Empresarial	Ratios Obtenidos						Resultados Obtenidos 2018	Recomendación
	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>10.00</b>	<b>10.00</b>	<b>10.00</b>	<b>10.00</b>	<b>10.00</b>	<b>10.00</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>12.36</b>	<b>11.90</b>	<b>12.05</b>	<b>14.73</b>	<b>9.18</b>	<b>9.12</b>	<b>Moderado</b>	<b>Mantener</b>
Empresa Grande S.A.C. (Sociedad matriz)	7.53	7.52	7.52	10.36	10.14	12.98	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Industrias Grupo Grande S.A.C	9.66	9.66	9.65	12.03	8.74	11.05	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Industrial Colchones Ergo S.A.	5.25	4.74	4.74	4.74	5.66	6.52	Insuficiente	Mejorar
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	4.50	4.50	4.49	4.49	5.41	6.34	Insuficiente	Mejorar
Fábrica Colchones Titanium S.A.	- 3.33	- 3.33	- 3.33	- 3.33	59.94	35.19	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	-22.27	-22.38	-22.41	-22.36	34.71	15.99	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	137.76	138.36	102.29	100.24	15.78	11.54	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Peruvian Pongee Colchones S.A.	5.56	5.56	5.56	5.56	8.06	8.33	Insuficiente	Mejorar
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	-	-	-	-35.27	29.54	10.98	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	-	-	-	11.25	8.61	6.77	Insuficiente	Mejorar
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	-	-	-	-	4.95	4.65	Insuficiente	Mejorar
Tiendas La Grande S.A.C.	-	-	-	-	4.21	3.65	Insuficiente	Mejorar

Fuente: Estados financieros consolidados del Grupo Empresarial Grande y estados financieros separados de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Años 2013-2018.

## 2.7 Rotación del Activo Fijo



Muestra la utilización del activo fijo y presenta un grado de actividad o rendimiento de estos activos. Mide la eficiencia de los activos fijos con respecto a las operaciones realizadas por el grupo empresarial, sociedad matriz y sus empresas vinculadas.

### Ratio de Desempeño (Meta)

La Gerencia Ejecutiva del Grupo Empresarial ha estimado las siguientes metas:

Cuadro 22 - Ratios de Desempeño (Meta) de Rotación del Activo Fijo

Descripción	Ratio de Desempeño (Meta)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Rotación del Activo Fijo</b>	<b>2.10</b>	<b>2.10</b>	<b>2.10</b>	<b>2.20</b>	<b>2.20</b>	<b>2.50</b>

Fuente: Política Financiera del Grupo Empresarial Grande 2011-2015 y 2016-2020 (Incluye a la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas).

### Forma de realizar el Análisis (Diagnóstico)

Se obtiene dividiendo las ventas del ejercicio en relación al activo fijo neto.

### Análisis a nivel del Grupo Empresarial

			<u>Año 2018</u>		<u>Año 2017</u>		
Ventas	=	$\frac{203,089}{79,472}$	=	2.56	$\frac{179,503}{82,861}$	=	2.17
Propiedad, Planta y Equipo, Neto							

### Análisis a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

Cuadro 23 - Ratios de rotación del activo fijo a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas

Empresas del Grupo Empresarial	Ratios Obtenidos						Resultados Obtenidos 2018	Recomendación
	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>2.10</b>	<b>2.10</b>	<b>2.10</b>	<b>2.20</b>	<b>2.20</b>	<b>2.50</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>2.06</b>	<b>2.06</b>	<b>2.06</b>	<b>2.08</b>	<b>2.17</b>	<b>2.56</b>	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Empresao Grande S.A.C. (Sociedad matriz)	1.83	1.83	1.83	1.83	1.87	2.29	<b>Moderado</b>	<b>Mantener</b>
Industrias Grupo Grande S.A.C	4.40	4.40	4.40	4.40	4.49	5.44	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Industrial Colchones Ergo S.A.	3.28	3.28	3.28	3.28	2.67	3.42	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textileria y Colchones Montecarlo S.A.	2.75	2.75	2.75	2.75	2.35	3.13	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Fábrica Colchones Titanium S.A.	1.30	1.30	1.30	1.30	1.88	2.17	Insuficiente	Mejorar
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	1.63	1.63	1.63	1.63	1.72	1.99	Insuficiente	Mejorar
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	1.30	1.30	1.30	1.30	1.32	1.53	Insuficiente	Mejorar
Peruvian Pongee Colchones S.A.	1.50	1.50	1.50	1.50	1.59	1.84	Insuficiente	Mejorar
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	-	-	-	1.98	2.48	2.26	<b>Moderado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	-	-	-	2.70	3.20	3.20	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	-	-	-	-	2.48	2.57	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Tiendas La Grande S.A.C.	-	-	-	-	3.35	3.41	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>

**Fuente:** Estados financieros consolidados del Grupo Empresarial Grande y estados financieros separados de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Años 2013-2018.

## 2.8 Rotación del Activo Total

Muestra el número de veces que los activos totales del grupo empresarial, sociedad matriz y sus empresas vinculadas rotan en el periodo respecto a las operaciones (ventas) generadas.

### Ratio de Desempeño (Meta)

La Gerencia Ejecutiva del Grupo Empresarial ha estimado las siguientes metas:

Cuadro 24 - Ratios de Desempeño (Meta) de Rotación del Activo Total

Descripción	Ratio de Desempeño (Meta)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Rotación del Activo Total</b>	<b>0.80</b>	<b>0.80</b>	<b>0.85</b>	<b>0.85</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>

Fuente: Política Financiera del Grupo Empresarial Grande 2011-2015 y 2016-2020 (Incluye a la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas).

#### Forma de realizar el Análisis (Diagnóstico)

Se obtiene dividiendo las ventas del ejercicio en relación a los activos totales.

#### Análisis a nivel del Grupo Empresarial

		<u>Año 2018</u>		<u>Año 2017</u>	
Ventas	=	203,089	=	0.97	=
Activo Total		209,052			= 0.84
					=
				179,503	
				213,990	

#### Análisis a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

Cuadro 25 - Ratios de rotación del activo total a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas

Empresas del Grupo Empresarial	Ratios Obtenidos						Resultados Obtenidos 2018	Recomendación
	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>0.80</b>	<b>0.80</b>	<b>0.85</b>	<b>0.85</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>0.75</b>	<b>0.76</b>	<b>0.77</b>	<b>0.79</b>	<b>0.84</b>	<b>0.97</b>	<b>Moderado</b>	<b>Mantener</b>
Empresa Grande S.A.C. (Sociedad matriz)	0.45	0.46	0.47	0.45	0.45	0.50	Insuficiente	Mejorar
Industrias Grupo Grande S.A.C	1.50	1.50	1.50	1.55	1.51	1.89	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Industrial Colchones Ergo S.A.	1.05	1.05	1.06	1.06	1.05	1.31	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textileria y Colchones Montecarlo S.A.	0.99	0.99	0.99	0.98	0.96	1.26	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>

Fábrica Colchones Titanium S.A.	0.72	0.72	0.72	0.72	0.90	1.05	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	0.72	0.72	0.72	0.72	0.85	0.98	<b>Moderado</b>	<b>Mantener</b>
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	0.61	0.61	0.62	0.62	0.69	0.80	Insuficiente	Mejorar
Peruvian Pongee Colchones S.A.	0.75	0.75	0.75	0.75	0.88	1.02	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	-	-	-	1.24	1.49	1.30	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	-	-	-	1.34	1.55	1.57	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	-	-	-	-	1.22	1.27	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Tiendas La Grande S.A.C.	-	-	-	-	1.43	1.45	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>

Fuente: Estados financieros consolidados del Grupo Empresarial Grande y estados financieros separados de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Años 2013-2018.

## 2.9 Rotación del Patrimonio

Este indicador muestra la razón de las operaciones (ventas) con respecto al patrimonio del grupo empresarial, sociedad matriz y sus empresas vinculadas.

### Ratio de Desempeño (Meta)

La Gerencia Ejecutiva del Grupo Empresarial ha confiado las siguientes metas:

Cuadro 26 - Ratios de Desempeño (Meta) de Rotación del Patrimonio

Descripción	Ratio de Desempeño (Meta)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Rotación del Patrimonio</b>	<b>1.50</b>	<b>1.50</b>	<b>1.55</b>	<b>1.60</b>	<b>1.60</b>	<b>1.70</b>

Fuente: Política Financiera del Grupo Empresarial Grande 2011-2015 y 2016-2020 (Incluye a la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas).

### Forma de realizar el Análisis (Diagnóstico)

Se obtiene dividiendo las ventas del ejercicio en relación al patrimonio del

grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas.

### Análisis a nivel del Grupo Empresarial

		<u>Año 2018</u>			<u>Año 2017</u>		
Ventas	=	203,089	=	1.66	179,503	=	1.51
Patrimonio		122,613			118,592		

### Análisis a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

Cuadro 27 - Ratios de rotación del patrimonio a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas

Empresas del Grupo Empresarial	Ratios Obtenidos						Resultados Obtenidos 2018	Recomendación
	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>1.50</b>	<b>1.50</b>	<b>1.55</b>	<b>1.60</b>	<b>1.60</b>	<b>1.70</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>1.49</b>	<b>1.50</b>	<b>1.53</b>	<b>1.50</b>	<b>1.51</b>	<b>1.66</b>	<b>Moderado</b>	<b>Mantener</b>
Empresa Grande S.A.C. (Sociedad matriz)	0.67	0.69	0.72	0.66	0.64	0.69	Insuficiente	Mejorar
Industrias Grupo Grande S.A.C	3.47	3.47	3.47	3.45	3.91	4.74	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Industrial Colchones Ergo S.A.	2.52	2.36	2.37	2.31	3.04	3.66	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textileria y Colchones Montecarlo S.A.	2.27	2.27	2.27	2.18	2.55	3.23	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Fábrica Colchones Titanium S.A.	2.18	2.18	2.19	2.10	2.16	2.39	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	1.94	1.94	1.94	1.81	1.87	1.99	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	1.34	1.34	1.37	1.35	1.41	1.54	<b>Moderado</b>	<b>Mantener</b>
Peruvian Pongee Colchones S.A.	1.33	1.33	1.33	1.30	1.44	1.63	<b>Moder-ado</b>	<b>Mantener</b>
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	-	-	-	2.09	2.25	1.85	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	-	-	-	2.18	2.33	2.17	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>

Textilería de Frazadas Quilla S.A.	-	-	-	-	1.65	1.66	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Tiendas La Grande S.A.C.	-	-	-	-	1.87	1.76	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>

Fuente: Estados financieros consolidados del Grupo Empresarial Grande y estados financieros separados de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Años 2013-2018.

### 3. Ratios de Endeudamiento (Solvencia o de Apalancamiento)

Son aquellos ratios o indicadores que miden la relación entre el capital ajeno (fondos o recursos aportados por los acreedores) y el capital propio (recursos aportados por los socios o accionistas, y lo que ha generado el propio grupo empresarial), así como también el grado de endeudamiento de los activos. Miden el respaldo patrimonial a corto plazo que posee el grupo empresarial, sociedad matriz y sus empresas vinculadas.

Se debe señalar que esta variable tiene como objetivo estimar la capacidad de cumplimiento de compromisos a favor de terceros. La solvencia está relacionada con el activo circulante dentro del ejercicio natural correspondiente y puede explicarse a través de la capacidad de pago a corto plazo.

#### 3.1 Apalancamiento Financiero o Solvencia

Mide el grado de independencia o dependencia financiera del grupo empresarial, sociedad matriz y sus empresas vinculadas, es decir pretende mostrar cuánto del activo total se ha financiado con recursos ajenos, tanto a corto como a largo plazo.

Ratio de Desempeño (Meta)

El Grupo Empresarial mediante su Gerencia Ejecutiva ha estimado las siguientes metas:

Cuadro 28 - Ratios de Desempeño (Meta) de Apalancamiento Financiero o Solvencia

Descripción	Ratio de Desempeño (Meta)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Apalancamiento Financiero o Solvencia</b>	<b>0.50</b>	<b>0.50</b>	<b>0.50</b>	<b>0.50</b>	<b>0.45</b>	<b>0.45</b>

Fuente: Política Financiera del Grupo Empresarial Grande 2011-2015 y 2016-2020 (Incluye a la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas).

#### Forma de realizar el Análisis (Diagnóstico)

Se obtiene dividiendo el pasivo total en relación al activo total del grupo empresarial.

#### Análisis a nivel del Grupo Empresarial

			<u>Año 2018</u>		<u>Año 2017</u>	
Pasivo Total	=	86,439	=	0.41	95,398	=
Activo Total		209,052			213,990	0.45

#### Análisis a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

Cuadro 29 - Ratios de apalancamiento financiero o solvencia a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas

Empresas del Grupo Empresarial	Ratios Obtenidos						Resultados Obtenidos 2018	Recomendación
	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>0.50</b>	<b>0.50</b>	<b>0.50</b>	<b>0.50</b>	<b>0.45</b>	<b>0.45</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>0.49</b>	<b>0.49</b>	<b>0.50</b>	<b>0.47</b>	<b>0.45</b>	<b>0.41</b>	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Empresa Grande S.A.C. (Sociedad matriz)	0.33	0.34	0.35	0.32	0.29	0.27	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Industrias Grupo Grande S.A.C	0.57	0.57	0.57	0.55	0.61	0.60	Insuficiente	Mejorar

Industrial Colchones Ergo S.A.	0.58	0.55	0.55	0.54	0.65	0.64	Insuficiente	Mejorar
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	0.57	0.57	0.57	0.55	0.62	0.61	Insuficiente	Mejorar
Fábrica Colchones Titanium S.A.	0.67	0.67	0.67	0.66	0.59	0.56	Insuficiente	Mejorar
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	0.63	0.63	0.63	0.60	0.55	0.51	Insuficiente	Mejorar
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	0.54	0.54	0.55	0.54	0.51	0.48	Insuficiente	Mejorar
Peruvian Pongee Colchones S.A.	0.44	0.44	0.44	0.43	0.39	0.37	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	-	-	-	0.41	0.34	0.30	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	-	-	-	0.38	0.33	0.28	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	-	-	-	-	0.26	0.23	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Tiendas La Grande S.A.C.	-	-	-	-	0.23	0.18	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>

Fuente: Estados financieros consolidados del Grupo Empresarial Grande y estados financieros separados de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Años 2013-2018.

### 3.2 Solvencia Patrimonial a Largo Plazo

Mide el endeudamiento del patrimonio en relación con las deudas a largo plazo.

Indica el respaldo que estas cuentas tienen con el patrimonio, indicando la proporción que está comprometida por las deudas.

#### Ratio de Desempeño (Meta)

El Grupo Empresarial mediante su Gerencia Ejecutiva ha estimado las siguientes metas:

Cuadro 30 - Ratios de Desempeño (Meta) de Solvencia Patrimonial a Largo Plazo

Descripción	Ratio de Desempeño (Meta)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Solvencia Patrimonial a Largo Plazo</b>	<b>0.25</b>	<b>0.25</b>	<b>0.25</b>	<b>0.20</b>	<b>0.20</b>	<b>0.20</b>

Fuente: Política Financiera del Grupo Empresarial Grande 2011-2015 y 2016-2020 (Incluye a la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas).



Forma de realizar el Análisis (Diagnóstico)

Se obtiene dividiendo las deudas a largo plazo en relación al patrimonio del grupo empresarial, sociedad matriz y sus empresas vinculadas.

Análisis a nivel del Grupo Empresarial

		<u>Año 2018</u>		<u>Año 2017</u>	
Deudas a Largo Plazo	=	24,374	=	0.20	=
Patrimonio		122,613			0.23

Análisis a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

Cuadro 31 - Ratios de solvencia patrimonial a largo plazo a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas

Empresas del Grupo Empresarial	Ratios Obtenidos						Resultados Obtenidos 2018	Recomendación
	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>0.25</b>	<b>0.25</b>	<b>0.25</b>	<b>0.20</b>	<b>0.20</b>	<b>0.20</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>0.21</b>	<b>0.21</b>	<b>0.21</b>	<b>0.16</b>	<b>0.23</b>	<b>0.20</b>	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Empresa Grande S.A.C. (Sociedad matriz)	0.24	0.25	0.26	0.21	0.21	0.19	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Industrias Grupo Grande S.A.C	0.26	0.26	0.26	0.18	0.41	0.38	Insuficiente	Mejorar
Industrial Colchones Ergo S.A.	0.30	0.27	0.27	0.24	0.70	0.66	Insuficiente	Mejorar
Textileria y Colchones Montecarlo S.A.	0.36	0.36	0.36	0.31	0.58	0.55	Insuficiente	Mejorar
Fábrica Colchones Titanium S.A.	0.04	0.04	0.04	-	0.21	0.19	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	0.12	0.12	0.12	0.05	0.16	0.14	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	0.04	0.04	0.04	0.03	0.16	0.14	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Peruvian Pongee Colchones S.A.	0.13	0.13	0.13	0.11	0.09	0.09	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>

Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	-	-	-	0.69	0.52	0.42	Insuficiente	Mejorar
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	-	-	-	0.62	0.50	0.38	Insuficiente	Mejorar
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	-	-	-	-	0.36	0.30	Insuficiente	Mejorar
Tiendas La Grande S.A.C.	-	-	-	-	0.30	0.22	Insuficiente	Mejorar

Fuente: Estados financieros consolidados del Grupo Empresarial Grande y estados financieros separados de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Años 2013-2018.

### 3.3 Solvencia Patrimonial

Muestra la proporción de participación del capital propio y de terceros en la formación de los recursos que ha de utilizar el grupo empresarial, la sociedad matriz y sus empresas vinculadas para el desarrollo de sus operaciones.

#### Ratio de Desempeño (Meta)

La Gerencia Ejecutiva del Grupo Empresarial ha considerado las siguientes metas:

Cuadro 32 - Ratios de Desempeño (Meta) de Solvencia Patrimonial

Descripción	Ratio de Desempeño (Meta)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Solvencia Patrimonial</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>0.80</b>	<b>0.75</b>

Fuente: Política Financiera del Grupo Empresarial Grande 2011-2015 y 2016-2020 (Incluye a la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas).

#### Forma de realizar el Análisis (Diagnóstico)

Se obtiene dividiendo los pasivos corriente y no corriente en relación al patrimonio del grupo empresarial, la sociedad matriz y sus empresas vinculadas.

#### Análisis a nivel del Grupo Empresarial

Año 2018

Año 2017

Pasivo Cte. + Pasivo No Cte.	=	86,439	=	0.70	95,398	=	0.80
Patrimonio		122,613			118,592		

### Análisis a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

Cuadro 33 - Ratios de solvencia patrimonial a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas

Empresas del Grupo Empresarial	Ratios Obtenidos						Resultados Obtenidos 2018	Recomendación
	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>0.80</b>	<b>0.75</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>0.97</b>	<b>0.98</b>	<b>0.99</b>	<b>0.90</b>	<b>0.80</b>	<b>0.70</b>	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Empresa Grande S.A.C. (Sociedad matriz)	0.49	0.51	0.53	0.46	0.41	0.36	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Industrias Grupo Grande S.A.C	1.32	1.32	1.32	1.23	1.59	1.50	Insuficiente	Mejorar
Industrial Colchones Ergo S.A.	1.39	1.24	1.24	1.19	1.89	1.79	Insuficiente	Mejorar
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	1.30	1.30	1.30	1.22	1.64	1.56	Insuficiente	Mejorar
Fábrica Colchones Titanium S.A.	2.02	2.02	2.02	1.90	1.41	1.28	Insuficiente	Mejorar
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	1.68	1.68	1.68	1.50	1.20	1.02	Insuficiente	Mejorar
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	1.19	1.19	1.22	1.19	1.03	0.92	Insuficiente	Mejorar
Peruvian Pongee Colchones S.A.	0.78	0.78	0.78	0.74	0.64	0.59	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	-	-	-	0.69	0.52	0.42	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	-	-	-	0.62	0.50	0.38	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	-	-	-	-	0.36	0.30	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Tiendas La Grande S.A.C.	-	-	-	-	0.30	0.22	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>

Fuente: Estados financieros consolidados del Grupo Empresarial Grande y estados financieros separados de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Años 2013-2018.

#### 4. Indicadores de Rentabilidad

Muestran la capacidad de las gerencias para generar utilidades, controlar los gastos y determinar una utilidad óptima sobre los recursos invertidos por los socios o accionistas del grupo empresarial, la sociedad matriz y sus empresas vinculadas.

La rentabilidad equivale a la productividad del grupo empresarial, la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, ya que hace visible la abundancia y capacidad de producción. El concepto de rentabilidad hace referencia a la relación entre los bienes y servicios elaborados y los recursos invertidos en su producción, de manera que pueda obtenerse la mayor cantidad de bienes y servicios al costo más bajo.

Entre estos ratios se muestran los siguientes:

##### 4.1 Margen de Utilidad Bruta

Indica el saldo de la ganancia disponible para hacer frente a los gastos de administración y ventas tanto del grupo empresarial, la sociedad matriz y sus empresas vinculadas.

##### Ratio de Desempeño (Meta)

La Gerencia Ejecutiva del Grupo Empresarial ha programado las siguientes metas:

Cuadro 34 – Ratios de Desempeño (Meta) de Margen de Utilidad Bruta

Descripción	Ratio de Desempeño (Meta)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Margen de Utilidad Bruta</b>	<b>0.35</b>	<b>0.35</b>	<b>0.35</b>	<b>0.40</b>	<b>0.40</b>	<b>0.40</b>

Fuente: Política Financiera del Grupo Empresarial Grande 2011-2015 y 2016-2020 (Incluye a la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas).

Forma de realizar el Análisis (Diagnóstico)

Se obtiene dividiendo la utilidad bruta en relación a las ventas netas.

Análisis a nivel del Grupo Empresarial

		<u>Año 2018</u>		<u>Año 2017</u>	
Utilidad Bruta	=	78,419	=	59,899	=
Ventas Brutas		203,089		179,503	0.33
			0.39		

Análisis a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

Cuadro 35 - Ratios de margen de utilidad bruta a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas

Empresas del Grupo Empresarial	Ratios Obtenidos						Resultados Obtenidos 2018	Recomendación
	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>0.35</b>	<b>0.35</b>	<b>0.35</b>	<b>0.40</b>	<b>0.40</b>	<b>0.40</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>0.36</b>	<b>0.36</b>	<b>0.36</b>	<b>0.37</b>	<b>0.33</b>	<b>0.39</b>	<b>Moderado</b>	<b>Mantener</b>
Empresa Grande S.A.C. (Sociedad matriz)	0.33	0.33	0.36	0.36	0.37	0.40	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Industrias Grupo Grande S.A.C	0.36	0.36	0.36	0.36	0.24	0.32	Insuficiente	Mejorar
Industrial Colchones Ergo S.A.	0.34	0.34	0.34	0.34	0.22	0.31	Insuficiente	Mejorar
Textileria y Colchones Montecarlo S.A.	0.30	0.30	0.30	0.30	0.17	0.27	Insuficiente	Mejorar
Fábrica Colchones Titanium S.A.	0.38	0.38	0.38	0.38	0.39	0.42	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	0.38	0.38	0.38	0.38	0.40	0.43	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	0.38	0.38	0.38	0.38	0.39	0.42	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Peruvian Pongee Colchones S.A.	0.47	0.47	0.47	0.47	0.44	0.47	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	-	-	-	0.47	0.45	0.51	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>

Textilería Millwalpaca Andina S.A.	-	-	-	0.47	0.46	0.48	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	-	-	-	-	0.33	0.41	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Tiendas La Grande S.A.C.	-	-	-	-	0.34	0.42	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>

Fuente: Estados financieros consolidados del Grupo Empresarial Grande y estados financieros separados de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Años 2013-2018.

#### 4.2 Margen de Utilidad Neta (Lucratividad)

Este ratio muestra el margen de utilidad neta que esperaría el grupo empresarial, la sociedad matriz y sus empresas vinculadas por una operación (venta) realizada.

##### Ratio de Desempeño (Meta)

La Gerencia Ejecutiva del Grupo Empresarial ha programado las siguientes metas:

Cuadro 36 – Ratios de Desempeño (Meta) de Margen de Utilidad Neta (Lucratividad)

Descripción	Ratio de Desempeño (Meta)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Margen de Utilidad Neta (Lucratividad)</b>	<b>0.10</b>	<b>0.10</b>	<b>0.10</b>	<b>0.10</b>	<b>0.10</b>	<b>0.10</b>

Fuente: Política Financiera del Grupo Empresarial Grande 2011-2015 y 2016-2020 (Incluye a la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas).

##### Forma de realizar el Análisis (Diagnóstico)

Se obtiene dividiendo la utilidad neta en relación a las ventas netas.

##### Análisis a nivel del Grupo Empresarial

	Año 2018		Año 2017	
Utilidad Neta	=	$\frac{17,086}{203,089}$	=	0.08
Ventas Brutas				$\frac{3,535}{179,503}$
				= 0.02

Análisis a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

Cuadro 37 - Ratios de margen de utilidad neta (lucratividad) a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas

Empresas del Grupo Empresarial	Ratios Obtenidos						Resultados Obtenidos 2018	Recomendación
	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>0.10</b>	<b>0.10</b>	<b>0.10</b>	<b>0.10</b>	<b>0.10</b>	<b>0.10</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>0.06</b>	<b>0.06</b>	<b>0.07</b>	<b>0.07</b>	<b>0.02</b>	<b>0.08</b>	<b>Insuficiente</b>	<b>Mejorar</b>
Empresa Grande S.A.C. (Sociedad matriz)	0.06	0.06	0.10	0.09	0.10	0.12	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Industrias Grupo Grande S.A.C	0.08	0.08	0.08	0.08	- 0.08	0.04	Insuficiente	Mejorar
Industrial Colchones Ergo S.A.	0.08	0.08	0.09	0.07	- 0.09	0.03	Insuficiente	Mejorar
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	0.04	0.04	0.04	0.04	- 0.11	0.01	Insuficiente	Mejorar
Fábrica Colchones Titanium S.A.	0.06	0.06	0.06	0.06	0.07	0.10	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	0.04	0.04	0.04	0.04	0.06	0.09	<b>Moderado</b>	<b>Mantener</b>
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	0.08	0.08	0.08	0.08	0.09	0.12	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Peruvian Pongee Colchones S.A.	0.07	0.07	0.07	0.07	0.05	0.09	<b>Moderado</b>	<b>Mantener</b>
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	-	-	-	0.09	0.08	0.15	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	-	-	-	0.09	0.09	0.12	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	-	-	-	-	0.04	0.12	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Tiendas La Grande S.A.C.	-	-	-	-	0.05	0.14	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>

Fuente: Estados financieros consolidados del Grupo Empresarial Grande y estados financieros separados de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Años 2013-2018.

### 4.3 Rentabilidad Patrimonial

Muestra la rentabilidad del patrimonio neto. Mide la productividad de los capitales propios del grupo empresarial, la sociedad matriz y sus empresas vinculadas.

### Ratio de Desempeño (Meta)

La Gerencia Ejecutiva del Grupo Empresarial ha programado las siguientes metas:

Cuadro 38 – Ratios de Desempeño (Meta) de Rentabilidad Patrimonial

Descripción	Ratio de Desempeño (Meta)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Rentabilidad Patrimonial</b>	<b>0.10</b>	<b>0.10</b>	<b>0.10</b>	<b>0.10</b>	<b>0.15</b>	<b>0.15</b>

Fuente: Política Financiera del Grupo Empresarial Grande 2011-2015 y 2016-2020 (Incluye a la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas).

### Forma de realizar el Análisis (Diagnóstico)

Se obtiene dividiendo la utilidad neta en relación al patrimonio neto del grupo (compañía matriz y sus subsidiarias).

### Análisis a nivel del Grupo Empresarial

			<u>Año 2018</u>		<u>Año 2017</u>		
Utilidad Neta	=	$\frac{17,086}{122,613}$	=	0.14	$\frac{3,535}{118,592}$	=	0.03
Patrimonio							

### Análisis a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

Cuadro 39 - Ratios de rentabilidad patrimonial a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas

Empresas del Grupo Empresarial	Ratios Obtenidos						Resultados Obtenidos 2018	Recomendación
	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>0.10</b>	<b>0.10</b>	<b>0.10</b>	<b>0.10</b>	<b>0.15</b>	<b>0.15</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>0.10</b>	<b>0.10</b>	<b>0.11</b>	<b>0.10</b>	<b>0.03</b>	<b>0.14</b>	<b>Moderado</b>	<b>Mantener</b>
Empresa Grande S.A.C. (Sociedad matriz)	0.04	0.04	0.07	0.06	0.06	0.08	Insuficiente	Mejorar



Industrias Grupo Grande S.A.C	0.26	0.26	0.26	0.26	- 0.33	0.18	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Industrial Colchones Ergo S.A.	0.21	0.20	0.21	0.16	- 0.28	0.13	Insuficiente	Mejorar
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	0.08	0.08	0.08	0.08	- 0.28	0.04	Insuficiente	Mejorar
Fábrica Colchones Titanium S.A.	0.12	0.12	0.12	0.12	0.15	0.24	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	0.08	0.08	0.08	0.07	0.11	0.17	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	0.10	0.10	0.10	0.10	0.13	0.18	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Peruvian Pongee Colchones S.A.	0.10	0.10	0.10	0.10	0.07	0.15	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	-	-	-	0.19	0.19	0.27	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	-	-	-	0.20	0.20	0.27	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	-	-	-	-	0.07	0.20	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Tiendas La Grande S.A.C.	-	-	-	-	0.10	0.24	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>

Fuente: Estados financieros consolidados del Grupo Empresarial Grande y estados financieros separados de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Años 2013-2018.

#### 4.4 Rentabilidad del Activo o Índice de Dupont

Este ratio determina la rentabilidad del activo que posee el grupo empresarial, la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, mostrando la eficiencia de su uso.

##### Ratio de Desempeño (Meta)

La Gerencia Ejecutiva del Grupo Empresarial ha programado las siguientes metas:

Cuadro 40 – Ratios de Desempeño (Meta) de Rentabilidad del Activo o Índice de Dupont

Descripción	Ratio de Desempeño (Meta)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Rentabilidad del Activo o Índice de Dupont</b>	<b>0.10</b>	<b>0.10</b>	<b>0.10</b>	<b>0.12</b>	<b>0.12</b>	<b>0.12</b>

Fuente: Política Financiera del Grupo Empresarial Grande 2011-2015 y 2016-2020 (Incluye a la

Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas).

### Forma de realizar el Análisis (Diagnóstico)

Se obtiene dividiendo la utilidad neta en relación al activo total del grupo empresarial, la sociedad matriz y sus empresas vinculadas.

### Análisis a nivel del Grupo Empresarial

			<u>Año 2018</u>			<u>Año 2017</u>	
Utilidad Neta	=	17,086	=	0.08		3,535	=
Activo Total		209,052				213,990	
							0.02

### Análisis a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

Cuadro 41 - Ratios de rentabilidad del activo o índice de Dupont a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas

Empresas del Grupo Empresarial	Ratios Obtenidos						Resultados Obtenidos 2018	Recomendación
	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>0.10</b>	<b>0.10</b>	<b>0.10</b>	<b>0.12</b>	<b>0.12</b>	<b>0.12</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>0.05</b>	<b>0.05</b>	<b>0.05</b>	<b>0.05</b>	<b>0.02</b>	<b>0.08</b>	<b>Insuficiente</b>	<b>Mejorar</b>
Empresa Grande S.A.C. (Sociedad matriz)	0.03	0.03	0.05	0.04	0.05	0.06	Insuficiente	Mejorar
Industrias Grupo Grande S.A.C	0.11	0.11	0.11	0.12	- 0.13	0.07	Insuficiente	Mejorar
Industrial Colchones Ergo S.A.	0.09	0.09	0.09	0.08	- 0.10	0.05	Insuficiente	Mejorar
Textileria y Colchones Montecarlo S.A.	0.03	0.03	0.03	0.03	- 0.11	0.01	Insuficiente	Mejorar
Fábrica Colchones Titanium S.A.	0.04	0.04	0.04	0.04	0.06	0.10	Insuficiente	Mejorar
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	0.03	0.03	0.03	0.03	0.05	0.09	Insuficiente	Mejorar
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	0.05	0.05	0.05	0.05	0.06	0.09	Insuficiente	Mejorar

Peruvian Pongee Colchones S.A.	0.06	0.06	0.05	0.05	0.05	0.10	Insuficiente	Mejorar
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	-	-	-	0.11	0.12	0.19	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	-	-	-	0.12	0.13	0.19	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	-	-	-	-	0.05	0.15	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
Tiendas La Grande S.A.C.	-	-	-	-	0.08	0.20	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>

Fuente: Estados financieros consolidados del Grupo Empresarial Grande y estados financieros separados de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Años 2013-2018.

#### 4.5 Rentabilidad del Capital

Esta ratio mide el rendimiento del aporte de los socios o accionistas del grupo empresarial, la sociedad matriz y sus empresas vinculadas en función de las utilidades netas obtenidas.

##### Ratio de Desempeño (Meta)

La Gerencia Ejecutiva del Grupo Empresarial ha establecido las siguientes metas:

Cuadro 42 – Ratios de Desempeño (Meta) de Rentabilidad del Capital

Descripción	Ratio de Desempeño (Meta)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Rentabilidad del Capital</b>	<b>0.20</b>	<b>0.20</b>	<b>0.30</b>	<b>0.30</b>	<b>0.35</b>	<b>0.40</b>

Fuente: Política Financiera del Grupo Empresarial Grande 2011-2015 y 2016-2020 (Incluye a la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas).

##### Forma de realizar el Análisis (Diagnóstico)

Se obtiene dividiendo la utilidad neta en relación al capital aportado por los accionistas de las empresas del grupo empresarial, la sociedad matriz y sus empresas vinculadas.



Tiendas La Grande S.A.C.	-	-	-	-	0.11	0.36	<b>Apropiado</b>	<b>Mantener</b>
--------------------------	---	---	---	---	------	------	------------------	-----------------

Fuente: Estados financieros consolidados del Grupo Empresarial Grande y estados financieros separados de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Años 2013-2018.

## 5.2 CONTRASTE DE HIPOTESIS

La Gerencia Ejecutiva del grupo empresarial en estudio es la encargada de realizar el análisis de la información financiera (en base a los estados financieros consolidados o individuales anuales) y efectuar la interpretación del desempeño de los 21 ratios financieros. De esa forma se aprecia la condición de la situación económico-financiera a nivel del grupo empresarial, la sociedad matriz y cada de las empresas vinculadas, evacuándose las recomendaciones que enmienden su comportamiento y mejora en el caso de no lograr los objetivos, o de continuar con su accionar de lograrse las metas, con perspectivas hacia el futuro.

### 1. Desempeño según el Ratio de Liquidez Corriente

De conformidad con el análisis de los resultados obtenidos por el grupo empresarial, la sociedad matriz y las empresas vinculadas del Grupo Empresarial Grande durante los periodos 2018 y 2017 el desempeño de este ratio ha sido como sigue

Cuadro 46 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Liquidez Corriente a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

Empresas del Grupo Empresarial	Año 2018			Año 2017		
	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño
Ratio de Desempeño (Meta)	1.60			1.60		

<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>1.36</b>	<b>85.00%</b>	<b>Insuficiente</b>	<b>1.29</b>	<b>80.63%</b>	<b>Insuficiente</b>
Empresa Grande S.A.C. (sociedad matriz)	1.30	81.25%	Insuficiente	1.32	82.50%	Insuficiente
Industrias Grupo Grande S.A.C	1.38	86.25%	Insuficiente	1.38	86.25%	Insuficiente
Industrial Colchones Ergo S.A.	1.50	93.75%	<b>Moderado</b>	1.45	90.63%	<b>Moderado</b>
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	1.50	93.75%	<b>Moderado</b>	1.44	90.00%	<b>Moderado</b>
Fábrica Colchones Titanium S.A.	1.06	66.25%	Insuficiente	1.03	64.38%	Insuficiente
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	1.14	71.25%	Insuficiente	1.05	65.63%	Insuficiente
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	1.17	73.13%	Insuficiente	1.1	68.75%	Insuficiente
Peruvian Pongee Colchones S.A.	1.39	86.88%	Insuficiente	1.33	83.13%	Insuficiente
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	1.40	87.50%	Insuficiente	1.15	71.88%	Insuficiente
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	1.84	115.00%	<b>Apropiado</b>	1.54	96.25%	Moderado
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	2.18	136.25%	<b>Apropiado</b>	1.93	120.63%	<b>Apropiado</b>
Tiendas La Grande S.A.C.	3.23	201.88%	<b>Apropiado</b>	2.47	154.38%	<b>Apropiado</b>

Fuente: Análisis de Desempeño del Grupo Empresarial Grande, incluye a la sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

### Desempeño a nivel del Grupo Empresarial

El indicador (ratio) para el ejercicio 2018 es de 1.36. En el ejercicio 2017 es de 1.29. El análisis muestra que para el año 2018 el grupo empresarial por cada S/ 1.00 de deuda que deba asumir, dispondrá de S/ 0.29 para continuar con sus operaciones. En comparación con el año anterior el respaldo de liquidez inmediata ha aumentado en S/ 0.07.

Estos resultados exponen una *INSUFICIENTE* liquidez corriente a nivel grupal en los mencionados ejercicios, al situarse por debajo del Ratio de Desempeño (Meta).

### Desempeño a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

A nivel individual en el año 2018 tres (03) de las empresas vinculadas muestran *APROPIADA* liquidez corriente, dos (02) empresas vinculadas revelan *MODERADA* liquidez corriente y siete (07) empresas vinculadas (incluyendo a la sociedad matriz) reflejan una *INSUFICIENTE* liquidez corriente.

Comparando los resultados obtenidos en el año anterior 2017, dos (02) de las empresas vinculadas muestran *APROPIADA* liquidez corriente, tres (03) empresas vinculadas revelan *MODERADA* liquidez corriente y siete (07) empresas vinculadas (incluyendo a la sociedad matriz) reflejan una *INSUFICIENTE* liquidez corriente.

### Recomendaciones

El grupo empresarial, la sociedad matriz y seis (06) de sus empresas vinculadas deberán de tomar las precauciones para *MEJORAR* su liquidez corriente que les permita continuar con sus actividades. Las cinco (05) empresas restantes que lograron una moderada y apropiada liquidez corriente deberán de *MANTENER* su situación.

Pese a que la Gerencia Ejecutiva del grupo empresarial ha establecido como meta un ratio de desempeño de 1.60, este debería fijarse en 2.00 o ser superior a 2.00. De esa forma el grupo empresarial (incluye a la sociedad matriz y sus empresas vinculadas) no tendrán apremio para poder cubrir sus obligaciones a corto plazo y continuar operando las actividades sin zozobra.

## **2. Desempeño según el Ratio de Prueba Acida o Liquidez Severa**

Los resultados del desempeño a través de este ratio financiero fueron como sigue:

Cuadro 47 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Prueba Acida o Liquidez Severa a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

Empresas del Grupo Empresarial	Año 2018			Año 2017		
	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>1.20</b>			<b>1.20</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>0.90</b>	<b>75.00%</b>	<b>Insuficiente</b>	<b>0.85</b>	<b>70.83%</b>	<b>Insuficiente</b>
Empresa Grande S.A.C. (sociedad matriz)	0.83	69.17%	Insuficiente	0.84	70.00%	Insuficiente
Industrias Grupo Grande S.A.C	0.82	68.33%	Insuficiente	0.82	68.33%	Insuficiente
Industrial Colchones Ergo S.A.	0.87	72.50%	Insuficiente	0.85	70.83%	Insuficiente
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	0.94	78.33%	Insuficiente	0.91	75.83%	Insuficiente
Fábrica Colchones Titanium S.A.	0.66	55.00%	Insuficiente	0.65	54.17%	Insuficiente
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	0.82	68.33%	Insuficiente	0.74	61.67%	Insuficiente
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	0.81	67.50%	Insuficiente	0.74	61.67%	Insuficiente
Peruvian Pongee Colchones S.A.	1.10	91.67%	<b>Moderado</b>	1.04	86.67%	Insuficiente
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	0.98	81.67%	Insuficiente	0.89	74.17%	Insuficiente
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	1.45	120.83%	<b>Apropiado</b>	1.25	104.17%	<b>Apropiado</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	1.65	137.50%	<b>Apropiado</b>	1.46	121.67%	<b>Apropiado</b>
Tiendas La Grande S.A.C.	2.32	193.33%	<b>Apropiado</b>	1.87	155.83%	<b>Apropiado</b>

Fuente: Análisis de Desempeño del Grupo Empresarial Grande, incluye a la sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

### Desempeño a Nivel del Grupo Empresarial

El ratio para el ejercicio 2018 es de 0.90. En el ejercicio 2017 es de 0.85. Eso indica que el grupo empresarial cuenta con S/ 0.90 de activos disponibles por cada S/ 1.00 de obligaciones a corto plazo. En el año 2017 la razón era de S/ 0.85 de activos disponibles por cada S/. 1.00 de obligaciones.

La variación entre los ejercicios es mínima, sin embargo los logros a nivel del



grupo empresarial resultan todavía *INSUFICIENTES* al situarse por debajo del Ratio de Desempeño (Meta).

#### Desempeño a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

A nivel individual en el año 2018 tres (03) de las empresas vinculadas muestran *APROPIADA* liquidez severa, una (01) empresa vinculada muestra *MODERADA* liquidez severa, mientras que ocho (08) empresas vinculadas (incluyendo a la sociedad matriz) muestran *INSUFICIENTE* liquidez severa.

Confrontando los resultados obtenidos en el año anterior 2017, tres (03) de las empresas vinculadas muestran *APROPIADA* liquidez severa y nueve (09) empresas vinculadas (incluyendo a la sociedad matriz) muestran *INSUFICIENTE* liquidez severa.

#### Recomendaciones

El grupo empresarial, la sociedad matriz y siete (07) de sus empresas vinculadas deben tomar las medidas para *MEJORAR* su liquidez severa ya que todavía se denota que no cuenta con suficientes recursos para la cobertura de sus obligaciones rápidas.

Las cuatro (04) empresas restantes que lograron una moderada y apropiada liquidez severa deberán de *MANTENER* su situación.

A pesar que la Gerencia Ejecutiva del grupo empresarial ha establecido como meta un ratio de desempeño de 1.20, lo recomendable sería tener una razón superior de 1.30 a 1.60 como mínimo. De esa forma el grupo empresarial, la sociedad matriz y sus empresas vinculadas no asumirán premura para coberturar sus obligaciones inmediatas

que les permita continuar con sus actividades emprendidas.

### 3. Desempeño según el Ratio de Liquidez Absoluta

Los resultados del desempeño de las empresas vinculadas del Grupo Empresarial Grande a través de este ratio financiero fueron como sigue:

Cuadro 48 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Liquidez Absoluta a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

Empresas del Grupo Empresarial ta	Año 2018			Año 2017		
	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>0.23</b>			<b>0.22</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>0.20</b>	<b>86.96%</b>	<b>Insuficiente</b>	<b>0.17</b>	<b>77.27%</b>	<b>Insuficiente</b>
Empresa Grande S.A.C. (sociedad matriz)	0.21	91.30%	<b>Moderado</b>	0.21	95.45%	<b>Moderado</b>
Industrias Grupo Grande S.A.C	0.20	86.96%	Insuficiente	0.20	90.91%	<b>Moderado</b>
Industrial Colchones Ergo S.A.	0.08	34.78%	Insuficiente	0.07	31.82%	Insuficiente
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	0.17	73.91%	Insuficiente	0.14	63.64%	Insuficiente
Fábrica Colchones Titanium S.A.	0.11	47.83%	Insuficiente	0.09	40.91%	Insuficiente
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	0.16	69.57%	Insuficiente	0.12	54.55%	Insuficiente
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	0.18	78.26%	Insuficiente	0.14	63.64%	Insuficiente
Peruvian Pongee Colchones S.A.	0.24	104.35%	<b>Apropiado</b>	0.18	81.82%	Insuficiente
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	0.45	195.65%	<b>Apropiado</b>	0.38	172.73%	<b>Apropiado</b>
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	0.52	226.09%	<b>Apropiado</b>	0.39	177.27%	<b>Apropiado</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	0.56	243.48%	<b>Apropiado</b>	0.39	177.27%	<b>Apropiado</b>
Tiendas La Grande S.A.C.	0.85	369.57%	<b>Apropiado</b>	0.54	245.45%	<b>Apropiado</b>

Fuente: Análisis de Desempeño del Grupo Empresarial Grande, incluye a la sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

#### 4. Desempeño según el Ratio de Capital de Trabajo

Los resultados del desempeño de las empresas vinculadas del Grupo Empresarial Grande fueron como sigue:

Cuadro 49 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Capital de Trabajo a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

Empresas del Grupo Empresarial jo	Año 2018			Año 2017		
	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>0.30</b>			<b>0.25</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>0.26</b>	<b>87.98%</b>	<b>Insuficiente</b>	<b>0.22</b>	<b>89.04%</b>	<b>Insuficiente</b>
Empresa Grande S.A.C. (sociedad matriz)	0.23	93.24%	<b>Moderado</b>	0.24	97.60%	<b>Moderado</b>
Industrias Grupo Grande S.A.C	0.28	92.38%	<b>Moderado</b>	0.28	110.06%	<b>Apropiado</b>
Industrial Colchones Ergo S.A.	0.33	110.72%	<b>Apropiado</b>	0.31	123.86%	<b>Apropiado</b>
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	0.34	111.69%	<b>Apropiado</b>	0.31	122.77%	<b>Apropiado</b>
Fábrica Colchones Titanium S.A.	0.06	19.55%	Insuficiente	0.03	11.62%	Insuficiente
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	0.12	41.26%	Insuficiente	0.05	19.79%	Insuficiente
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	0.15	48.90%	Insuficiente	0.09	37.32%	Insuficiente
Peruvian Pongee Colchones S.A.	0.28	93.60%	<b>Moderado</b>	0.25	99.29%	<b>Moderado</b>
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	0.28	94.91%	<b>Moderado</b>	0.13	51.56%	Insuficiente
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	0.46	152.10%	<b>Apropiado</b>	0.35	140.25%	<b>Apropiado</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	0.54	180.34%	<b>Apropiado</b>	0.48	192.74%	<b>Apropiado</b>
Tiendas La Grande S.A.C.	0.69	229.99%	<b>Apropiado</b>	0.59	237.75%	<b>Apropiado</b>

Fuente: Análisis de Desempeño del Grupo Empresarial Grande, incluye a la sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

#### Desempeño a Nivel del Grupo Empresarial

El ratio para el ejercicio 2018 es positivo de 0.26 (en S/ 22,757) y en el ejercicio

2017 positivo de 0.22 (en S/ 19,561). Los resultados demuestran que los activos corrientes son superiores a los pasivos corrientes en ambos años, e inclusive de ejercicio a ejercicio se ha incrementado en 0.04 (en S/ 3,196).

Esto significa que el grupo empresarial (incluye a la sociedad matriz y sus empresas vinculadas) cuenta con capacidad económica suficiente para afrontar sus obligaciones corrientes y que existe un excedente que podría utilizarse en la generación de nuevas utilidades. Sin embargo, pese a que los resultados son favorables, la razón indica que el capital de trabajo es todavía *INSUFICIENTE*, al ubicarse el indicador por debajo del Ratio de Desempeño (Meta).

#### Desempeño a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

El desempeño individual en el año 2018 muestra que cinco (05) de las empresas vinculadas obtuvieron *APROPIADO* capital de trabajo, mientras que cuatro (04) empresas vinculadas (incluyendo la sociedad matriz) muestran *MODERADO* capital de trabajo y otras tres (03) empresas vinculadas muestran *INSUFICIENTE* capital de trabajo.

Comparando los resultados obtenidos en el ejercicio anterior 2017, seis (06) de las empresas vinculadas muestran *APROPIADO* capital de trabajo, (02) empresas vinculadas (incluida la sociedad matriz) muestran *MODERADO* capital de trabajo, mientras que cuatro (04) empresas vinculadas muestran *INSUFICIENTE* capital de trabajo.

#### Recomendaciones

El grupo empresarial y tres (03) de sus empresas vinculadas deberán tomar las

precauciones para *MEJORAR* su capital de trabajo. De esa forma estas empresas podrán afrontar sus obligaciones corrientes y generar excedentes que les servirían para la concepción de nuevas utilidades.

La sociedad matriz y las ocho (08) empresas restantes que lograron una moderada y apropiada liquidez absoluta deberán de *MANTENER* su situación.

## 5. Desempeño según el Ratio de Rotación de Inventarios

Los resultados del desempeño obtenidos por las empresas del grupo según este ratio fueron como sigue:

Cuadro 50 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Rotación de Inventarios a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

Empresas del Grupo Empresarial	Año 2018			Año 2017		
	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>4.20</b>			<b>4.00</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>4.27</b>	<b>101.67%</b>	<b>Apropiado</b>	<b>3.84</b>	<b>96.00%</b>	<b>Moderado</b>
Empresa Grande S.A.C. (sociedad matriz)	4.74	112.86%	<b>Apropiado</b>	3.88	97.00%	<b>Moderado</b>
Industrias Grupo Grande S.A.C	4.82	114.76%	<b>Apropiado</b>	4.15	103.75%	<b>Apropiado</b>
Industrial Colchones Ergo S.A.	3.48	82.86%	Insuficiente	3.01	75.25%	Insuficiente
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	4.04	96.19%	<b>Moderado</b>	3.42	85.50%	Insuficiente
Fábrica Colchones Titanium S.A.	3.10	73.81%	Insuficiente	2.99	74.75%	Insuficiente
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	3.84	91.43%	<b>Moderado</b>	3.45	86.25%	Insuficiente
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	2.97	70.71%	Insuficiente	2.58	64.50%	Insuficiente
Peruvian Pongee Colchones S.A.	5.72	136.19%	<b>Apropiado</b>	4.84	121.00%	<b>Apropiado</b>
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	6.60	157.14%	<b>Apropiado</b>	8.46	211.50%	<b>Apropiado</b>
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	8.26	196.67%	<b>Apropiado</b>	7.50	187.50%	<b>Apropiado</b>

Textilería de Frazadas Quilla S.A.	6.62	157.62%	<b>Apropiado</b>	8.54	213.50%	<b>Apropiado</b>
Tiendas La Grande S.A.C.	6.22	148.10%	<b>Apropiado</b>	8.88	222.00%	<b>Apropiado</b>

Fuente: Análisis de Desempeño del Grupo Empresarial Grande, incluye a la sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

### Desempeño a Nivel del Grupo Empresarial

El ratio para el año 2018 indica que la rotación fue de 4.27 veces mientras que en el año 2017 fue de 3.84 veces. Esto significa que se ha mejorado en la rotación de las existencias en 0.43 veces más. Este ratio (indicador) demuestra que la situación del grupo empresarial con relación a la rotación de inventarios es *APROPIADA* ya que se sitúa por encima del Ratio de Desempeño (Meta).

### Desempeño a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

El desempeño individual en el año 2018 muestra que siete (07) de las empresas vinculadas (incluyendo a la sociedad matriz) obtuvieron *APROPIADA* rotación de inventarios, mientras que dos (02) empresas vinculadas muestran *MODERADA* rotación de inventarios y otras tres (03) empresas vinculadas muestran *INSUFICIENTE* rotación de inventarios.

Confrontando los resultados obtenidos en el ejercicio anterior 2017, seis (06) de las empresas vinculadas muestran *APROPIADA* rotación de inventarios, la sociedad matriz muestra una *MODERADA* rotación de inventarios, mientras que cinco (05) empresas vinculadas muestran *INSUFICIENTE* rotación de inventarios.

### Recomendación

Tres (03) de las empresas vinculadas deberán de tomar las precauciones para

*MEJORAR* su rotación de inventarios. Deben procurar no acumular mayores existencias que les impida convertir estas partidas en activos líquidos

La sociedad matriz y las ocho (08) empresas restantes que lograron moderadas y apropiadas rotaciones de inventarios continuarán con *MANTENER* su contexto.

## 6. Desempeño según el Ratio de Promedio de Créditos Otorgados

El ratio financiero analizado muestra el desempeño de las empresas del grupo empresarial de acuerdo a lo siguiente:

Cuadro 51 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Promedio de Créditos Otorgados a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

Empresas del Grupo Empresarial	Año 2018			Año 2017		
	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>75.00</b>			<b>90.00</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>67.56</b>	<b>90.08%</b>	<b>Apropiado</b>	<b>81.66</b>	<b>90.73%</b>	<b>Apropiado</b>
Empresa Grande S.A.C. (sociedad matriz)	51.53	68.71%	<b>Apropiado</b>	62.98	69.98%	<b>Apropiado</b>
Industrias Grupo Grande S.A.C	52.75	70.33%	<b>Apropiado</b>	67.40	74.89%	<b>Apropiado</b>
Industrial Colchones Ergo S.A.	88.17	117.56%	Insuficiente	112.66	125.18%	Insuficiente
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	91.95	122.60%	Insuficiente	122.60	136.22%	Insuficiente
Fábrica Colchones Titanium S.A.	85.68	114.24%	Insuficiente	99.21	110.23%	Insuficiente
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	93.35	124.47%	Insuficiente	108.08	120.09%	Insuficiente
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	98.17	130.89%	Insuficiente	113.67	126.30%	Insuficiente
Peruvian Pongee Colchones S.A.	65.11	86.81%	<b>Apropiado</b>	79.57	88.41%	<b>Apropiado</b>
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	24.44	32.59%	<b>Apropiado</b>	22.41	24.90%	<b>Apropiado</b>
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	31.81	42.41%	<b>Apropiado</b>	31.83	35.37%	<b>Apropiado</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	42.46	56.61%	<b>Apropiado</b>	40.56	45.07%	<b>Apropiado</b>

Tiendas La Grande S.A.C.	39.08	52.11%	<b>Apropiado</b>	37.85	42.06%	<b>Apropiado</b>
--------------------------	-------	--------	------------------	-------	--------	------------------

Fuente: Análisis de Desempeño del Grupo Empresarial Grande, incluye a la sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

### Desempeño a Nivel del Grupo Empresarial

El ratio para el ejercicio 2018 es de 67.56 días. En el ejercicio 2017 es de 81.66 días. El resultado muestra que la efectividad de cobranza de los créditos en el ejercicio 2018 ha disminuido en 14 días en relación al año anterior, considerándose *APROPIADO*, ya que se sitúa por debajo del Ratio de Desempeño (Meta).

### Desempeño a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

El desempeño individual en el año 2018 muestra que siete (07) de las empresas vinculadas (incluida la sociedad matriz) obtuvieron *APROPIADA* efectividad de las cobranzas y otras cinco (05) empresas vinculadas muestran *INSUFICIENTE* efectividad de las cobranzas.

Confrontando los resultados obtenidos en el ejercicio anterior 2017 se puede observar que estos no han variado, por cuanto siete (07) de las empresas vinculadas (incluida la sociedad matriz) obtuvieron *APROPIADA* efectividad de las cobranzas, mientras que las otras cinco (05) empresas vinculadas muestran *INSUFICIENTE* efectividad de las cobranzas.

### Recomendación

Cinco (05) de las empresas vinculadas deberán de tomar las precauciones para *MEJORAR* su efectividad de cobranzas, procurando no otorgar créditos por encima de



la meta fijada por la Gerencia Ejecutiva del Grupo Empresarial que les impida convertir estas partidas en activos líquidos.

La sociedad matriz y las seis (06) empresas vinculadas restantes que lograron apropiada efectividad de cobranzas continuarán con *MANTENER* su contexto.

Pese a que los resultados en términos generales son buenos se debe continuar revisando las políticas de otorgamiento y recuperación de los créditos. Lo razonable en la efectividad de los créditos debe oscilar entre 60 y 75 días como máximo.

## 7. Desempeño según el Ratio de Rotación de Cuentas por Cobrar

El ratio financiero de Rotación de Cuentas por Cobrar analizado nos indica el desempeño de las empresas del grupo empresarial, siendo como sigue:

Cuadro 52 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Rotación de Cuentas por Cobrar a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

Empresas del Grupo Empresarial	Año 2018			Año 2017		
	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>7.00</b>			<b>6.00</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>6.66</b>	<b>95.14%</b>	Moderado	<b>5.51</b>	<b>91.83%</b>	Moderado
Empresa Grande S.A.C. (sociedad matriz)	8.73	124.71%	Apropiado	7.14	119.00%	Apropiado
Industrias Grupo Grande S.A.C	8.53	121.86%	Apropiado	6.68	111.33%	Apropiado
Industrial Colchones Ergo S.A.	5.10	72.86%	Insuficiente	3.99	66.50%	Insuficiente
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	4.89	69.86%	Insuficiente	3.67	61.17%	Insuficiente
Fábrica Colchones Titanium S.A.	5.25	75.00%	Insuficiente	4.54	75.67%	Insuficiente
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	4.82	68.86%	Insuficiente	4.16	69.33%	Insuficiente
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	4.58	65.43%	Insuficiente	3.96	66.00%	Insuficiente
Peruvian Pongee Colchones S.A.	6.91	98.71%	Moderado	5.66	94.33%	Moderado

Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	18.41	263.00%	Apropiado	20.08	334.67%	Apropiado
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	14.14	202.00%	Apropiado	14.14	235.67%	Apropiado
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	10.60	151.43%	Apropiado	11.09	184.83%	Apropiado
Tiendas La Grande S.A.C.	11.52	164.57%	Apropiado	11.89	198.17%	Apropiado

Fuente: Análisis de Desempeño del Grupo Empresarial Grande, incluye a la sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

### Desempeño a Nivel del Grupo Empresarial

El ratio para el ejercicio 2018 es de 6.66 veces. En el ejercicio 2017 es de 5.51 veces. El resultado muestra que la rotación de las cuentas por cobrar en el ejercicio 2018 *ES MODERADA* ya que se ha mejorado en 1.15 veces, pero el resultado todavía se sitúa por debajo del Ratio de Desempeño (Meta).

### Desempeño a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

El desempeño individual en el año 2018 muestra que seis (06) de las empresas vinculadas (incluida la sociedad matriz) obtuvieron *APROPIADA* rotación de cuentas por cobrar, una (01) empresa vinculada logró *MODERADA* rotación de cuentas por cobrar y otras cinco (05) empresas vinculadas muestran *INSUFICIENTE* rotación de cuentas por cobrar.

Confrontando los resultados obtenidos en el ejercicio anterior 2017 se puede observar que estos no han variado, por cuanto seis (06) de las empresas vinculadas (incluida la empresa matriz) obtuvieron *APROPIADA* rotación de las cuentas por cobrar, una (01) empresa vinculada logró *MODERADA* rotación de cuentas por cobrar y las otras cinco (05) empresas vinculadas muestran *INSUFICIENTE* rotación de cuentas por cobrar.

### Recomendación

Cinco (05) de las empresas vinculadas deberán de tomar las precauciones para *MEJORAR* su rotación de cuentas por cobrar que les permita una mejor captación de su liquidez.

La sociedad matriz y las seis (06) empresas vinculadas restantes que lograron apropiada rotación de cuentas por cobrar continuarán con *MANTENER* sus logros.

A pesar de que los resultados son aceptables, el Grupo Empresarial debe revisar constantemente sus políticas de otorgamiento y recuperación de las cuentas por cobrar. Lo recomendable es que el ratio mantenga una rotación por encima de siete (07) veces.

## **8. Desempeño según el Ratio de Promedio de Pagos**

Este ratio financiero muestra el desempeño de las empresas del grupo empresarial, siendo como sigue:

Cuadro 53 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Promedio de Pagos a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

Empresas del Grupo Empresarial	Año 2018			Año 2017		
	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>60.00</b>			<b>75.00</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>61.56</b>	<b>102.60%</b>	<b>Insuficiente</b>	<b>67.34</b>	<b>89.79%</b>	<b>Apropiado</b>
Empresa Grande S.A.C. (sociedad matriz)	35.62	59.37%	<b>Apropiado</b>	37.73	50.31%	<b>Apropiado</b>
Industrias Grupo Grande S.A.C	51.97	86.62%	<b>Apropiado</b>	56.44	75.25%	<b>Apropiado</b>
Industrial Colchones Ergo S.A.	54.88	91.47%	<b>Apropiado</b>	59.61	79.48%	<b>Apropiado</b>
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	69.74	116.23%	Insuficiente	77.96	103.95%	Insuficiente

Fábrica Colchones Titanium S.A.	95.89	159.82%	Insuficiente	107.20	142.93%	Insuficiente
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	76.58	127.63%	Insuficiente	85.62	114.16%	Insuficiente
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	139.19	231.98%	Insuficiente	155.61	207.48%	Insuficiente
Peruvian Pongee Colchones S.A.	63.52	105.87%	Insuficiente	70.99	94.65%	<b>Apropiado</b>
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	48.90	81.50%	<b>Apropiado</b>	41.85	55.80%	<b>Apropiado</b>
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	41.03	68.38%	<b>Apropiado</b>	45.84	61.12%	<b>Apropiado</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	37.48	62.47%	<b>Apropiado</b>	37.66	50.21%	<b>Apropiado</b>
Tiendas La Grande S.A.C.	30.33	50.55%	<b>Apropiado</b>	33.65	44.87%	<b>Apropiado</b>

Fuente: Análisis de Desempeño del Grupo Empresarial Grande, incluye a la sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

### Desempeño a Nivel del Grupo Empresarial

La razón para el ejercicio 2018 es de 61.56 días. En el ejercicio 2017 es de 67.34 días. El resultado muestra que la efectividad de los pagos en el ejercicio 2018 ha disminuido en seis (06) días en relación al año anterior. Pese a ello es todavía *INSUFICIENTE* situándose por debajo del Ratio de Desempeño (Meta).

### Desempeño a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

El desempeño individual en el año 2018 muestra que siete (07) de las empresas vinculadas (incluida la sociedad matriz) obtuvieron *APROPIADO* promedio de pagos, y otras cinco (05) empresas vinculadas mostraron *INSUFICIENTE* promedio de pagos.

Comparando los resultados obtenidos en el ejercicio anterior 2017 se puede observar que ocho (08) de las empresas vinculadas (incluida la empresa matriz) obtuvieron *APROPIADO* promedio de pagos, mientras que cuatro (04) muestran *INSUFICIENTE* promedio de pagos.

### Recomendación

Cinco (05) de las empresas vinculadas deberán de tomar las precauciones para *MEJORAR* su promedio de pagos por las obligaciones contraídas con proveedores.

La sociedad matriz y las seis (06) empresas vinculadas restantes que lograron apropiado promedio de pagos continuarán con *MANTENER* sus resultados.

El Grupo Empresarial debe mejorar la efectividad de cancelación a sus proveedores siendo razonable que el promedio oscile entre 60 y 75 días.

## **9. Desempeño según el Ratio de Rotación de Cuentas por Pagar**

A continuación se muestra el desempeño de las empresas del grupo empresarial que incluye a la sociedad matriz y sus empresas vinculadas:

Cuadro 54 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Cuentas por Pagar a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

Empresas del Grupo Empresarial	Año 2018			Año 2017		
	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>5.00</b>			<b>4.50</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>5.09</b>	<b>101.80%</b>	<b>Apropiado</b>	<b>4.45</b>	<b>98.89%</b>	<b>Moderado</b>
Empresa Grande S.A.C. (sociedad matriz)	8.79	175.80%	<b>Apropiado</b>	7.95	176.67%	<b>Apropiado</b>
Industrias Grupo Grande S.A.C	6.02	120.40%	<b>Apropiado</b>	5.32	118.22%	<b>Apropiado</b>
Industrial Colchones Ergo S.A.	5.70	114.00%	<b>Apropiado</b>	5.03	111.78%	<b>Apropiado</b>
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	4.49	89.80%	Insuficiente	3.85	85.56%	Insuficiente
Fábrica Colchones Titanium S.A.	3.26	65.20%	Insuficiente	2.80	62.22%	Insuficiente
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	4.09	81.80%	Insuficiente	3.50	77.78%	Insuficiente

Andina Alpaca del Perú S.A.C.	2.25	45.00%	Insuficiente	1.93	42.89%	Insuficiente
Peruvian Pongee Colchones S.A.	4.93	98.60%	<b>Moderado</b>	4.23	94.00%	<b>Moderado</b>
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	6.4	128.00%	<b>Apropiado</b>	7.17	159.33%	<b>Apropiado</b>
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	7.63	152.60%	<b>Apropiado</b>	6.54	145.33%	<b>Apropiado</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	8.35	167.00%	<b>Apropiado</b>	7.97	177.11%	<b>Apropiado</b>
Tiendas La Grande S.A.C.	10.32	206.40%	<b>Apropiado</b>	8.92	198.22%	<b>Apropiado</b>

Fuente: Análisis de Desempeño del Grupo Empresarial Grande, incluye a la sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

### Desempeño a Nivel del Grupo Empresarial

El ratio (indicador) para el ejercicio 2018 fue de 5.09 veces. En el ejercicio 2017 fue de 4.45 veces. El resultado muestra que la rotación de las cuentas por pagar ha mejorado en 0.64 veces, siendo *APROPIADO* para el grupo empresarial al haber disminuido sus deudas contraídas con terceros, estando el logro por encima del Ratio de Desempeño (Meta).

### Desempeño a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

El desempeño individual en el año 2018 muestra que siete (07) de las empresas vinculadas (incluida la sociedad matriz) obtuvieron *APROPIADA* rotación de cuentas por pagar, una (01) empresa vinculada logró *MODERADA* rotación de cuentas por pagar y otras cuatro (04) empresas vinculadas muestran *INSUFICIENTE* rotación de cuentas por pagar.

Confrontando los resultados obtenidos en el ejercicio anterior 2017 se puede observar que estos no han variado, por cuanto siete (07) de las empresas vinculadas (incluida la empresa matriz) obtuvieron *APROPIADA* rotación de las cuentas por

pagar, una (01) empresa vinculada logró *MODERADA* rotación de cuentas por pagar y las otras cuatro (04) empresas vinculadas muestran *INSUFICIENTE* rotación de cuentas por pagar.

### Recomendación

Cuatro (04) de las empresas vinculadas deberán de tomar las precauciones para *MEJORAR* su rotación de cuentas por pagar a los proveedores.

La sociedad matriz y las siete (07) empresas vinculadas restantes que lograron moderada y apropiada rotación de cuentas por pagar continuarán con *MANTENER* sus logros.

A pesar de que los resultados se consideran aceptables, se recomienda que la rotación de las cuentas por pagar a proveedores deberán oscilar por encima de 5.00 veces.

## **10. Desempeño según el Ratio de Rotación del Capital de Trabajo**

Seguidamente se indica el desempeño de las empresas del grupo empresarial que incluye a la sociedad matriz y sus empresas vinculadas con base en este ratio financiero:

Cuadro 55 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Rotación del Capital de Trabajo a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

Empresas del Grupo Empresarial	Año 2018			Año 2017		
	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño
Ratio de Desempeño (Meta)	10.00			10.00		
A Nivel de Grupo Empresarial	9.12	91.20%	Moderado	9.18	91.80%	Moderado

Empresa Grande S.A.C. (sociedad matriz)	12.98	129.80%	<b>Apropiado</b>	10.14	101.40%	<b>Apropiado</b>
Industrias Grupo Grande S.A.C	11.05	110.50%	<b>Apropiado</b>	8.74	87.40%	Insuficiente
Industrial Colchones Ergo S.A.	6.52	65.20%	Insuficiente	5.66	56.60%	Insuficiente
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	6.34	63.40%	Insuficiente	5.41	54.10%	Insuficiente
Fábrica Colchones Titanium S.A.	35.19	351.90%	<b>Apropiado</b>	59.94	599.40%	<b>Apropiado</b>
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	15.99	159.90%	<b>Apropiado</b>	34.71	347.10%	<b>Apropiado</b>
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	11.54	115.40%	<b>Apropiado</b>	15.78	157.80%	<b>Apropiado</b>
Peruvian Pongee Colchones S.A.	8.33	83.30%	Insuficiente	8.06	80.60%	Insuficiente
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	10.98	109.80%	<b>Apropiado</b>	29.54	295.40%	<b>Apropiado</b>
Textilería Millwlpaca Andina S.A.	6.77	67.70%	Insuficiente	8.61	86.10%	Insuficiente
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	4.65	46.50%	Insuficiente	4.95	49.50%	Insuficiente
Tiendas La Grande S.A.C.	3.65	36.50%	Insuficiente	4.21	42.10%	Insuficiente

Fuente: Análisis de Desempeño del Grupo Empresarial Grande, incluye a la sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

### Desempeño a Nivel del Grupo Empresarial

El ratio para el ejercicio 2018 es de 9.12 veces. En el ejercicio 2017 era de 9.18 veces. El resultado indica que la rotación del capital de trabajo en ambos ejercicios se ha mantenido. Por lo tanto el indicador muestra un *MODERADO* desempeño del grupo empresarial, encontrándose todavía por debajo del Ratio de Desempeño (Meta).

### Desempeño a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

El desempeño individual en el ejercicio 2018 muestra que seis (06) de las empresas vinculadas (incluida la sociedad matriz) obtuvieron *APROPIADA* rotación del capital de trabajo, mientras que las otras seis (06) empresas vinculadas manifiestan *INSUFICIENTE* rotación del capital de trabajo.



En comparación con los resultados obtenidos en el año 2017 se observa que cinco (05) de las empresas vinculadas (incluida la empresa matriz) obtuvieron *APROPIADA* rotación del capital de trabajo y las otras siete (07) empresas vinculadas muestran *INSUFICIENTE* rotación del capital de trabajo.

### Recomendación

Las seis (06) empresas vinculadas que no lograron el cometido deberán de tomar las precauciones para *MEJORAR* su indicador, procurando que las operaciones (ventas) se mantengan siempre en alza en relación con el capital de trabajo.

La sociedad matriz y las cinco (05) empresas vinculadas restantes que consiguieron apropiada rotación del capital de trabajo continuarán con *MANTENER* sus logros.

A pesar de que los resultados se consideran aceptables, se recomienda que la rotación del capital de trabajo debe estar por encima de 10.00 veces.

## **11. Desempeño según el Ratio de Rotación del Activo Fijo**

Teniendo en consideración el análisis del ratio financiero a continuación se muestra el desempeño logrado por cada empresa conformante del Grupo Empresarial:

Cuadro 56 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Rotación del Activo Fijo a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

Empresas del Grupo Empresarial	Año 2018			Año 2017		
	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño
Ratio de Desempeño (Meta)	2.50			2.20		

<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>2.56</b>	<b>102.40%</b>	<b>Apropiado</b>	<b>2.17</b>	<b>98.64%</b>	<b>Moderado</b>
Empresa Grande S.A.C. (sociedad matriz)	2.29	91.60%	Moderado	1.87	85.00%	Insuficiente
Industrias Grupo Grande S.A.C	5.44	217.60%	Apropiado	4.49	204.09%	Apropiado
Industrial Colchones Ergo S.A.	3.42	136.80%	Apropiado	2.67	121.36%	Apropiado
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	3.13	125.20%	Apropiado	2.35	106.82%	Apropiado
Fábrica Colchones Titanium S.A.	2.17	86.80%	Insuficiente	1.88	85.45%	Insuficiente
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	1.99	79.60%	Insuficiente	1.72	78.18%	Insuficiente
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	1.53	61.20%	Insuficiente	1.32	60.00%	Insuficiente
Peruvian Pongee Colchones S.A.	1.84	73.60%	Insuficiente	1.59	72.27%	Insuficiente
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	2.26	90.40%	Moderado	2.48	112.73%	Apropiado
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	3.20	128.00%	Apropiado	3.20	145.45%	Apropiado
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	2.57	102.80%	Apropiado	2.48	112.73%	Apropiado
Tiendas La Grande S.A.C.	3.41	136.40%	Apropiado	3.35	152.27%	Apropiado

Fuente: Análisis de Desempeño del Grupo Empresarial Grande, incluye a la sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

### Desempeño a Nivel del Grupo Empresarial

El grupo empresarial en el año 2018 rotó su activo fijo en 2.56 veces y para el año 2017 en 2.17 veces. Comparativamente de un año a otro se ha producido un incremento de 0.39 veces como consecuencia de mayores adquisiciones realizadas en el año 2018. El indicador resulta *APROPIADO* para los intereses del grupo empresarial, estando el logro por encima del Ratio de Desempeño (Meta).

### Desempeño a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

El desempeño individual en el ejercicio 2018 muestra que seis (06) de las empresas vinculadas obtuvieron *APROPIADA* rotación del activo fijo, la sociedad

matriz y una (01) empresa vinculada lograron *MODERADA* rotación del activo fijo, mientras que las otras cuatro (04) empresas vinculadas manifiestan *INSUFICIENTE* rotación del activo fijo.

En comparación con los resultados obtenidos en el año 2017 se observa que siete (07) de las empresas vinculadas obtuvieron *APROPIADA* rotación del activo fijo y las otras cinco (05) empresas vinculadas (incluida la empresa matriz) muestran *INSUFICIENTE* rotación del activo fijo.

### Recomendación

Cuatro (04) de las empresas vinculadas que no lograron cumplir con el encargo deberán de tomar las precauciones para *MEJORAR* su indicador, procurando que las operaciones (ventas) se mantengan siempre en alza y las adquisiciones del activo fijo se adquieran con bastante moderación.

La sociedad matriz y las siete (07) empresas vinculadas restantes que consiguieron moderada y apropiada rotación de los activos fijos continuarán con *MANTENER* sus resultados.

A pesar de que los logros se consideran aceptables, se recomienda que la rotación de los activos fijos deben estar por encima de 2.50 veces.

## **12. Desempeño según el Ratio de Rotación del Activo Total**

Seguidamente se muestra los resultados del desempeño de las empresas integrantes del Grupo Empresarial tomando en consideración el análisis del ratio financiero:

Cuadro 57 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Rotación del Activo Total a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

Empresas del Grupo Empresarial	Año 2018			Año 2017		
	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>1.00</b>			<b>1.00</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>0.97</b>	<b>97.00%</b>	<b>Moderado</b>	<b>0.84</b>	<b>84.00%</b>	<b>Insuficiente</b>
Empresa Grande S.A.C. (sociedad matriz)	0.50	50.00%	Insuficiente	0.45	45.00%	Insuficiente
Industrias Grupo Grande S.A.C	1.89	189.00%	<b>Apropiado</b>	1.51	151.00%	<b>Apropiado</b>
Industrial Colchones Ergo S.A.	1.31	131.00%	<b>Apropiado</b>	1.05	105.00%	<b>Apropiado</b>
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	1.26	126.00%	<b>Apropiado</b>	0.96	96.00%	<b>Moderado</b>
Fábrica Colchones Titanium S.A.	1.05	105.00%	<b>Apropiado</b>	0.90	90.00%	<b>Moderado</b>
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	0.98	98.00%	<b>Moderado</b>	0.85	85.00%	Insuficiente
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	0.80	80.00%	Insuficiente	0.69	69.00%	Insuficiente
Peruvian Pongee Colchones S.A.	1.02	102.00%	<b>Apropiado</b>	0.88	88.00%	Insuficiente
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	1.30	130.00%	<b>Apropiado</b>	1.49	149.00%	<b>Apropiado</b>
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	1.57	157.00%	<b>Apropiado</b>	1.55	155.00%	<b>Apropiado</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	1.27	127.00%	<b>Apropiado</b>	1.22	122.00%	<b>Apropiado</b>
Tiendas La Grande S.A.C.	1.45	145.00%	<b>Apropiado</b>	1.43	143.00%	<b>Apropiado</b>

Fuente: Análisis de Desempeño del Grupo Empresarial Grande, incluye a la sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

### Desempeño a Nivel del Grupo Empresarial

El grupo empresarial para el año 2018 rotó su activo total 0.97 veces y para el año 2017 0.84 veces. Comparativamente de un año a otro se ha producido un incremento de 0.13 veces como consecuencia de mayores recursos obtenidos en el año 2018, sin embargo el indicador resulta *MODERADO* para los intereses del grupo empresarial, estando el logro por debajo del Ratio de Desempeño (Meta).

### Desempeño a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

El desempeño individual en el ejercicio 2018 muestra que nueve (09) de las empresas vinculadas obtuvieron *APROPIADA* rotación del activo total, una (01) empresa vinculada lograron *MODERADA* rotación del activo total, mientras que la sociedad matriz y una (01) empresa vinculada manifiestan *INSUFICIENTE* rotación del activo total.

Comparando con los resultados obtenidos en el año 2017 se observa que seis (06) de las empresas vinculadas obtuvieron *APROPIADA* rotación del activo total, dos (02) empresas vinculadas muestran *MODERADA* rotación del activo total y las otras cuatro (04) empresas vinculadas (incluida la empresa matriz) muestran *INSUFICIENTE* rotación del activo total.

### Recomendación

La sociedad matriz y una (01) de las empresas vinculadas que no lograron cumplir con el compromiso deberán de tomar las precauciones para *MEJORAR* su indicador, procurando que las operaciones (ventas) se mantengan siempre en alza y los mayores recursos se mantengan con bastante moderación.

Las otras diez (10) empresas vinculadas restantes que consiguieron moderada y apropiada rotación de los activos totales continuarán con *MANTENER* sus resultados.

A pesar de que los logros se consideran aceptables, se recomienda que la rotación de los activos totales deben estar por encima de 1.00 veces.

### 13. Desempeño según el Ratio de Rotación del Patrimonio

El resultado del análisis del presente indicador financiero muestra el desempeño de cada una de las empresas integrantes del Grupo Empresarial, siendo como sigue:

Cuadro 58 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Rotación del Patrimonio a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

Empresas del Grupo Empresarial	Año 2018			Año 2017		
	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>1.70</b>			<b>1.60</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>1.66</b>	<b>97.65%</b>	<b>Moderado</b>	<b>1.51</b>	<b>94.38%</b>	<b>Moderado</b>
Empresa Grande S.A.C. (sociedad matriz)	0.69	40.59%	Insuficiente	0.64	40.00%	Insuficiente
Industrias Grupo Grande S.A.C	4.74	278.82%	<b>Apropiado</b>	3.91	244.38%	<b>Apropiado</b>
Industrial Colchones Ergo S.A.	3.66	215.29%	<b>Apropiado</b>	3.04	190.00%	<b>Apropiado</b>
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	3.23	190.00%	<b>Apropiado</b>	2.55	159.38%	<b>Apropiado</b>
Fábrica Colchones Titanium S.A.	2.39	140.59%	<b>Apropiado</b>	2.16	135.00%	<b>Apropiado</b>
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	1.99	117.06%	<b>Apropiado</b>	1.87	116.88%	<b>Apropiado</b>
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	1.54	90.59%	<b>Moderado</b>	1.41	88.13%	<b>Moderado</b>
Peruvian Pongee Colchones S.A.	1.63	95.88%	<b>Moderado</b>	1.44	90.00%	<b>Moderado</b>
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	1.85	108.82%	<b>Apropiado</b>	2.25	140.63%	<b>Apropiado</b>
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	2.17	127.65%	<b>Apropiado</b>	2.33	145.63%	<b>Apropiado</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	1.66	97.65%	<b>Apropiado</b>	1.65	103.13%	<b>Apropiado</b>
Tiendas La Grande S.A.C.	1.76	103.53%	<b>Apropiado</b>	1.87	116.88%	<b>Apropiado</b>

Fuente: Análisis de Desempeño del Grupo Empresarial Grande, incluye a la sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

#### Desempeño a Nivel del Grupo Empresarial

El grupo empresarial para el año 2018 rotó su patrimonio 1.66 veces y en el año

2017 rotó 1.51 veces. Comparativamente de un año a otro se ha producido un incremento de 0.15 veces. El indicador resulta *MODERADO* para los intereses del grupo empresarial, estando el logro por debajo del Ratio de Desempeño (Meta).

#### Desempeño a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

En el ejercicio 2018 el desempeño individual indica que nueve (09) de las empresas vinculadas obtuvieron *APROPIADA* rotación del patrimonio, dos (02) empresas vinculadas lograron *MODERADA* rotación del patrimonio, mientras que la sociedad matriz revela *INSUFICIENTE* rotación del patrimonio.

Comparando con los resultados obtenidos en el año 2017 se observa que igualmente nueve (09) de las empresas vinculadas obtuvieron *APROPIADA* rotación del patrimonio, una (01) empresa vinculada muestra *MODERADA* rotación del patrimonio y la sociedad matriz y una (01) empresa vinculada muestran *INSUFICIENTE* rotación del patrimonio.

#### Recomendación

La sociedad matriz y una (01) de las empresas vinculadas que no lograron cumplir con el encargo deberán de tomar las precauciones para *MEJORAR* su indicador, procurando que las operaciones (ventas) se mantengan siempre en alza y las partidas patrimoniales se conserven gestionando mayores utilidades.

Las otras diez (10) empresas vinculadas restantes que consiguieron moderada y apropiada rotación del patrimonio continuarán con *MANTENER* sus resultados.

A pesar de que los logros se consideran aceptables, se recomienda que la rotación del patrimonio deben estar por encima de 2.00 veces.

#### 14. Desempeño según el Ratio de Apalancamiento Financiero o Solvencia

Teniendo en consideración el análisis del ratio financiero a continuación se muestra el desempeño de cada una de las empresas vinculadas del Grupo Empresarial:

Cuadro 59 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Apalancamiento Financiero o Solvencia a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

Empresas del Grupo Empresarial	Año 2018			Año 2017		
	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>0.45</b>			<b>0.45</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>0.41</b>	<b>91.11%</b>	<b>Apropiado</b>	<b>0.45</b>	<b>100.00%</b>	<b>Apropiado</b>
Empresa Grande S.A.C. (sociedad matriz)	0.27	60.00%	<b>Apropiado</b>	0.29	64.44%	<b>Apropiado</b>
Industrias Grupo Grande S.A.C	0.60	133.33%	Insuficiente	0.61	135.56%	Insuficiente
Industrial Colchones Ergo S.A.	0.64	142.22%	Insuficiente	0.65	144.44%	Insuficiente
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	0.61	135.56%	Insuficiente	0.62	137.78%	Insuficiente
Fábrica Colchones Titanium S.A.	0.56	124.44%	Insuficiente	0.59	131.11%	Insuficiente
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	0.51	113.33%	Insuficiente	0.55	122.22%	Insuficiente
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	0.48	106.67%	Insuficiente	0.51	113.33%	Insuficiente
Peruvian Pongee Colchones S.A.	0.37	82.22%	<b>Apropiado</b>	0.39	86.67%	<b>Apropiado</b>
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	0.3	66.67%	<b>Apropiado</b>	0.34	75.56%	<b>Apropiado</b>
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	0.28	62.22%	<b>Apropiado</b>	0.33	73.33%	<b>Apropiado</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	0.23	51.11%	<b>Apropiado</b>	0.26	57.78%	<b>Apropiado</b>
Tiendas La Grande S.A.C.	0.18	40.00%	<b>Apropiado</b>	0.23	51.11%	<b>Apropiado</b>

Fuente: Análisis de Desempeño del Grupo Empresarial Grande, incluye a la sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

#### Desempeño a Nivel del Grupo Empresarial

El resultado muestra que los pasivos asumidos por el grupo empresarial



representan el 41 % del total de los activos en el año 2018, mientras que en el año 2017 representó el 45 %. El ratio también indica que el grupo dispone de un 59 % de recursos para continuar con su operatividad, por lo tanto ha asumido un endeudamiento *APROPIADO*, estando el resultado acorde con el Ratio de Desempeño (Meta).

#### Desempeño a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

En el ejercicio 2018 el desempeño individual indica que la sociedad matriz y cinco (05) de las empresas vinculadas obtuvieron *APROPIADO* apalancamiento financiero o solvencia, mientras que las otras seis (06) empresas vinculadas obtuvieron *INSUFICIENTE* apalancamiento financiero o solvencia.

Contrastando con los resultados obtenidos en el año 2017 se observa que igualmente la sociedad matriz y cinco (05) de las empresas vinculadas obtuvieron *APROPIADO* apalancamiento financiero o solvencia, mientras que las otras seis (06) empresas vinculadas obtuvieron *INSUFICIENTE* apalancamiento financiero o solvencia.

#### Recomendación:

Las seis (06) empresas vinculadas que no lograron cumplir con el cometido deberán de tomar las precauciones para *MEJORAR* su indicador encaminando siempre a la baja de las obligaciones ya que a menores deudas se tendrá una mayor solvencia, prestancia y confianza, procurando que las operaciones (ventas) se mantengan siempre en alza y las partidas patrimoniales se conserven gestionando mayores utilidades.

La sociedad matriz y las otras cinco (05) empresas vinculadas restantes que consiguieron apropiado apalancamiento financiero o solvencia continuarán con

*MANTENER* sus resultados.

A pesar de que los logros se consideran aceptables, se recomienda que la rotación del patrimonio debe estar por debajo del 40 % (0.40).

### 15. Desempeño según el Ratio de Solvencia Patrimonial a Largo Plazo

El desempeño de las empresas vinculadas del Grupo Empresarial a través de este ratio financiero se muestra a continuación:

Cuadro 60 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Solvencia Patrimonial a Largo Plazo a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

Empresas del Grupo Empresarial	Año 2018			Año 2017		
	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>0.20</b>			<b>0.20</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>0.20</b>	100.00%	<b>Apropiado</b>	<b>0.23</b>	115.00%	Insuficiente
Empresa Grande S.A.C. (sociedad matriz)	0.19	95.00%	<b>Apropiado</b>	0.21	105.00%	Insuficiente
Industrias Grupo Grande S.A.C	0.38	190.00%	Insuficiente	0.41	205.00%	Insuficiente
Industrial Colchones Ergo S.A.	0.66	330.00%	Insuficiente	0.70	350.00%	Insuficiente
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	0.55	275.00%	Insuficiente	0.58	290.00%	Insuficiente
Fábrica Colchones Titanium S.A.	0.19	95.00%	<b>Apropiado</b>	0.21	105.00%	Insuficiente
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	0.14	70.00%	<b>Apropiado</b>	0.16	80.00%	<b>Apropiado</b>
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	0.14	70.00%	<b>Apropiado</b>	0.16	80.00%	<b>Apropiado</b>
Peruvian Pongee Colchones S.A.	0.09	45.00%	<b>Apropiado</b>	0.09	45.00%	<b>Apropiado</b>
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	0.42	210.00%	Insuficiente	0.52	260.00%	Insuficiente
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	0.38	190.00%	Insuficiente	0.50	250.00%	Insuficiente
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	0.30	150.00%	Insuficiente	0.36	180.00%	Insuficiente
Tiendas La Grande S.A.C.	0.22	110.00%	Insuficiente	0.30	150.00%	Insuficiente

Fuente: Análisis de Desempeño del Grupo Empresarial Grande, incluye a la sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

### Desempeño a Nivel del Grupo Empresarial

El resultado muestra que las deudas a largo plazo asumidas por el grupo empresarial representan el 20 % del total de su patrimonio en el año 2018, mientras que en el año 2017 representó el 23 %. El ratio muestra un *APROPIADO* endeudamiento, estando el resultado acorde con el Ratio de Desempeño (Meta).

### Desempeño a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

En el ejercicio 2018 el desempeño individual indica que la sociedad matriz y cuatro (04) de las empresas vinculadas obtuvieron *APROPIADA* solvencia patrimonial a largo plazo, mientras que las otras siete (07) empresas vinculadas obtuvieron *INSUFICIENTE* solvencia patrimonial a largo plazo.

Contrastando con los resultados obtenidos en el año 2017 se observa que tres (03) de las empresas vinculadas obtuvieron *APROPIADA* solvencia patrimonial a largo plazo, mientras que la sociedad matriz y las otras ocho (08) empresas vinculadas obtuvieron *INSUFICIENTE* solvencia patrimonial a largo plazo.

### Recomendación:

La sociedad matriz y las ocho (08) empresas vinculadas que no lograron cumplir con la tarea encomendada deberán de tomar las precauciones para *MEJORAR* su indicador.

La sociedad matriz y las otras cinco (05) empresas vinculadas restantes que

consiguieron apropiada solvencia patrimonial a largo plazo continuarán con *MANTENER* sus resultados.

A pesar de que los logros se consideran aceptables, se recomienda que la rotación de solvencia patrimonial a largo plazo debe estar por debajo del 20 % (0.20).

## 16. Desempeño según el Ratio de Solvencia Patrimonial

En base a los resultados del análisis del presente ratio financiero se muestra el desempeño de cada empresa vinculada al Grupo Empresarial:

Cuadro 61 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Solvencia Patrimonial a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

Empresas del Grupo Empresarial	Año 2018			Año 2017		
	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>0.75</b>			<b>0.80</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>0.70</b>	93.33%	Apropiado	<b>0.80</b>	100.00%	Apropiado
Empresa Grande S.A.C. (sociedad matriz)	0.36	48.00%	Apropiado	0.41	51.25%	Apropiado
Industrias Grupo Grande S.A.C	1.50	200.00%	Insuficiente	1.59	198.75%	Insuficiente
Industrial Colchones Ergo S.A.	1.79	238.67%	Insuficiente	1.89	236.25%	Insuficiente
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	1.56	208.00%	Insuficiente	1.64	205.00%	Insuficiente
Fábrica Colchones Titanium S.A.	1.28	170.67%	Insuficiente	1.41	176.25%	Insuficiente
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	1.02	136.00%	Insuficiente	1.20	150.00%	Insuficiente
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	0.92	122.67%	Insuficiente	1.03	128.75%	Insuficiente
Peruvian Pongee Colchones S.A.	0.59	78.67%	Apropiado	0.64	80.00%	Apropiado
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	0.42	56.00%	Apropiado	0.52	65.00%	Apropiado
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	0.38	50.67%	Apropiado	0.50	62.50%	Apropiado
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	0.30	40.00%	Apropiado	0.36	45.00%	Apropiado

Tiendas La Grande S.A.C.	0.22	29.33%	Apropiado	0.30	37.50%	Apropiado
--------------------------	------	--------	-----------	------	--------	-----------

Fuente: Análisis de Desempeño del Grupo Empresarial Grande, incluye a la sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

### Desempeño a Nivel del Grupo Empresarial

El resultado muestra que el total de las deudas a corto y largo plazo asumidas por el grupo empresarial representan el 70 % del total del patrimonio en el año 2018, mientras que en el año 2017 representó el 80 %. El ratio muestra un *APROPIADO* endeudamiento en relación específica del patrimonio en ambos años, estando los resultados conforme con los Ratios de Desempeño (Meta).

### Desempeño a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

En el ejercicio 2018 el desempeño propio indica que la sociedad matriz y cinco (05) de las empresas vinculadas obtuvieron *APROPIADA* solvencia patrimonial, mientras que las otras seis (06) empresas vinculadas obtuvieron *INSUFICIENTE* solvencia patrimonial.

Contrastando con los resultados obtenidos en el año 2017 se observa que también la sociedad matriz y cinco (05) de las empresas vinculadas obtuvieron *APROPIADA* solvencia patrimonial, mientras que las otras seis (06) empresas vinculadas obtuvieron *INSUFICIENTE* solvencia patrimonial.

### Recomendación:

Las seis (06) empresas vinculadas que no lograron cumplir con la labor encomendada deberán de tomar las precauciones para *MEJORAR* su indicador, procurando siempre a la baja de las obligaciones a corto y largo plazo ya que a menores

deudas se tendrá una mayor solvencia del patrimonio.

La sociedad matriz y las otras cinco (05) empresas vinculadas restantes que consiguieron apropiada solvencia patrimonial a largo plazo continuarán con *MANTENER* sus resultados.

A pesar de que los logros se consideran aceptables, se recomienda que la rotación de solvencia patrimonial debe estar por debajo del 60 % (0.60).

### 17. Desempeño según el Ratio de Margen de Utilidad Bruta

Este ratio financiero considera el desempeño de cada empresa vinculada del Grupo Empresarial de acuerdo a lo siguiente:

Cuadro 62 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Utilidad Bruta a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

Empresas del Grupo Empresarial	Año 2018			Año 2017		
	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>0.40</b>			<b>0.40</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>0.39</b>	<b>97.50%</b>	<b>Moderado</b>	<b>0.33</b>	<b>82.50%</b>	<b>Insuficiente</b>
Empresa Grande S.A.C. (sociedad matriz)	0.40	100.00%	<b>Apropiado</b>	0.37	92.50%	<b>Moderado</b>
Industrias Grupo Grande S.A.C	0.32	80.00%	Insuficiente	0.24	60.00%	Insuficiente
Industrial Colchones Ergo S.A.	0.31	77.50%	Insuficiente	0.22	55.00%	Insuficiente
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	0.27	67.50%	Insuficiente	0.17	42.50%	Insuficiente
Fábrica Colchones Titanium S.A.	0.42	105.00%	<b>Apropiado</b>	0.39	97.50%	<b>Moderado</b>
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	0.43	107.50%	<b>Apropiado</b>	0.40	100.00%	<b>Apropiado</b>
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	0.42	105.00%	<b>Apropiado</b>	0.39	97.50%	<b>Moderado</b>
Peruvian Pongee Colchones S.A.	0.47	117.50%	<b>Apropiado</b>	0.44	110.00%	<b>Apropiado</b>
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	0.51	127.50%	<b>Apropiado</b>	0.45	112.50%	<b>Apropiado</b>

Textilería Millwalpaca Andina S.A.	0.48	120.00%	<b>Apropiado</b>	0.46	115.00%	<b>Apropiado</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	0.41	102.50%	<b>Apropiado</b>	0.33	82.50%	Insuficiente
Tiendas La Grande S.A.C.	0.42	105.00%	<b>Apropiado</b>	0.34	85.00%	Insuficiente

Fuente: Análisis de Desempeño del Grupo Empresarial Grande, incluye a la sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

### Desempeño a Nivel del Grupo Empresarial

El resultado muestra que la utilidad bruta obtenida por el grupo empresarial después de descontar los costos de ventas fue del 39 % en el 2018 y del 33 % en el 2017 respectivamente, observándose que existe un aumento del margen bruto producto del incremento de las ventas y la reducción del costo de ventas. El ratio indica una *MODERADA* rentabilidad de las operaciones (ventas) en correlación a la utilidad bruta obtenida, encontrándose los resultados por debajo de los Ratios de Desempeño (Meta) establecidos.

### Desempeño a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

En el ejercicio 2018 el desempeño individual indica que la sociedad matriz y ocho (08) de las empresas vinculadas obtuvieron *APROPIADO* margen de utilidad bruta y las otras tres (03) empresas vinculadas obtuvieron *INSUFICIENTE* margen de utilidad bruta.

Contrastando con los resultados obtenidos en el año 2017 se observa que cuatro (04) de las empresas vinculadas obtuvieron *APROPIADO* margen de utilidad bruta, la sociedad matriz y dos (02) empresas vinculadas lograron *MODERADO* margen de utilidad bruta y las otras cinco (05) empresas vinculadas consiguieron *INSUFICIENTE* margen de utilidad bruta.

### Recomendación

Las tres (03) empresas vinculadas que no lograron cumplir con la meta establecida deberán de tomar las precauciones para *MEJORAR* su indicador, procurando siempre al alza de las operaciones (ventas) y un control más eficiente del costo de ventas.

La sociedad matriz y las otras ocho (08) empresas vinculadas que consiguieron apropiado margen de utilidad bruta continuarán con *MANTENER* sus resultados.

A pesar de que los logros se consideran aceptables, se recomienda que el margen de utilidad bruta debe estar por encima del 45% (0.45).

### **18. Desempeño según el Ratio de Utilidad Neta (Lucratividad)**

El desempeño mostrado por cada empresa vinculada del Grupo Empresarial con relación a este ratio financiero se muestra a continuación:

Cuadro 63 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Utilidad Neta (Lucratividad) a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

Empresas del Grupo Empresarial	Año 2018			Año 2017		
	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>0.10</b>			<b>0.10</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>0.08</b>	<b>80.00%</b>	<b>Insuficiente</b>	<b>0.02</b>	<b>20.00%</b>	<b>Insuficiente</b>
Empresa Grande S.A.C. (sociedad matriz)	0.12	120.00%	<b>Apropiado</b>	0.10	100.00%	<b>Apropiado</b>
Industrias Grupo Grande S.A.C	0.04	40.00%	Insuficiente	-	-80.00%	Insuficiente
Industrial Colchones Ergo S.A.	0.03	30.00%	Insuficiente	-	-90.00%	Insuficiente
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	0.01	10.00%	Insuficiente	-	-110.00%	Insuficiente



Fábrica Colchones Titanium S.A.	0.10	100.00%	<b>Apropiado</b>	0.07	70.00%	Insuficiente
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	0.09	90.00%	<b>Moderado</b>	0.06	60.00%	Insuficiente
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	0.12	120.00%	<b>Apropiado</b>	0.09	90.00%	<b>Moderado</b>
Peruvian Pongee Colchones S.A.	0.09	90.00%	<b>Moderado</b>	0.05	50.00%	<b>Insuficiente</b>
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	0.15	150.00%	<b>Apropiado</b>	0.08	80.00%	<b>Insuficiente</b>
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	0.12	120.00%	<b>Apropiado</b>	0.09	90.00%	<b>Moderado</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	0.12	120.00%	<b>Apropiado</b>	0.04	40.00%	Insuficiente
Tiendas La Grande S.A.C.	0.14	140.00%	<b>Apropiado</b>	0.05	50.00%	Insuficiente

Fuente: Análisis de Desempeño del Grupo Empresarial Grande, incluye a la sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

### Desempeño a Nivel del Grupo Empresarial

Las ventas del grupo empresarial para el año 2018 generaron un 8 % de utilidad mientras que en el año 2017 fue del 2 %, coexistiendo un aumento del 6 % en la utilidad, a consecuencia de un control más eficiente de los costos y gastos operativos (gastos administrativos y de ventas). El ratio indica una *INSUFICIENTE* rentabilidad de las operaciones (ventas) con relación a la utilidad neta, encontrándose los efectos por debajo de los Ratios de Desempeño (Meta) establecidos.

### Desempeño a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

En el ejercicio 2018 el desempeño individual indica que la sociedad matriz y seis (06) de las empresas vinculadas lograron *APROPIADO* margen de utilidad neta (lucratividad), dos (02) empresas vinculadas consiguieron *MODERADO* margen de utilidad neta (lucratividad) y las otras tres (03) empresas vinculadas obtuvieron *INSUFICIENTE* margen de utilidad neta (lucratividad).

Contrastando con los resultados obtenidos en el año 2017 se observa que la sociedad matriz obtuvo *APROPIADO* margen de utilidad neta (lucratividad), dos (02) empresas vinculadas lograron *MODERADO* margen de utilidad neta (lucratividad) y las otras nueve (09) empresas vinculadas consiguieron *INSUFICIENTE* margen de utilidad neta (lucratividad).

Recomendación:

Las nueve (09) empresas vinculadas que no consiguieron cumplir con la meta establecida tomarán las precauciones para *MEJORAR* su indicador, procurando siempre al alza de las operaciones (ventas) y un control más eficiente del costo de ventas y los gastos operativos (gastos administrativos y de ventas).

La sociedad matriz y las otras dos (02) empresas vinculadas que consiguieron moderado y apropiado margen de utilidad neta (lucratividad) continuarán con *MANTENER* sus resultados.

A pesar de que los logros se consideran aceptables, se recomienda que el margen de utilidad neta (lucratividad) debe estar por encima del 20% (0.20).

### **19. Desempeño según el Ratio de Rentabilidad Patrimonial**

Este ratio financiero sobre la rentabilidad patrimonial indica los logros obtenidos por cada empresa vinculada del Grupo Empresarial de acuerdo a lo siguiente:

Cuadro 64 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Rentabilidad Patrimonial a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

Empresas del Grupo Empresarial	Año 2018			Año 2017		
	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>0.15</b>			<b>0.15</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>0.14</b>	<b>93.33%</b>	<b>Moderado</b>	<b>0.03</b>	<b>20.00%</b>	Insuficiente
Empresa Grande S.A.C. (sociedad matriz)	0.08	53.33%	Insuficiente	0.06	40.00%	Insuficiente
Industrias Grupo Grande S.A.C	0.18	120.00%	<b>Apropiado</b>	-	-220.00%	Insuficiente
Industrial Colchones Ergo S.A.	0.13	86.67%	Insuficiente	-	-186.67%	Insuficiente
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	0.04	26.67%	Insuficiente	-	-186.67%	Insuficiente
Fábrica Colchones Titanium S.A.	0.24	160.00%	<b>Apropiado</b>	0.15	100.00%	<b>Apropiado</b>
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	0.17	113.33%	<b>Apropiado</b>	0.11	73.33%	Insuficiente
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	0.18	120.00%	<b>Apropiado</b>	0.13	86.67%	Insuficiente
Peruvian Pongee Colchones S.A.	0.15	100.00%	<b>Apropiado</b>	0.07	46.67%	Insuficiente
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	0.27	180.00%	<b>Apropiado</b>	0.19	126.67%	<b>Apropiado</b>
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	0.27	180.00%	<b>Apropiado</b>	0.20	133.33%	<b>Apropiado</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	0.20	133.33%	<b>Apropiado</b>	0.07	46.67%	Insuficiente
Tiendas La Grande S.A.C.	0.24	160.00%	<b>Apropiado</b>	0.10	66.67%	Insuficiente

Fuente: Análisis de Desempeño del Grupo Empresarial Grande, incluye a la sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

### Desempeño a Nivel del Grupo Empresarial

El grupo empresarial en el año 2018 obtuvo una utilidad neta del 14 % en relación al patrimonio. En el año 2017 fue del 3 %. Este ratio indica que la rentabilidad del patrimonio ha mejorado en un 11 % como producto de una mejor gestión efectuada por las gerencias. El ratio revela una *MODERADA* utilidad neta en correlación al patrimonio del grupo empresarial, encontrándose los resultados por debajo de los Ratios de Desempeño (Meta) establecidos.

### Desempeño a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

En el año 2018 el ejercicio individual indica que nueve (09) de las empresas vinculadas lograron *APROPIADA* rentabilidad del patrimonio, mientras que las otras tres (03) empresas vinculadas, incluida la sociedad matriz, alcanzaron *INSUFICIENTE* rentabilidad del patrimonio.

Contrastando con los resultados obtenidos en el año 2017 se observa que solo tres (03) de las empresas vinculadas obtuvieron *APROPIADA* rentabilidad del patrimonio y las otras nueve (09) empresas vinculadas, incluyendo a la sociedad matriz, consiguieron *INSUFICIENTE* rentabilidad del patrimonio.

### Recomendación

La sociedad matriz y las dos (02) empresas vinculadas que no consiguieron cumplir con la meta establecida tomarán las precauciones para *MEJORAR* su indicador, procurando siempre al alza de la utilidad neta e insistiendo en una mejor productividad (ventas) y un control más eficiente de los costos y gastos operativos (gastos administrativos y de ventas).

Las otras nueve (09) empresas vinculadas que consiguieron apropiado rentabilidad patrimonial continuarán con *MANTENER* sus resultados.

A pesar de que los logros se consideran aceptables, se recomienda que el margen de rentabilidad patrimonial debe estar por arriba del 20% (0.20).

## **20. Desempeño según el Ratio de Rentabilidad del Activo o Índice Dupont**

A continuación se muestra el desempeño logrado por cada empresa vinculada del Grupo Empresarial a través de este ratio financiero:

Cuadro 65 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Rentabilidad del Activo o Índice Dupont a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

Empresas del Grupo Empresarial	Año 2018			Año 2017		
	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>0.12</b>			<b>0.12</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>0.08</b>	<b>66.67%</b>	<b>Insuficiente</b>	<b>0.02</b>	<b>16.67%</b>	<b>Insuficiente</b>
Empresa Grande S.A.C. (sociedad matriz)	0.06	50.00%	Insuficiente	0.05	41.67%	Insuficiente
Industrias Grupo Grande S.A.C	0.07	58.33%	Insuficiente	-	-108.33%	Insuficiente
Industrial Colchones Ergo S.A.	0.05	41.67%	Insuficiente	-	-83.33%	Insuficiente
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	0.01	8.33%	Insuficiente	-	-91.67%	Insuficiente
Fábrica Colchones Titanium S.A.	0.10	83.33%	Insuficiente	0.06	50.00%	Insuficiente
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	0.09	75.00%	Insuficiente	0.05	41.67%	Insuficiente
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	0.09	75.00%	Insuficiente	0.06	50.00%	Insuficiente
Peruvian Pongee Colchones S.A.	0.10	83.33%	Insuficiente	0.05	41.67%	Insuficiente
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	0.19	158.33%	<b>Apropiado</b>	0.12	100.00%	<b>Apropiado</b>
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	0.19	158.33%	<b>Apropiado</b>	0.13	108.33%	<b>Apropiado</b>
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	0.15	125.00%	<b>Apropiado</b>	0.05	41.67%	Insuficiente
Tiendas La Grande S.A.C.	0.20	166.67%	<b>Apropiado</b>	0.08	66.67%	Insuficiente

Fuente: Análisis de Desempeño del Grupo Empresarial Grande, incluye a la sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

### Desempeño a Nivel del Grupo Empresarial

El grupo empresarial en el año 2018 obtuvo una rentabilidad del activo (o índice de Dupont) del 8 %. En el año 2017 fue del 2 %. Este ratio muestra que la rentabilidad ha mejorado en un 6 % como producto de un mejor manejo de los activos, sin embargo

todavía se determina una *INSUFICIENTE* utilidad neta con relación al total de activos del grupo empresarial, encontrándose los logros por debajo de los Ratios de Desempeño (Meta) establecidos.

#### Desempeño a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

En el año 2018 el ejercicio individual indica que solo cuatro (04) de las empresas vinculadas lograron *APROPIADA* rentabilidad del activo (o índice de Dupont), mientras que las otras ocho (08) empresas vinculadas, incluida la sociedad matriz, alcanzaron *INSUFICIENTE* rentabilidad del activo (o índice de Dupont).

Contrastando con los resultados obtenidos en el año 2017 se observa que solo dos (02) de las empresas vinculadas obtuvieron *APROPIADA* rentabilidad del activo (o índice de Dupont) y las otras diez (10) empresas vinculadas, incluyendo a la sociedad matriz, consiguieron *INSUFICIENTE* rentabilidad del del activo (o índice de Dupont).

#### Recomendación

La sociedad matriz y las siete (07) empresas vinculadas que no consiguieron cumplir con la meta establecida tomarán las precauciones para *MEJORAR* su indicador, procurando al alza de la utilidad neta e insistiendo en un mejor manejo de los activos de propiedad de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas.

Las otras cuatro (04) empresas vinculadas que consiguieron apropiada rentabilidad del activo (o índice de Dupont) continuarán con *MANTENER* sus resultados.

A pesar de que los logros se consideran aceptables, se recomienda que el margen de rentabilidad del activo (o índice de Dupont) debe estar por arriba del 15%

(0.15).

## 21. Desempeño según el Ratio de Rentabilidad del Capital

Seguidamente se describirá el desempeño logrado por las empresas vinculadas del Grupo Empresarial con relación al presente ratio financiero:

Cuadro 66 – Desempeño Obtenido según el Ratio de Rentabilidad del Capital a nivel de grupo empresarial, sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

Empresas del Grupo Empresarial	Año 2018			Año 2017		
	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño	Ratio Obtenido	% de Cumlim.	Nivel de Desempeño
<b>Ratio de Desempeño (Meta)</b>	<b>0.40</b>			<b>0.40</b>		
<b>A Nivel de Grupo Empresarial</b>	<b>0.40</b>	<b>100.00%</b>	<b>Apropiado</b>	<b>0.05</b>	<b>14.29%</b>	<b>Insuficiente</b>
Empresa Grande S.A.C. (sociedad matriz)	0.18	45.00%	Insuficiente	0.13	37.14%	Insuficiente
Industrias Grupo Grande S.A.C	0.20	50.00%	Insuficiente	-	-108.57%	Insuficiente
Industrial Colchones Ergo S.A.	0.16	40.00%	Insuficiente	-	-102.86%	Insuficiente
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	0.05	12.50%	Insuficiente	-	-111.43%	Insuficiente
Fábrica Colchones Titanium S.A.	0.50	125.00%	<b>Apropiado</b>	0.35	100.00%	<b>Apropiado</b>
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	0.37	92.50%	<b>Moderado</b>	0.22	62.86%	Insuficiente
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	0.37	92.50%	<b>Moderado</b>	0.25	71.43%	Insuficiente
Peruvian Pongee Colchones S.A.	0.33	82.50%	Insuficiente	0.24	68.57%	Insuficiente
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	0.46	115.00%	<b>Apropiado</b>	0.34	97.14%	<b>Moderado</b>
Textilería Millwalpaca Andina S.A.	0.41	102.50%	<b>Apropiado</b>	0.26	74.29%	Insuficiente
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	0.27	67.50%	Insuficiente	0.07	20.00%	Insuficiente
Tiendas La Grande S.A.C.	0.36	90.00%	<b>Moderado</b>	0.11	31.43%	Insuficiente

Fuente: Análisis de Desempeño del Grupo Empresarial Grande, incluye a la sociedad matriz y empresas vinculadas Años 2018-2017

### Desempeño a Nivel del Grupo Empresarial

La rentabilidad del capital obtenida por el grupo empresarial en el ejercicio 2018 fue del 40 %. En el año 2017 fue del 5 %. Este ratio revela que la rentabilidad ha mejorado considerablemente en un 35 % como producto de la mejor gestión realizada por las gerencias. El ratio indica una *MODERADA* utilidad neta con relación al capital aportado por los accionistas del grupo empresarial, situándose los logros al igual de los Ratios de Desempeño (Meta) establecidos.

#### Desempeño a Nivel de la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas

En el año 2018 el ejercicio individual indica que solo tres (03) de las empresas vinculadas lograron *APROPIADA* rentabilidad del capital, tres (03) de las empresas vinculadas consiguieron *MODERADA* rentabilidad del capital, mientras que las otras seis (06) empresas vinculadas, incluida la sociedad matriz, alcanzaron *INSUFICIENTE* rentabilidad del capital.

Contrastando con los resultados obtenidos en el año 2017 se observa que solo una (01) de las empresas vinculadas obtuvo *APROPIADA* rentabilidad del capital, una (01) empresa vinculada logró *MODERADA* rentabilidad del capital, mientras que las otras diez (10) empresas vinculadas, incluyendo a la sociedad matriz, consiguieron *INSUFICIENTE* rentabilidad del capital.

#### Recomendación

La sociedad matriz y las nueve (09) empresas vinculadas que no consiguieron cumplir con la meta establecida tomarán las precauciones para *MEJORAR* su indicador, procurando siempre al alza de la utilidad neta e insistiendo en un mejor manejo del capital aportado de propiedad de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas.



Las otras dos (02) empresas vinculadas que consiguieron una moderada o apropiada rentabilidad del capital continuarán con *MANTENER* sus resultados.

A pesar de que los logros se consideran aceptables, se recomienda que el margen de rentabilidad del capital debe estar por arriba del 45% (0.45).

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 1. DISCUSIÓN CON RELACIÓN A LAS VARIABLES DE ESTUDIO

#### 1.1 DISCUSIÓN DE LA VARIABLE: $V_x$ = GRUPOS EMPRESARIALES

El autor como investigador cuando se refiere a los grupos empresariales coincide con Montiel (2009) describiendo que *“un grupo empresarial es la reunión en una unidad económica de dos o más sociedades jurídicamente independientes sometidas a un poder único, en el que deben de existir elementos como la unidad de propósito y dirección, y el control, que ejerce una sociedad dominante o cabeza de grupo”*. Es entonces el grupo empresarial *“una sola empresa conformada por varias sociedades que son independientes entre sí, pero sometidas todas, a un control unitario que determina las directrices de todas y cada una de las sociedades que forman dicha empresa”*.

Complementando el concepto conjuntamente con Montiel (2009), *“llamamos grupo de sociedades al conjunto constituido por varias sociedades, conservando cada una su existencia propia, pero unidas entre ellas por diversos lazos, en virtud de las cuales una de ellas denominada sociedad matriz, que mantiene a las otras bajo su dependencia, ejerce un control sobre el conjunto y hace prevalecer la unidad de decisión”*.

En la legislación societaria del Perú no existe una norma o definición clara de lo que significa el grupo empresarial. Sin embargo de acuerdo al análisis de las prácticas que siguen los grupos empresariales en el país y por analogía jurídica aplicable en otros países, se toma en consideración los conceptos de la norma vertida

por el vecino país de Colombia (Ley 222 de 1995), en la que se señalan los dos requisitos para que el grupo empresarial pueda ser considerado como tal. *“El primero es el control: significa que todas las empresas deben estar subordinadas a una matriz, sea persona natural y jurídica, y que el poder de decisión de las firmas esté sometido al de las demás. La segunda condición es la unidad de propósito y dirección, la cual se refiere a tener políticas administrativas comunes y la búsqueda de un mismo propósito siempre y cuando no se perjudique el desarrollo individual de cada una de las sociedades integrantes”*.

Continuando y coincidiendo con Montiel (2009) para determinar la existencia de un grupo empresarial *“deben estar presentes tanto el control o subordinación, como la unidad de propósito y dirección, además que cada sociedad perteneciente al grupo conserva su singularidad, individualidad, autonomía e independencia societaria, es decir, que en ningún momento, con la creación o conformación del grupo empresarial se está dando origen a una nueva figura autónoma e individual, y mucho menos a un nuevo ente con personalidad jurídica”*.



Figura 22.- Características para Identificar a un Grupo Empresarial. Elaboración propia

Con relación a la presente investigación, el Grupo Empresarial Grande se constituye en una unidad económica de empresas compuesta por una sociedad matriz que es la *Empresa Grande S.A.C.*, la que a su vez ha invertido y dotado de capital social a once (11) sociedades las que se constituyen en sus empresas vinculadas, de acuerdo con el detalle que se muestra a continuación:

Cuadro 44 - Composición Accionaria del Grupo Empresarial Grande

Empresas Vinculadas	Composición Accionaria		
	En favor de la Sociedad Matriz	En favor de las Empresas Vinculadas	Interés Minoritario
Empresa Grande S.A.C., sociedad inversora o matriz en el país (1)	-	-	-
Antes Industrias Grupo Grande S.A.C., ahora Industrias Grupo Grande S.A.C - Sucursal Huánuco (2)	98 %	2 %	
Antes Industrial de Colchones Ergo S.A., ahora Industrias Grupo Grande S.A.C. – Sucursal Ayacucho (2)	98 %	2 %	

Antes Textilería y Colchonería Montecarlo S.A. ahora Industrias Grupo Grande S.A.C. – Sucursal Arequipa (2)	98 %	2 %	
Fábrica de Colchones Titanium S.A. (3)	98 %		2 %
Industrial de Frazadas Alpaca Real S.A. (3)	98 %		2 %
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	98 %	2 %	
Peruvian Pongee Colchones S.A.	* 98 %	2 %	
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	98 %	2 %	
Textilería Millwallpaca Andina S.A.	98 %	2 %	
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	98 %	2 %	
Tiendas La Grande S.A.	98%	2%	

Fuente: Escrituras Públicas de Constitución de y de Modificación de Capital Social de la Sociedad Matriz y las Empresas Vinculadas del Grupo Empresarial Grande.

- (1) 100% de las acciones de propiedad de inversores del extranjero.
- (2) Estas empresas fueron fusionadas sin liquidación con fecha 01-12-2018, se mantiene la inversión individual en acciones efectuadas en cada sociedad.
- (3) Acciones a favor de inversores minoritarios del extranjero.

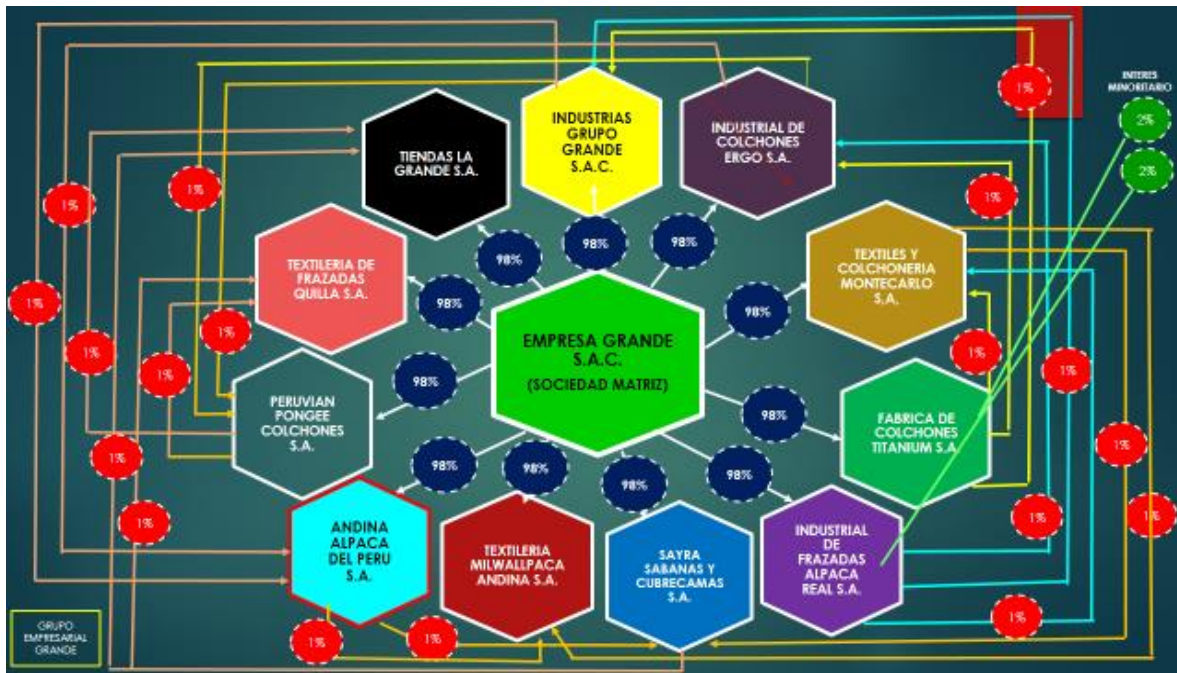


Figura 23.- Estructura Organizacional del Grupo Empresarial Grande. Elaboración propia

También se demuestra que la Empresa Grande S.A.C. se constituye en la sociedad matriz por ser el inversor mayoritario de las 11 empresas vinculadas del grupo empresarial al ostentar directamente el 98 % del total del accionariado de cada sociedad. Mientras que el restante 2 % de las acciones han sido adquiridas por nueve (09) empresas vinculadas del mismo grupo empresarial y el interés minoritario pertenece a dos (02) accionistas del extranjero, tal como se detalla en el cuadro 44 anterior y los Anexos 11 al 14.

El aporte de capital invertido por Empresa Grande S.A.C. como sociedad matriz en sus empresas vinculadas es de S/ 42,140 (en miles de soles) representando el 98 % del total del capital social de dichas sociedades de S/ 43,000 (en miles de soles). El aporte de capital invertido por las empresas vinculadas en otras empresas vinculadas fue de S/. 700 (en miles de soles), siendo igual al 1.63% del total de capital de S/. 43,000 (en miles de soles). Mientras que el aporte de capital invertido por intereses minoritarios *en las* empresas vinculadas fue de S/ 160 (en miles de soles) y representó el 0.37% del capital social de dichas sociedades de S/. 43,000 (en miles de soles).

En el siguiente cuadro se detallan las inversiones (capital social) en favor de la sociedad matriz, las inversiones efectuadas por las empresas vinculadas en otras empresas vinculadas y el interés minoritario de inversiones extranjeros efectuadas en empresas vinculadas del grupo empresarial.

Cuadro 45- Composición de la inversión (capital social) del Grupo Empresarial Grande

Empresas Vinculadas	Composición del capital social (En miles de soles)			
	En Favor de la Sociedad Matriz	En Favor de Empresas Vinculadas	Interés Minoritario	Total Capital Social
Grupo Grande S.A.C., sociedad inversora o matriz en el país (1)	-	-	-	-
Antes Industrias Grupo Grande S.A.C., ahora Industrias Grupo Grande S.A.C - Sucursal Huánuco (2)	4,900	100		5,000
Antes Industrial de Colchones Ergo S.A., ahora Industrias Grupo Grande S.A.C. – Sucursal Ayacucho (2)	4,900	100		5,000
Antes Textilería y Colchonería Montecarlo S.A. ahora Industrias Grupo Grande S.A.C. – Sucursal Arequipa (2)	4,900	100		5,000
Fábrica de Colchones Titanium S.A. (3)	3,920		80	4,000
Industrial de Frazadas Alpaca Real S.A. (3)	3,920		80	4,000
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	3,920	80		4,000
Peruvian Pongee Colchones S.A. (4)	3,920	80		4,000
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	2,940	60		3,000
Textilería Millwallpaca Andina S.A.	2,940	60		3,000
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	2,940	60		3,000
Tiendas La Grande S.A.	2,940	60		3,000
<b>Total inversiones (capital social en empresas vinculadas)</b>	<b>42,140</b>	<b>700</b>	<b>160</b>	<b>43,000</b>
<b>% de inversión el el capital de las empresas vinculadas</b>	<b>98 %</b>	<b>1.63 %</b>	<b>0.37 %</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Escrituras Públicas de Constitución de y de Modificación de Capital Social de la Sociedad Matriz y las Empresas Vinculadas del Grupo Empresarial Grande.

(1) 100% de las inversiones de capital de propiedad de inversores del extranjero.

(2) Estas empresas fueron fusionadas sin liquidación con fecha 01-12-2018, se mantiene la inversión de capital individual en cada sociedad.

(3) Inversiones en capital a favor de inversores minoritarios del extranjero.

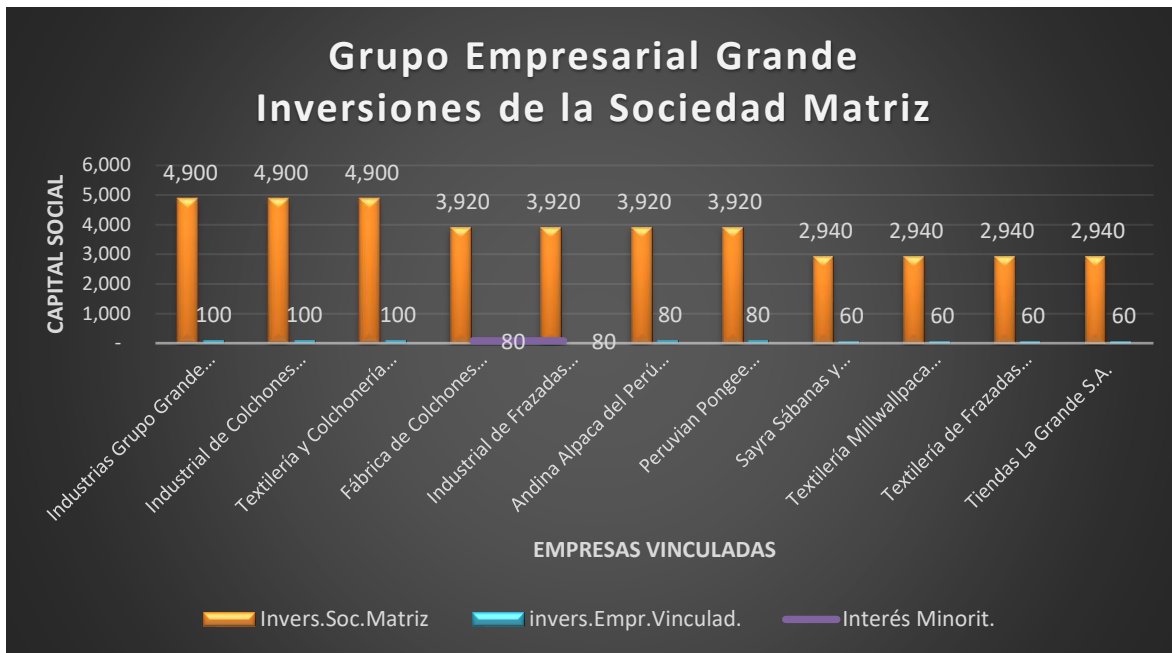


Figura 24.- Inversiones de la Sociedad Matriz del Grupo Empresarial Grande. Elaboración propia

Por otro lado se aprecia que la Empresa Grande S.A.C. como sociedad matriz, también posee el control de las empresas vinculadas por *tener el poder de gobernar las políticas de operación y financieras del grupo* con el fin de obtener beneficio de sus actividades. Igualmente la sociedad matriz ejerce el *control directo* del grupo al haber adquirido el 98 % de las acciones comunes con derecho a voto de sus empresas vinculadas. También tiene el *control indirecto* ya que algunas de sus empresas vinculadas poseen el 1.63 % de las acciones comunes con derecho a voto de otras empresas vinculadas.

## 1.2 DISCUSIÓN DE LA VARIABLE: $V_y = \text{DESEMPEÑO}$

De acuerdo con nuestra adecuación del término de desempeño se puede decir que es la “consecuencia del desarrollo de las actividades individuales que ejercen la



empresa controlante (sociedad matriz) y sus subordinadas (empresas vinculadas) en virtud de la unidad de propósito y dirección y las políticas, planes, principios económicos, financieros o administrativos diseñados con el objetivo de lograr beneficios comunes que fortalezcan el accionar del grupo empresarial”.

Concluido el Diagnóstico de Desempeño de la Situación Económico-Financiera y de los Resultados de Operación (Ver punto 5.1.2.7.3), se puede resumir que el Grupo Empresarial Grande ejerce influencia directa y significativa en el desempeño individual de sus empresas vinculadas, por haber instaurado como parte de la *Política Financiera* la implementación de ratios de desempeño, constituyéndose en metas o retos que son asumidos individualmente por cada empresa integrante.

Es así que que en base a estos ratios de desempeño (metas) se revela anualmente la condición en la que se encuentra cada empresa, calificando su desempeño como apropiado, moderado o insuficiente. Para ello se exponen las recomendaciones que sugieran la mejora de su comportamiento de no cumplir con las metas fijadas, o de continuar con los logros en caso de alcanzarlos, con perspectivas siempre hacia el futuro.

Estos indicadores también permiten a la empresa inversora (sociedad matriz) a tomar decisiones de expansión o reducción de sus negocios. Se expandirá aperturando o adquiriendo nuevas empresas y se reducirá mediante escisiones, fusiones, liquidaciones o venta de aquellas que sus rendimientos no sean beneficiosos para los intereses del Grupo Empresarial.

## **2. DISCUSIÓN CON RELACIÓN A LAS DIMENSIONES DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO**

## **2.1 DISCUSIÓN DE LAS DIMENSIONES: V<sub>x</sub>-1: VÍNCULO DE SUBORDINACIÓN Y V<sub>y</sub>-1 EVALUACION DEL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES INDIVIDUALES**

Waked (s.f.) cuando se refiere al vínculo de subordinación o control de los grupos empresariales manifiesta lo siguiente:

El artículo 260 del Código de Comercio (Decreto 410 de 1971) modificado por el artículo 26 de la Ley 222 de 1995 enseña cuándo existe subordinación, es decir poder decisorio de una sociedad sometido a otra empresa, existe el control conjunto y control compartido y resalta la pérdida de autonomía económica, administrativa y financiera (Peña Nossa, 2011), estas decisiones vienen por parte de la matriz, *quien toma todas las decisiones de control manejo y dirección*, por otro lado la filial (empresa vinculada) es aquella sociedad que está supeditada a la sociedad matriz a todas las decisiones y la sociedad subsidiaria es aquella que debe recibir todo tipo de arbitrio o voluntad por parte de la matriz y la filial (Reyes, 2013)

Para el autor y coincidiendo con el portal gerencie.com (s.f.) “la subordinación *consiste en que una empresa no puede tomar decisiones de forma autónoma, sino que depende de terceras empresas que la controlan. Está subordinada a la voluntad de su controlante*”. “Este control se debe a que el capital de la empresa es poseído en su mayoría por otras empresas, de suerte que el poder decisorio recae sobre esas empresas que tienen la mayor participación accionaria”.

Considerando que en nuestro país no existe una legislación relacionada con los grupos empresariales, recurrimos a la legislación comercial colombiana que considera que existe presunción de vínculo de subordinación en los siguientes casos:

Será subordinada una sociedad cuando se encuentre en uno o más de los siguientes casos:

- 1) Cuando más del cincuenta por ciento (50%) del capital pertenezca a la matriz, directamente o por intermedio o con el concurso de sus subordinadas, o de las subordinadas de éstas. Para tal efecto, no se computarán las, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto.
- 2) Cuando la matriz y las subordinadas tengan conjunta o separadamente el derecho de emitir los votos constitutivos de la mayoría mínima decisorio en la junta de socios o en la asamblea, o tengan el número de votos necesario para elegir la mayoría de miembros de la junta directiva, si la hubiere.
- 3) Cuando la matriz, directamente o por intermedio o con el concurso de las subordinadas, en razón de un acto o negocio con la sociedad controlada o con sus socios, ejerza influencia dominante en las decisiones de los órganos de administración de la sociedad.

(Art. 260 de la Ley N° 222 de 1995)

En la presente investigación se demuestra que existe vínculo de subordinación en el Grupo Empresarial Grande, ya que el poder de decisión de las once (11) empresas vinculadas se encuentra sometido a la voluntad de la sociedad matriz (Empresa Grande S.A.C.).

Se complementa la alta influencia del vínculo de subordinación de las empresas vinculadas, por los siguientes motivos:

- Se comprueba que existe el control interno por participación confirmándose que el 98 % del capital de las empresas vinculadas pertenece a una sociedad matriz (*Empresa Grande S.A.C.*), por lo tanto esta sociedad matriz tiene el control económico. Tal hecho se demuestra en el Cuadro 45 - Composición de la inversión (capital social) del Grupo Empresarial Grande
- También se comprueba que existe el control interno por el derecho a emitir votos constitutivos ya que la sociedad matriz y las empresas vinculadas inversionistas, separadas o conjuntamente, tienen la mayoría de votos decisorios en las juntas generales de accionistas, es decir el 98 % y el 1.63 % respectivamente, tal como se demuestra con el Cuadro 67- Control Interno por Participación y por Derecho a Emitir Votos del Grupo Empresarial Grande
- La matriz ejerce una influencia decisiva sobre sus empresas vinculadas restándoles autonomía en acciones de dirección o administración.

Cuadro 67- Control Interno por Participación y por Derecho a Emitir Votos del Grupo Empresarial Grande

Empresas Vinculadas	Vinculo de Subordinación			
	Control Interno por Participación		Control Interno por Derecho a Emitir Votos	
	En favor de la Sociedad Matriz	En favor de Empresas Vinculadas	En favor de la Sociedad Matriz	En favor de Empresas Vinculadas
Grupo Grande S.A.C., sociedad inversora o matriz en el país (1)				
Industrias Grupo Grande S.A.C.	98%	2%	98%	2%
Industrial de Colchones Ergo S.A.	98%	2%	98%	2%
Textilería y Colchonería Montecarlo S.A.	98%	2%	98%	2%

Fábrica de Colchones Titanium S.A.	98%	-	98%	-
Industrial de Frazadas Alpaca Real S.A.	98%	-	98%	-
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	98%	2%	98%	2%
Peruvian Pongee Colchones S.A.	98%	2%	98%	2%
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	98%	2%	98%	2%
Textilería Millwallpaca Andina S.A.	98%	2%	98%	2%
Textilería de Frazadas Quilla S.A.	98%	2%	98%	2%
Tiendas La Grande S.A.	98%	2%	98%	2%
<b>% de inversión en el capital de las empresas vinculadas</b>	<b>98%</b>	<b>1.63%</b>	<b>98%</b>	<b>1.63%</b>

Fuente: Escrituras Públicas de Constitución de y de Modificación de Capital Social de la Sociedad Matriz y las Empresas Vinculadas del Grupo Empresarial Grande.

### Resumen

Resumiendo se puede apreciar que el vínculo de subordinación se aplica en el Grupo Empresarial Grande, porque las empresas vinculadas no pueden tomar decisiones en forma autónoma, sino que se encuentran sometidas a lo que disponga la sociedad matriz *Empresa Grande S.A.C.*, empresa que tiene el control y posee el poder decisorio.

En razón de que el 98 % del capital de las empresas vinculadas pertenece a la sociedad matriz, se origina el control interno por participación lo que a su vez propicia el control económico.

**También en atención de que la sociedad inversionista conjuntamente con las empresas vinculadas inversionistas, tienen la mayoría de votos decisorios en las juntas generales de accionistas (98 % y el 1.63 % de las acciones respectivamente), se produce el control interno por el derecho a emitir votos constitutivos.**

La dimensión “*desarrollo de las actividades individuales de las empresas*”

*vinculadas*” en razón del poder decisorio que ejerce la sociedad matriz en sus componentes realiza la evaluación en forma anual de otros aspectos diferentes a los resultados económico-financieros obtenidos.

Para el efecto se evalúan aquellos aspectos que se encuentran interactuando conjuntamente con las actividades individuales entre las que se encuentran: la forma de comunicación interna y externa, el clima y cultura organizacional aplicada a los trabajadores, los planes y proyectos ejecutados, organización, planificación, inversiones, posicionamiento, etcétera. Dicha evaluación no se muestra en el presente.

**Se concluye** que en consideración del dominio que establece el vínculo de subordinación se efectúa la evaluación del desarrollo de las actividades individuales de las empresas vinculadas, produciendo una influencia directa y significativa que evidencia el accionar y situación actual de cada una de ellas.

## **2.2 DISCUSIÓN DE LAS DIMENSIONES: $V_x-2$ SITUACIÓN DE CONTROL Y $V_y-2 =$ POLITICAS, PLANES Y PRINCIPIOS DISEÑADOS**

El autor de la investigación concordante con la Cámara de Comercio de Bogotá (2017) mencionamos que “la situación de control se produce cuando una persona natural o jurídica (sociedad matriz o controlante) tiene una participación accionaria que le otorgue el control o una posición dominante sobre las decisiones de una sociedad (subordinada o controlada)”.

Cuando la matriz ejerce el control en forma directa, la sociedad controlada se denomina *filial*.

Cuando la matriz ejerce el control por intermedio o con el concurso de una

o varias de sus filiales o de subordinadas a la matriz o a sus filiales, la sociedad controlada recibe el calificativo de *subsidiaria*. (p. 1)

En la presente investigación se ha convenido denominar a estas sociedades como “*empresas vinculadas*” a fin de generalizar su condición de sociedad controlada.

En el presente trabajo se demuestra que existe la situación de control en el Grupo Empresarial Grande al cumplirse los siguientes presupuestos legales:

- El 98 % del capital social de las empresas vinculadas pertenece directamente a la Empresa Grande S.A.C., sociedad matriz del Grupo Empresarial. El 1.63 % del capital social de las empresas vinculadas son de propiedad de algunas de las empresas vinculadas del Grupo Empresarial. Para tal efecto se computan solo las acciones ordinarias con derecho a voto.
- La sociedad matriz y las empresas vinculadas tienen en forma conjunta el derecho de emitir los votos constitutivos, constituyéndose en la mayoría decisoria en las juntas generales de accionistas o juntas de socios que le faculta elegir la mayoría de miembros de estas juntas.
- La sociedad matriz, directamente o con el concurso de las empresas vinculadas, en razón de un acto o negocio con la sociedad controlada o con sus socios, ejerce influencia dominante en las decisiones de los órganos de administración de las sociedades.



Figura 25.- Situación de Control en el Grupo Empresarial Grande. Elaboración propia

### Resumen

Por lo manifestado se debe señalar que la situación de control se aplica en el Grupo Empresarial Grande por tener la sociedad matriz (*Empresa Grande S.A.C.*) el control directo y el control conjunto de las actividades y una posición dominante sobre las decisiones de los órganos de administración de las empresas vinculadas. A esto se agrega el hecho de ser la inversionista mayoritaria del capital social y poseer en forma conjunta con las empresas vinculadas inversionistas el derecho de emitir los votos constitutivos.

En la dimensión “*políticas, planes y principios diseñados*” se considera todos los principios que la sociedad matriz y sus empresas vinculadas se comprometieron a cumplir. Estas reglas y directrices básicas indican el comportamiento y el procedimiento adecuado que deben seguir las empresas dominadas e incluye a todos



sus directivos, funcionarios y colaboradores.

En virtud de la situación de subordinación y control la sociedad matriz dominante ha diseñado políticas y principios corporativos e individuales que son cumplidas con rigurosidad por sus componentes, con el fin de garantizar el orden, formalidad, credibilidad y control de sus operaciones, constituyéndose en instrumentos que complementan las decisiones y el control que ejerce.

Se concluye que en consideración de la situación de control directo y el control conjunto de las actividades y la posición dominante sobre las decisiones, la sociedad matriz ha implementado políticas, planes, principios y guías que indican el compromiso y comportamiento que deben mostrar cada una de sus dominadas produciendo una influencia directa y significativa que redundan en el accionar de cada una de ellas.

### **2.3 DISCUSIÓN DE LA DIMENSIÓN: Vx-3 UNIDAD DE PROPÓSITO Y DIRECCIÓN / Vy-3 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ECONOMICO-FINANCIERA**

La Superintendencia de la Economía Solidaria de Colombia - Supersolidaria (2005) en su Concepto N° 027269 del 5 de agosto de 2005 cuando se refiere a la unidad de propósito y dirección dice lo siguiente:

(...) se da la unidad de propósito cuando la relación de las entidades involucradas a través de la subordinación presentan una finalidad que es comunicada por la entidad controlante y asumida por las controladas, encaminada a la ejecución de un fin o designio que se asume en beneficio del grupo, *sin perjuicio de la actividad correspondiente de los sujetos que lo componen o integran*, y, existe unidad de dirección cuando las empresas

que conforman el grupo están dominadas o subordinadas a la expresión del poder de la controlante, que tiene la facultad de decisión, y por ello *con el propósito de que todas actúen no solo bajo la misma dirección, como es lógico, sino bajo los mismos parámetros, sean ellos explícitos o no.* (p. 5)

La misma Supersolidaria (2005) en su Oficio 220-091161 del 02 de mayo de 2017 y ante la consulta formulada por un grupo empresarial, refiriéndose a la unidad de control y dirección manifiesta lo siguiente:

Si adicionalmente a la subordinación existe "unidad de propósito y dirección", *se configura el denominado grupo empresarial.* El concepto de "unidad de propósito y dirección" se exterioriza en aquellos grupos en que, por ejemplo, *además de tener administradores comunes, se verifican procesos de integración vertical o de integración horizontal,* como cuando una sociedad compra cueros, otra los procesa, otra fábrica zapatos, otra fábrica gelatina y otra comercializa dichos productos, *o cuando se determinan políticas comunes (administrativas, financieras, laborales, etcétera).* (p. 3)

En la presente investigación se demuestra que existe la unidad de propósito y dirección en el Grupo Empresarial Grande, porque las actividades de todas las empresas vinculadas persiguen la consecución de un objetivo determinado por la sociedad matriz (propósito), en virtud de la dirección que ejerce sobre el conjunto, sin perjuicio del desarrollo individual del objeto social o actividad de cada una de ellas.



Figura 26.- Unidad de Propósito y Dirección en el Grupo Empresarial Grande. Elaboración propia

### Resumen

Complementando a lo antedicho, se aprecia que existe unidad de propósito y dirección en el Grupo Empresarial Grande, debido a que la sociedad matriz o controlante (*Empresa Grande S.A.C.*) en virtud de la dirección que ejerce sobre el conjunto, ha dispuesto que cada integrante persiga la consecución de objetivos determinados, sin perjuicio del desarrollo individual de su objeto social o actividad que despliega.

En la dimensión “*diagnóstico de la situación económico-financiera*” se vislumbra el análisis e interpretación de los estados financieros consolidados e individuales de los integrantes del grupo empresarial en forma anual. Se utiliza la “*técnicas de análisis de indicadores financieros*” auxiliados por un conjunto de “*ratios de desempeño*” (metas) que miden la liquidez, gestión, endeudamiento y la rentabilidad del grupo empresarial y de cada empresa vinculada.

Se efectúa la comparación entre lo propuesto y lo realizado indicándo el desempeño como “apropiado”, “moderado” o “insuficiente”. También se emiten las recomendaciones para la mejora del comportamiento en caso de incumplimiento o de continuar con el esfuerzo de haber alcanzado las metas. En base de estos indicadores la sociedad matriz (empresa inversora) podrá tomar decisiones para la expansión o reducción de sus negocios.

En resumen, en consideración a la unidad de propósito y dirección que persigue la consecución de objetivos determinados, la sociedad matriz efectúa anualmente el diagnóstico de la situación económico-financiera e informa a sus empresas vinculadas el desempeño logrado y las recomendaciones a seguir, generando una influencia directa y significativa que repercute en el comportamiento individual de cada una de ellas.

## CONCLUSIONES

1. De acuerdo al objetivo general de la investigación que refiere a determinar la influencia de los grupos empresariales en el desempeño de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019, se demostró que la Empresa Grande S.A.C. se constituye en la sociedad matriz por ser el inversor mayoritario de las 11 empresas vinculadas del grupo empresarial al ostentar directamente el 98 % del total del accionariado de cada sociedad, mientras que el restante 2 % de las acciones han sido adquiridas por nueve (09) empresas vinculadas del mismo grupo empresarial y el interés minoritario pertenece a dos (02) accionistas del extranjero. Además, que por haber instaurado como parte de la Política Financiera la implementación de ratios de desempeño, constituyéndose en metas o retos que son asumidos individualmente por cada empresa integrante. Se concluyen que los grupos empresariales influyen directa y significativamente en el desempeño de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019.
2. Según el objetivo específico 1, determinar la influencia del vínculo de subordinación en la evaluación del desarrollo de las actividades individuales de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019. Se concluye que el vínculo de subordinación influye directa y significativamente en la evaluación del desarrollo de las actividades individuales de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019; debido a que se comprueba que existe el control interno por participación confirmándose que el 98 % del capital de las empresas vinculadas pertenece a una sociedad matriz (Empresa Grande S.A.C.), además de que se comprueba que existe el control interno por el derecho a emitir votos constitutivos ya que la sociedad matriz y las empresas vinculadas inversionistas, separadas o conjuntamente, tienen la mayoría de votos decisorios en las juntas generales de accionistas, es decir el 98 % y el 1.63 % respectivamente, la matriz

ejerce una influencia decisiva sobre sus empresas vinculadas restándoles autonomía en acciones de dirección o administración.

3. De acuerdo al objetivo específico 2, determinar la influencia de la situación de control en las políticas, planes y principios diseñados de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019; se concluye que la situación de control en las políticas, planes y principios diseñados de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019; debido a que el 98 % del capital social de las empresas vinculadas pertenece directamente a la Empresa Grande S.A.C., sociedad matriz del Grupo Empresarial. Además, el 1.63 % del capital social de las empresas vinculadas son de propiedad de algunas de las empresas vinculadas del Grupo Empresarial.
4. Finalmente, en concordancia con el objetivo específico 3; determinar la influencia de la unidad de propósito y dirección en el diagnóstico de la situación económico-financiera de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019; se concluye que la unidad de propósito y dirección influye directa y significativamente en el diagnóstico de la situación económico-financiera de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019; debido a que la rentabilidad de la capital obtenida por el grupo empresarial en el ejercicio 2018 fue del 40 % en comparación con el año 2017 que fue del 5 %, revelando que la rentabilidad ha mejorado considerablemente en un 35 % indicando el ratio una MODERADA utilidad neta con relación al capital aportado por los accionistas del grupo empresarial; demostrando así que la sociedad matriz efectúa anualmente el diagnóstico de la situación económico-financiera e informa a sus empresas vinculadas el desempeño logrado y las recomendaciones a seguir, generando una influencia directa y significativa que repercute en el comportamiento individual de cada una de ellas

## RECOMENDACIONES

1. Se sugiere que el grupo empresarial y la sociedad matriz impulse como una práctica de rutina la evaluación del desarrollo de las actividades individuales de las empresas vinculadas, con características de cumplimiento obligatorio y con apreciaciones de avance en forma trimestral, semestral o anual. Ya que la evaluación permitiera mejorar la comunicación interna y externa del grupo, el aprovechamiento y productividad laboral, el control y racionamiento de las mermas y desperdicios, el mantenimiento y buen trato de los equipos, el cumplimiento de los planes y proyectos, entre otros aspectos favorables para las empresas. Asimismo, para que la evaluación tenga acogida deberá establecerse premios por el cumplimiento de las metas como reconocimientos, estímulos, promociones o ascensos de los participantes, pero a su vez puede fijarse deméritos sanciones o destituciones por el incumplimiento de los compromisos pactados.
2. Se sugieren implementar políticas que permitan promover y desarrollar la cultura de gestión de riesgos en todos los niveles organizacionales, contribuir a la garantía de continuidad del negocio mediante la gestión de riesgos, contribuir al logro de la estrategia y a la mejora continua operacional del grupo empresarial mediante la identificación de riesgos y la adecuada implementación de acciones que mitiguen su impacto y probabilidad de ocurrencia.
3. Se sugiere adoptar medidas que garanticen las mejores prácticas de “gobierno corporativo” que suministre los lineamientos de actuación de las empresas componentes en esta materia, la adopción de valores éticos corporativos, las reglas básicas que ayuden al logro de los objetivos de participación, estabilidad, seguridad, transparencia y confianza frente a sus grupos de interés y del mercado en general. Con el propósito de dejar instituido el diagnóstico de la situación económico-financiera de las empresas vinculadas,

el Organismo responsable designado emitirá políticas que incluyan una serie de reglas e indicadores claros que se constituyan en metas de desempeño permitiendo el análisis, evaluación, decisión y seguimiento en cada una de sus etapas. Estas metas de desempeño permitirán medir la eficacia y el comportamiento de su estabilidad financiera, capacidad de endeudamiento, capacidad de generar liquidez, los rendimientos y las utilidades que generen las empresas vinculadas. Se complementará siempre con las recomendaciones necesarias.

4. Se sugiere que los resultados de la investigación sean publicados y difundidos en la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, ya que esto permitiría que no solo el contador conozca la interpretación de los estados financieros y la situación económica financiera, ya que el conocer la situación económica financiera de la empresa permite tomar datos y evaluar el desempeño de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas. Además, se sugiere que para futuras investigaciones tome en consideración la metodología de la investigación y se plantee un diferente método de investigación, donde se aprecien los cambios de resultados en la realidad de un espacio y tiempo determinado.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AJE Group (s.f.). *Organigrama de la Empresa Ajeper S.A.* Recuperado el 30-06-2017 de <https://es.slideshare.net/deisysapaico/ppt-planos-estrategicos-aje-group>
- Alas Guardado Elmy, Campos Rodríguez Esaú Antonio y Rivas Pineda Marilyn De Mercedes (2004). *Tesis Consolidación de Estados Financieros Utilizando los Tipos de Control Directo, Indirecto, Reciproco y Circular.* (Tesis de Pre Grado) Universidad de El Salvador. San Salvador, El Salvador. Recuperado el 11-06-2017 de <http://ri.ues.edu.sv>
- Aldana Sánchez Renzo Fernando y Medrano Paniagua Andrea Fabiola (2016). *Consolidación de los Estados Financieros del Grupo FONAFE.* (Tesis de Pre Grado). Universidad Nacional del Callao. Callao, Perú. Recuperado el 11-06-2017 de <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/UNAC/1599>
- Applet.magic.com (s.f.). *Los Zaibatsu del Japón, Pandillas Financieras.* Recuperado de <http://www.applet-magic.com/zaibatsusp.htm>
- Betancourt G. Benjamín (s.f.). *Diseño Organizacional. Las Estructuras Contemporáneas.* Recuperado el 30-06-2017 de <https://www.gestiopolis.com/que-es-keiretsu/>
- Blanco Amaya Guillermo Ausberto, Sanchez Gloribel Haydee y Sandoval Elías Evelyn Elizabeth (2005). *Lineamientos para la Contabilización de las Operaciones y Registros Financieros de las Actividades de Negocios Conjuntos en el Área de la Construcción.* (Tesis de Pre Grado). Universidad de El Salvador. San Salvador, El Salvador. Recuperado el 11-06-2017 de <http://ri.ues.edu.sv/11946/1/S2111.pdf>
- Briceño V. Carmen Luz, Pardo M. Carolina y Pinto B. Claudina (2004). *Tópicos de Contabilidad.* (Tesis de Pre Grado). Universidad de Chile. Recuperado el 29-12-2016 de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111474/brice%C3%B1o%20V.,%20Carmen.pdf?sequence=1>
- Cámara de Comercio de Bogotá (2017). *Registro de Situaciones de Control y Grupos Empresariales.* Bogotá, Colombia. Guía 10. Agosto 2017. Recuperado el 31-01-2019 de
- Carrasco Díaz, Sergio (2007). *Metodología de la Investigación Científica.* Lima, Perú. Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Cerna Cruz Misael Alexander, Díaz Flores Lorena Carolina y Vásquez Gavidia Katy Ivette (2006) *Tratamiento Contable de las Combinaciones de Negocios, con Base a la Norma de Información Financiera N° 22 Adoptada en El Salvador: Un Análisis Teórico Práctico como un Instrumento Técnico de Apoyo para la Mediana Empresa del Sector Comercio.* (Tesis de Pre Grado). Universidad de El Salvador. San

- Salvador, El Salvador. Recuperado el 11-06-2017 de <http://ri.ues.edu.sv/11375/1/C411t.pdf>
- Colegio de Contadores de Chile (s.f.) *Boletín Técnico N° 72: Combinación de Negocios, Inversiones Permanentes y Consolidación de Estados Financieros*. Recuperado el 28-06-2017 de <http://portal.chilecont.cl/wp-content/uploads/2016/07/Boletin-N-72.pdf>
- Congreso de la República del Perú (1997). *Ley N° 26887, Ley General de Sociedades (Publicada el 09-12-1997)*. Lima, Perú.
- Corporación Peruvians (2016). *Termómetro de Control para Medir el Método o Forma de Agrupación*. Diplomado de Especialización NIIF 2016.
- Chavarro Moncada, Paola Andrea (2004). *Los Consorcios en Colombia*. (Tesis de Pre Grado). Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado el 30-06-2017 de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere3/tesis03.pdf>
- Diccionario definición.de (s.f.). *Definición de Desempeño*. Recuperado el 31-01-2019. Recuperado de <https://definicion.de/desempeno/>
- Economia48.com, La Gran Enciclopedia de Economía (s.f.).  *Holding*. Recuperado el 08-12-2016 de <http://www.economia48.com/spa/d/holding/holding.htm>
- Economipedia.com (s.f.)  *Empresa Transnacional*. Recuperado el 08-12-2016 de <http://economipedia.com/definiciones/empresa-transnacional.html>
- EcoPetrol (2017). *Estructura Societaria*. Recuperado el 30-06-2017 de [http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/relacion-inversionistas/informacion-general/grupo-empresarial!/ut/p/z0/04\\_Sj9CPykyssy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziLf0N3d09gg28LbyCj00cPQMsQ1yMAgzcAw30C7IdFQELDfQ8/](http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/relacion-inversionistas/informacion-general/grupo-empresarial!/ut/p/z0/04_Sj9CPykyssy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziLf0N3d09gg28LbyCj00cPQMsQ1yMAgzcAw30C7IdFQELDfQ8/).
- Empresas Mas Vida (s.f.). *Estructura del Holding*. Recuperado el 30-06-2017 de <http://www.empresamasvida.cl/index.php/estructura-del-holding-3/>
- Garrone, José A. (2005). *Diccionario Jurídico – Tomo III*, Ed. LexisNexis, Buenos Aires, 2005.
- Gerencie.com (s.f.).  *Holding*. Recuperado el 08-12-2016 de <http://www.gerencie.com/holding.html>
- González Delgado Samuél (s.f.).  *Grupos empresariales y situaciones de control*. Recuperado el 31-01-2019 de <https://edictosyavisosdeley.occidente.co/grupos-empresariales-y-situaciones-de-control/>

- Gutiérrez Cedillos, Juver Miguel y Martínez Henríquez, Antonio Angel (2012). *Procedimientos para la Consolidación de Estados Financieros con Base en la Sección 9 Estados Financieros Consolidados y Separados de la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades, Vigentes en El Salvador a partir de Enero de 2011*. (Tesis de Pre Grado) Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador. Recuperado el 05-12-2016 de <http://ri.ues.edu.sv/6971/1/TRABAJO%20DE%20GRADUACION%20CONSOLIDACION,%20Guitierrez%20Cedillos.pdf>
- Grupo Romero (s.f.). *Estructura de Conglomerado Mixto*. Recuperado el 30-06-2017 de <http://consultasfinancierasypresarias.blogspot.pe/2015/10/grupo-economico-y-conglomerado.html>
- Hinostroza Garamendi, Luis Rubén (2010). *Modelo de Gestión de Nacimiento, Crecimiento, Diversificación e Internacionalización de un Grupo Empresarial Familiar (AJEGROUP - Años)*. (Tesis de Post Grado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Recuperado el 28-06-2017 de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3365/1/Hinostroza\\_gl.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3365/1/Hinostroza_gl.pdf)
- International Financial Reporting Standards [IFRS] (2009). *Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)* desarrollado por la Fundación del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASCF), por sus siglas en inglés. Londres 2009.
- Mastrapasqua, Julieta (2013). *Conglomerados Coreanos*. (Trabajo de Investigación). Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina. Recuperado el 30-06-2017 de [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/7061/16-mastrapasqua-tesisfce.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7061/16-mastrapasqua-tesisfce.pdf)
- Monroy Quevedo, Roxana Mellisa (2016). *Consolidación de Estados Financieros de una Compañía Matriz Guatemalteca Dedicada a la Comercialización de Cemento*. (Tesis de Pre Grado). Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado el 02-07-2017 de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_5230.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5230.pdf)
- Montiel Fuentes, Carlos Mario (2009). *Acercamiento al Concepto de Grupos Empresariales: Concurrencia de Elementos para su Existencia*. *Revista e-Mercatoria*, Volumen 8, Número 1 (2009). Universidad Externado de Colombia. Recuperado el 30-06-2017 de <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/emerca/article/view/2038/1825>
- Movers Consorcio Aduanal S.C. (s.f.). *Organigrama Funcional del Consorcio*. Recuperado el 30-06-2017 de <http://www.aamovers.com.mx/empresa.html>
- Namban, Blog de Relaciones Políticas, Económicas y Comerciales entre España y Japón (2011). *Los Conglomerados Empresariales (I): los Zaibatsu*. Recuperado el 30-06-2017 de <https://nambanjapon.wordpress.com/2011/06/15/los-conglomerados-empresariales-i-los-zaibatsu/>

- Nunes, Paulo (2012). *Influencia Significativa*. Publicado en el Portal Old.Knoow.net. Recuperado el 03-07-2017 de [http://www.old.knoow.net/es/cieeconcom/contabilidad/influencia\\_significativa.htm](http://www.old.knoow.net/es/cieeconcom/contabilidad/influencia_significativa.htm)
- Pérez Grau, Samuel (s.f.). *Carácter y Conformación de los Grupos Empresariales*. Recuperado el 08-12-2016 de <http://www.monografias.com/trabajos90/caracter-y-conformacion-grupos-empresariales/caracter-y-conformacion-grupos-empresariales.shtml>
- Quiróz Pacheco, Juan Carlos E. (2015). *Las Fusiones y la Concentración en las Empresas Bancarias en el Perú*. (Informe Final de Investigación). Universidad Nacional del Callao. Callao, Perú. Recuperado el 13-06-2017 de <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/UNAC/1016>
- Samsung Group (s.f.). *El Intrincado Organigrama de Samsung*. Recuperado el 03-07-2017 de <http://egesoftware.blogspot.pe/2014/06/el-intrincado-organigrama-de-samsung.html>.
- Salomé Mariana (2013) Artículo *Grupos Empresariales*. Club Ensayos. Recuperado el 08-12-2016 de <https://www.clubensayos.com/Negocios/Grupos-Empresariales/693934.html>
- The Coca Cola Company (s.f.). *Organigrama de Coca Cola*. Recuperado el 30-06-2017 de <http://www.losrecursoshumanos.com/estructura-organizacional-de-coca-cola/>
- Toro Mejía Carolina (2014). *Cuándo se Determina un Grupo Empresarial o una Situación de Control*. Recuperado el 29-08-2019 de <https://www.asuntoslegales.com.co/consultorio/cuando-se-determina-un-grupo-empresarial-o-una-situacion-control-2111016>
- Vargas Sánchez, Gustavo (2008). *La Empresa Transnacional*. Revista Economía Informa N° 351, Marzo-Abril 2008. Universidad Nacional Autónoma de México. México D.F., México Recuperado el 26-06-2017 de <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/351/02gustavo.pdf>
- Villegas Villegas, Leonardo, Marroquin Peña, Roberto, Del Castillo Narro, Vladimiro y Sánchez Quintana, Rogil (2011). *Teoría y Práxis de la Investigación Científica*. Lima, Perú. Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Wikipedia, la Enciclopedia Libre (s.f.) *Conglomerado de Empresas*. Recuperado el 27-06-2017 de [https://es.wikipedia.org/wiki/Conglomerado\\_de\\_empresas](https://es.wikipedia.org/wiki/Conglomerado_de_empresas)
- Wikipedia, la Enciclopedia Libre (s.f.) *Consortio*. Recuperado el 26-06-2017 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Consortio>
- Wikipedia, la Enciclopedia Libre (s.f.). *Chaebol*. Recuperado el 03-07-2017 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Chaebol>

Wikipedia, la Enciclopedia Libre (s.f.). *Grupo de Empresas*. Recuperado el 08-12-2016 de [https://es.wikipedia.org/wiki/Grupo\\_de\\_empresas](https://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_de_empresas)

Wikipedia, la Enciclopedia Libre (s.f.).  *Holding*. Recuperado el 08-12-2016 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Holding>.

Wikipedia, la Enciclopedia Libre (s.f.). *Konzern*. Recuperado el 26-06-2017 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Konzern>

Wikipedia, la Enciclopedia Libre (s.f.). *Keiretsu*. Recuperado el 03-07-2017 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Keiretsu>

Wikipedia, la Enciclopedia Libre (s.f.). *Multinacional*. Recuperado el 26-06-2017 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Multinacional>

Wikipedia, la Enciclopedia Libre (s.f.). *Zaibatsu*. Recuperado el 03-07-2017 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Zaibatsu>

## ANEXO 1 - MATRIZ DE CONSISTENCIA

### TITULO: “Grupos Empresariales y el Desempeño en la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas, Huancayo 2019”

PROBLEMAS	OBJEIVOS	HIPO TESIS	MARCO TEORICO	VARIABLES - DIMENSIONES	METODOLOGIA DE INVESTIGACION
<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJEIVO GENERAL</b>	<b>HIPO TESIS GENERAL</b>	<u>Vx = Grupo Empresarial</u>		<b>POBLACION:</b> Grupos empresariales de la Ciudad de Huancayo, estimándose la conformación de cinco (5) grupos empresariales.
¿Cómo es la influencia de los grupos empresariales en el desempeño de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019?	Determinar la influencia de los grupos empresariales en el desempeño de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019.	Los grupos empresariales influyen directa y significativamente en el desempeño de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019.	Montiel Fuentes, Carlos Mario (2009). <i>Acercamiento al Concepto de Grupos Empresariales: Concurrencia de Gonzáles Delgado Samuél (s.f.). Grupos empresariales y situaciones de control</i>	<u>Vx= Grupo Empresarial</u> Vx-1 = Vinculo de subordinación Vx-2 Situación de control Vx-3 Unidad de propósito y dirección	<b>MUESTRA:</b> Grupo Empresarial Grande
<b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b>	<b>OBJEIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>HIPO TESIS ESPECIFICAS</b>			<b>METODO DE INVESTIGACION:</b> - General - Inductivo - Deductivo
a. ¿Cómo el vinculo de subordinación influye en la evaluación del desarrollo de las actividades individuales de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019?	a. Determinar la influencia del vinculo de subordinación en la evaluación del desarrollo de las actividades individuales de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019.	a. El vinculo de subordinación influye directa y significativamente en la evaluación del desarrollo de las actividades individuales de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019.	Cámara de Comercio de Bogotá (2017). <i>Registro de Situaciones de Control y Grupos Empresariales</i>		<b>TIPO DE INVESTIGACION:</b> - Aplicada
b. ¿Cómo la situación de control influye en las políticas, planes y principios diseñados de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019?	b. Determinar la influencia de la situación de control en las políticas, planes y principios diseñados de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo	b. La situación de control influye directa y significativamente en las políticas, planes y principios diseñados de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019.	<u>Vy = Desempeño</u>  Diccionario definición.de (s.f.). <i>Definición de Desempeño</i>	<u>Vy = Desempeño</u> Vy-1 = Evaluación del desarrollo de las actividades individuales Vy-2 = Políticas, planes y principios diseñados Vy-3 = Diagnóstico de la situación económico-financiera	<b>NIVEL DE INVESTIGACION:</b> - Aplicada
c. ¿Cómo la unidad de propósito y dirección influyen en el diagnóstico de la situación económico-financiera de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019?	c. Determinar la influencia de la unidad de propósito y dirección en el diagnóstico de la situación económico-financiera de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019.	c. La unidad de propósito y dirección influye directa y significativamente en el diagnóstico de la situación económico-financiera de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019.	Vásquez Alejandro (2018) <i>Que son las políticas de una empresa?</i>  Carrasco Díaz, Sergio (2007). <i>Metodología de la Investigación Científica.</i>		<b>DISEÑO DE INVESTIGACION:</b> No experimental de tipo transeccional o transversal
					<b>TECNICAS:</b> - Encuestas - Fichas de análisis documental
					<b>METODO DE ANALISIS DE DATOS:</b> - Método Inferencial

## ANEXO 2 –OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	
Grupo Empresarial	Adecuado la definición del autor Montiel: “llamamos grupo empresarial al conjunto constituido por varias sociedades, conservando cada una su existencia propia, pero unidas por diversos lazos, en virtud de las cuales una de ellas denominada “sociedad matriz” mantiene a las “empresas vinculadas” bajo un <b>vínculo de subordinación</b> , ejerce una <b>situación de control</b> sobre el conjunto y hace prevalecer la <b>unidad de propósito y dirección</b> ”. (Montiel, 2009, pp. 3-4)	Una sociedad será <b>subordinada o controlada</b> cuando <b>su poder de decisión se encuentre sometido a la voluntad de otra u otras personas</b> (la que controla se constituirá en su matriz o controlante), bien sea directamente (en este caso aquella se denominará filial), o con el concurso o por intermedio de las subordinadas de la matriz (en cuyo caso a esta se le denominará subsidiaria) (González, s.f.)	Vx-1 = Vinculo de Subordinación	Vx 1.1 = La sociedad matriz o controladora ejerce el poder de decisión	
				Vx 1.2 = Las filiales se encuentran subordinadas a las decisiones de la sociedad matriz	
				Vx 1.3 = Las subsidiarias se encuentran subordinadas a las decisiones de las filiales y la sociedad matriz	
			La <b>situación de control</b> se produce cuando una persona natural o jurídica (matriz o controlante) <b>tiene una participación accionaria que le otorgue el control o una posición dominante sobre las decisiones de una sociedad (subordinada o controlada)</b> ”. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017)	Vx-2 = Situación de Control	Vx 2.1 = La sociedad matriz ejerce control y una posición dominante sobre las decisiones de las empresas vinculadas
					Vx 2.2 = La sociedad matriz ejerce control por ser la inversionista mayoritaria del capital social de las empresas vinculadas
					Vx 2.3 = La sociedad matriz ejerce control en forma conjunta con las empresas vinculadas inversionistas al poseer el derecho de emitir votos constitutivos.
	Se dice que existirá <b>unidad de propósito y dirección</b> cuando la existencia y actividades de todas las entidades <b>persigan la consecución de un objetivo determinado por la matriz o controlante</b> en virtud de la dirección que ejerce sobre el conjunto, sin perjuicio del desarrollo individual del objeto social o actividad de cada una de ellas. (Superintendencia de Sociedades de Colombia, 2017, p. 4)	Vx-3 = Unidad de Propósito y Dirección	Vx 3.1 = Las empresas vinculadas tienen como propósito perseguir la consecución de objetivos determinados,		
			Vx 3.2 = La sociedad matriz ejerce la dirección sobre el conjunto de empresas vinculadas		

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Grupo Empresarial	Adecuado la definición del autor Montiel: “llamamos grupo empresarial al conjunto constituido por varias sociedades, conservando cada una su existencia propia, pero unidas por diversos lazos, en virtud de las cuales una de ellas denominada “sociedad matriz” mantiene a las “empresas vinculadas” bajo un <b>vínculo de subordinación</b> , ejerce una <b>situación de control</b> sobre el conjunto y hace prevalecer <b>la unidad de propósito y dirección</b> ”. (Montiel, 2009, pp. 3-4)	Se dice que existirá <b>unidad de propósito y dirección</b> cuando la existencia y actividades de todas las entidades <b>persigan la consecución de un objetivo determinado por la matriz o controlante</b> en virtud de la dirección que ejerce sobre el conjunto, sin perjuicio del desarrollo individual del objeto social o actividad de cada una de ellas. (Superintendencia de Sociedades de Colombia, 2017, p. 4)	Vx-3 = Unidad de Propósito y Dirección	Vx 3.3 = Las políticas, planes, principios o guías comunes son cumplidas inobjetablemente por las empresas vinculadas
Desempeño en la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas	Adecuando la definición de <i>desempeño</i> diremos: “es la <b>evaluación del desarrollo de las actividades individuales</b> que ejecutan la sociedad matriz y las empresas vinculadas en virtud de las <b>políticas, planes y principios diseñados</b> y los <b>diagnósticos de la situación económico-financieros obtenidos anualmente</b> , con el objetivo de analizar el comportamiento propio de cada componente que redunde en beneficios comunes que fortalezcan el accionar del grupo empresarial”. (Adecuación del autor en base a la definición del Diccionario definición.de. s.f.)	Involucra un trabajo profundo por parte del órgano evaluador y la colaboración de todos los componentes. <b>La evaluación no debe medir solamente los resultados económico-financieros, sino otros aspectos que se encuentran interactuando</b> , tal como: la comunicación, trabajo en equipo, ejecución de planes y proyectos, organización, volumen y calidad del trabajo, establecimiento de los objetivos, planificación, factores individuales de los colaboradores, producción, inversiones, posicionamiento, etcétera. (Adecuación del autor del trabajo de investigación en base al artículo de utopia-consultores.com, s.f.)	Vy-1 = Evaluación del desarrollo de las actividades individuales	Vy 1.1 = En la evaluación del desarrollo de las actividades de los componentes del grupo empresarial se incluye el compromiso de colaboración de los directivos, funcionarios y trabajadores  Vy 1.2 = La evaluación del desarrollo de las actividades de los integrantes considera otros aspectos diferentes a los resultados económico-financieros  Vy 1.3 = La evaluación del otros aspectos involucra la forma de comunicación interna y externa, el clima y cultura organizacional aplicado a los trabajadores, los planes y proyectos ejecutados, etc.



VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Desempeño en la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas	Adecuando la definición de <i>desempeño</i> diremos: “es la <b>evaluación del desarrollo de las actividades individuales</b> que ejecutan la sociedad matriz y las empresas vinculadas en virtud de las <b>políticas, planes y principios diseñados</b> y los <b>diagnósticos de la situación económico-financieros obtenidos anualmente</b> , con el objetivo de analizar el comportamiento propio de cada componente que redunde en beneficios comunes que fortalezcan el accionar del grupo empresarial”. (Adecuación del autor en base a la definición del Diccionario definición.de. s.f.)	Las políticas son los principios que una empresa del grupo empresarial (incluyendo a la sociedad matriz y sus empresas vinculadas) se comprometen a cumplir. Son reglas y directrices básicas sobre el <b>comportamiento</b> y el procedimiento adecuado que se espera de cada empresa controlada e incluye a todos sus directivos, funcionarios y colaboradores. (Adecuación del autor del trabajo de investigación en base al artículo de Vásquez, 2018)	Vy-2 = Políticas, planes y principios diseñados	Vy 2.1 = Las políticas impartidas en el grupo empresarial son suscritas, refrendadas y comprometen el accionar de las empresas vinculadas
		Vy 2.2 = El grupo empresarial desarrolla políticas de buen gobierno corporativo		
		Vy 2.3 = Los planes estratégicos y los proyectos del grupo empresarial se establecen y evalúan a corto, mediano y largo plazo		
		Consiste en el análisis e interpretación de los estados financieros consolidados e individuales de los componentes del grupo empresarial utilizando “técnicas de análisis de indicadores financieros” apoyados en un paquete de “ <b>ratios de desempeño</b> ” ( <b>metas</b> ) que miden la liquidez, gestión, endeudamiento y la rentabilidad, calificando su desempeño como “apropiado”, “moderado” o “insuficiente”. (Adecuación del autor del trabajo de investigación)	Vy-3 = Diagnóstico de la situación económico-financiera	Vy 3.1 = Los ratios de desempeño (metas) miden la liquidez, gestión, endeudamiento y la rentabilidad de los componentes del grupo empresarial
				Vy 3.2 = El análisis e interpretación de los ratios de desempeño se califican como “apropiado”, “moderado” o “insuficiente” y se exponen las recomendaciones necesarias
				Vy 3.3 = Los ratios de desempeño utilizados se suscriben, refrendan y comprometen por los responsables de los componentes del grupo empresarial

### ANEXO 3

#### INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CON CONSENTIMIENTO INFORMADO CONSENTIMIENTO INFORMADO DE PARTICIPACIÓN EN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Huancayo,        de                    de 2019

Señor(a):

De mi especial consideración:

Mediante el presente, me dirijo a Ud. con el propósito de saludarlo muy cordialmente, a la vez aprovechar la oportunidad para solicitar su autorización para participar en el Proyecto de investigación denominado **“Grupos Empresariales y el Desempeño en la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas, Huancayo 2019”** presentado a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas conducido por el Decano Dr. Fredi Gutiérrez Martínez, perteneciente a la Universidad Peruana “Los Andes” de la Ciudad de Huancayo-Perú.

Dicho Proyecto tiene como objetivo principal “Determinar la influencia de los grupos empresariales en el desempeño de la sociedad matriz y sus empresas vinculadas, Huancayo 2019. En función de lo anterior es pertinente su participación en el estudio, por lo que mediante la presente, se le solicita **su consentimiento informado**.

A efectos de que usted colabore con esta investigación, mucho agradeceré se sirva ordenar a quien corresponda se me facilite la siguiente información:

a) *Información Contable:*

- Libros y registros de contabilidad de la sociedad matriz y de sus empresas vinculadas.

b) *Información Financiera:*

- Estados financieros individuales de la sociedad matriz y de sus empresas vinculadas correspondientes a los ejercicios 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018.
- Estados financieros consolidados del Grupo Empresarial Grande correspondientes a los ejercicios 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018.
- Papeles de Trabajo de los estados financieros consolidados de los ejercicios antes mencionados.

c) *Políticas de Gestión:*

- Comprende las Políticas correspondiente a los periodos 2011-2015 y 2016-2020, siendo aplicable para el Grupo Empresarial Grande, la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas, como sigue:
  - Política de Abastecimiento.
  - Política de Compensación y Beneficios.
  - Política de Comunicación.

- Política de Control Interno y Prevención del Fraude y la Corrupción.
- Política de Gestion de Riesgos.
- Política de Gestion Humana.
- Política de Gobierno Corporativo.
- Política de Negociacion de Acciones.
- Política de Operaciones con Partes Vinculadas.
- Política de Proyectos de Inversión.
- Política de Relacionamiento entre las Empresas Vinculadas.
- Política de Revelacion de la Información.
- Política de Seguridad Corporativa.
- Política de Seguridad de la Informacion y Ciberseguridad.
- Política Financiera.
- Política para la Designacion del Revisor Fiscal y Auditor Externo.

d) *Información Legal*

- Escrituras Públicas de Constitución y de Modificación de Capital Social de la Sociedad Matriz y las Empresas Vinculadas del Grupo Empresarial Grande.
- *Entrevistas.* Se realizarán interrogatorios mediante preguntas establecidas a sus principales funcionarios y trabajadores (Gerente, Contador, Asistente de Contabilidad, etc.). Estas entrevistas serán grabadas y sólo servirán como complemento informativo para el presente estudio.
- *Encuestas.* Se efectuarán preguntas formuladas en el Cuestionario del “Instrumento de Recolección de Datos”, el cual contiene 18 preguntas relacionadas con las variables del estudio “Grupos Empresariales” y “Desempeño en la Sociedad Matriz y Empresas Vinculadas”. Estas encuestas se realizarán a los funcionarios y trabajadores antes mencionados.
- *Fotográficas.* Se tomarán fotografías de sus instalaciones y personal que colabore a fin de dejar constancia en los Anexos de la Tesis a emitir.

Dicha actividad tendrá una duración de aproximadamente siete (07) días hábiles y de ser necesario agradeceré se me autorice realizarlo en más de una ocasión. El trabajo de recopilación de información lo realizaré en las instalaciones de su institución y durante la jornada normal de trabajo, es así que en mi condición de Investigador-Responsable me comprometo a no interrumpir sus labores habituales y devolver en las mismas condiciones la información que se me proporcione.

Los alcances y resultados esperados de esta investigación podrán constituirse en un instrumento o guía de consulta para profesionales de la ciencia contable, empresarios, inversores, trabajadores y toda persona interesada en la gestión y el desarrollo de los grupos empresariales. En tal sentido, de considerarlo oportuno los resultados serán compartidos con vuestra institución.

Hago presente que la participación en este estudio no implicará ningún riesgo de daño físico ni psicológico para usted y sus trabajadores, y se tomarán todas las medidas que sean necesarias para garantizar la salud e integridad física y psíquica de quienes participen del estudio.

...///

Todos los datos que se recojan, serán estrictamente confidenciales. Además, los datos entregados sólo se usarán para los fines científicos de la investigación. El responsable de esto, en calidad de custodio de los datos, será el Investigador-Responsable del proyecto, quien tomará todas las medidas necesarias para cautelar el adecuado tratamiento de los datos, el resguardo de la información registrada y la correcta custodia de estos.

El Investigador-Responsable del proyecto y la Universidad Peruana “Los Andes” aseguran la total cobertura de costos del estudio, por lo que su participación no significará gasto alguno. Por otra parte, la participación de su persona como la de sus trabajadores en este estudio no involucra pago o beneficio económico alguno.

Si presenta dudas sobre este proyecto o sobre su participación en él, puede hacer las consultas en cualquier momento de la ejecución del mismo. Igualmente, puede retirarse de la investigación en el momento que considere oportuno, sin que esto represente perjuicio. Es importante que usted considere que su participación en este estudio es completamente libre y voluntaria, y que tiene derecho a negarse a participar o a suspender y dejar inconclusa su participación cuando así lo desee, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por la decisión adoptada.

Ya que la investigación ha sido autorizada por el Decanato y la Coordinación de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana “Los Andes”, si usted considera que se están vulnerado sus derechos, le pedimos se comunique con los miembros de dicho Decanato y/o Coordinación.

Desde ya le agradezco su participación.

**Bach. Elvis Flores De La Cruz**  
**Investigador-Responsable**

## ANEXO 4

### CONSENTIMIENTO INFORMADO DE PARTICIPACIÓN EN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo.....Gerente/Contador/  
Asistente de Contabilidad de.....,  
en base a lo expuesto en el presente documento, acepto voluntariamente participar en la investigación denominada **“Grupos Empresariales y el Desempeño en la Sociedad Matriz y sus Empresas Vinculadas, Huancayo 2019”** conducida por el Bach. Elvis Flores De la Cruz, Investigador-Responsable de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas, perteneciente a la Universidad Peruana “Los Andes” de la Ciudad de Huancayo-Perú.

He sido informado(a) de los objetivos, alcance y resultados esperados de este estudio y de las características de mi participación. Reconozco que la información que provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y anónima. Además, esta no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio.

He sido informado(a) de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar con el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables Dr. Fredi Gutiérrez Martínez o la Coordinadora de Grados y Títulos Mg. Sonia Barzola Inga al teléfono.....

Entiendo que una copia de este documento de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar al Investigador Responsable del proyecto al correo electrónico [elvisf06@gmail.com](mailto:elvisf06@gmail.com) o al teléfono 974251672.

**Nombre y firma del participante**

**Bach. Elvis Flores De la Cruz  
Investigador-Responsable**

**ANEXO 5**  
**HOJA DE TRABAJO DE CONSOLIDACION DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA - GRUPO GRANDE -**  
**AÑO 2013**

Descripcion	Empresa Grande S.A.C.	Industrias Grupo Grande S.A.C.	Industrial Colchones Ergo S.A.	Textileria y Colchones Montecarlo S.A.	Fábrica Colchones Titanium S.A.	Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	Andina Alpaca del Perú S.A.C.	Peruvian Pongee Colchones S.A.	Total Grupo	Eliminaciones	Total Consolidado
<b>Activo Total</b>	<b>59,309</b>	<b>15,362</b>	<b>18,816</b>	<b>18,231</b>	<b>20,063</b>	<b>15,809</b>	<b>14,846</b>	<b>13,776</b>	<b>176,212</b>	<b>- 29,370</b>	<b>146,842</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>13,550</b>	<b>9,415</b>	<b>12,371</b>	<b>11,460</b>	<b>8,787</b>	<b>8,659</b>	<b>7,848</b>	<b>6,894</b>	<b>78,984</b>	<b>-</b>	<b>78,984</b>
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	1,850	1,174	1,069	1,579	963	1,253	624	821	9,333		9,333
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros, Neto	4,880	3,512	5,423	4,934	3,146	3,631	2,788	2,468	30,782		30,782
Créditos por Cobrar Comerciales Relacionadas						131	426		557		557
Otras Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	1,770	414	488	347	443	473	625	1,013	5,573		5,573
Inventarios, Neto	5,050	3,899	4,825	4,087	3,059	2,155	2,375	1,368	26,818		26,818
Gastos Contratados por Anticipado		416	566	513	220	105	131	1,100	3,051		3,051
Otros Activos		-			956	911	726	124	2,717		2,717
Activos Clasificados como Mantenidos para la Venta							153		153		153
<b>Activo No Corriente</b>	<b>45,759</b>	<b>5,947</b>	<b>6,445</b>	<b>6,771</b>	<b>11,276</b>	<b>7,150</b>	<b>6,998</b>	<b>6,882</b>	<b>97,228</b>	<b>- 29,370</b>	<b>67,858</b>
Inversiones en Subsidiarias	28,910	80	80		150	150			29,370	- 29,370	-
Inversiones Inmobiliarias											-
Otros Activos a Largo Plazo											-
Propiedad, Planta y Equipo, Neto	14,513	5,227	6,050	6,530	11,126	7,000	6,998	6,882	64,326		64,326
Intangibles, Neto	1,884	404	81	93					2,462		2,462
Crédito Mercantil									-		-
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas	452	236	234	148					1,070		1,070
<b>Pasivo + Patrimonio Neto</b>	<b>59,309</b>	<b>15,362</b>	<b>18,816</b>	<b>18,231</b>	<b>20,063</b>	<b>15,809</b>	<b>14,846</b>	<b>13,776</b>	<b>176,212</b>	<b>- 29,370</b>	<b>146,842</b>
<b>Pasivo Total</b>	<b>19,537</b>	<b>8,727</b>	<b>10,940</b>	<b>10,321</b>	<b>13,416</b>	<b>9,907</b>	<b>8,082</b>	<b>6,024</b>	<b>86,954</b>	<b>-</b>	<b>86,954</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>10,026</b>	<b>7,033</b>	<b>8,590</b>	<b>7,470</b>	<b>13,136</b>	<b>9,172</b>	<b>7,782</b>	<b>5,038</b>	<b>68,247</b>	<b>-</b>	<b>68,247</b>
Sobregiros Bancarios									-		-
Obligaciones Financieras a Corto Plazo	4,573	2,351	3,005	2,632	3,795	3,101	2,410	1,793	23,660		23,660
Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	2,645	3,161	3,487	3,866	4,393	2,309	3,479	1,695	25,035		25,035
Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas					244	124	467		835		835
Otras Cuentas por Pagar a Corto Plazo	2,808	1,013	1,661	758	4,704	3,638	1,426	1,550	17,558		17,558
Impuesto a la Renta y Participaciones Corrientes		508	437	214					1,159		1,159
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>9,511</b>	<b>1,694</b>	<b>2,350</b>	<b>2,851</b>	<b>280</b>	<b>735</b>	<b>300</b>	<b>986</b>	<b>18,707</b>	<b>-</b>	<b>18,707</b>
Obligaciones Financieras a Largo Plazo	4,010	1,694	2,350	2,851	178			974	12,057		12,057
Otras Cuentas por Pagar a Largo Plazo	4,646								4,646		4,646
Pasivo Diferido por Impuesto a las Ganancias Neto	855				102	735	300	12	2,004		2,004
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>39,772</b>	<b>6,635</b>	<b>7,876</b>	<b>7,910</b>	<b>6,647</b>	<b>5,902</b>	<b>6,764</b>	<b>7,752</b>	<b>89,258</b>	<b>- 29,370</b>	<b>59,888</b>
Capital Social	25,000								25,000		25,000
Capital en Subsidiarias		5,000	5,000	5,000	3,650	3,920	4,000	2,800	29,370	- 29,370	-
Interés Minoritario					350	80		1,200	1,630		1,630
Reservas Legales	2,278	618	644	931	794	718	747	432	7,162		7,162
Otras Reservas del Patrimonio											-
Revaluación de Activos									-		-
Resultados del Ejercicio	1,716	1,741	1,685	630	812	467	684	758	8,493		8,493
Resultados Acumulados	10,778	724	547	1,349	1,041	717	1,333	2,562	17,603		17,603

**ANEXO 6**  
**HOJA DE TRABAJO DE CONSOLIDACION DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA - GRUPO GRANDE -**  
**AÑO 2014**

Descripcion	Grupo Grande S.A.C.	Industrias Grupo Grande S.A.C	Industrial Colchones Ergo S.A.	Textileria y Colchones Montecarlo S.A.	Fábrica Colchones Titanium S.A.	Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	Andina Alpaca del Perú S.A.C.	Peruvian Pongee Colchones S.A.	Total Grupo	Eliminaciones	Total Consolidado
<b>Activo Total</b>	<b>60,831</b>	<b>16,127</b>	<b>19,752</b>	<b>19,143</b>	<b>21,058</b>	<b>16,594</b>	<b>15,588</b>	<b>14,464</b>	<b>183,557</b>	<b>- 29,370</b>	<b>154,187</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>14,229</b>	<b>9,887</b>	<b>12,988</b>	<b>12,033</b>	<b>9,226</b>	<b>9,094</b>	<b>8,240</b>	<b>7,238</b>	<b>82,935</b>	<b>-</b>	<b>82,935</b>
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	1,943	1,233	1,122	1,658	1,011	1,316	655	862	9,800		9,800
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros, Neto	5,124	3,688	5,694	5,181	3,303	3,813	2,927	2,591	32,321		32,321
Créditos por Cobrar Comerciales Relacionadas						138	447		585		585
Otras Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	1,859	435	512	364	465	497	656	1,064	5,852		5,852
Inventarios, Neto	5,303	4,094	5,066	4,291	3,212	2,263	2,494	1,436	28,159		28,159
Gastos Contratados por Anticipado		437	594	539	231	110	138	1,155	3,204		3,204
Otros Activos					1,004	957	762	130	2,853		2,853
Activos Clasificados como Mantenidos para la Venta							161		161		161
<b>Activo No Corriente</b>	<b>46,602</b>	<b>6,240</b>	<b>6,764</b>	<b>7,110</b>	<b>11,832</b>	<b>7,500</b>	<b>7,348</b>	<b>7,226</b>	<b>100,622</b>	<b>- 29,370</b>	<b>71,252</b>
Inversiones en Subsidiarias	28,910	80	80		150	150			29,370	- 29,370	-
Inversiones Inmobiliarias											
Otros Activos a Largo Plazo											-
Propiedad, Planta y Equipo, Neto	15,239	5,488	6,353	6,857	11,682	7,350	7,348	7,226	67,543		67,543
Intangibles, Neto	1,978	424	85	98					2,585		2,585
Crédito Mercantil									-		-
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas	475	248	246	155					1,124		1,124
<b>Pasivo + Patrimonio Neto</b>	<b>60,831</b>	<b>16,127</b>	<b>19,752</b>	<b>19,143</b>	<b>21,058</b>	<b>16,594</b>	<b>15,588</b>	<b>14,464</b>	<b>183,557</b>	<b>- 29,370</b>	<b>154,187</b>
<b>Pasivo Total</b>	<b>20,514</b>	<b>9,164</b>	<b>10,940</b>	<b>10,838</b>	<b>14,087</b>	<b>10,402</b>	<b>8,471</b>	<b>6,327</b>	<b>90,743</b>	<b>-</b>	<b>90,743</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>10,527</b>	<b>7,385</b>	<b>8,590</b>	<b>7,844</b>	<b>13,793</b>	<b>9,630</b>	<b>8,171</b>	<b>5,291</b>	<b>71,231</b>	<b>-</b>	<b>71,231</b>
Sobregiros Bancarios									-		-
Obligaciones Financieras a Corto Plazo	4,802	2,469	3,005	2,764	3,985	3,256	2,531	1,883	24,695		24,695
Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	2,777	3,319	3,487	4,059	4,613	2,424	3,653	1,780	26,112		26,112
Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas					256	130	490		876		876
Otras Cuentas por Pagar a Corto Plazo	2,948	1,064	1,661	796	4,939	3,820	1,497	1,628	18,353		18,353
Impuesto a la Renta y Participaciones Corrientes		533	437	225					1,195		1,195
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>9,987</b>	<b>1,779</b>	<b>2,350</b>	<b>2,994</b>	<b>294</b>	<b>772</b>	<b>300</b>	<b>1,036</b>	<b>19,512</b>	<b>-</b>	<b>19,512</b>
Obligaciones Financieras a Largo Plazo	4,211	1,779	2,350	2,994	187			1,023	12,544		12,544
Otras Cuentas por Pagar a Largo Plazo	4,878								4,878		4,878
Pasivo Diferido por Impuesto a las Ganancias Neto	898				107	772	300	13	2,090		2,090
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>40,317</b>	<b>6,963</b>	<b>8,812</b>	<b>8,305</b>	<b>6,971</b>	<b>6,192</b>	<b>7,117</b>	<b>8,137</b>	<b>92,814</b>	<b>- 29,370</b>	<b>63,444</b>
Capital Social	25,000								25,000		25,000
Capital en Subsidiarias		5,000	5,000	5,000	3,650	3,920	4,000	2,800	29,370	- 29,370	-
Interés Minoritario					350	80		1,200	1,630		1,630
Reservas Legales	2,392	649	676	978	834	754	784	454	7,521		7,521
Otras Reservas del Patrimonio									-		-
Revaluación de Activos									-		-
Resultados del Ejercicio	1,802	1,828	1,769	662	852	490	717	796	8,916		8,916
Resultados Acumulados	11,123	514	1,367	1,665	1,285	948	1,616	2,887	20,377		20,377

**ANEXO 7**  
**HOJA DE TRABAJO DE CONSOLIDACION DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA - GRUPO GRANDE -**  
**AÑO 2015**

Descripcion	Grupo Grande S.A.C.	Industrias Grupo Grande S.A.C	Industrial Colchones Ergo S.A.	Textileria y Colchones Montecarlo S.A.	Fábrica Colchones Titanium S.A.	Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	Andina Alpaca del Perú S.A.C.	Peruvian Pongee Colchones S.A.	Total Grupo	Eliminaciones	Total Consolidado
<b>Activo Total</b>	<b>62,427</b>	<b>16,929</b>	<b>20,736</b>	<b>20,101</b>	<b>22,104</b>	<b>17,418</b>	<b>16,198</b>	<b>15,188</b>	<b>191,101</b>	<b>- 29,370</b>	<b>161,731</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>14,940</b>	<b>10,382</b>	<b>13,638</b>	<b>12,635</b>	<b>9,688</b>	<b>9,550</b>	<b>8,483</b>	<b>7,601</b>	<b>86,917</b>	<b>-</b>	<b>86,917</b>
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	2,040	1,295	1,178	1,741	1,062	1,382	688	905	10,291		10,291
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros, Neto	5,380	3,872	5,979	5,440	3,468	4,004	3,073	2,721	33,937		33,937
Créditos por Cobrar Comerciales Relacionadas						145	469		614		614
Otras Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	1,952	457	538	382	488	522	689	1,117	6,145		6,145
Inventarios, Neto	5,568	4,299	5,319	4,506	3,373	2,376	2,619	1,508	29,568		29,568
Gastos Contratados por Anticipado		459	624	566	243	116	145	1,213	3,366		3,366
Otros Activos						1,054	1,005	800	2,996		2,996
Activos Clasificados como Mantenidos para la Venta									-		-
<b>Activo No Corriente</b>	<b>47,487</b>	<b>6,547</b>	<b>7,098</b>	<b>7,466</b>	<b>12,416</b>	<b>7,868</b>	<b>7,715</b>	<b>7,587</b>	<b>104,184</b>	<b>- 29,370</b>	<b>74,814</b>
Inversiones en Subsidiarias	28,910	80	80		150	150			29,370	- 29,370	-
Inversiones Inmobiliarias											-
Otros Activos a Largo Plazo											-
Propiedad, Planta y Equipo, Neto	16,001	5,762	6,671	7,200	12,266	7,718	7,715	7,587	70,920		70,920
Intangibles, Neto	2,077	445	89	103					2,714		2,714
Crédito Mercantil									-		-
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas	499	260	258	163					1,180		1,180
<b>Pasivo + Patrimonio Neto</b>	<b>62,427</b>	<b>16,929</b>	<b>20,736</b>	<b>20,101</b>	<b>22,104</b>	<b>17,418</b>	<b>16,198</b>	<b>15,188</b>	<b>191,101</b>	<b>- 29,370</b>	<b>161,731</b>
<b>Pasivo Total</b>	<b>21,540</b>	<b>9,622</b>	<b>11,487</b>	<b>11,369</b>	<b>14,791</b>	<b>10,923</b>	<b>8,896</b>	<b>6,643</b>	<b>95,271</b>	<b>-</b>	<b>95,271</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>11,053</b>	<b>7,754</b>	<b>9,019</b>	<b>8,225</b>	<b>14,483</b>	<b>10,112</b>	<b>8,581</b>	<b>5,555</b>	<b>74,782</b>	<b>-</b>	<b>74,782</b>
Sobregiros Bancarios									-		-
Obligaciones Financieras a Corto Plazo	5,042	2,592	3,155	2,902	4,184	3,419	2,658	1,977	25,929		25,929
Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	2,916	3,485	3,661	4,262	4,844	2,545	3,836	1,869	27,418		27,418
Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas					269	137	515		921		921
Otras Cuentas por Pagar a Corto Plazo	3,095	1,117	1,744	836	5,186	4,011	1,572	1,709	19,270		19,270
Impuesto a la Renta y Participaciones Corrientes		560	459	225					1,244		1,244
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>10,487</b>	<b>1,868</b>	<b>2,468</b>	<b>3,144</b>	<b>308</b>	<b>811</b>	<b>315</b>	<b>1,088</b>	<b>20,489</b>	<b>-</b>	<b>20,489</b>
Obligaciones Financieras a Largo Plazo	4,422	1,868	2,468	3,144	196			1,074	13,172		13,172
Otras Cuentas por Pagar a Largo Plazo	5,122								5,122		5,122
Pasivo Diferido por Impuesto a las Ganancias Neto	943				112	811	315	14	2,195		2,195
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>40,887</b>	<b>7,307</b>	<b>9,249</b>	<b>8,732</b>	<b>7,313</b>	<b>6,495</b>	<b>7,302</b>	<b>8,545</b>	<b>95,830</b>	<b>- 29,370</b>	<b>66,460</b>
Capital Social	25,000								25,000		25,000
Capital en Subsidiarias		5,000	5,000	5,000	3,650	3,920	4,000	2,800	29,370	- 29,370	-
Interés Minoritario					350	80		1,200	1,630		1,630
Reservas Legales	2,512	681	710	1,027	876	792	823	477	7,898		7,898
Otras Reservas del Patrimonio											-
Revaluación de Activos									-		-
Resultados del Ejercicio	2,831	1,918	1,920	696	895	516	754	835	10,365		10,365
Resultados Acumulados	10,544	- 292	1,619	2,009	1,542	1,187	1,725	3,233	21,567		21,567



**ANEXO 8**  
**HOJA DE TRABAJO DE CONSOLIDACION DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA - GRUPO GRANDE -**  
**AÑO 2016**

Descripcion	Grupo Grande S.A.C.	Industrias Grupo Grande S.A.C.	Industrial Colchones Ergo S.A.	Textileria y Colchones Montecarlo S.A.	Fábrica Colchones Titanium S.A.	Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	Andina Alpaca del Perú S.A.C.	Peruvian Pongee Colchones S.A.	Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	Textileria Millwalpaca Andina S.A.	Total Grupo	Eliminaciones	Total Consolidado
<b>Activo Total</b>	<b>67,966</b>	<b>17,227</b>	<b>21,769</b>	<b>21,165</b>	<b>23,201</b>	<b>19,188</b>	<b>17,067</b>	<b>15,947</b>	<b>6,265</b>	<b>6,060</b>	<b>215,855</b>	<b>- 34,470</b>	<b>181,385</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>14,570</b>	<b>10,357</b>	<b>14,320</b>	<b>13,266</b>	<b>10,172</b>	<b>10,529</b>	<b>8,906</b>	<b>7,981</b>	<b>2,336</b>	<b>3,040</b>	<b>95,477</b>	<b>-</b>	<b>95,477</b>
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	1,025	815	1,237	1,828	1,115	1,524	722	950	376	388	9,980	-	9,980
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros, Neto	5,649	4,066	6,278	5,712	3,641	4,414	3,227	2,857	574	763	37,181	-	37,181
Créditos por Cobrar Comerciales Relacionadas						160	492		33		685	-	685
Otras Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	2,050	480	565	401	512	575	723	1,173	578	659	7,716	-	7,716
Inventarios, Neto	5,846	4,514	5,585	4,731	3,542	2,620	2,750	1,583	607	737	32,515	-	32,515
Gastos Contratados por Anticipado		482	655	594	255	128	152	1,274	168	493	4,201	-	4,201
Otros Activos					1,107	1,108	840	144			3,199	-	3,199
Activos Clasificados como Mantenidos para la Venta												-	
<b>Activo No Corriente</b>	<b>53,396</b>	<b>6,870</b>	<b>7,449</b>	<b>7,899</b>	<b>13,029</b>	<b>8,659</b>	<b>8,161</b>	<b>7,966</b>	<b>3,929</b>	<b>3,020</b>	<b>120,378</b>	<b>- 34,470</b>	<b>85,908</b>
Inversiones en Subsidiarias	33,890	80	80	60	150	150	60				34,470	- 34,470	-
Inversiones Inmobiliarias											-	-	-
Otros Activos a Largo Plazo											-	-	-
Propiedad, Planta y Equipo, Neto	16,801	6,050	7,005	7,560	12,879	8,509	8,101	7,966	3,929	3,020	81,820	-	81,820
Intangibles, Neto	2,181	467	93	108							2,849	-	2,849
Crédito Mercantil												-	
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas	524	273	271	171							1,239	-	1,239
<b>Pasivo + Patrimonio Neto</b>	<b>67,966</b>	<b>17,227</b>	<b>21,769</b>	<b>21,165</b>	<b>23,201</b>	<b>19,188</b>	<b>17,067</b>	<b>15,947</b>	<b>6,265</b>	<b>6,060</b>	<b>215,855</b>	<b>- 34,470</b>	<b>181,385</b>
<b>Pasivo Total</b>	<b>21,554</b>	<b>9,498</b>	<b>11,830</b>	<b>11,622</b>	<b>15,206</b>	<b>11,502</b>	<b>9,261</b>	<b>6,795</b>	<b>2,556</b>	<b>2,316</b>	<b>102,140</b>	<b>-</b>	<b>102,140</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>11,606</b>	<b>8,142</b>	<b>9,470</b>	<b>8,636</b>	<b>15,206</b>	<b>11,150</b>	<b>9,011</b>	<b>5,832</b>	<b>2,556</b>	<b>2,316</b>	<b>83,925</b>	<b>-</b>	<b>83,925</b>
Sobregiros Bancarios											-	-	-
Obligaciones Financieras a Corto Plazo	5,294	2,722	3,313	3,047	4,393	3,770	2,791	2,076	844	821	29,071	-	29,071
Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	3,062	3,659	3,844	4,475	5,086	2,806	4,028	1,962	818	904	30,644	-	30,644
Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas					282	151	541				974	-	974
Otras Cuentas por Pagar a Corto Plazo	3,250	1,173	1,831	878	5,445	4,423	1,651	1,794	894	591	21,930	-	21,930
Impuesto a la Renta y Participaciones Corrientes		588	482	236							1,306	-	1,306
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>9,948</b>	<b>1,356</b>	<b>2,360</b>	<b>2,986</b>	<b>-</b>	<b>352</b>	<b>250</b>	<b>963</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>18,215</b>	<b>-</b>	<b>18,215</b>
Obligaciones Financieras a Largo Plazo	4,120	1,356	2,360	2,986				963			11,785	-	11,785
Otras Cuentas por Pagar a Largo Plazo	5,378										5,378	-	5,378
Pasivo Diferido por Impuesto a las Ganancias Neto	450					352	250				1,052	-	1,052
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>46,412</b>	<b>7,729</b>	<b>9,939</b>	<b>9,543</b>	<b>7,995</b>	<b>7,686</b>	<b>7,806</b>	<b>9,152</b>	<b>3,709</b>	<b>3,744</b>	<b>113,715</b>	<b>- 34,470</b>	<b>79,245</b>
Capital Social	25,000										25,000	-	25,000
Capital en Subsidiarias		5,000	5,000	5,000	3,650	3,920	4,000	2,800	2,100	3,000	34,470	- 34,470	-
Interés Minoritario					350	80		1,200	900		2,530	-	2,530
Reservas Legales	2,638	715	746	1,078	920	874	864	501			8,336	-	8,336
Otras Reservas del Patrimonio												-	
Revaluación de Activos											-	-	-
Resultados del Ejercicio	2,677	2,014	1,637	730	939	568	791	876	709	744	11,685	-	11,685
Resultados Acumulados	16,097		2,556	2,735	2,136	2,244	2,151	3,775			31,694	-	31,694

**ANEXO 9**  
**HOJA DE TRABAJO DE CONSOLIDACION DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA - GRUPO GRANDE -**  
**AÑO 2017**

Descripcion	Grupo Grande S.A.C.	Industrias Grupo Grande S.A.C	Industrial Colchones Ergo S.A.	Textileria Colchones Montecarlo S.A.	Fábrica Colchones Titanium S.A.	Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	Andina Alpaca del Perú S.A.C.	Peruvian Pongee Colchones S.A.	Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	Textileria Millwalpaca Andina S.A.	Textileria de Frazadas Quilla S.A.	Tiendas La Grande S.A.	Total Grupo	Eliminaciones	Total Consolidado
<b>Activo Total</b>	<b>72,928</b>	<b>15,063</b>	<b>18,739</b>	<b>18,470</b>	<b>20,117</b>	<b>17,522</b>	<b>16,297</b>	<b>14,627</b>	<b>5,740</b>	<b>5,770</b>	<b>4,376</b>	<b>4,341</b>	<b>213,990</b>	<b>- 40,470</b>	<b>173,520</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>13,336</b>	<b>9,486</b>	<b>11,219</b>	<b>10,732</b>	<b>10,358</b>	<b>8,693</b>	<b>7,684</b>	<b>6,442</b>	<b>2,242</b>	<b>2,969</b>	<b>2,231</b>	<b>2,485</b>	<b>87,877</b>	<b>-</b>	<b>87,877</b>
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	2,141	1,360	537	1,050	929	977	963	875	736	750	450	549	11,317		11,317
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros, Neto	4,620	3,415	4,923	4,852	3,978	3,585	2,858	2,280	425	634	480	523	32,573		32,573
Créditos por Cobrar Comerciales Relacionadas															
Otras Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	1,750	350	475	280	420	430	511	620	418	529	417	465	6,665		6,665
Inventarios, Neto	4,825	3,879	4,629	3,956	3,819	2,585	2,550	1,393	495	563	538	596	29,828		29,828
Gastos Contratados por Anticipado		482	655	594	255	128	152	1,274	168	493	346	352	4,899		4,899
Otros Activos					957	988	650						2,595		2,595
Activos Clasificados como Mantenidos para la Venta															
<b>Activo No Corriente</b>	<b>59,592</b>	<b>5,577</b>	<b>7,520</b>	<b>7,738</b>	<b>9,759</b>	<b>8,829</b>	<b>8,613</b>	<b>8,185</b>	<b>3,498</b>	<b>2,801</b>	<b>2,145</b>	<b>1,856</b>	<b>126,113</b>	<b>- 40,470</b>	<b>85,643</b>
Inversiones en Subsidiarias	39,770	80	80	60	150	150	60	60	60				40,470	- 40,470	-
Inversiones Inmobiliarias															
Otros Activos a Largo Plazo															
Propiedad, Planta y Equipo, Neto	17,641	5,077	7,355	7,582	9,609	8,679	8,553	8,125	3,438	2,801	2,145	1,856	82,861		82,861
Intangibles, Neto	2,181	420	85	96									2,782		2,782
Crédito Mercantil															
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas															
<b>Pasivo + Patrimonio Neto</b>	<b>72,928</b>	<b>15,063</b>	<b>18,739</b>	<b>18,470</b>	<b>20,117</b>	<b>17,522</b>	<b>16,297</b>	<b>14,627</b>	<b>5,740</b>	<b>5,770</b>	<b>4,376</b>	<b>4,341</b>	<b>213,990</b>	<b>- 40,470</b>	<b>173,520</b>
<b>Pasivo Total</b>	<b>21,093</b>	<b>9,237</b>	<b>12,260</b>	<b>11,476</b>	<b>11,781</b>	<b>9,558</b>	<b>8,267</b>	<b>5,681</b>	<b>1,953</b>	<b>1,928</b>	<b>1,156</b>	<b>1,008</b>	<b>95,398</b>	<b>-</b>	<b>95,398</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>10,082</b>	<b>6,876</b>	<b>7,745</b>	<b>7,438</b>	<b>10,057</b>	<b>8,263</b>	<b>6,967</b>	<b>4,843</b>	<b>1,953</b>	<b>1,928</b>	<b>1,156</b>	<b>1,008</b>	<b>68,316</b>	<b>-</b>	<b>68,316</b>
Sobregiros Bancarios															
Obligaciones Financieras a Corto Plazo	4,514	2,025	2,745	2,627	3,215	2,348	2,156	1,678	679	722	433	407	23,549		23,549
Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	2,605	3,278	3,056	3,855	3,650	2,410	3,011	1,705	650	745	447	463	25,875		25,875
Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas					282	151	541						974		974
Otras Cuentas por Pagar a Corto Plazo	2,963	985	1,462	720	2,910	3,354	1,259	1,460	624	461	276	138	16,612		16,612
Impuesto a la Renta y Participaciones Corrientes		588	482	236									1,306		1,306
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>11,011</b>	<b>2,361</b>	<b>4,515</b>	<b>4,038</b>	<b>1,724</b>	<b>1,295</b>	<b>1,300</b>	<b>838</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>27,082</b>	<b>-</b>	<b>27,082</b>
Obligaciones Financieras a Largo Plazo	4,643	2,361	2,591	3,301	1,606	700	1,300	838					17,340		17,340
Otras Cuentas por Pagar a Largo Plazo	5,378												5,378		5,378
Pasivo Diferido por Impuesto a las Ganancias Neto	990		1,924	737	118	595							4,364		4,364
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>51,835</b>	<b>5,826</b>	<b>6,479</b>	<b>6,994</b>	<b>8,336</b>	<b>7,964</b>	<b>8,030</b>	<b>8,946</b>	<b>3,787</b>	<b>3,842</b>	<b>3,220</b>	<b>3,333</b>	<b>118,592</b>	<b>- 40,470</b>	<b>78,122</b>
Capital Social	25,000												25,000		25,000
Capital en Subsidiarias		5,000	5,000	5,000	3,650	3,920	4,000	2,800	2,100	3,000	3,000	3,000	40,470	- 40,470	-
Interés Minoritario					350	80		1,200	900				2,530		2,530
Reservas Legales	2,902	916	910	1,151	1,015	931	1,079	879	71	74			9,928		9,928
Otras Reservas del Patrimonio															
Revaluación de Activos															
Resultados del Ejercicio	3,349	- 1,903	- 1,822	- 1,965	1,280	874	1,015	670	716	768	220	333	3,535		3,535
Resultados Acumulados	20,584	1,813	2,391	2,808	2,041	2,159	1,936	3,397					37,129		37,129

**ANEXO 10**  
**HOJA DE TRABAJO DE CONSOLIDACION DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA - GRUPO GRANDE -**  
**AÑO 2018**

Descripcion	Empresa Grande S.A.C.	Industrias Grupo Grande S.A.C. - Suc. Huánuco	Industrial Colchones Ergo S.A.	Textileria y Colchones Montecarlo S.A.	Fábrica Colchones Titanium S.A.	Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	Andina Alpaca del Perú S.A.C.	Peruvian Pongee Colchones S.A.	Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	Textileria Millwalpaca Andina S.A.	Textileria de Frazadas Quilla S.A.	Tiendas La Grande S.A.	Total Grupo	Eliminaciones	Total Consolidado	
<b>Activo Total</b>	<b>71,983</b>	<b>13,843</b>	<b>17,215</b>	<b>16,951</b>	<b>18,895</b>	<b>16,691</b>	<b>15,533</b>	<b>13,840</b>	<b>7,223</b>	<b>6,274</b>	<b>5,235</b>	<b>5,369</b>	<b>209,052</b>	<b>-</b>	<b>42,840</b>	<b>166,212</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>12,003</b>	<b>8,562</b>	<b>10,438</b>	<b>10,067</b>	<b>9,616</b>	<b>8,296</b>	<b>7,348</b>	<b>6,061</b>	<b>3,003</b>	<b>3,193</b>	<b>2,645</b>	<b>3,090</b>	<b>84,322</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>84,322</b>
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	1,927	1,224	591	1,155	1,022	1,172	1,156	1,050	957	900	685	814	12,653			12,653
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros, Neto	4,158	3,074	4,431	4,367	3,779	3,406	2,715	2,052	510	697	628	675	30,492			30,492
Créditos por Cobrar Comerciales Relacionadas																
Otras Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	1,575	315	428	252	84	387	460	558	460	476	375	419	5,789			5,789
Inventarios, Neto	4,343	3,491	4,398	3,758	3,628	2,327	2,295	1,254	891	676	646	865	28,572			28,572
Gastos Contratados por Anticipado		458	590	535	242	115	137	1,147	185	444	311	317	4,481			4,481
Otros Activos					861	889	585						2,335			2,335
Activos Clasificados como Mantenidos para la Venta																
<b>Activo No Corriente</b>	<b>59,980</b>	<b>5,281</b>	<b>6,777</b>	<b>6,884</b>	<b>9,279</b>	<b>8,395</b>	<b>8,185</b>	<b>7,779</b>	<b>4,220</b>	<b>3,081</b>	<b>2,590</b>	<b>2,279</b>	<b>124,730</b>	<b>-</b>	<b>42,840</b>	<b>81,890</b>
Inversiones en Subsidiarias	42,140	80	80	60	150	150	60	60	60				42,840	-	42,840	-
Inversiones Inmobiliarias																
Otros Activos a Largo Plazo																
Propiedad, Planta y Equipo, Neto	15,877	4,823	6,620	6,824	9,129	8,245	8,125	7,719	4,160	3,081	2,590	2,279	79,472			79,472
Intangibles, Neto	1,963	378	77	-									2,418			2,418
Crédito Mercantil																
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas																
<b>Pasivo + Patrimonio Neto</b>	<b>71,983</b>	<b>13,843</b>	<b>17,215</b>	<b>16,951</b>	<b>18,895</b>	<b>16,691</b>	<b>15,533</b>	<b>13,840</b>	<b>7,223</b>	<b>6,274</b>	<b>5,235</b>	<b>5,369</b>	<b>209,052</b>	<b>-</b>	<b>42,840</b>	<b>166,212</b>
<b>Pasivo Total</b>	<b>19,115</b>	<b>8,314</b>	<b>11,035</b>	<b>10,328</b>	<b>10,603</b>	<b>8,435</b>	<b>7,440</b>	<b>5,113</b>	<b>2,148</b>	<b>1,736</b>	<b>1,214</b>	<b>958</b>	<b>86,439</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>86,439</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>9,205</b>	<b>6,189</b>	<b>6,971</b>	<b>6,694</b>	<b>9,052</b>	<b>7,269</b>	<b>6,270</b>	<b>4,359</b>	<b>2,148</b>	<b>1,736</b>	<b>1,214</b>	<b>958</b>	<b>62,065</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>62,065</b>
Sobregiros Bancarios																
Obligaciones Financieras a Corto Plazo	4,063	1,823	2,471	2,364	2,894	2,113	1,940	1,510	747	650	455	387	21,417			21,417
Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	2,475	2,950	2,750	3,470	3,285	2,169	2,710	1,535	715	671	469	440	23,639			23,639
Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas						254	136	487					877			877
Otras Cuentas por Pagar a Corto Plazo	2,667	887	1,316	648	2,619	2,851	1,133	1,314	686	415	290	131	14,957			14,957
Impuesto a la Renta y Participaciones Corrientes		529	434	212									1,175			1,175
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>9,910</b>	<b>2,125</b>	<b>4,064</b>	<b>3,634</b>	<b>1,551</b>	<b>1,166</b>	<b>1,170</b>	<b>754</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>24,374</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>24,374</b>
Obligaciones Financieras a Largo Plazo	4,179	2,125	2,332	2,971	1,445	630	1,170	754					15,606			15,606
Otras Cuentas por Pagar a Largo Plazo	4,840												4,840			4,840
Pasivo Diferido por Impuesto a las Ganancias Neto	891		1,732	663	106	536							3,928			3,928
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>52,868</b>	<b>5,529</b>	<b>6,180</b>	<b>6,623</b>	<b>8,292</b>	<b>8,256</b>	<b>8,093</b>	<b>8,727</b>	<b>5,075</b>	<b>4,538</b>	<b>4,021</b>	<b>4,411</b>	<b>122,613</b>	<b>-</b>	<b>42,840</b>	<b>79,773</b>
Capital Social	25,000												25,000			25,000
Capital en Subsidiarias		5,000	5,000	5,000	3,920	3,920	4,000	4,000	3,000	3,000	3,000	3,000	42,840	-	42,840	
Interés Minoritario					80	80							160			160
Reservas Legales	2,902	1,008	1,001	1,266	1,117	1,024	1,187	967	78	81	22	33	10,686			10,686
Otras Reservas del Patrimonio																
Revaluación de Activos																
Resultados del Ejercicio	4,409	1,004	776	235	1,977	1,440	1,462	1,318	1,369	1,217	801	1,078	17,086			17,086
Resultados Acumulados	20,557	-	1,483	-	597	122	1,198	1,792	1,444	2,442	628	240	26,841			26,841

**ANEXO 11**  
**INVERSIONES DE LA SOCIEDAD MATRIZ EN EMPRESAS VINCULADAS – GRUPO GRANDE – AÑO 2013**

Empresas Vinculadas	Capital Aportado	% de Aportación	Empresa Grande S.A.C.	Industrias Grupo Grande S.A.C	Industrial Colchones Ergo S.A.	Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	Fábrica Colchones Titanium S.A.	Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	Andina Alpaca del Perú S.A.C.	Peruvian Pongee Colchones S.A.	Interés Minoritario	TOTAL Inversiones
<b>Empresa Grande S.A.C.</b> <u>Accionistas</u>												
Compañía Industrial Textil S.A.	8,500	34.00%										
Industrias Textiles Peruanas S.A.	8,500	34.00%										
Grupo Empresarial Athenas S.A.	8,000	32.00%										
	<b>25,000</b>	<b>100.00%</b>										
<b>Industrias Grupo Grande S.A.C</b> <u>Accionistas</u>												
Empresa Grande S.A.C.	4,900	98.00%	4,900									4,900
Fábrica de Colchones Titanium S.A.	50	1.00%					50					50
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	50	1.00%						50				50
	<b>5,000</b>	<b>100.00%</b>										
<b>Industrial Colchones Ergo S.A.</b> <u>Accionistas</u>												
Empresa Grande S.A.C.	4,900	98.00%	4,900									4,900
Fábrica de Colchones Titanium S.A.	50	1.00%					50					50
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	50	1.00%						50				50
	<b>5,000</b>	<b>100.00%</b>										
<b>Textilería y Colchones Montecarlo S.A.</b> <u>Accionistas</u>												
Empresa Grande S.A.C.	4,900	98.00%	4,900									4,900
Fábrica de Colchones Titanium S.A.	50	1.00%					50					50
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	50	1.00%						50				50
	<b>5,000</b>	<b>100.00%</b>										
<b>Fábrica Colchones Titanium S.A.</b> <u>Accionistas</u>												
Empresa Grande S.A.C.	3,650	91.25%	3,650									3,650
Industrias Textiles Peruanas S.A.	175	4.38%									175	175
Grupo Empresarial Athenas S.A.	175	4.38%									175	175
	<b>4,000</b>	<b>100.00%</b>										
<b>Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.</b> <u>Accionistas</u>												
Empresa Grande S.A.C.	3,920	98.00%	3,920									3,920
Industrias Textiles Peruanas S.A.	40	1.00%									40	40
Grupo Empresarial Athenas S.A.	40	1.00%									40	40
	<b>4,000</b>	<b>100.00%</b>										
<b>Andina Alpaca del Perú S.A.C.</b> <u>Accionistas</u>												
Empresa Grande S.A.C.	3,920	98.00%	3,920									3,920
Industrias Grupo Grande S.A.C	40	1.00%		40								40
Industrial Colchones Ergo S.A.	40	1.00%			40							40
	<b>4,000</b>	<b>100.00%</b>										
<b>Peruvian Pongee Colchones S.A.</b> <u>Accionistas</u>												
Empresa Grande S.A.C.	2,720	68.00%	2,720									2,720
Industrias Grupo Grande S.A.C	40	1.00%		40								40
Industrial Colchones Ergo S.A.	40	1.00%			40							40
Grupo Empresarial Athenas S.A.	1,200	30.00%									1,200	1,200
	<b>4,000</b>	<b>100.00%</b>										
<b>TOTAL</b>	<b>31,000</b>		<b>28,910</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>0</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>0</b>		<b>1,630</b>	<b>31,000</b>
										<b>29,370</b>		

**ANEXO 12**  
**INVERSIONES DE LA SOCIEDAD MATRIZ EN EMPRESAS VINCULADAS – GRUPO GRANDE – AÑO 2016**

Empresas Vinculadas	Capital Aportado	% de Aportación	Empresa Grande S.A.C.	Industrias Grupo Grande S.A.C.	Industrial Colchones Ergo S.A.	Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	Fábrica Colchones Titanium S.A.	Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	Andina Alpaca del Perú S.A.C.	Peruvian Pongee Colchones S.A.	Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	Textilería Millwalpaca Andina S.A.	Interés Minoritario	TOTAL Inversiones
<b>Empresa Grande S.A.C.</b>														
<u>Accionistas</u>														
Compañía Industrial Textil S.A.	8,500	34.00%												
Industrias Textiles Peruanas S.A.	8,500	34.00%												
Grupo Empresarial Athenas S.A.	8,000	32.00%												
	<b>25,000</b>	<b>100.00%</b>												
<b>Industrias Grupo Grande S.A.C</b>														
<u>Accionistas</u>														
Empresa Grande S.A.C.	4,900	98.00%	4,900											4,900
Fábrica de Colchones Titanium S.A.	50	1.00%					50							50
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	50	1.00%						50						50
	<b>5,000</b>	<b>100.00%</b>												
<b>Industrial Colchones Ergo S.A.</b>														
<u>Accionistas</u>														
Empresa Grande S.A.C.	4,900	98.00%	4,900											4,900
Fábrica de Colchones Titanium S.A.	50	1.00%					50							50
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	50	1.00%						50						50
	<b>5,000</b>	<b>100.00%</b>												
<b>Textilería y Colchones Montecarlo S.A.</b>														
<u>Accionistas</u>														
Empresa Grande S.A.C.	4,900	98.00%	4,900											4,900
Fábrica de Colchones Titanium S.A.	50	1.00%					50							50
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	50	1.00%						50						50
	<b>5,000</b>	<b>100.00%</b>												
<b>Fábrica Colchones Titanium S.A.</b>														
<u>Accionistas</u>														
Empresa Grande S.A.C.	3,650	91.25%	3,650											3,650
Industrias Textiles Peruanas S.A.	175	4.38%											175	175
Grupo Empresarial Athenas S.A.	175	4.38%											175	175
	<b>4,000</b>	<b>100.00%</b>												
<b>Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.</b>														
<u>Accionistas</u>														
Empresa Grande S.A.C.	3,920	98.00%	3,920											3,920
Industrias Textiles Peruanas S.A.	40	1.00%											40	40
Grupo Empresarial Athenas S.A.	40	1.00%											40	40
	<b>4,000</b>	<b>100.00%</b>												
<b>Andina Alpaca del Perú S.A.C.</b>														
<u>Accionistas</u>														
Empresa Grande S.A.C.	3,920	98.00%	3,920											3,920
Industrias Grupo Grande S.A.C	40	1.00%		40										40
Industrial Colchones Ergo S.A.	40	1.00%			40									40
	<b>4,000</b>	<b>100.00%</b>												
<b>Peruvian Pongee Colchones S.A.</b>														
<u>Accionistas</u>														
Empresa Grande S.A.C.	2,720	68.00%	2,720											2,720
Industrias Grupo Grande S.A.C	40	1.00%		40										40
Industrial Colchones Ergo S.A.	40	1.00%			40									40
Grupo Empresarial Athenas S.A.	1,200	30.00%											1,200	1,200
	<b>4,000</b>	<b>100.00%</b>												
<b>Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.</b>														
<u>Accionistas</u>														
Empresa Grande S.A.C.	2,040	68.00%	2,040											2,040
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	30	1.00%					30							30
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	30	1.00%							30					30
Grupo Empresarial Athenas S.A.	900	30.00%											900	900
	<b>3,000</b>	<b>100.00%</b>												
<b>Textilería Millwalpaca Andina S.A.</b>														
<u>Accionistas</u>														
Empresa Grande S.A.C.	2,940	98.00%	2,940											2,940
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	30	1.00%					30							30
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	30	1.00%							30					30
	<b>3,000</b>	<b>100.00%</b>												
<b>TOTAL</b>	<b>37,000</b>		<b>33,890</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>60</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>60</b>				<b>2,530</b>	<b>37,000</b>
												<b>34,470</b>		

## ANEXO 13

### INVERSIONES DE LA SOCIEDAD MATRIZ EN EMPRESAS VINCULADAS – GRUPO GRANDE – AÑO 2017

Empresas Vinculadas	Capital Aportado	% de Aportación	Empresa Grande S.A.C.	Industrias Grupo Grande S.A.C	Industrial Colchones Ergo S.A.	Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	Fábrica Colchones Titanium S.A.	Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	Andina Alpaca del Perú S.A.C.	Peruvian Pongee Colchones S.A.	Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	Textilería Millwaspaca Andina S.A.	Textilería de Frazadas Quilla S.A.	Tiendas La Grande S.A.	Interés Minoritario	TOTAL Inversiones
<b>Empresa Grande S.A.C.</b>																
<b>Accionistas</b>																
Compañía Industrial Textil S.A.	8,500	34.00%														
Industrias Textiles Peruanas S.A.	8,500	34.00%														
Grupo Empresarial Athenas S.A.	8,000	32.00%														
	<b>25,000</b>	<b>100.00%</b>														
<b>Industrias Grupo Grande S.A.C</b>																
<b>Accionistas</b>																
Empresa Grande S.A.C.	4,900	98.00%	4,900													4,900
Fábrica de Colchones Titanium S.A.	50	1.00%					50									50
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	50	1.00%						50								50
	<b>5,000</b>	<b>100.00%</b>														
<b>Industrial Colchones Ergo S.A.</b>																
<b>Accionistas</b>																
Empresa Grande S.A.C.	4,900	98.00%	4,900													4,900
Fábrica de Colchones Titanium S.A.	50	1.00%					50									50
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	50	1.00%						50								50
	<b>5,000</b>	<b>100.00%</b>														
<b>Textilería y Colchones Montecarlo S.A.</b>																
<b>Accionistas</b>																
Empresa Grande S.A.C.	4,900	98.00%	4,900													4,900
Fábrica de Colchones Titanium S.A.	50	1.00%					50									50
Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.	50	1.00%						50								50
	<b>5,000</b>	<b>100.00%</b>														
<b>Fábrica Colchones Titanium S.A.</b>																
<b>Accionistas</b>																
Empresa Grande S.A.C.	3,650	91.25%	3,650													3,650
Industrias Textiles Peruanas S.A.	175	4.38%													175	175
Grupo Empresarial Athenas S.A.	175	4.38%													175	175
	<b>4,000</b>	<b>100.00%</b>														
<b>Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.</b>																
<b>Accionistas</b>																
Empresa Grande S.A.C.	3,920	98.00%	3,920													3,920
Industrias Textiles Peruanas S.A.	40	1.00%													40	40
Grupo Empresarial Athenas S.A.	40	1.00%													40	40
	<b>4,000</b>	<b>100.00%</b>														
<b>Andina Alpaca del Perú S.A.C.</b>																
<b>Accionistas</b>																
Empresa Grande S.A.C.	3,920	98.00%	3,920													3,920
Industrias Grupo Grande S.A.C	40	1.00%		40												40
Industrial Colchones Ergo S.A.	40	1.00%			40											40
	<b>4,000</b>	<b>100.00%</b>														
<b>Peruvian Pongee Colchones S.A.</b>																
<b>Accionistas</b>																
Empresa Grande S.A.C.	2,720	68.00%	2,720													2,720
Industrias Grupo Grande S.A.C	40	1.00%		40												40
Industrial Colchones Ergo S.A.	40	1.00%			40											40
Grupo Empresarial Athenas S.A.	1,200	30.00%													1,200	1,200
	<b>4,000</b>	<b>100.00%</b>														
<b>Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.</b>																
<b>Accionistas</b>																
Empresa Grande S.A.C.	2,040	68.00%	2,040													2,040
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	30	1.00%				30										30
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	30	1.00%							30							30
Grupo Empresarial Athenas S.A.	900	30.00%													900	900
	<b>3,000</b>	<b>100.00%</b>														
<b>Textilería Millwaspaca Andina S.A.B21</b>																
<b>Accionistas</b>																
Empresa Grande S.A.C.	2,940	98.00%	2,940													2,940
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	30	1.00%				30										30
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	30	1.00%							30							30
	<b>3,000</b>	<b>100.00%</b>														
<b>Textilería de Frazadas Quilla S.A.</b>																
<b>Accionistas</b>																
Empresa Grande S.A.C.	2,940	98.00%	2,940													2,940
Peruvian Pongee Colchones S.A.	30	1.00%								30						30
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	30	1.00%									30					30
	<b>3,000</b>	<b>100.00%</b>														
<b>Tiendas La Grande S.A.</b>																
<b>Accionistas</b>																
Empresa Grande S.A.C.	2,940	98.00%	2,940													2,940
Peruvian Pongee Colchones S.A.	30	1.00%								30						30
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	30	1.00%									30					30
	<b>3,000</b>	<b>100.00%</b>														
<b>TOTAL</b>	<b>43,000</b>		<b>39,770</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>60</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>				<b>2,530</b>	<b>43,000</b>
														<b>40,470</b>		

**ANEXO 14**  
**INVERSIONES DE LA SOCIEDAD MATRIZ EN EMPRESAS VINCULADAS – GRUPO GRANDE – AÑO 2018**

Empresas Vinculadas	Capital Aportado	% de Aportación	Empresa Grande S.A.C.	Industrias Grupo Grande S.A.C. - Suc. Huánuco	Industrias Grupo Grande S.A.C. - Suc. Ayacucho	Industrias Grupo Grande S.A.C. - Suc. Arequipa	Fábrica Colchones Titanium S.A.	Industrial Frazzadas Alpaca Real S.A.	Andina Alpaca del Perú S.A.C.	Peruvian Pongee Colchones S.A.	Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	Textilería Millwalpaca Andina S.A.	Textilería de Frazzadas Quilla S.A.	Tiendas La Grande S.A.	Interés Minoritario	TOTAL Inversiones
<b>Empresa Grande S.A.C.</b>																
<b>Accionistas</b>																
Compañía Industrial Textil S.A.	8,500	34.00%														
Industrias Textiles Peruanas S.A.	8,500	34.00%														
Grupo Empresarial Athenas S.A.	8,000	32.00%														
	<b>25,000</b>	<b>100.00%</b>														
<b>Industrias La Grande S.A.C</b>																
<b>Accionistas</b>																
Empresa Grande S.A.C.	4,900	98.00%	4,900													4,900
Fábrica de Colchones Titanium S.A.	50	1.00%					50									50
Industrial Frazzadas Alpaca Real S.A.	50	1.00%						50								50
	<b>5,000</b>	<b>100.00%</b>														
<b>Industrial Colchones Ergo S.A.</b>																
<b>Accionistas</b>																
Empresa Grande S.A.C.	4,900	98.00%	4,900													4,900
Fábrica de Colchones Titanium S.A.	50	1.00%					50									50
Industrial Frazzadas Alpaca Real S.A.	50	1.00%						50								50
	<b>5,000</b>	<b>100.00%</b>														
<b>Textilería y Colchones Montecarlo S.A.</b>																
<b>Accionistas</b>																
Empresa Grande S.A.C.	4,900	98.00%	4,900													4,900
Fábrica de Colchones Titanium S.A.	50	1.00%					50									50
Industrial Frazzadas Alpaca Real S.A.	50	1.00%						50								50
	<b>5,000</b>	<b>100.00%</b>														
<b>Fábrica Colchones Titanium S.A.</b>																
<b>Accionistas</b>																
Empresa Grande S.A.C.	3,920	98.00%	3,920													3,920
Industrias Textiles Peruanas S.A.	40	1.00%													40	40
Grupo Empresarial Athenas S.A.	40	1.00%													40	40
	<b>4,000</b>	<b>100.00%</b>														
<b>Industrial Frazzadas Alpaca Real S.A.</b>																
<b>Accionistas</b>																
Empresa Grande S.A.C.	3,920	98.00%	3,920													3,920
Industrias Textiles Peruanas S.A.	40	1.00%													40	40
Grupo Empresarial Athenas S.A.	40	1.00%													40	40
	<b>4,000</b>	<b>100.00%</b>														
<b>Andina Alpaca del Perú S.A.C.</b>																
<b>Accionistas</b>																
Empresa Grande S.A.C.	3,920	98.00%	3,920													3,920
Industrias Grupo Grande S.A.C	40	1.00%		40												40
Industrial Colchones Ergo S.A.	40	1.00%			40											40
	<b>4,000</b>	<b>100.00%</b>														
<b>Peruvian Pongee Colchones S.A.</b>																
<b>Accionistas</b>																
Empresa Grande S.A.C.	3,920	98.00%	3,920													3,920
Industrias Grupo Grande S.A.C	40	1.00%		40												40
Industrial Colchones Ergo S.A.	40	1.00%			40											40
	<b>4,000</b>	<b>100.00%</b>														
<b>Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.</b>																
<b>Accionistas</b>																
Empresa Grande S.A.C.	2,940	98.00%	2,940													2,940
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	30	1.00%														30
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	30	1.00%							30							30
	<b>3,000</b>	<b>100.00%</b>														
<b>Textilería Millwalpaca Andina S.A.</b>																
<b>Accionistas</b>																
Empresa Grande S.A.C.	2,940	98.00%	2,940													2,940
Textilería y Colchones Montecarlo S.A.	30	1.00%														30
Andina Alpaca del Perú S.A.C.	30	1.00%							30							30
	<b>3,000</b>	<b>100.00%</b>														
<b>Textilería de Frazzadas Quilla S.A.</b>																
<b>Accionistas</b>																
Empresa Grande S.A.C.	2,940	98.00%	2,940													2,940
Peruvian Pongee Colchones S.A.	30	1.00%								30						30
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	30	1.00%									30					30
	<b>3,000</b>	<b>100.00%</b>														
<b>Tiendas La Grande S.A.</b>																
<b>Accionistas</b>																
Empresa Grande S.A.C.	2,940	98.00%	2,940													2,940
Peruvian Pongee Colchones S.A.	30	1.00%								30						30
Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.	30	1.00%									30					30
	<b>3,000</b>	<b>100.00%</b>														
<b>TOTAL</b>	<b>43,000</b>		<b>42,140</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>60</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>				<b>160</b>	<b>43,000</b>
														<b>42,840</b>		

**ANEXO 15**  
**RATIOS DE DESEMPEÑO GRUPO EMPRESARIAL GRANDE –**

AÑOSA 2013-2018 Descripción	Ratios de Deesempeño Logrados					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b><u>Ratios de Liquidez</u></b>						
Liquidez Corriente	1.16	1.16	1.16	1.14	1.29	1.36
Prueba Acida o Liquidez Severa	0.76	0.77	0.77	0.75	0.85	0.90
Liquidez Absoluta	0.14	0.14	0.14	0.12	0.17	0.20
Capital de Trabajo	10,737	11,704	12,135	11,552	19,561	22,257
<b><u>Ratios de Gestión</u></b>						
Rotación de Inventarios	3.19	3.26	3.23	3.44	3.84	4.27
Promedio de Créditos Otorgados	106.29	106.29	106.29	100.14	81.66	67.56
Rotación de Cuentas por Cobrar	4.23	4.23	4.23	4.49	5.51	6.66
Promedio de Pagos	83.82	83.28	84.12	81.93	67.34	61.56
Rotación de Cuentas por Pagar	3.30	3.33	3.29	3.38	4.45	5.09
Rotación del Capital de Trabajo	12.36	11.90	12.05	14.73	9.18	9.12
Rotación del Activo Fijo	2.06	2.06	2.06	2.08	2.17	2.56
Rotación del Activo Total	0.75	0.76	0.77	0.79	0.84	0.97
Rotación del Patrimonio	1.49	1.50	1.53	1.50	1.51	1.66
<b><u>Ratios de Endeudamiento (Solvencia)</u></b>						
Apalancamiento Financiero o Solvencia	0.49	0.49	0.50	0.47	0.45	0.41
Solvencia Patrimonial a Largo Plazo	0.21	0.21	0.21	0.16	0.23	0.20
Solvencia Patrimonial	0.97	0.98	0.99	0.90	0.80	0.70
<b><u>Ratios de Rentabilidad</u></b>						
Margen de Utilidad Bruta	0.36	0.36	0.36	0.37	0.33	0.39
Margen de Utilidad Neta (Lucratividad)	0.06	0.06	0.07	0.07	0.02	0.08
Rentabilidad Patrimonial	0.10	0.10	0.11	0.10	0.03	0.14
Rentabilidad del Activo o Indice de Dupont	0.05	0.05	0.05	0.05	0.02	0.08
Rentabilidad del Capital	0.16	0.16	0.19	0.20	0.05	0.40

**ANEXO 16**



**RATIOS DE DESEMPEÑO EMPRESA GRANDE S.A.C. –  
AÑOS 2013-2018**

Descripcion	Ratios de Deesempeño Logrados					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b><u>Ratios de Liquidez</u></b>						
Liquidez Corriente	1.35	1.35	1.35	1.26	1.32	1.30
Prueba Acida o Liquidez Severa	0.85	0.85	0.85	0.75	0.84	0.83
Liquidez Absoluta	0.18	0.18	0.18	0.09	0.21	0.21
Capital de Trabajo	3,524	3,702	3,887	2,964	3,254	2,798
<b><u>Ratios de Gestión</u></b>						
Rotación de Inventarios	3.54	3.63	3.46	3.46	3.88	4.74
Promedio de Créditos Otorgados	82.79	82.79	82.79	82.79	62.98	51.53
Rotación de Cuentas por Cobrar	5.44	5.44	5.44	5.44	7.14	8.73
Promedio de Pagos	40.93	40.93	42.98	42.98	37.73	35.62
Rotación de Cuentas por Pagar	6.77	6.77	6.44	6.44	7.95	8.79
Rotación del Capital de Trabajo	7.53	7.52	7.52	10.36	10.14	12.98
Rotación del Activo Fijo	1.83	1.83	1.83	1.83	1.87	2.29
Rotación del Activo Total	0.45	0.46	0.47	0.45	0.45	0.50
Rotación del Patrimonio	0.67	0.69	0.72	0.66	0.64	0.69
<b><u>Ratios de Endeudamiento (Solvencia)</u></b>						
Apalancamiento Financiero o Solvencia	0.33	0.34	0.35	0.32	0.29	0.27
Solvencia Patrimonial a Largo Plazo	0.24	0.25	0.26	0.21	0.21	0.19
Solvencia Patrimonial	0.49	0.51	0.53	0.46	0.41	0.36
<b><u>Ratios de Rentabilidad</u></b>						
Margen de Utilidad Bruta	0.33	0.33	0.36	0.36	0.37	0.40
Margen de Utilidad Neta (Lucratividad)	0.06	0.06	0.10	0.09	0.10	0.12
Rentabilidad Patrimonial	0.04	0.04	0.07	0.06	0.06	0.08
Rentabilidad del Activo o Indice de Dupont	0.03	0.03	0.05	0.04	0.05	0.06
Rentabilidad del Capital	0.07	0.07	0.11	0.11	0.13	0.18

**ANEXO 17**  
**RATIOS DE DESEMPEÑO INDUSTRIAS GRUPO GRANDE S.A.C. –**  
**AÑOS 2013-2018**

Descripcion	Ratios de Deesempeño Logrados					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b><u>Ratios de Liquidez</u></b>						
Liquidez Corriente	1.34	1.34	1.34	1.27	1.38	1.38
Prueba Acida o Liquidez Severa	0.78	0.78	0.78	0.72	0.82	0.82
Liquidez Absoluta	0.17	0.17	0.17	0.10	0.20	0.20
Capital de Trabajo	2,382	2,502	2,628	2,215	2,610	2,373
<b><u>Ratios de Gestión</u></b>						
Rotación de Inventarios	3.78	3.88	3.88	3.88	4.15	4.82
Promedio de Créditos Otorgados	68.68	68.69	68.68	68.69	67.40	52.75
Rotación de Cuentas por Cobrar	6.55	6.55	6.55	6.55	6.68	8.53
Promedio de Pagos	59.33	59.32	59.32	59.32	56.44	51.97
Rotación de Cuentas por Pagar	4.67	4.67	4.67	4.67	5.32	6.02
Rotación del Capital de Trabajo	9.66	9.66	9.65	12.03	8.74	11.05
Rotación del Activo Fijo	4.40	4.40	4.40	4.40	4.49	5.44
Rotación del Activo Total	1.50	1.50	1.50	1.55	1.51	1.89
Rotación del Patrimonio	3.47	3.47	3.47	3.45	3.91	4.74
<b><u>Ratios de Endeudamiento (Solvencia)</u></b>						
Apalancamiento Financiero o Solvencia	0.57	0.57	0.57	0.55	0.61	0.60
Solvencia Patrimonial a Largo Plazo	0.26	0.26	0.26	0.18	0.41	0.38
Solvencia Patrimonial	1.32	1.32	1.32	1.23	1.59	1.50
<b><u>Ratios de Rentabilidad</u></b>						
Margen de Utilidad Bruta	0.36	0.36	0.36	0.36	0.24	0.32
Margen de Utilidad Neta (Lucratividad)	0.08	0.08	0.08	0.08	- 0.08	0.04
Rentabilidad Patrimonial	0.26	0.26	0.26	0.26	- 0.33	0.18
Rentabilidad del Activo o Indice de Dupont	0.11	0.11	0.11	0.12	- 0.13	0.07
Rentabilidad del Capital	0.35	0.37	0.38	0.40	- 0.38	0.20

**ANEXO 18**  
**RATIOS DE DESEMPEÑO INDUSTRIAL DE COLCHONES ERGO S.A. –**  
**AÑOS 2013-2018**

Descripcion	Ratios de Deesempeño Logrados					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b><u>Ratios de Liquidez</u></b>						
Liquidez Corriente	1.44	1.51	1.51	1.51	1.45	1.50
Prueba Acida o Liquidez Severa	0.88	0.92	0.92	0.92	0.85	0.87
Liquidez Absoluta	0.12	0.13	0.13	0.13	0.07	0.08
Capital de Trabajo	3,781	4,398	4,619	4,850	3,474	3,467
<b><u>Ratios de Gestión</u></b>						
Rotación de Inventarios	2.70	2.77	2.77	2.77	3.01	3.48
Promedio de Créditos Otorgados	122.98	122.97	122.98	122.98	112.66	88.17
Rotación de Cuentas por Cobrar	3.66	3.66	3.66	3.66	3.99	5.10
Promedio de Pagos	74.14	70.61	70.60	70.60	59.61	54.88
Rotación de Cuentas por Pagar	3.74	3.92	3.92	3.92	5.03	5.70
Rotación del Capital de Trabajo	5.25	4.74	4.74	4.74	5.66	6.52
Rotación del Activo Fijo	3.28	3.28	3.28	3.28	2.67	3.42
Rotación del Activo Total	1.05	1.05	1.06	1.06	1.05	1.31
Rotación del Patrimonio	2.52	2.36	2.37	2.31	3.04	3.66
<b><u>Ratios de Endeudamiento (Solvencia)</u></b>						
Apalancamiento Financiero o Solvencia	0.58	0.55	0.55	0.54	0.65	0.64
Solvencia Patrimonial a Largo Plazo	0.30	0.27	0.27	0.24	0.70	0.66
Solvencia Patrimonial	1.39	1.24	1.24	1.19	1.89	1.79
<b><u>Ratios de Rentabilidad</u></b>						
Margen de Utilidad Bruta	0.34	0.34	0.34	0.34	0.22	0.31
Margen de Utilidad Neta (Lucratividad)	0.08	0.08	0.09	0.07	- 0.09	0.03
Rentabilidad Patrimonial	0.21	0.20	0.21	0.16	- 0.28	0.13
Rentabilidad del Activo o Indice de Dupont	0.09	0.09	0.09	0.08	- 0.10	0.05
Rentabilidad del Capital	0.34	0.35	0.38	0.33	- 0.36	0.16

**ANEXO 19**  
**RATIOS DE DESEMPEÑO TEXTILERIA Y COLCHONES MONTECARLO S.A. –**  
**AÑOS 2013-2018**

Descripcion	Ratios de Deesempeño Logrados					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b><u>Ratios de Liquidez</u></b>						
Liquidez Corriente	1.53	1.53	1.54	1.54	1.44	1.50
Prueba Acida o Liquidez Severa	0.99	0.99	0.99	0.99	0.91	0.94
Liquidez Absoluta	0.21	0.21	0.21	0.21	0.14	0.17
Capital de Trabajo	3,990	4,189	4,410	4,630	3,294	3,373
<b><u>Ratios de Gestión</u></b>						
Rotación de Inventarios	3.07	3.15	3.15	3.15	3.42	4.04
Promedio de Créditos Otorgados	123.55	123.55	123.55	123.55	122.60	91.95
Rotación de Cuentas por Cobrar	3.64	3.64	3.64	3.64	3.67	4.89
Promedio de Pagos	85.22	85.22	85.22	85.21	77.96	69.74
Rotación de Cuentas por Pagar	3.25	3.25	3.25	3.25	3.85	4.49
Rotación del Capital de Trabajo	4.50	4.50	4.49	4.49	5.41	6.34
Rotación del Activo Fijo	2.75	2.75	2.75	2.75	2.35	3.13
Rotación del Activo Total	0.99	0.99	0.99	0.98	0.96	1.26
Rotación del Patrimonio	2.27	2.27	2.27	2.18	2.55	3.23
<b><u>Ratios de Endeudamiento (Solvencia)</u></b>						
Apalancamiento Financiero o Solvencia	0.57	0.57	0.57	0.55	0.62	0.61
Solvencia Patrimonial a Largo Plazo	0.36	0.36	0.36	0.31	0.58	0.55
Solvencia Patrimonial	1.30	1.30	1.30	1.22	1.64	1.56
<b><u>Ratios de Rentabilidad</u></b>						
Margen de Utilidad Bruta	0.30	0.30	0.30	0.30	0.17	0.27
Margen de Utilidad Neta (Lucratividad)	0.04	0.04	0.04	0.04	- 0.11	0.01
Rentabilidad Patrimonial	0.08	0.08	0.08	0.08	- 0.28	0.04
Rentabilidad del Activo o Indice de Dupont	0.03	0.03	0.03	0.03	- 0.11	0.01
Rentabilidad del Capital	0.13	0.13	0.14	0.15	- 0.39	0.05

**ANEXO 20**  
**RATIOS DE DESEMPEÑO FARICA DE COLCHONES TITANIUM S.A. –**  
**AÑOS 2013-2018**

Descripcion	Ratios de Deesempeño Logrados					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b><u>Ratios de Liquidez</u></b>						
Liquidez Corriente	0.67	0.67	0.67	0.67	1.03	1.06
Prueba Acida o Liquidez Severa	0.44	0.44	0.44	0.44	0.65	0.66
Liquidez Absoluta	0.07	0.07	0.07	0.07	0.09	0.11
Capital de Trabajo	- 4,349	- 4,567	- 4,795	- 5,034	301	564
<b><u>Ratios de Gestión</u></b>						
Rotación de Inventarios	2.96	3.03	3.03	3.03	2.99	3.10
Promedio de Créditos Otorgados	97.64	97.63	97.63	97.62	99.21	85.68
Rotación de Cuentas por Cobrar	4.61	4.61	4.61	4.61	4.54	5.25
Promedio de Pagos	141.85	141.84	141.86	141.84	107.20	95.89
Rotación de Cuentas por Pagar	1.95	1.95	1.95	1.95	2.80	3.26
Rotación del Capital de Trabajo	- 3.33	- 3.33	- 3.33	- 3.33	59.94	35.19
Rotación del Activo Fijo	1.30	1.30	1.30	1.30	1.88	2.17
Rotación del Activo Total	0.72	0.72	0.72	0.72	0.90	1.05
Rotación del Patrimonio	2.18	2.18	2.19	2.10	2.16	2.39
<b><u>Ratios de Endeudamiento (Solvencia)</u></b>						
Apalancamiento Financiero o Solvencia	0.67	0.67	0.67	0.66	0.59	0.56
Solvencia Patrimonial a Largo Plazo	0.04	0.04	0.04	-	0.21	0.19
Solvencia Patrimonial	2.02	2.02	2.02	1.90	1.41	1.28
<b><u>Ratios de Rentabilidad</u></b>						
Margen de Utilidad Bruta	0.38	0.38	0.38	0.38	0.39	0.42
Margen de Utilidad Neta (Lucratividad)	0.06	0.06	0.06	0.06	0.07	0.10
Rentabilidad Patrimonial	0.12	0.12	0.12	0.12	0.15	0.24
Rentabilidad del Activo o Indice de Dupont	0.04	0.04	0.04	0.04	0.06	0.10
Rentabilidad del Capital	0.22	0.23	0.25	0.26	0.35	0.50

**ANEXO 21**  
**RATIOS DE DESEMPEÑO INDUSTRIAL DE FRAZADAS ALPACA REAL S.A. –**  
**AÑOS 2013-2018**

Descripcion	Ratios de Deesempeño Logrados					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b><u>Ratios de Liquidez</u></b>						
Liquidez Corriente	0.94	0.94	0.94	0.94	1.05	1.14
Prueba Acida o Liquidez Severa	0.71	0.71	0.71	0.71	0.74	0.82
Liquidez Absoluta	0.14	0.14	0.14	0.14	0.12	0.16
Capital de Trabajo	- 513	- 536	- 562	- 621	430	1,027
<b><u>Ratios de Gestión</u></b>						
Rotación de Inventarios	3.26	3.34	3.34	3.42	3.45	3.84
Promedio de Créditos Otorgados	148.20	148.24	148.25	148.24	108.08	93.35
Rotación de Cuentas por Cobrar	3.04	3.04	3.04	3.04	4.16	4.82
Promedio de Pagos	95.84	95.81	95.82	95.82	85.62	76.58
Rotación de Cuentas por Pagar	2.89	2.89	2.89	2.89	3.50	4.09
Rotación del Capital de Trabajo	- 22.27	- 22.38	- 22.41	- 22.36	34.71	15.99
Rotación del Activo Fijo	1.63	1.63	1.63	1.63	1.72	1.99
Rotación del Activo Total	0.72	0.72	0.72	0.72	0.85	0.98
Rotación del Patrimonio	1.94	1.94	1.94	1.81	1.87	1.99
<b><u>Ratios de Endeudamiento (Solvencia)</u></b>						
Apalancamiento Financiero o Solvencia	0.63	0.63	0.63	0.60	0.55	0.51
Solvencia Patrimonial a Largo Plazo	0.12	0.12	0.12	0.05	0.16	0.14
Solvencia Patrimonial	1.68	1.68	1.68	1.50	1.20	1.02
<b><u>Ratios de Rentabilidad</u></b>						
Margen de Utilidad Bruta	0.38	0.38	0.38	0.38	0.40	0.43
Margen de Utilidad Neta (Lucratividad)	0.04	0.04	0.04	0.04	0.06	0.09
Rentabilidad Patrimonial	0.08	0.08	0.08	0.07	0.11	0.17
Rentabilidad del Activo o Indice de Dupont	0.03	0.03	0.03	0.03	0.05	0.09
Rentabilidad del Capital	0.12	0.13	0.13	0.14	0.22	0.37

**ANEXO 22**  
**RATIOS DE DESEMPEÑO PERUVIAN PONGEE COLCHONES S.A. –**  
**AÑOS 2013-2018**

Descripcion	Ratios de Deesempeño Logrados					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b><u>Ratios de Liquidez</u></b>						
Liquidez Corriente	1.37	1.37	1.37	1.37	1.33	1.39
Prueba Acida o Liquidez Severa	1.10	1.10	1.10	1.10	1.04	1.10
Liquidez Absoluta	0.16	0.16	0.16	0.16	0.18	0.24
Capital de Trabajo	1,856	1,947	2,046	2,149	1,599	1,702
<b><u>Ratios de Gestión</u></b>						
Rotación de Inventarios	4.03	4.13	4.13	4.13	4.84	5.72
Promedio de Créditos Otorgados	107.69	107.67	107.69	107.68	79.57	65.11
Rotación de Cuentas por Cobrar	4.18	4.18	4.18	4.18	5.66	6.91
Promedio de Pagos	85.10	85.10	85.10	85.08	70.99	63.52
Rotación de Cuentas por Pagar	3.25	3.25	3.25	3.25	4.23	4.93
Rotación del Capital de Trabajo	5.56	5.56	5.56	5.56	8.06	8.33
Rotación del Activo Fijo	1.50	1.50	1.50	1.50	1.59	1.84
Rotación del Activo Total	0.75	0.75	0.75	0.75	0.88	1.02
Rotación del Patrimonio	1.33	1.33	1.33	1.30	1.44	1.63
<b><u>Ratios de Endeudamiento (Solvencia)</u></b>						
Apalancamiento Financiero o Solvencia	0.44	0.44	0.44	0.43	0.39	0.37
Solvencia Patrimonial a Largo Plazo	0.13	0.13	0.13	0.11	0.09	0.09
Solvencia Patrimonial	0.78	0.78	0.78	0.74	0.64	0.59
<b><u>Ratios de Rentabilidad</u></b>						
Margen de Utilidad Bruta	0.47	0.47	0.47	0.47	0.44	0.47
Margen de Utilidad Neta (Lucratividad)	0.07	0.07	0.07	0.07	0.05	0.09
Rentabilidad Patrimonial	0.10	0.10	0.10	0.10	0.07	0.15
Rentabilidad del Activo o Indice de Dupont	0.06	0.06	0.05	0.05	0.05	0.10
Rentabilidad del Capital	0.27	0.28	0.30	0.31	0.24	0.33

**ANEXO 23**  
**RATIOS DE DESEMPEÑO SAYRA SABANAS Y CUBRECAMAS S.A. –**  
**AÑOS 2013-2018**

Descripcion	Ratios de Deesempeño Logrados					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b><u>Ratios de Liquidez</u></b>						
Liquidez Corriente	-	-	-	0.91	1.15	1.40
Prueba Acida o Liquidez Severa	-	-	-	0.68	0.89	0.98
Liquidez Absoluta	-	-	-	0.15	0.38	0.45
Capital de Trabajo	-	-	-	- 220	289	855
<b><u>Ratios de Gestión</u></b>						
Rotación de Inventarios	-	-	-	0.28	8.46	6.60
Promedio de Créditos Otorgados	-	-	-	35.1997	22.4051	24.4409
Rotación de Cuentas por Cobrar	-	-	-	12.7842	20.0847	18.4118
Promedio de Pagos	-	-	-	54.5707	41.8545	48.90
Rotación de Cuentas por Pagar	-	-	-	5.07	7.17	6.40
Rotación del Capital de Trabajo	-	-	-	-35.273	29.5363	10.9825
Rotación del Activo Fijo	-	-	-	1.97506	2.48284	2.25721
Rotación del Activo Total	-	-	-	1.24	1.49	1.30
Rotación del Patrimonio	-	-	-	2.09	2.25	1.85
<b><u>Ratios de Endeudamiento (Solvencia)</u></b>						
Apalancamiento Financiero o Solvencia	-	-	-	0.41	0.34	0.30
Solvencia Patrimonial a Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
Solvencia Patrimonial	-	-	-	0.69	0.52	0.42
<b><u>Ratios de Rentabilidad</u></b>						
Margen de Utilidad Bruta	-	-	-	0.47	0.45	0.51
Margen de Utilidad Neta (Lucratividad)	-	-	-	0.09	0.08	0.15
Rentabilidad Patrimonial	-	-	-	0.19	0.19	0.27
Rentabilidad del Activo o Indice de Dupont	-	-	-	0.11	0.12	0.19
Rentabilidad del Capital	-	-	-	0.34	0.34	0.46



**ANEXO 24**  
**RATIOS DE DESEMPEÑO TEXTILERIA MILLWALPACA ANDINA S.A. –**  
**AÑOS 2013-2018**

Descripcion	Ratios de Deesempeño Logrados					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b><u>Ratios de Liquidez</u></b>						
Liquidez Corriente	-	-	-	1.31	1.54	1.84
Prueba Acida o Liquidez Severa	-	-	-	0.99	1.25	1.45
Liquidez Absoluta	-	-	-	0.17	0.39	0.52
Capital de Trabajo	-	-	-	724	1,041	1,457
<b><u>Ratios de Gestión</u></b>						
Rotación de Inventarios	-	-	-	11.83	7.50	8.26
Promedio de Créditos Otorgados	-	-	-	42.14	31.83	31.81
Rotación de Cuentas por Cobrar	-	-	-	10.68	14.14	14.14
Promedio de Pagos	-	-	-	57.43	45.84	41.03
Rotación de Cuentas por Pagar	-	-	-	4.82	6.54	7.63
Rotación del Capital de Trabajo	-	-	-	11.2541	8.60999	6.76664
Rotación del Activo Fijo	-	-	-	2.69801	3.19993	3.19994
Rotación del Activo Total	-	-	-	1.34455	1.55338	1.57141
Rotación del Patrimonio	-	-	-	2.18	2.33	2.17
<b><u>Ratios de Endeudamiento (Solvencia)</u></b>						
Apalancamiento Financiero o Solvencia	-	-	-	0.38	0.33	0.28
Solvencia Patrimonial a Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
Solvencia Patrimonial	-	-	-	0.62	0.50	0.38
<b><u>Ratios de Rentabilidad</u></b>						
Margen de Utilidad Bruta	-	-	-	0.47	0.46	0.48
Margen de Utilidad Neta (Lucratividad)	-	-	-	0.47	0.46	0.48
Rentabilidad Patrimonial	-	-	-	0.20	0.20	0.27
Rentabilidad del Activo o Indice de Dupont	-	-	-	0.12	0.13	0.19
Rentabilidad del Capital	-	-	-	0.25	0.26	0.41

**ANEXO 25**  
**RATIOS DE DESEMPEÑO TEXTILERIA DE FRAZADAS QUILLA S.A. –**  
**AÑOS 2013-2018**

Descripcion	Ratios de Deesempeño Logrados					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b><u>Ratios de Liquidez</u></b>						
Liquidez Corriente	-	-	-	-	1.93	2.18
Prueba Acida o Liquidez Severa	-	-	-	-	1.46	1.65
Liquidez Absoluta	-	-	-	-	0.39	0.56
Capital de Trabajo	-	-	-	-	1,075	1,431
<b><u>Ratios de Gestión</u></b>						
Rotación de Inventarios	-	-	-	-	8.54	6.62
Promedio de Créditos Otorgados	-	-	-	-	40.5634	42.4579
Rotación de Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	11.09	10.60
Promedio de Pagos	-	-	-	-	37.658	37.4821
Rotación de Cuentas por Pagar	-	-	-	-	7.97	8.35
Rotación del Capital de Trabajo	-	-	-	-	4.95	4.65
Rotación del Activo Fijo	-	-	-	-	2.48	2.57
Rotación del Activo Total	-	-	-	-	1.22	1.27
Rotación del Patrimonio	-	-	-	-	1.65	1.66
<b><u>Ratios de Endeudamiento (Solvencia)</u></b>						
Apalancamiento Financiero o Solvencia	-	-	-	-	0.26	0.23
Solvencia Patrimonial a Largo Plazo	-	-	-	-	0.36	0.30
Solvencia Patrimonial	-	-	-	-	0.36	0.30
<b><u>Ratios de Rentabilidad</u></b>						
Margen de Utilidad Bruta	-	-	-	-	0.33	0.41
Margen de Utilidad Neta (Lucratividad)	-	-	-	-	0.04	0.12
Rentabilidad Patrimonial	-	-	-	-	0.07	0.20
Rentabilidad del Activo o Indice de Dupont	-	-	-	-	0.05	0.15
Rentabilidad del Capital	-	-	-	-	0.07	0.27

**ANEXO 26**  
**RATIOS DE DESEMPEÑO TIENDAS LA GRANDE S.A. –**  
**AÑOS 2013-2018**

Descripcion	Ratios de Deesempeño Logrados					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b><u>Ratios de Liquidez</u></b>						
Liquidez Corriente	-	-	-	-	2.47	3.23
Prueba Acida o Liquidez Severa	-	-	-	-	1.87	2.32
Liquidez Absoluta	-	-	-	-	0.54	0.85
Capital de Trabajo	-	-	-	-	1,477	2,132
<b><u>Ratios de Gestión</u></b>						
Rotación de Inventarios	-	-	-	-	8.88	6.22
Promedio de Créditos Otorgados	-	-	-	-	37.85	39.08
Rotación de Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	11.89	11.52
Promedio de Pagos	-	-	-	-	33.65	30.33
Rotación de Cuentas por Pagar	-	-	-	-	8.92	10.32
Rotación del Capital de Trabajo	-	-	-	-	4.21	3.65
Rotación del Activo Fijo	-	-	-	-	3.35	3.41
Rotación del Activo Total	-	-	-	-	1.43	1.45
Rotación del Patrimonio	-	-	-	-	1.87	1.76
<b><u>Ratios de Endeudamiento (Solvencia)</u></b>						
Apalancamiento Financiero o Solvencia	-	-	-	-	0.23	0.18
Solvencia Patrimonial a Largo Plazo	-	-	-	-	0.30	0.22
Solvencia Patrimonial	-	-	-	-	0.30	0.22
<b><u>Ratios de Rentabilidad</u></b>						
Margen de Utilidad Bruta	-	-	-	-	0.34	0.42
Margen de Utilidad Neta (Lucratividad)	-	-	-	-	0.05	0.14
Rentabilidad Patrimonial	-	-	-	-	0.10	0.24
Rentabilidad del Activo o Índice de Dupont	-	-	-	-	0.08	0.20
Rentabilidad del Capital	-	-	-	-	0.11	0.36

## ANEXO 27

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO – GRUPO EMPRESARIAL GRANDE - AÑOS 2014-2013

Grupo Grande S.A.C., empresa matriz y subsidiarias  
Estado de Situación Financiera Consolidado  
Al 31 de Diciembre de 2014 y 2013  
(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2014	Al 31.12.2013	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON-		Al 31.12.2014	Al 31.12.2013	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON-
	S/.	S/.	S/.		TAL		S/.	S/.	S/.		TAL
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	9,800	9,333	467	6.4%	5.0%	Obligaciones financieras a corto plazo	24,695	23,660	1,035	16.0%	4.4%
Cuentas por cobrar comerciales Terceros (Neto)	32,906	31,339	1,567	21.3%	5.0%	Cuentas por pagar comerciales - Terceros	26,112	25,035	1,077	16.9%	4.3%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	5,852	5,573	279	3.8%	5.0%	Cuentas por pagar comerciales - Relacionadas	876	835	41	0.6%	
Inventarios, (Neto)	28,159	26,818	1,341	18.3%	5.0%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	18,353	17,558	795	11.9%	4.5%
Gastos contratados por anticipados	3,204	3,051	153	2.1%	5.0%	Impuesto a la renta y participaciones corriente	1,195	1,159	36	0.8%	3.1%
Otros activos	2,853	2,717	136	1.9%	5.0%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>71,231</b>	<b>68,247</b>	<b>2,984</b>	<b>46.2%</b>	<b>4.4%</b>
Activos Clasificados como Mantenidos para la Venta	161	153	8	0.1%	5.2%						
<b>Total activo corriente</b>	<b>82,935</b>	<b>78,984</b>	<b>3,951</b>	<b>53.8%</b>	<b>5.0%</b>	<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Activo no corriente</b>						Obligaciones financieras a largo plazo	12,544	12,057	487	8.1%	4.0%
Inversiones en subsidiarias						Otras cuentas por pagar a largo plazo	4,878	4,646	232	3.2%	5.0%
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	67,543	64,326	3,217	43.8%	5.0%	Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)	2,090	2,004	86	1.4%	4.3%
Intangibles (Neto)	2,585	2,462	123	1.7%	5.0%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>19,512</b>	<b>18,707</b>	<b>805</b>	<b>12.7%</b>	<b>4.3%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas	1,124	1,070	54	0.7%							
<b>Total activo no corriente</b>	<b>71,252</b>	<b>67,858</b>	<b>3,394</b>	<b>46.2%</b>	<b>5.0%</b>	<b>Total pasivo</b>	<b>90,743</b>	<b>86,954</b>	<b>3,789</b>	<b>58.9%</b>	<b>4.4%</b>
						<b>Patrimonio</b>					
						Capital Social	25,000	25,000	-	16.2%	
						Interés minoritario	1,630	1,630	-	0.0%	
						Reservas legales	7,521	7,162	359	4.9%	5.0%
						Resultados del Ejercicio	8,916	8,493	423	5.8%	
						Resultados acumulados	20,377	17,603	2,774	13.2%	15.8%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>63,444</b>	<b>59,888</b>	<b>3,556</b>	<b>41.1%</b>	<b>5.9%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>154,187</b>	<b>146,842</b>	<b>7,345</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>154,187</b>	<b>146,842</b>	<b>7,345</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>

## ANEXO 28

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO – GRUPO EMPRESARIAL GRANDE - AÑOS 2015-2014

Grupo Grande S.A.C., empresa matriz y subsidiarias  
Estado de Situación Financiera Consolidado  
Al 31 de Diciembre de 2015 y 2014  
(Expresado en miles de soles)

	HORIZON-						HORIZON-				
	Al 31.12.2015	Al 31.12.2014	VARIACIONES	VERTICAL	TAL		Al 31.12.2015	Al 31.12.2014	VARIACIONES	VERTICAL	TAL
	S/.	S/.	S/.			S/.	S/.	S/.			
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	10,291	9,800	491	6.4%	5.0%	Obligaciones financieras a corto plazo	25,929	24,695	1,234	16.0%	5.0%
Cuentas por cobrar comerciales Terceros (Neto)	34,551	32,906	1,645	21.4%	5.0%	Cuentas por pagar comerciales - Terceros	27,418	26,112	1,306	17.0%	5.0%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	6,145	5,852	293	3.8%	5.0%	Cuentas por pagar comerciales - Relacionadas	921	876	45	0.6%	
Inventarios, (Neto)	29,568	28,159	1,409	18.3%	5.0%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	19,270	18,353	917	11.9%	5.0%
Gastos contratados por anticipados	3,366	3,204	162	2.1%	5.1%	Impuesto a la renta y participaciones corriente	1,244	1,195	49	0.8%	4.1%
Otros activos	2,996	2,853	143	1.9%	5.0%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>74,782</b>	<b>71,231</b>	<b>3,551</b>	<b>46.2%</b>	<b>5.0%</b>
Activos Clasificados como Mantenidos para la Venta		161	(161)	0.0%	-100.0%						
<b>Total activo corriente</b>	<b>86,917</b>	<b>82,935</b>	<b>3,982</b>	<b>53.7%</b>	<b>4.8%</b>	<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Activo no corriente</b>						Obligaciones financieras a largo plazo	13,172	12,544	628	8.1%	5.0%
Inversiones en subsidiarias						Otras cuentas por pagar a largo plazo	5,122	4,878	244	3.2%	5.0%
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	70,920	67,543	3,377	43.9%	5.0%	Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)	2,195	2,090	105	1.4%	5.0%
Intangibles (Neto)	2,714	2,585	129	1.7%	5.0%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>20,489</b>	<b>19,512</b>	<b>977</b>	<b>12.7%</b>	<b>5.0%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas	1,180	1,124	56	0.7%							
<b>Total activo no corriente</b>	<b>74,814</b>	<b>71,252</b>	<b>3,562</b>	<b>46.3%</b>	<b>5.0%</b>	<b>Total pasivo</b>	<b>95,271</b>	<b>90,743</b>	<b>4,528</b>	<b>58.9%</b>	<b>5.0%</b>
						<b>Patrimonio</b>					
						Capital Social	25,000	25,000	-	15.5%	
						Interés minoritario	1,630	1,630	-	0.0%	
						Reservas legales	7,898	7,521	377	4.9%	5.0%
						Resultados del Ejercicio	10,365	8,916	1,449	6.4%	
						Resultados acumulados	21,567	20,377	1,190	13.3%	5.8%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>66,460</b>	<b>63,444</b>	<b>3,016</b>	<b>41.1%</b>	<b>4.8%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>161,731</b>	<b>154,187</b>	<b>7,544</b>	<b>100.0%</b>	<b>4.9%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>161,731</b>	<b>154,187</b>	<b>7,544</b>	<b>100.0%</b>	<b>4.9%</b>

## ANEXO 29

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO – GRUPO EMPRESARIAL GRANDE - AÑOS 2016-2015

Grupo Grande S.A.C., empresa matriz y subsidiarias  
Estado de Situación Financiera Consolidado  
Al 31 de Diciembre de 2016 y 2015  
(Expresado en miles de soles)

	HORIZON-					HORIZON-					
	Al 31.12.2016	Al 31.12.2015	VARIACIONES	VERTICAL	TAL	Al 31.12.2016	Al 31.12.2015	VARIACIONES	VERTICAL	TAL	
	S/.	S/.	S/.			S/.	S/.	S/.			
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	9,980	10,291	(311)	5.5%	-3.0%	Obligaciones financieras a corto plazo	29,071	25,929	3,142	16.0%	12.1%
Cuentas por cobrar comerciales Terceros (Neto)	37,866	34,551	3,315	20.9%	9.6%	Cuentas por pagar comerciales - Terceros	30,644	27,418	3,226	16.9%	11.8%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	7,716	6,145	1,571	4.3%	25.6%	Cuentas por pagar comerciales - Relacionadas	974	921	53	0.5%	
Inventarios, (Neto)	32,515	29,568	2,947	17.9%	10.0%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	21,930	19,270	2,660	12.1%	13.8%
Gastos contratados por anticipados	4,201	3,366	835	2.3%	24.8%	Impuesto a la renta y participaciones corriente	1,306	1,244	62	0.7%	5.0%
Otros activos	3,199	2,996	203	1.8%	6.8%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>83,925</b>	<b>74,782</b>	<b>9,143</b>	<b>46.3%</b>	<b>12.2%</b>
Activos Clasificados como Mantenidos para la Venta											
<b>Total activo corriente</b>	<b>95,477</b>	<b>86,917</b>	<b>8,560</b>	<b>52.6%</b>	<b>9.8%</b>	<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Activo no corriente</b>						Obligaciones financieras a largo plazo	11,785	13,172	(1,387)	6.5%	-10.5%
Inversiones en subsidiarias						Otras cuentas por pagar a largo plazo	5,378	5,122	256	3.0%	5.0%
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	81,820	70,920	10,900	45.1%	15.4%	Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)	1,052	2,195	(1,143)	0.6%	-52.1%
Intangibles (Neto)	2,849	2,714	135	1.6%	5.0%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>18,215</b>	<b>20,489</b>	<b>(2,274)</b>	<b>10.0%</b>	<b>-11.1%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas	1,239	1,180	59	0.7%		<b>Total pasivo</b>	<b>102,140</b>	<b>95,271</b>	<b>6,869</b>	<b>56.3%</b>	<b>7.2%</b>
<b>Total activo no corriente</b>	<b>85,908</b>	<b>74,814</b>	<b>11,094</b>	<b>47.4%</b>	<b>14.8%</b>	<b>Patrimonio</b>					
						Capital Social	25,000	25,000	-	13.8%	
						Interés minoritario	2,530	1,630	900	55.2%	
						Reservas legales	8,336	7,898	438	4.6%	5.5%
						Resultados del Ejercicio	11,685	10,365		6.4%	
						Resultados acumulados	31,694	21,567	10,127	17.5%	47.0%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>79,245</b>	<b>66,460</b>	<b>12,785</b>	<b>43.7%</b>	<b>19.2%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>181,385</b>	<b>161,731</b>	<b>19,654</b>	<b>100.0%</b>	<b>12.2%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>181,385</b>	<b>161,731</b>	<b>19,654</b>	<b>100.0%</b>	<b>12.2%</b>

## ANEXO 30

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO – GRUPO EMPRESARIAL GRANDE - AÑOS 2017-2016

Grupo Grande S.A.C., empresa matriz y subsidiarias

Estado de Situación Financiera Consolidado

Al 31 de Diciembre de 2017 y 2016

(Expresado en miles de soles)

	HORIZON-						HORIZON-				
	Al 31.12.2017	Al 31.12.2016	VARIACIONES	VERTICAL	TAL		Al 31.12.2017	Al 31.12.2016	VARIACIONES	VERTICAL	TAL
	S/.	S/.	S/.			S/.	S/.	S/.			
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	11,317	9,980	1,337	6.5%	13.4%	Obligaciones financieras a corto plazo	23,549	29,071	(5,522)	13.6%	-19.0%
Cuentas por cobrar comerciales Terceros (Neto)	32,573	37,866	(5,293)	18.8%	-14.0%	Cuentas por pagar comerciales - Terceros	25,875	30,644	(4,769)	14.9%	-15.6%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	6,665	7,716	(1,051)	3.8%	-13.6%	Cuentas por pagar comerciales - Relacionadas	974	974	-	0.6%	
Inventarios, (Neto)	29,828	32,515	(2,687)	17.2%	-8.3%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	16,612	21,930	(5,318)	9.6%	-24.2%
Gastos contratados por anticipados	4,899	4,201	698	2.8%	16.6%	Impuesto a la renta y participaciones corriente	1,306	1,306	-	0.8%	0.0%
Otros activos	2,595	3,199	(604)	1.5%	-18.9%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>68,316</b>	<b>83,925</b>	<b>(15,609)</b>	<b>39.4%</b>	<b>-18.6%</b>
Activos Clasificados como Mantenidos para la Venta											
<b>Total activo corriente</b>	<b>87,877</b>	<b>95,477</b>	<b>(7,600)</b>	<b>50.6%</b>	<b>-8.0%</b>	<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Activo no corriente</b>						Obligaciones financieras a largo plazo	17,340	11,785	5,555	10.0%	47.1%
Inversiones en subsidiarias						Otras cuentas por pagar a largo plazo	5,378	5,378	-	3.1%	0.0%
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	82,861	81,820	1,041	47.8%	1.3%	Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)	4,364	1,052	3,312	2.5%	314.8%
Intangibles (Neto)	2,782	2,849	(67)	1.6%	-2.4%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>27,082</b>	<b>18,215</b>	<b>8,867</b>	<b>15.6%</b>	<b>48.7%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas		1,239	(1,239)	0.0%		<b>Total pasivo</b>	<b>95,398</b>	<b>102,140</b>	<b>(6,742)</b>	<b>55.0%</b>	<b>-6.6%</b>
<b>Total activo no corriente</b>	<b>85,643</b>	<b>85,908</b>	<b>(265)</b>	<b>49.4%</b>	<b>-0.3%</b>	<b>Patrimonio</b>					
						Capital Social	25,000	25,000	-	14.4%	
						Interés minoritario	2,530	2,530	-	0.0%	
						Reservas legales	9,928	8,336	1,592	5.7%	19.1%
						Resultados del Ejercicio	3,535	11,685	-	2.0%	
						Resultados acumulados	37,129	31,694	5,435	21.4%	17.1%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>78,122</b>	<b>79,245</b>	<b>-1,123</b>	<b>45.0%</b>	<b>-1.4%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>173,520</b>	<b>181,385</b>	<b>(7,865)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-4.3%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>173,520</b>	<b>181,385</b>	<b>(7,865)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-4.3%</b>

## ANEXO 31

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO – GRUPO EMPRESARIAL GRANDE - AÑOS 2018-2017

Grupo Grande S.A.C., empresa matriz y subsidiarias

Estado de Situación Financiera Consolidado

Al 31 de Diciembre de 2018 y 2017

(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2018	Al 31.12.2017	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON-		Al 31.12.2018	Al 31.12.2017	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON-
	S/.	S/.	S/.		TAL		S/.	S/.	S/.		TAL
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	12,653	11,317	1,336	7.6%	11.8%	Obligaciones financieras a corto plazo	21,417	23,549	(2,132)	12.9%	-9.1%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	30,492	32,573	(2,081)	18.3%	-6.4%	Cuentas por pagar comerciales	24,516	26,849	(2,333)	14.7%	-8.7%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	5,789	6,665	(876)	3.5%	-13.1%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	14,957	16,612	(1,655)	9.0%	-10.0%
Inventarios, (Neto)	28,572	29,828	(1,256)	17.2%	-4.2%	Impuesto a la renta y participaciones corriente	1,175	1,306	(131)	0.7%	-10.0%
Gastos contratados por anticipados	4,481	4,899	(418)	2.7%	-8.5%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>62,065</b>	<b>68,316</b>	<b>(6,251)</b>	<b>37.3%</b>	<b>-9.2%</b>
Otros activos	2,335	2,595	(260)	1.4%	-10.0%	<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Total activo corriente</b>	<b>84,322</b>	<b>87,877</b>	<b>(3,555)</b>	<b>50.7%</b>	<b>-4.0%</b>	Obligaciones financieras a largo plazo	15,606	17,340	(1,734)	9.4%	-10.0%
<b>Activo no corriente</b>						Otras cuentas por pagar a largo plazo	4,840	5,378	(538)	2.9%	-10.0%
Inversiones en subsidiarias						Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)	3,928	4,364	(436)	2.4%	-10.0%
Inmueble, maquinaria y equipo (Neto)	79,472	82,861	(3,389)	47.8%	-4.1%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>24,374</b>	<b>27,082</b>	<b>(2,708)</b>	<b>14.7%</b>	<b>-10.0%</b>
Intangibles (Neto)	2,418	2,782	(364)	1.5%	-13.1%	<b>Total pasivo</b>	<b>86,439</b>	<b>95,398</b>	<b>(8,959)</b>	<b>52.0%</b>	<b>-9.4%</b>
<b>Total activo no corriente</b>	<b>81,890</b>	<b>85,643</b>	<b>(3,753)</b>	<b>49.3%</b>	<b>-4.4%</b>	<b>Patrimonio</b>					
						Capital emitido	25,000	25,000	-	15.0%	0.0%
						Interés minoritario	160	2,530	(2,370)	-93.7%	-93.7%
						Reservas legales	10,686	9,928	758	6.4%	7.6%
						Resultados acumulados	43,927	40,664	3,263	26.4%	8.0%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>79,773</b>	<b>78,122</b>	<b>1,651</b>	<b>48.0%</b>	<b>2.1%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>166,212</b>	<b>173,520</b>	<b>(7,308)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-4.2%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>166,212</b>	<b>173,520</b>	<b>(7,308)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-4.2%</b>



## ANEXO 32

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL – EMPRESA GRANDE S.A.C. - AÑOS 2014-2013

Empresa Grande S.A.C.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2014 y 2013  
(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2014	Al 31.12.2013	VARIACIONES	HORIZON-			Al 31.12.2014	Al 31.12.2013	VARIACIONES	HORIZON-	
	S/.	S/.	S/.	VERTICAL	TAL		S/.	S/.	S/.	VERTICAL	TAL
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	1,943	1,850	93	3.2%	5.0%	Obligaciones financieras a corto plazo	4,802	4,573	229	7.9%	5.0%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	5,124	4,880	244	8.4%	5.0%	Cuentas por pagar comerciales	2,777	2,645	132	4.6%	5.0%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	1,859	1,770	89	3.1%	5.0%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	2,948	2,808	140	4.8%	5.0%
Inventarios, (Neto)	5,303	5,050	253	8.7%	5.0%	Impuesto a la renta y participaciones corriente	-	-	-	-	-
Gastos contratados por anticipados						<b>Total pasivo corriente</b>	<b>10,527</b>	<b>10,026</b>	<b>501</b>	<b>17.3%</b>	<b>5.0%</b>
Otros activos						<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Total activo corriente</b>	<b>14,229</b>	<b>13,550</b>	<b>679</b>	<b>23.4%</b>	<b>5.0%</b>	Obligaciones financieras a largo plazo	4,211	4,010	201	6.9%	5.0%
<b>Activo no corriente</b>						Otras cuentas por pagar a largo plazo	4,878	4,646	232	8.0%	5.0%
Inversiones en subsidiarias	28,910	28,910				Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)	898	855	43	1.5%	5.0%
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	15,239	14,513	726	25.1%	5.0%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>9,987</b>	<b>9,511</b>	<b>476</b>	<b>16.4%</b>	<b>5.0%</b>
Intangibles (Neto)	1,978	1,884	94	3.3%	5.0%	<b>Total pasivo</b>	<b>20,514</b>	<b>19,537</b>	<b>977</b>	<b>33.7%</b>	<b>5.0%</b>
Activos por impuesto a la Renta y Partes Diferidas	475	452	23	0.8%	5.1%	<b>Patrimonio</b>					
<b>Total activo no corriente</b>	<b>46,602</b>	<b>45,759</b>	<b>843</b>	<b>76.6%</b>	<b>1.8%</b>	Capital en título	25,000	25,000	-	41.1%	0.0%
						Interés minoritario					
						Reservas legales	2,392	2,278	114	3.9%	5.0%
						Resultados acumulados	11,123	10,778	345	18.3%	3.2%
						Resultados del Ejercicio	1,802	1,716	86	3.0%	5.0%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>40,317</b>	<b>39,772</b>	<b>545</b>	<b>66.3%</b>	<b>1.4%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>60,831</b>	<b>59,309</b>	<b>1,522</b>	<b>100.0%</b>	<b>2.6%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>60,831</b>	<b>59,309</b>	<b>1,522</b>	<b>100.0%</b>	<b>2.6%</b>

## ANEXO 33

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - EMPRESA GRANDE S.A.C. - AÑOS 2015-2014

Empresa Grande S.A.C.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2015 y 2014  
(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2015	Al 31.12.2014	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON-		Al 31.12.2015	Al 31.12.2014	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON-
	S/.	S/.	S/.		TAL		S/.	S/.	S/.		TAL
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	2,040	1,943	97	3.3%	5.0%	Obligaciones financieras a corto plazo	5,042	4,802	240	8.1%	5.0%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	5,380	5,124	256	8.6%	5.0%	Cuentas por pagar comerciales	2,916	2,777	139	4.7%	5.0%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	1,952	1,859	93	3.1%	5.0%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	3,095	2,948	147	5.0%	5.0%
Inventarios, (Neto)	5,568	5,303	265	8.9%	5.0%	Impuesto a la renta y participaciones corriente	-	-	-	-	-
Gastos contratados por anticipados						<b>Total pasivo corriente</b>	<b>11,053</b>	<b>10,527</b>	<b>526</b>	<b>17.7%</b>	<b>5.0%</b>
Otros activos											
<b>Total activo corriente</b>	<b>14,940</b>	<b>14,229</b>	<b>711</b>	<b>23.9%</b>	<b>5.0%</b>	<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Activo no corriente</b>						Obligaciones financieras a largo plazo	4,422	4,211	211	7.1%	5.0%
Inversiones en subsidiarias	28,910	28,910				Otras cuentas por pagar a largo plazo	5,122	4,878	244	8.2%	5.0%
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	16,001	15,239	762	25.6%	5.0%	Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)	943	898	45	1.5%	5.0%
Intangibles (Neto)	2,077	1,978	99	3.3%	5.0%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>10,487</b>	<b>9,987</b>	<b>500</b>	<b>16.8%</b>	<b>5.0%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas	499	475	24	0.8%	5.1%						
<b>Total activo no corriente</b>	<b>47,487</b>	<b>46,602</b>	<b>885</b>	<b>76.1%</b>	<b>1.9%</b>	<b>Total pasivo</b>	<b>21,540</b>	<b>20,514</b>	<b>1,026</b>	<b>34.5%</b>	<b>5.0%</b>
						<b>Patrimonio</b>					
						Capital emitido	25,000	25,000	-	40.0%	0.0%
						Interés minoritario					
						Reservas legales	2,512	2,392	120	4.0%	5.0%
						Resultados acumulados	10,544	11,123	(579)	16.9%	-5.2%
						Resultados del Ejercicio	2,831	1,802	1,029	4.5%	57.1%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>40,887</b>	<b>40,317</b>	<b>570</b>	<b>65.5%</b>	<b>1.4%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>62,427</b>	<b>60,831</b>	<b>1,596</b>	<b>100.0%</b>	<b>2.6%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>62,427</b>	<b>60,831</b>	<b>1,596</b>	<b>100.0%</b>	<b>2.6%</b>

## ANEXO 34

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - EMPRESA GRANDE S.A.C. - AÑOS 2016-2015

Empresa Grande S.A.C.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2016 y 2015  
(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2016	Al 31.12.2015	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL		Al 31.12.2016	Al 31.12.2015	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL
	S/.	S/.	S/.				S/.	S/.	S/.		
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	1,025	2,040	(1,015)	1.5%	-49.8%	Obligaciones financieras a corto plazo	5,294	5,042	252	7.8%	5.0%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	5,649	5,380	269	8.3%	5.0%	Cuentas por pagar comerciales	3,062	2,916	146	4.5%	5.0%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	2,050	1,952	98	3.0%	5.0%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	3,250	3,095	155	4.8%	5.0%
Inventarios, (Neto)	5,846	5,568	278	8.6%	5.0%	Impuesto a la renta y participaciones corriente					
Gastos contratados por cncipados						<b>Total pasivo corriente</b>	<b>11,606</b>	<b>11,053</b>	<b>553</b>	<b>17.1%</b>	<b>5.0%</b>
Otros activos											
<b>Total activo corriente</b>	<b>14,570</b>	<b>14,940</b>	<b>(370)</b>	<b>21.4%</b>	<b>-2.5%</b>	<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Activo no corriente</b>						Obligaciones financieras a largo plazo	4,120	4,422	(302)	6.1%	-6.8%
Inversiones en subsidiarias	33,890	28,910	4,980	49.9%	17.2%	Otras cuentas por pagar a largo plazo	5,378	5,122	256	7.9%	5.0%
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	16,801	16,001	800	24.7%	5.0%	Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)	450	943	(493)	0.7%	-52.3%
Intangibles (Neto)	2,181	2,077	104	3.2%	5.0%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>9,948</b>	<b>10,487</b>	<b>(539)</b>	<b>14.6%</b>	<b>-5.1%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas	524	499	25	0.8%	5.0%						
<b>Total activo no corriente</b>	<b>53,396</b>	<b>47,487</b>	<b>5,909</b>	<b>78.6%</b>	<b>12.4%</b>	<b>Total pasivo</b>	<b>21,554</b>	<b>21,540</b>	<b>14</b>	<b>31.7%</b>	<b>0.1%</b>
						<b>Patrimonio</b>					
						Capital emitido	25,000	25,000	-	36.8%	0.0%
						Interés minoritario					
						Reservas legales	2,638	2,512	126	3.9%	5.0%
						Resultados acumulados	16,097	10,544	5,553	23.7%	52.7%
						Resultados del Ejercicio	2,677	2,831	(154)	3.9%	-5.4%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>46,412</b>	<b>40,887</b>	<b>5,525</b>	<b>68.3%</b>	<b>13.5%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>67,966</b>	<b>62,427</b>	<b>5,539</b>	<b>100.0%</b>	<b>8.9%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>67,966</b>	<b>62,427</b>	<b>5,539</b>	<b>100.0%</b>	<b>8.9%</b>

## ANEXO 35

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - EMPRESA GRANDE S.A.C. - AÑOS 2017-2016

Empresa Grande S.A.C.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2017 y 2016  
(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2017	Al 31.12.2016	VARIACIONES	HORIZON-			Al 31.12.2017	Al 31.12.2016	VARIACIONES	HORIZON-	
	S/.	S/.	S/.	VERTICAL	TAL		S/.	S/.	S/.	VERTICAL	TAL
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	2,141	1,025	1,116	2.9%	108.9%	Obligaciones financieras a corto plazo	4,514	5,294	(780)	6.2%	-14.7%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	4,620	5,649	(1,029)	6.3%	-18.2%	Cuentas por pagar comerciales	2,605	3,062	(457)	3.6%	-14.9%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	1,750	2,050	(300)	2.4%	-14.6%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	2,963	3,250	(287)	4.1%	-8.8%
Inventarios, (Neto)	4,825	5,846	(1,021)	6.6%	-17.5%	Impuesto a la renta y participaciones corriente					
Gastos contratados por cncipados			-			<b>Total pasivo corriente</b>	<b>10,082</b>	<b>11,606</b>	<b>(1,524)</b>	<b>13.8%</b>	<b>-13.1%</b>
Otros activos			-			<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Total activo corriente</b>	<b>13,336</b>	<b>14,570</b>	<b>(1,234)</b>	<b>18.3%</b>	<b>-8.5%</b>	Obligaciones financieras a largo plazo	4,643	4,120	523	6.4%	12.7%
<b>Activo no corriente</b>						Otras cuentas por pagar a largo plazo	5,378	5,378	-	7.4%	0.0%
Inversiones en subsidiarias	39,770	33,890	5,880	54.5%	17.4%	Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)	990	450	540	1.4%	120.0%
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	17,641	16,801	840	24.2%	5.0%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>11,011</b>	<b>9,948</b>	<b>1,063</b>	<b>15.1%</b>	<b>10.7%</b>
Intangibles (Neto)	2,181	2,181	-	3.0%	0.0%	<b>Total pasivo</b>	<b>21,093</b>	<b>21,554</b>	<b>(461)</b>	<b>28.9%</b>	<b>-2.1%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas		524	(524)	0.0%	-100.0%	<b>Patrimonio</b>					
<b>Total activo no corriente</b>	<b>59,592</b>	<b>53,396</b>	<b>6,196</b>	<b>81.7%</b>	<b>11.6%</b>	Capital emitido	25,000	25,000	-	34.3%	0.0%
						Interés minoritario			-		
						Reservas legales	2,902	2,638	264	4.0%	10.0%
						Resultados acumulados	20,584	16,097	4,487	28.2%	27.9%
						Resultados del Ejercicio	3,349	2,677	672	4.6%	25.1%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>51,835</b>	<b>46,412</b>	<b>5,423</b>	<b>71.1%</b>	<b>11.7%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>72,928</b>	<b>67,966</b>	<b>4,962</b>	<b>100.0%</b>	<b>7.3%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>72,928</b>	<b>67,966</b>	<b>4,962</b>	<b>100.0%</b>	<b>7.3%</b>

## ANEXO 36

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - EMPRESA GRANDE S.A.C. - AÑOS 2018-2017

Empresa Grande S.A.C.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2018 y 2017  
(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2018	Al 31.12.2017	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL		Al 31.12.2018	Al 31.12.2017	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL
	S/.	S/.	S/.				S/.	S/.	S/.		
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	1,927	2,141	(214)	2.7%	-10.0%	Obligaciones financieras a corto plazo	4,063	4,514	(451)	5.6%	-10.0%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	4,158	4,620	(462)	5.8%	-10.0%	Cuentas por pagar comerciales	2,475	2,605	(130)	3.4%	-5.0%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	1,575	1,750	(175)	2.2%	-10.0%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	2,667	2,963	(296)	3.7%	-10.0%
Inventarios, (Neto)	4,343	4,825	(482)	6.0%	-10.0%	Impuesto a la renta y participaciones corriente					
Gastos contratados por anticipados						<b>Total pasivo corriente</b>	<b>9,205</b>	<b>10,082</b>	<b>(877)</b>	<b>12.8%</b>	<b>-8.7%</b>
Otros activos											
<b>Total activo corriente</b>	<b>12,003</b>	<b>13,336</b>	<b>(1,333)</b>	<b>16.7%</b>	<b>-10.0%</b>	<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Activo no corriente</b>						Obligaciones financieras a largo plazo	4,179	4,643	(464)	5.8%	-10.0%
Inversiones en subsidiarias	42,140	39,770	2,370			Otras cuentas por pagar a largo plazo	4,840	5,378	(538)	6.7%	-10.0%
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	15,877	17,641	(1,764)	22.1%	-10.0%	Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)	891	990	(99)	1.2%	-10.0%
Intangibles (Neto)	1,963	2,181	(218)	2.7%	-10.0%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>9,910</b>	<b>11,011</b>	<b>(1,101)</b>	<b>13.8%</b>	<b>-10.0%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas											
<b>Total activo no corriente</b>	<b>59,980</b>	<b>59,592</b>	<b>388</b>	<b>83.3%</b>	<b>0.7%</b>	<b>Total pasivo</b>	<b>19,115</b>	<b>21,093</b>	<b>(1,978)</b>	<b>26.6%</b>	<b>-9.4%</b>
						<b>Patrimonio</b>					
						Capital emitido	25,000	25,000	-	34.7%	0.0%
						Interés minoritario					
						Reservas legales	2,902	2,902	-	4.0%	0.0%
						Resultados acumulados	20,557	20,584	(27)	28.6%	-0.1%
						Resultados del Ejercicio	4,409	3,349	1,060	6.1%	31.7%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>52,868</b>	<b>51,835</b>	<b>1,033</b>	<b>73.4%</b>	<b>2.0%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>71,983</b>	<b>72,928</b>	<b>(945)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-1.3%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>71,983</b>	<b>72,928</b>	<b>(945)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-1.3%</b>

## ANEXO 37

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - INDUSTRIAS GRUPO GRANDE S.A.C. - AÑOS 2014-2013

Industrias Grupo Grande S.A.C. - Suc. Huánuco

Estado de Situación Financiera Individual

Al 31 de Diciembre de 2014 y 2013

(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2014	Al 31.12.2013	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL		Al 31.12.2014	Al 31.12.2013	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL
	S/.	S/.	S/.				S/.	S/.	S/.		
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	1,233	1,174	59	7.6%	5.0%	Obligaciones financieras a corto plazo	2,469	2,351	118	15.3%	5.0%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	3,688	3,512	176	22.9%	5.0%	Cuentas por pagar comerciales	3,319	3,161	158	20.6%	5.0%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	435	414	21	2.7%	5.1%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	1,064	1,013	51	6.6%	5.0%
Inventarios, (Neto)	4,094	3,899	195	25.4%	5.0%	Impuesto a la renta y participaciones corriente	533	508	25	3.3%	4.9%
Gastos contratados por cncipados	437	416	21	2.7%	5.0%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>7,385</b>	<b>7,033</b>	<b>352</b>	<b>45.8%</b>	<b>5.0%</b>
Otros activos						<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Total activo corriente</b>	<b>9,887</b>	<b>9,415</b>	<b>472</b>	<b>61.3%</b>	<b>5.0%</b>	Obligaciones financieras a largo plazo	1,779	1,694	85	11.0%	5.0%
<b>Activo no corriente</b>						Otras cuentas por pagar a largo plazo					
Inversiones en subsidiarias	80	80				Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)					
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	5,488	5,227	261	34.0%	5.0%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>1,779</b>	<b>1,694</b>	<b>85</b>	<b>11.0%</b>	<b>5.0%</b>
Intangibles (Neto)	424	404	20	2.6%	5.0%	<b>Total pasivo</b>	<b>9,164</b>	<b>8,727</b>	<b>437</b>	<b>56.8%</b>	<b>5.0%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas	248	236	12	1.5%	5.1%	<b>Patrimonio</b>					
<b>Total activo no corriente</b>	<b>6,240</b>	<b>5,947</b>	<b>293</b>	<b>38.7%</b>	<b>4.9%</b>	Capital emitido	5,000	5,000	-	31.0%	0.0%
						Interés minoritario					
						Reservas legales	649	618	31	4.0%	5.0%
						Resultados acumulados	-514	-724	210	-3.2%	-29.0%
						Resultados del Ejercicio	1,828	1,741	87	11.3%	5.0%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>6,963</b>	<b>6,635</b>	<b>328</b>	<b>43.2%</b>	<b>4.9%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>16,127</b>	<b>15,362</b>	<b>765</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>16,127</b>	<b>15,362</b>	<b>765</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>

## ANEXO 38

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - INDUSTRIAS GRUPO GRANDE S.A.C. - AÑOS 2015-2014

Industrias Grupo Grande S.A.C. - Suc. Huánuco

Estado de Situación Financiera Individual

Al 31 de Diciembre de 2015 y 2014

(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2015	Al 31.12.2014	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON-		Al 31.12.2015	Al 31.12.2014	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON-
	S/.	S/.	S/.	TAL	TAL		S/.	S/.	S/.	TAL	TAL
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	1,295	1,233	62	7.6%	5.0%	Obligaciones financieras a corto plazo	2,592	2,469	123	15.3%	5.0%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	3,872	3,688	184	22.9%	5.0%	Cuentas por pagar comerciales	3,485	3,319	166	20.6%	5.0%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	457	435	22	2.7%	5.1%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	1,117	1,064	53	6.6%	5.0%
Inventarios, (Neto)	4,299	4,094	205	25.4%	5.0%	Impuesto a la renta y participaciones corriente	560	533	27	3.3%	5.1%
Gastos contratados por cncipados	459	437	22	2.7%	5.0%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>7,754</b>	<b>7,385</b>	<b>369</b>	<b>45.8%</b>	<b>5.0%</b>
Otros activos											
<b>Total activo corriente</b>	<b>10,382</b>	<b>9,887</b>	<b>495</b>	<b>61.3%</b>	<b>5.0%</b>	<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Activo no corriente</b>						Obligaciones financieras a largo plazo	1,868	1,779	89	11.0%	5.0%
Inversiones en subsidiarias	80	80				Otras cuentas por pagar a largo plazo					
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	5,762	5,488	274	34.0%	5.0%	Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)					
Intangibles (Neto)	445	424	21	2.6%	5.0%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>1,868</b>	<b>1,779</b>	<b>89</b>	<b>11.0%</b>	<b>5.0%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas	260	248	12	1.5%	4.8%						
<b>Total activo no corriente</b>	<b>6,547</b>	<b>6,240</b>	<b>307</b>	<b>38.7%</b>	<b>4.9%</b>	<b>Total pasivo</b>	<b>9,622</b>	<b>9,164</b>	<b>458</b>	<b>56.8%</b>	<b>5.0%</b>
						<b>Patrimonio</b>					
						Capital emitido	5,000	5,000	-	29.5%	0.0%
						Interés minoritario					
						Reservas legales	681	649	32	4.0%	4.9%
						Resultados acumulados	-292	-514	222	-1.7%	-43.2%
						Resultados del Ejercicio	1,918	1,828	90	11.3%	4.9%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>7,307</b>	<b>6,963</b>	<b>344</b>	<b>43.2%</b>	<b>4.9%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>16,929</b>	<b>16,127</b>	<b>802</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>16,929</b>	<b>16,127</b>	<b>802</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>

## ANEXO 39

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - INDUSTRIAS GRUPO GRANDE S.A.C. - AÑOS 2016-2015

Industrias Grupo Grande S.A.C. - Suc. Huánuco

Estado de Situación Financiera Individual

Al 31 de Diciembre de 2016 y 2015

(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2016	Al 31.12.2015	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL		Al 31.12.2016	Al 31.12.2015	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL
	S/.	S/.	S/.				S/.	S/.	S/.		
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	815	1,295	(480)	4.7%	-37.1%	Obligaciones financieras a corto plazo	2,722	2,592	130	15.8%	5.0%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	4,066	3,872	194	23.6%	5.0%	Cuentas por pagar comerciales	3,659	3,485	174	21.2%	5.0%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	480	457	23	2.8%	5.0%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	1,173	1,117	56	6.8%	5.0%
Inventarios, (Neto)	4,514	4,299	215	26.2%	5.0%	Impuesto a la renta y participaciones corriente	588	560	28	3.4%	5.0%
Gastos contratados por anticipados	482	459	23	2.8%	5.0%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>8,142</b>	<b>7,754</b>	<b>388</b>	<b>47.3%</b>	<b>5.0%</b>
Otros activos											
<b>Total activo corriente</b>	<b>10,357</b>	<b>10,382</b>	<b>(25)</b>	<b>60.1%</b>	<b>-0.2%</b>	<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Activo no corriente</b>						Obligaciones financieras a largo plazo	1,356	1,868	(512)	7.9%	-27.4%
Inversiones en subsidiarias	80	80				Otras cuentas por pagar a largo plazo					
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	6,050	5,762	288	35.1%	5.0%	Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)					
Intangibles (Neto)	467	445	22	2.7%	4.9%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>1,356</b>	<b>1,868</b>	<b>(512)</b>	<b>7.9%</b>	<b>-27.4%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas	273	260	13	1.6%	5.0%						
<b>Total activo no corriente</b>	<b>6,870</b>	<b>6,547</b>	<b>323</b>	<b>39.9%</b>	<b>4.9%</b>	<b>Total pasivo</b>	<b>9,498</b>	<b>9,622</b>	<b>(124)</b>	<b>55.1%</b>	<b>-1.3%</b>
						<b>Patrimonio</b>					
						Capital emitido	5,000	5,000	-	29.0%	0.0%
						Interés minoritario					
						Reservas legales	715	681	34	4.2%	5.0%
						Resultados acumulados		-292	292	0.0%	-100.0%
						Resultados del Ejercicio	2,014	1,918	96	11.7%	5.0%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>7,729</b>	<b>7,307</b>	<b>422</b>	<b>44.9%</b>	<b>5.8%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>17,227</b>	<b>16,929</b>	<b>298</b>	<b>100.0%</b>	<b>1.8%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>17,227</b>	<b>16,929</b>	<b>298</b>	<b>100.0%</b>	<b>1.8%</b>



## ANEXO 40

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - INDUSTRIAS GRUPO GRANDE S.A.C. - AÑOS 2017-2016

Industrias Grupo Grande S.A.C. - Suc. Huánuco

Estado de Situación Financiera Individual

Al 31 de Diciembre de 2017 y 2016

(Expresado en miles de soles)

	HORIZON-						HORIZON-				
	Al 31.12.2017	Al 31.12.2016	VARIACIONES	VERTICAL	TAL		Al 31.12.2017	Al 31.12.2016	VARIACIONES	VERTICAL	TAL
	S/.	S/.	S/.			S/.	S/.	S/.			
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	1,360	815	545	9.0%	66.9%	Obligaciones financieras a corto plazo	2,025	2,722	(697)	13.4%	-25.6%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	3,415	4,066	(651)	22.7%	-16.0%	Cuentas por pagar comerciales	3,278	3,659	(381)	21.8%	-10.4%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	350	480	(130)	2.3%	-27.1%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	985	1,173	(188)	6.5%	-16.0%
Inventarios, (Neto)	3,879	4,514	(635)	25.8%	-14.1%	Impuesto a la renta y participaciones corriente	588	588	-	3.9%	0.0%
Gastos contratados por cncipados	482	482	-	3.2%	0.0%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>6,876</b>	<b>8,142</b>	<b>(1,266)</b>	<b>45.6%</b>	<b>-15.5%</b>
Otros activos						<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Total activo corriente</b>	<b>9,486</b>	<b>10,357</b>	<b>(871)</b>	<b>63.0%</b>	<b>-8.4%</b>	Obligaciones financieras a largo plazo	2,361	1,356	1,005	15.7%	74.1%
<b>Activo no corriente</b>						Otras cuentas por pagar a largo plazo					
Inversiones en subsidiarias	80	80				Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)					
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	5,077	6,050	(973)	33.7%	-16.1%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>2,361</b>	<b>1,356</b>	<b>1,005</b>	<b>15.7%</b>	<b>74.1%</b>
Intangibles (Neto)	420	467	(47)	2.8%	-10.1%	<b>Total pasivo</b>	<b>9,237</b>	<b>9,498</b>	<b>(261)</b>	<b>61.3%</b>	<b>-2.7%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas		273	(273)	0.0%	-100.0%	<b>Patrimonio</b>					
<b>Total activo no corriente</b>	<b>5,577</b>	<b>6,870</b>	<b>(1,293)</b>	<b>37.0%</b>	<b>-18.8%</b>	Capital emitido	5,000	5,000	-	33.2%	0.0%
						Interés minoritario					
						Reservas legales	916	715	201	6.1%	28.1%
						Resultados acumulados	1,813	-	1,813	12.0%	
						Resultados del Ejercicio	-1,903	2,014	(3,917)	-12.6%	-194.5%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>5,826</b>	<b>7,729</b>	<b>-1,903</b>	<b>38.7%</b>	<b>-24.6%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>15,063</b>	<b>17,227</b>	<b>(2,164)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-12.6%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>15,063</b>	<b>17,227</b>	<b>(2,164)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-12.6%</b>

## ANEXO 41

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - INDUSTRIAS GRUPO GRANDE S.A.C. - AÑOS 2018-2017

Industrias Grupo Grande S.A.C. - Suc. Huánuco

Estado de Situación Financiera Individual

Al 31 de Diciembre de 2018 y 2017

(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2018	Al 31.12.2017	VARIACIONES	HORIZON-		Al 31.12.2018	Al 31.12.2017	VARIACIONES	HORIZON-	
	S/.	S/.	S/.	VERTICAL	TAL	S/.	S/.	S/.	VERTICAL	TAL
<b>ACTIVO</b>										
<b>Activo corriente</b>										
Efectivo y equivalente de efectivo	1,224	1,360	(136)	8.8%	-10.0%					
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	3,074	3,415	(341)	22.2%	-10.0%					
Otras cuentas por cobrar (Neto)	315	350	(35)	2.3%	-10.0%					
Inventarios, (Neto)	3,491	3,879	(388)	25.2%	-10.0%					
Gastos contratados por anticipados	458	482	(24)	3.3%	-5.0%					
Otros activos										
<b>Total activo corriente</b>	<b>8,562</b>	<b>9,486</b>	<b>(924)</b>	<b>61.9%</b>	<b>-9.7%</b>					
<b>Activo no corriente</b>										
Inversiones en subsidiarias	80	80								
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	4,823	5,077	(254)	34.8%	-5.0%					
Intangibles (Neto)	378	420	(42)	2.7%	-10.0%					
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas										
<b>Total activo no corriente</b>	<b>5,281</b>	<b>5,577</b>	<b>(296)</b>	<b>38.1%</b>	<b>-5.3%</b>					
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>13,843</b>	<b>15,063</b>	<b>(1,220)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-8.1%</b>					
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>										
<b>Pasivo corriente</b>										
Obligaciones financieras a corto plazo	1,823	2,025	(202)	13.2%	-10.0%					
Cuentas por pagar comerciales	2,950	3,278	(328)	21.3%	-10.0%					
Otras cuentas por pagar a corto plazo	887	985	(98)	6.4%	-9.9%					
Impuesto a la renta y participaciones corriente	529	588	(59)	3.8%	-10.0%					
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>6,189</b>	<b>6,876</b>	<b>(687)</b>	<b>44.7%</b>	<b>-10.0%</b>					
<b>Pasivo no corriente</b>										
Obligaciones financieras a largo plazo	2,125	2,361	(236)	15.4%	-10.0%					
Otras cuentas por pagar a largo plazo										
Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)										
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>2,125</b>	<b>2,361</b>	<b>(236)</b>	<b>15.4%</b>	<b>-10.0%</b>					
<b>Total pasivo</b>	<b>8,314</b>	<b>9,237</b>	<b>(923)</b>	<b>60.1%</b>	<b>-10.0%</b>					
<b>Patrimonio</b>										
Capital emitido	5,000	5,000	-	36.1%	0.0%					
Interés minoritario										
Reservas legales	1,008	916	92	7.3%	10.0%					
Resultados acumulados	-1,483	1,813	(3,296)	-10.7%	-181.8%					
Resultados del Ejercicio	1,004	-1,903	2,907	7.3%	-152.8%					
<b>Total patrimonio</b>	<b>5,529</b>	<b>5,826</b>	<b>-297</b>	<b>39.9%</b>	<b>-5.1%</b>					
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>13,843</b>	<b>15,063</b>	<b>(1,220)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-8.1%</b>					

## ANEXO 42

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL – INDUSTRIAL DE COLCHONES ERGO S.A. - AÑOS 2014-2013

Industrial Colchones Ergo S.A.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2014 y 2013  
(Expresado en miles de soles)

	HORIZON-						HORIZON-				
	Al 31.12.2014	Al 31.12.2013	VARIACIONES	VERTICAL	TAL		Al 31.12.2014	Al 31.12.2013	VARIACIONES	VERTICAL	TAL
	S/.	S/.	S/.			S/.	S/.	S/.			
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	1,122	1,069	53	5.7%	5.0%	Obligaciones financieras a corto plazo	3,005	3,005	-	15.2%	0.0%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	5,694	5,423	271	28.8%	5.0%	Cuentas por pagar comerciales	3,487	3,487	-	17.7%	0.0%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	512	488	24	2.6%	4.9%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	1,661	1,661	-	8.4%	0.0%
Inventarios, (Neto)	5,066	4,825	241	25.6%	5.0%	Impuesto a la renta y participaciones corriente	437	437	-	2.2%	0.0%
Gastos contratados por anticipados	594	566	28	3.0%	4.9%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>8,590</b>	<b>8,590</b>	-	<b>43.5%</b>	<b>0.0%</b>
Otros activos											
<b>Total activo corriente</b>	<b>12,988</b>	<b>12,371</b>	<b>617</b>	<b>65.8%</b>	<b>5.0%</b>	<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Activo no corriente</b>						Obligaciones financieras a largo plazo	2,350	2,350	-	11.9%	0.0%
Inversiones en subsidiarias	80	80				Otras cuentas por pagar a largo plazo					
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	6,353	6,050	303	32.2%	5.0%	Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)					
Intangibles (Neto)	85	81	4	0.4%	4.9%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>2,350</b>	<b>2,350</b>	-	<b>11.9%</b>	<b>0.0%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas	246	234	12	1.2%	5.1%						
<b>Total activo no corriente</b>	<b>6,764</b>	<b>6,445</b>	<b>319</b>	<b>34.2%</b>	<b>4.9%</b>	<b>Total pasivo</b>	<b>10,940</b>	<b>10,940</b>	-	<b>55.4%</b>	<b>0.0%</b>
						<b>Patrimonio</b>					
						Capital emitido	5,000	5,000	-	25.3%	0.0%
						Interés minoritario					
						Reservas legales	676	644	32	3.4%	5.0%
						Resultados acumulados	1,367	547	820	6.9%	149.9%
						Resultados del Ejercicio	1,769	1,685	84	9.0%	5.0%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>8,812</b>	<b>7,876</b>	<b>936</b>	<b>44.6%</b>	<b>11.9%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>19,752</b>	<b>18,816</b>	<b>936</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>19,752</b>	<b>18,816</b>	<b>936</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>

## ANEXO 43

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL – INDUSTRIAL DE COLCHONES ERGO S.A. - AÑOS 2015-2014

Industrial Colchones Ergo S.A.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2015 y 2014  
(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2015	Al 31.12.2014	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL		Al 31.12.2015	Al 31.12.2014	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL
	S/.	S/.	S/.				S/.	S/.	S/.		
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	1,178	1,122	56	5.7%	5.0%	Obligaciones financieras a corto plazo	3,155	3,005	150	15.2%	5.0%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	5,979	5,694	285	28.8%	5.0%	Cuentas por pagar comerciales	3,661	3,487	174	17.7%	5.0%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	538	512	26	2.6%	5.1%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	1,744	1,661	83	8.4%	5.0%
Inventarios, (Neto)	5,319	5,066	253	25.7%	5.0%	Impuesto a la renta y participaciones corriente	459	437	22	2.2%	5.0%
Gastos contratados por anticipados	624	594	30	3.0%	5.1%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>9,019</b>	<b>8,590</b>	<b>429</b>	<b>43.5%</b>	<b>5.0%</b>
Otros activos											
<b>Total activo corriente</b>	<b>13,638</b>	<b>12,988</b>	<b>650</b>	<b>65.8%</b>	<b>5.0%</b>	<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Activo no corriente</b>						Obligaciones financieras a largo plazo	2,468	2,350	118	11.9%	5.0%
Inversiones en subsidiarias	80	80				Otras cuentas por pagar a largo plazo					
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	6,671	6,353	318	32.2%	5.0%	Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)					
Intangibles (Neto)	89	85	4	0.4%	4.7%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>2,468</b>	<b>2,350</b>	<b>118</b>	<b>11.9%</b>	<b>5.0%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas	258	246	12	1.2%	4.9%						
<b>Total activo no corriente</b>	<b>7,098</b>	<b>6,764</b>	<b>334</b>	<b>34.2%</b>	<b>4.9%</b>	<b>Total pasivo</b>	<b>11,487</b>	<b>10,940</b>	<b>547</b>	<b>55.4%</b>	<b>5.0%</b>
						<b>Patrimonio</b>					
						Capital emitido	5,000	5,000	-	24.1%	0.0%
						Interés minoritario					
						Reservas legales	710	676	34	3.4%	5.0%
						Resultados acumulados	1,619	1,367	252	7.8%	18.4%
						Resultados del Ejercicio	1,920	1,769	151	9.3%	8.5%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>9,249</b>	<b>8,812</b>	<b>437</b>	<b>44.6%</b>	<b>5.0%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>20,736</b>	<b>19,752</b>	<b>984</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>20,736</b>	<b>19,752</b>	<b>984</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>

## ANEXO 44

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL – INDUSTRIAL DE COLCHONES ERGO S.A. - AÑOS 2016-2015

Industrial Colchones Ergo S.A.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2016 y 2015  
(Expresado en miles de soles)

	HORIZON-						HORIZON-				
	Al 31.12.2016	Al 31.12.2015	VARIACIONES	VERTICAL	TAL		Al 31.12.2016	Al 31.12.2015	VARIACIONES	VERTICAL	TAL
	S/.	S/.	S/.			S/.	S/.	S/.			
<b>ACTIVO</b>											<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	1,237	1,178	59	5.7%	5.0%	Obligaciones financieras a corto plazo	3,313	3,155	158	15.2%	5.0%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	6,278	5,979	299	28.8%	5.0%	Cuentas por pagar comerciales	3,844	3,661	183	17.7%	5.0%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	565	538	27	2.6%	5.0%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	1,831	1,744	87	8.4%	5.0%
Inventarios, (Neto)	5,585	5,319	266	25.7%	5.0%	Impuesto a la renta y participaciones corriente	482	459	23	2.2%	5.0%
Gastos contratados por anticipados	655	624	31	3.0%	5.0%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>9,470</b>	<b>9,019</b>	<b>451</b>	<b>43.5%</b>	<b>5.0%</b>
Otros activos						<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Total activo corriente</b>	<b>14,320</b>	<b>13,638</b>	<b>682</b>	<b>65.8%</b>	<b>5.0%</b>	Obligaciones financieras a largo plazo	2,360	2,468	(108)	10.8%	-4.4%
<b>Activo no corriente</b>						Otras cuentas por pagar a largo plazo					
Inversiones en subsidiarias	80	80				Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)					
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	7,005	6,671	334	32.2%	5.0%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>2,360</b>	<b>2,468</b>	<b>(108)</b>	<b>10.8%</b>	<b>-4.4%</b>
Intangibles (Neto)	93	89	4	0.4%	4.5%	<b>Total pasivo</b>	<b>11,830</b>	<b>11,487</b>	<b>343</b>	<b>54.3%</b>	<b>3.0%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas	271	258	13	1.2%	5.0%	<b>Patrimonio</b>					
<b>Total activo no corriente</b>	<b>7,449</b>	<b>7,098</b>	<b>351</b>	<b>34.2%</b>	<b>4.9%</b>	Capital emitido	5,000	5,000	-	23.0%	0.0%
						Interés minoritario					
						Reservas legales	746	710	36	3.4%	5.1%
						Resultados acumulados	2,556	1,619	937	11.7%	57.9%
						Resultados del Ejercicio	1,637	1,920	(283)	7.5%	-14.7%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>9,939</b>	<b>9,249</b>	<b>690</b>	<b>45.7%</b>	<b>7.5%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>21,769</b>	<b>20,736</b>	<b>1,033</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>21,769</b>	<b>20,736</b>	<b>1,033</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>

## ANEXO 45

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL – INDUSTRIAL DE COLCHONES ERGO S.A. - AÑOS 2017-2016

Industrial Colchones Ergo S.A.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2017 y 2016  
(Expresado en miles de soles)

	HORIZON-						HORIZON-				
	Al 31.12.2017	Al 31.12.2016	VARIACIONES	VERTICAL	TAL		Al 31.12.2017	Al 31.12.2016	VARIACIONES	VERTICAL	TAL
	S/.	S/.	S/.			S/.	S/.	S/.			
<b>ACTIVO</b>	<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>										
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	537	1,237	(700)	2.9%	-56.6%	Obligaciones financieras a corto plazo	2,745	3,313	(568)	14.6%	-17.1%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	4,923	6,278	(1,355)	26.3%	-21.6%	Cuentas por pagar comerciales	3,056	3,844	(788)	16.3%	-20.5%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	475	565	(90)	2.5%	-15.9%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	1,462	1,831	(369)	7.8%	-20.2%
Inventarios, (Neto)	4,629	5,585	(956)	24.7%	-17.1%	Impuesto a la renta y participaciones corriente	482	482	-	2.6%	0.0%
Gastos contratados por anticipados	655	655	-	3.5%	0.0%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>7,745</b>	<b>9,470</b>	<b>(1,725)</b>	<b>41.3%</b>	<b>-18.2%</b>
Otros activos						<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Total activo corriente</b>	<b>11,219</b>	<b>14,320</b>	<b>(3,101)</b>	<b>59.9%</b>	<b>-21.7%</b>	Obligaciones financieras a largo plazo	2,591	2,360	231	13.8%	9.8%
<b>Activo no corriente</b>						Otras cuentas por pagar a largo plazo					
Inversiones en subsidiarias	80	80				Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)	1,924		1,924	10.3%	
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	7,355	7,005	350	39.2%	5.0%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>4,515</b>	<b>2,360</b>	<b>2,155</b>	<b>24.1%</b>	<b>91.3%</b>
Intangibles (Neto)	85	93	(8)	0.5%	-8.6%	<b>Total pasivo</b>	<b>12,260</b>	<b>11,830</b>	<b>430</b>	<b>65.4%</b>	<b>3.6%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas		271	(271)	0.0%	-100.0%	<b>Patrimonio</b>					
<b>Total activo no corriente</b>	<b>7,520</b>	<b>7,449</b>	<b>71</b>	<b>40.1%</b>	<b>1.0%</b>	Capital emitido	5,000	5,000	-	26.7%	0.0%
						Interés minoritario					
						Reservas legales	910	746	164	4.9%	22.0%
						Resultados acumulados	2,391	2,556	(165)	12.8%	-6.5%
						Resultados del Ejercicio	-1,822	1,637	(3,459)	-9.7%	-211.3%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>6,479</b>	<b>9,939</b>	<b>-3,460</b>	<b>34.6%</b>	<b>-34.8%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>18,739</b>	<b>21,769</b>	<b>(3,030)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-13.9%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>18,739</b>	<b>21,769</b>	<b>(3,030)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-13.9%</b>

## ANEXO 46

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL – INDUSTRIAL DE COLCHONES ERGO S.A. - AÑOS 2018-2017

Industrial Colchones Ergo S.A.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2018 y 2017  
(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2018	Al 31.12.2017	VARIACIONES	HORIZON-		Al 31.12.2018	Al 31.12.2017	VARIACIONES	HORIZON-		
	S/.	S/.	S/.	VERTICAL	TAL	S/.	S/.	S/.	VERTICAL	TAL	
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	591	537	54	3.4%	10.1%	Obligaciones financieras a corto plazo	2,471	2,745	(274)	14.4%	-10.0%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	4,431	4,923	(492)	25.7%	-10.0%	Cuentas por pagar comerciales	2,750	3,056	(306)	16.0%	-10.0%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	428	475	(47)	2.5%	-9.9%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	1,316	1,462	(146)	7.6%	-10.0%
Inventarios, (Neto)	4,398	4,629	(231)	25.5%	-5.0%	Impuesto a la renta y participaciones corriente	434	482	(48)	2.5%	-10.0%
Gastos contratados por anticipados	590	655	(65)	3.4%	-9.9%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>6,971</b>	<b>7,745</b>	<b>(774)</b>	<b>40.5%</b>	<b>-10.0%</b>
Otros activos											
<b>Total activo corriente</b>	<b>10,438</b>	<b>11,219</b>	<b>(781)</b>	<b>60.6%</b>	<b>-7.0%</b>	<b>Pasivo no corriente</b>					
						Obligaciones financieras a largo plazo	2,332	2,591	(259)	13.5%	-10.0%
<b>Activo no corriente</b>						Otras cuentas por pagar a largo plazo					
Inversiones en subsidiarias	80	80				Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)	1,732	1,924	(192)	10.1%	-10.0%
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	6,620	7,355	(735)	38.5%	-10.0%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>4,064</b>	<b>4,515</b>	<b>(451)</b>	<b>23.6%</b>	<b>-10.0%</b>
Intangibles (Neto)	77	85	(8)	0.4%	-9.4%						
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas						<b>Total pasivo</b>	<b>11,035</b>	<b>12,260</b>	<b>(1,225)</b>	<b>64.1%</b>	<b>-10.0%</b>
<b>Total activo no corriente</b>	<b>6,777</b>	<b>7,520</b>	<b>(743)</b>	<b>39.4%</b>	<b>-9.9%</b>						
						<b>Patrimonio</b>					
						Capital emitido	5,000	5,000	-	29.0%	0.0%
						Interés minoritario					
						Reservas legales	1,001	910	91	5.8%	10.0%
						Resultados acumulados	-597	2,391	(2,988)	-3.5%	-125.0%
						Resultados del Ejercicio	776	-1,822	2,598	4.5%	-142.6%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>6,180</b>	<b>6,479</b>	<b>-299</b>	<b>35.9%</b>	<b>-4.6%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>17,215</b>	<b>18,739</b>	<b>(1,524)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-8.1%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>17,215</b>	<b>18,739</b>	<b>(1,524)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-8.1%</b>

**ANEXO 47**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - TEXTILERIA Y COLCHONES MONTERCARLO S.A. –**  
**AÑOS 2014-2013**

Textileria y Colchones Montecarlo S.A.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2014 y 2013  
(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2014	Al 31.12.2013	VARIACIONES	HORIZON-			Al 31.12.2014	Al 31.12.2013	VARIACIONES	HORIZON-	
	S/.	S/.	S/.	VERTICAL	TAL		S/.	S/.	S/.	VERTICAL	TAL
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	1,658	1,579	79	8.7%	5.0%	Obligaciones financieras a corto plazo	2,764	2,632	132	14.4%	5.0%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	5,181	4,934	247	27.1%	5.0%	Cuentas por pagar comerciales	4,059	3,866	193	21.2%	5.0%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	364	347	17	1.9%	4.9%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	796	758	38	4.2%	5.0%
Inventarios, (Neto)	4,291	4,087	204	22.4%	5.0%	Impuesto a la renta y participaciones corriente	225	214	11	1.2%	5.1%
Gastos contratados por anticipados	539	513	26	2.8%	5.1%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>7,844</b>	<b>7,470</b>	<b>374</b>	<b>41.0%</b>	<b>5.0%</b>
Otros activos						<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Total activo corriente</b>	<b>12,033</b>	<b>11,460</b>	<b>573</b>	<b>62.9%</b>	<b>5.0%</b>	Obligaciones financieras a largo plazo	2,994	2,851	143	15.6%	5.0%
<b>Activo no corriente</b>						Otras cuentas por pagar a largo plazo					
Inversiones en subsidiarias						Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)					
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	6,857	6,530	327	35.8%	5.0%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>2,994</b>	<b>2,851</b>	<b>143</b>	<b>15.6%</b>	<b>5.0%</b>
Intangibles (Neto)	98	93	5	0.5%	5.4%	<b>Total pasivo</b>	<b>10,838</b>	<b>10,321</b>	<b>517</b>	<b>56.6%</b>	<b>5.0%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas	155	148	7	0.8%	4.7%	<b>Patrimonio</b>					
<b>Total activo no corriente</b>	<b>7,110</b>	<b>6,771</b>	<b>339</b>	<b>37.1%</b>	<b>5.0%</b>	Capital emitido	5,000	5,000	-	26.1%	0.0%
						Interés minoritario					
						Reservas legales	978	931	47	5.1%	5.0%
						Resultados acumulados	1,665	1,349	316	8.7%	23.4%
						Resultados del Ejercicio	662	630	32	3.5%	5.1%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>8,305</b>	<b>7,910</b>	<b>395</b>	<b>43.4%</b>	<b>5.0%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>19,143</b>	<b>18,231</b>	<b>912</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>19,143</b>	<b>18,231</b>	<b>912</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>



**ANEXO 48**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - TEXTILERIA Y COLCHONES MONTERCARLO S.A. –**  
**AÑOS 2015-2014**

Textilería y Colchones Montecarlo S.A.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2015 y 2014  
(Expresado en miles de soles)

	HORIZON-						HORIZON-				
	Al 31.12.2015	Al 31.12.2014	VARIACIONES	VERTICAL	TAL		Al 31.12.2015	Al 31.12.2014	VARIACIONES	VERTICAL	TAL
	S/.	S/.	S/.			S/.	S/.	S/.			
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	1,741	1,658	83	8.7%	5.0%	Obligaciones financieras a corto plazo	2,902	2,764	138	14.4%	5.0%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	5,440	5,181	259	27.1%	5.0%	Cuentas por pagar comerciales	4,262	4,059	203	21.2%	5.0%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	382	364	18	1.9%	4.9%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	836	796	40	4.2%	5.0%
Inventarios, (Neto)	4,506	4,291	215	22.4%	5.0%	Impuesto a la renta y participaciones corriente	225	225	-	1.1%	0.0%
Gastos contratados por anticipados	566	539	27	2.8%	5.0%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>8,225</b>	<b>7,844</b>	<b>381</b>	<b>40.9%</b>	<b>4.9%</b>
Otros activos						<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Total activo corriente</b>	<b>12,635</b>	<b>12,033</b>	<b>602</b>	<b>62.9%</b>	<b>5.0%</b>	Obligaciones financieras a largo plazo	3,144	2,994	150	15.6%	5.0%
<b>Activo no corriente</b>						Otras cuentas por pagar a largo plazo					
Inversiones en subsidiarias						Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)					
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	7,200	6,857	343	35.8%	5.0%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>3,144</b>	<b>2,994</b>	<b>150</b>	<b>15.6%</b>	<b>5.0%</b>
Intangibles (Neto)	103	98	5	0.5%	5.1%	<b>Total pasivo</b>	<b>11,369</b>	<b>10,838</b>	<b>531</b>	<b>56.6%</b>	<b>4.9%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas	163	155	8	0.8%	5.2%	<b>Patrimonio</b>					
<b>Total activo no corriente</b>	<b>7,466</b>	<b>7,110</b>	<b>356</b>	<b>37.1%</b>	<b>5.0%</b>	Capital emitido	5,000	5,000	-	24.9%	0.0%
						Interés minoritario					
						Reservas legales	1,027	978	49	5.1%	5.0%
						Resultados acumulados	2,009	1,665	344	10.0%	20.7%
						Resultados del Ejercicio	696	662	34	3.5%	5.1%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>8,732</b>	<b>8,305</b>	<b>427</b>	<b>43.4%</b>	<b>5.1%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>20,101</b>	<b>19,143</b>	<b>958</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>20,101</b>	<b>19,143</b>	<b>958</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>

**ANEXO 49**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - TEXTILERIA Y COLCHONES MONTERCARLO S.A. –**  
**AÑOS 2016-2015**

Textileria y Colchones Montecarlo S.A.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2016 y 2015  
(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2016	Al 31.12.2015	VARIACIONES	HORIZON-			Al 31.12.2016	Al 31.12.2015	VARIACIONES	HORIZON-	
	S/.	S/.	S/.	VERTICAL	TAL		S/.	S/.	S/.	VERTICAL	TAL
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	1,828	1,741	87	8.6%	5.0%	Obligaciones financieras a corto plazo	3,047	2,902	145	14.4%	5.0%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	5,712	5,440	272	27.0%	5.0%	Cuentas por pagar comerciales	4,475	4,262	213	21.1%	5.0%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	401	382	19	1.9%	5.0%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	878	836	42	4.1%	5.0%
Inventarios, (Neto)	4,731	4,506	225	22.4%	5.0%	Impuesto a la renta y participaciones corriente	236	225	11	1.1%	4.9%
Gastos contratados por cncipados	594	566	28	2.8%	4.9%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>8,636</b>	<b>8,225</b>	<b>411</b>	<b>40.8%</b>	<b>5.0%</b>
Otros activos						<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Total activo corriente</b>	<b>13,266</b>	<b>12,635</b>	<b>631</b>	<b>62.7%</b>	<b>5.0%</b>	Obligaciones financieras a largo plazo	2,986	3,144	(158)	14.1%	-5.0%
<b>Activo no corriente</b>						Otras cuentas por pagar a largo plazo					
Inversiones en subsidiarias	60		60	0.3%	#DIV/0!	Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)					
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	7,560	7,200	360	35.7%	5.0%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>2,986</b>	<b>3,144</b>	<b>(158)</b>	<b>14.1%</b>	<b>-5.0%</b>
Intangibles (Neto)	108	103	5	0.5%	4.9%	<b>Total pasivo</b>	<b>11,622</b>	<b>11,369</b>	<b>253</b>	<b>54.9%</b>	<b>2.2%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas	171	163	8	0.8%	4.9%	<b>Patrimonio</b>					
<b>Total activo no corriente</b>	<b>7,899</b>	<b>7,466</b>	<b>433</b>	<b>37.3%</b>	<b>5.8%</b>	Capital emitido	5,000	5,000	-	23.6%	0.0%
						Interés minoritario					
						Reservas legales	1,078	1,027	51	5.1%	5.0%
						Resultados acumulados	2,735	2,009	726	12.9%	36.1%
						Resultados del Ejercicio	730	696	34	3.4%	4.9%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>9,543</b>	<b>8,732</b>	<b>811</b>	<b>45.1%</b>	<b>9.3%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>21,165</b>	<b>20,101</b>	<b>1,064</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.3%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>21,165</b>	<b>20,101</b>	<b>1,064</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.3%</b>

**ANEXO 50**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - TEXTILERIA Y COLCHONES MONTERCARLO S.A. –**  
**AÑOS 2017-2016**

Textileria y Colchones Montecarlo S.A.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2017 y 2016  
(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2017	Al 31.12.2016	VARIACIONES	HORIZON-		Al 31.12.2017	Al 31.12.2016	VARIACIONES	HORIZON-		
	S/.	S/.	S/.	VERTICAL	TAL	S/.	S/.	S/.	VERTICAL	TAL	
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	1,050	1,828	(778)	5.7%	-42.6%	Obligaciones financieras a corto plazo	2,627	3,047	(420)	14.2%	-13.8%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	4,852	5,712	(860)	26.3%	-15.1%	Cuentas por pagar comerciales	3,855	4,475	(620)	20.9%	-13.9%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	280	401	(121)	1.5%	-30.2%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	720	878	(158)	3.9%	-18.0%
Inventarios, (Neto)	3,956	4,731	(775)	21.4%	-16.4%	Impuesto a la renta y participaciones corriente	236	236	-	1.3%	0.0%
Gastos contratados por anticipados	594	594	-	3.2%	0.0%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>7,438</b>	<b>8,636</b>	<b>(1,198)</b>	<b>40.3%</b>	<b>-13.9%</b>
Otros activos						<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Total activo corriente</b>	<b>10,732</b>	<b>13,266</b>	<b>(2,534)</b>	<b>58.1%</b>	<b>-19.1%</b>	Obligaciones financieras a largo plazo	3,301	2,986	315	17.9%	10.5%
<b>Activo no corriente</b>						Otras cuentas por pagar a largo plazo					
Inversiones en subsidiarias	60	60				Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)	737		737	4.0%	
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	7,582	7,560	22	41.1%	0.3%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>4,038</b>	<b>2,986</b>	<b>1,052</b>	<b>21.9%</b>	<b>35.2%</b>
Intangibles (Neto)	96	108	(12)	0.5%	-11.1%	<b>Total pasivo</b>	<b>11,476</b>	<b>11,622</b>	<b>(146)</b>	<b>62.1%</b>	<b>-1.3%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas		171	(171)	0.0%	-100.0%	<b>Patrimonio</b>					
<b>Total activo no corriente</b>	<b>7,738</b>	<b>7,899</b>	<b>(161)</b>	<b>41.9%</b>	<b>-2.0%</b>	Capital emitido	5,000	5,000	-	27.1%	0.0%
						Interés minoritario					
						Reservas legales	1,151	1,078	73	6.2%	6.8%
						Resultados acumulados	2,808	2,735	73	15.2%	2.7%
						Resultados del Ejercicio	-1,965	730	(2,695)	-10.6%	-369.2%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>6,994</b>	<b>9,543</b>	<b>-2,549</b>	<b>37.9%</b>	<b>-26.7%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>18,470</b>	<b>21,165</b>	<b>(2,695)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-12.7%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>18,470</b>	<b>21,165</b>	<b>(2,695)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-12.7%</b>

**ANEXO 51**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - TEXTILERIA Y COLCHONES MONTECARLO S.A. –**  
**AÑOS 2018-2017**

Textileria y Colchones Montecarlo S.A.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2018 y 2017  
(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2018	Al 31.12.2017	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL		Al 31.12.2018	Al 31.12.2017	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL
	S/.	S/.	S/.				S/.	S/.	S/.		
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	1,155	1,050	105	6.8%	10.0%	Obligaciones financieras a corto plazo	2,364	2,627	(263)	13.9%	-10.0%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	4,367	4,852	(485)	25.8%	-10.0%	Cuentas por pagar comerciales	3,470	3,855	(385)	20.5%	-10.0%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	252	280	(28)	1.5%	-10.0%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	648	720	(72)	3.8%	-10.0%
Inventarios, (Neto)	3,758	3,956	(198)	22.2%	-5.0%	Impuesto a la renta y participaciones corriente	212	236	(24)	1.3%	-10.2%
Gastos contratados por anticipados	535	594	(59)	3.2%	-9.9%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>6,694</b>	<b>7,438</b>	<b>(744)</b>	<b>39.5%</b>	<b>-10.0%</b>
Otros activos						<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Total activo corriente</b>	<b>10,067</b>	<b>10,732</b>	<b>(665)</b>	<b>59.4%</b>	<b>-6.2%</b>	Obligaciones financieras a largo plazo	2,971	3,301	(330)	17.5%	-10.0%
<b>Activo no corriente</b>						Otras cuentas por pagar a largo plazo					
Inversiones en subsidiarias	60	60				Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)	663	737	(74)	3.9%	-10.0%
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	6,824	7,582	(758)	40.3%	-10.0%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>3,634</b>	<b>4,038</b>	<b>(404)</b>	<b>21.4%</b>	<b>-10.0%</b>
Intangibles (Neto)		96	(96)	0.0%	-100.0%	<b>Total pasivo</b>	<b>10,328</b>	<b>11,476</b>	<b>(1,148)</b>	<b>60.9%</b>	<b>-10.0%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas						<b>Patrimonio</b>					
<b>Total activo no corriente</b>	<b>6,884</b>	<b>7,738</b>	<b>(854)</b>	<b>40.6%</b>	<b>-11.0%</b>	Capital emitido	5,000	5,000	-	29.5%	0.0%
						Interés minoritario					
						Reservas legales	1,266	1,151	115	7.5%	10.0%
						Resultados acumulados	122	2,808	(2,686)	0.7%	-95.7%
						Resultados del Ejercicio	235	-1,965	2,200	1.4%	-112.0%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>6,623</b>	<b>6,994</b>	<b>-371</b>	<b>39.1%</b>	<b>-5.3%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>16,951</b>	<b>18,470</b>	<b>(1,519)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-8.2%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>16,951</b>	<b>18,470</b>	<b>(1,519)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-8.2%</b>

## ANEXO 52

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - FABRICA DE COLCHONES TITANIUM S.A. - AÑOS 2014-2013

Fábrica Colchones Titanium S.A.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2014 y 2013  
(Expresado en miles de soles)

	HORIZON-						HORIZON-				
	Al 31.12.2014	Al 31.12.2013	VARIACIONES	VERTICAL	TAL		Al 31.12.2014	Al 31.12.2013	VARIACIONES	VERTICAL	TAL
	S/.	S/.	S/.			S/.	S/.	S/.			
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	1,011	963	48	4.8%	5.0%	Obligaciones financieras a corto plazo	3,985	3,795	190	18.9%	5.0%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	3,303	3,146	157	15.7%	5.0%	Cuentas por pagar comerciales	4,613	4,393	220	21.9%	5.0%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	465	443	22	2.2%	5.0%	Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas	256	244	12	1.2%	4.9%
Inventarios, (Neto)	3,212	3,059	153	15.3%	5.0%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	4,939	4,704	235	23.5%	5.0%
Gastos contratados por anticipados	231	220	11	1.1%	5.0%	Impuesto a la renta y participaciones corriente					
Otros activos	1,004	956	48	4.8%	5.0%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>13,793</b>	<b>13,136</b>	<b>657</b>	<b>65.5%</b>	<b>5.0%</b>
<b>Total activo corriente</b>	<b>9,226</b>	<b>8,787</b>	<b>439</b>	<b>43.8%</b>	<b>5.0%</b>						
<b>Activo no corriente</b>						<b>Pasivo no corriente</b>					
Inversiones en subsidiarias	150	150	-	0.7%	0.0%	Obligaciones financieras a largo plazo	187	178	9	0.9%	5.1%
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	11,682	11,126	556	55.5%	5.0%	Otras cuentas por pagar a largo plazo					
Intangibles (Neto)						Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)	107	102	5	0.5%	4.9%
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas						<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>294</b>	<b>280</b>	<b>14</b>	<b>1.4%</b>	<b>5.0%</b>
<b>Total activo no corriente</b>	<b>11,832</b>	<b>11,276</b>	<b>556</b>	<b>56.2%</b>	<b>4.9%</b>	<b>Total pasivo</b>	<b>14,087</b>	<b>13,416</b>	<b>671</b>	<b>66.9%</b>	<b>5.0%</b>
						<b>Patrimonio</b>					
						Capital emitido	3,650	3,650	-	17.3%	0.0%
						Interés minoritario	350	350	-	0.0%	0.0%
						Reservas legales	834	794	40	4.0%	5.0%
						Resultados acumulados	1,285	1,041	244	6.1%	23.4%
						Resultados del Ejercicio	852	812	40	4.0%	4.9%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>6,971</b>	<b>6,647</b>	<b>324</b>	<b>33.1%</b>	<b>4.9%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>21,058</b>	<b>20,063</b>	<b>995</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>21,058</b>	<b>20,063</b>	<b>995</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>

## ANEXO 53

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - FABRICA DE COLCHONES TITANIUM S.A. - AÑOS 2015-2014

Fábrica Colchones Titanium S.A.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2015 y 2014  
(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2015	Al 31.12.2014	VARIACIONES	HORIZON-		Al 31.12.2015	Al 31.12.2014	VARIACIONES	HORIZON-		
	S/.	S/.	S/.	VERTICAL	TAL	S/.	S/.	S/.	VERTICAL	TAL	
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	1,062	1,011	51	4.8%	5.0%	Obligaciones financieras a corto plazo	4,184	3,985	199	18.9%	5.0%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	3,468	3,303	165	15.7%	5.0%	Cuentas por pagar comerciales	4,844	4,613	231	21.9%	5.0%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	488	465	23	2.2%	4.9%	Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas	269	256	13	1.2%	5.1%
Inventarios, (Neto)	3,373	3,212	161	15.3%	5.0%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	5,186	4,939	247	23.5%	5.0%
Gastos contratados por anticipados	243	231	12	1.1%	5.2%	Impuesto a la renta y participaciones corriente					
Otros activos	1,054	1,004	50	4.8%	5.0%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>14,483</b>	<b>13,793</b>	<b>690</b>	<b>65.5%</b>	<b>5.0%</b>
<b>Total activo corriente</b>	<b>9,688</b>	<b>9,226</b>	<b>462</b>	<b>43.8%</b>	<b>5.0%</b>	<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Activo no corriente</b>						Obligaciones financieras a largo plazo	196	187	9	0.9%	4.8%
Inversiones en subsidiarias	150	150	-	0.7%	0.0%	Otras cuentas por pagar a largo plazo					
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	12,266	11,682	584	55.5%	5.0%	Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)	112	107	5	0.5%	4.7%
Intangibles (Neto)						<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>308</b>	<b>294</b>	<b>14</b>	<b>1.4%</b>	<b>4.8%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas						<b>Total pasivo</b>	<b>14,791</b>	<b>14,087</b>	<b>704</b>	<b>66.9%</b>	<b>5.0%</b>
<b>Total activo no corriente</b>	<b>12,416</b>	<b>11,832</b>	<b>584</b>	<b>56.2%</b>	<b>4.9%</b>	<b>Patrimonio</b>					
						Capital emitido	3,650	3,650	-	16.5%	0.0%
						Interés minoritario	350	350	-	0.0%	0.0%
						Reservas legales	876	834	42	4.0%	5.0%
						Resultados acumulados	1,542	1,285	257	7.0%	20.0%
						Resultados del Ejercicio	895	852	43	4.0%	5.0%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>7,313</b>	<b>6,971</b>	<b>342</b>	<b>33.1%</b>	<b>4.9%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>22,104</b>	<b>21,058</b>	<b>1,046</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>22,104</b>	<b>21,058</b>	<b>1,046</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>

## ANEXO 54

## ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - FABRICA DE COLCHONES TITANIUM S.A. - AÑOS 2016-2015

Fábrica Colchones Titanium S.A.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2016 y 2015  
(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2016	Al 31.12.2015	VARIACIONES	HORIZON-			Al 31.12.2016	Al 31.12.2015	VARIACIONES	HORIZON-	
	S/.	S/.	S/.	VERTICAL	TAL		S/.	S/.	S/.	VERTICAL	TAL
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	1,115	1,062	53	4.8%	5.0%	Obligaciones financieras a corto plazo	4,393	4,184	209	18.9%	5.0%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	3,641	3,468	173	15.7%	5.0%	Cuentas por pagar comerciales	5,086	4,844	242	21.9%	5.0%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	512	488	24	2.2%	4.9%	Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas	282	269	13	1.2%	4.8%
Inventarios, (Neto)	3,542	3,373	169	15.3%	5.0%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	5,445	5,186	259	23.5%	5.0%
Gastos contratados por anticipados	255	243	12	1.1%	4.9%	Impuesto a la renta y participaciones corriente					
Otros activos	1,107	1,054	53	4.8%	5.0%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>15,206</b>	<b>14,483</b>	<b>723</b>	<b>65.5%</b>	<b>5.0%</b>
<b>Total activo corriente</b>	<b>10,172</b>	<b>9,688</b>	<b>484</b>	<b>43.8%</b>	<b>5.0%</b>	<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Activo no corriente</b>						Obligaciones financieras a largo plazo		196	(196)	0.0%	-100.0%
Inversiones en subsidiarias	150	150	-	0.6%	0.0%	Otras cuentas por pagar a largo plazo					
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	12,879	12,266	613	55.5%	5.0%	Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)		112	(112)	0.0%	-100.0%
Intangibles (Neto)						<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>-</b>	<b>308</b>	<b>(308)</b>	<b>0.0%</b>	<b>-100.0%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas						<b>Total pasivo</b>	<b>15,206</b>	<b>14,791</b>	<b>415</b>	<b>65.5%</b>	<b>2.8%</b>
<b>Total activo no corriente</b>	<b>13,029</b>	<b>12,416</b>	<b>613</b>	<b>56.2%</b>	<b>4.9%</b>	<b>Patrimonio</b>					
						Capital emitido	3,650	3,650	-	15.7%	0.0%
						Interés minoritario	350	350	-	0.0%	0.0%
						Reservas legales	920	876	44	4.0%	5.0%
						Resultados acumulados	2,136	1,542	594	9.2%	38.5%
						Resultados del Ejercicio	939	895	44	4.0%	4.9%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>7,995</b>	<b>7,313</b>	<b>682</b>	<b>34.5%</b>	<b>9.3%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>23,201</b>	<b>22,104</b>	<b>1,097</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>23,201</b>	<b>22,104</b>	<b>1,097</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>

## ANEXO 55

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - FABRICA COLCHONES TITANIUM S.A. - AÑOS 2017-2016

Fábrica Colchones Titanium S.A.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2017 y 2016  
(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2017	Al 31.12.2016	VARIACIONES	HORIZON-		Al 31.12.2017	Al 31.12.2016	VARIACIONES	HORIZON-		
	S/.	S/.	S/.	VERTICAL	TAL	S/.	S/.	S/.	VERTICAL	TAL	
<b>ACTIVO</b>											
<b>Activo corriente</b>											
Efectivo y equivalente de efectivo	929	1,115	(186)	4.6%	-16.7%						
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	3,978	3,641	337	19.8%	9.3%						
Otras cuentas por cobrar (Neto)	420	512	(92)	2.1%	-18.0%						
Inventarios, (Neto)	3,819	3,542	277	19.0%	7.8%						
Gastos contratados por anticipados	255	255	-	1.3%	0.0%						
Otros activos	957	1,107	(150)	4.8%	-13.6%						
<b>Total activo corriente</b>	<b>10,358</b>	<b>10,172</b>	<b>186</b>	<b>51.5%</b>	<b>1.8%</b>						
<b>Activo no corriente</b>											
Inversiones en subsidiarias	150	150	-	0.7%	0.0%						
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	9,609	12,879	(3,270)	47.8%	-25.4%						
Intangibles (Neto)											
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas											
<b>Total activo no corriente</b>	<b>9,759</b>	<b>13,029</b>	<b>(3,270)</b>	<b>48.5%</b>	<b>-25.1%</b>						
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>											
<b>Pasivo corriente</b>											
Obligaciones financieras a corto plazo	3,215	4,393	(1,178)	16.0%	-26.8%						
Cuentas por pagar comerciales	3,650	5,086	(1,436)	18.1%	-28.2%						
Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas	282	282	-	1.4%	0.0%						
Otras cuentas por pagar a corto plazo	2,910	5,445	(2,535)	14.5%	-46.6%						
Impuesto a la renta y participaciones corriente											
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>10,057</b>	<b>15,206</b>	<b>(5,149)</b>	<b>50.0%</b>	<b>-33.9%</b>						
<b>Pasivo no corriente</b>											
Obligaciones financieras a largo plazo	1,606		1,606	8.0%							
Otras cuentas por pagar a largo plazo											
Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)	118		118	0.6%							
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>1,724</b>	<b>-</b>	<b>1,724</b>	<b>8.6%</b>							
<b>Total pasivo</b>	<b>11,781</b>	<b>15,206</b>	<b>(3,425)</b>	<b>58.6%</b>	<b>-22.5%</b>						
<b>Patrimonio</b>											
Capital emitido	3,650	3,650	-	18.1%	0.0%						
Interés minoritario	350	350	-	0.0%	0.0%						
Reservas legales	1,015	920	95	5.0%	10.3%						
Resultados acumulados	2,041	2,136	(95)	10.1%	-4.4%						
Resultados del Ejercicio	1,280	939	341	6.4%	36.3%						
<b>Total patrimonio</b>	<b>8,336</b>	<b>7,995</b>	<b>341</b>	<b>41.4%</b>	<b>4.3%</b>						
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>20,117</b>	<b>23,201</b>	<b>(3,084)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-13.3%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>20,117</b>	<b>23,201</b>	<b>(3,084)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-13.3%</b>



## ANEXO 56

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - FABRICA DE COLCHONES TITANIUM S.A. - AÑOS 2018-2017

Fábrica Colchones Titanium S.A.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2018 y 2017  
(Expresado en miles de soles)

	HORIZON-						HORIZON-				
	Al 31.12.2018	Al 31.12.2017	VARIACIONES	VERTICAL	TAL		Al 31.12.2018	Al 31.12.2017	VARIACIONES	VERTICAL	TAL
	S/.	S/.	S/.			S/.	S/.	S/.			
<b>ACTIVO</b>											<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	1,022	929	93	5.4%	10.0%	Obligaciones financieras a corto plazo	2,894	3,215	(321)	15.3%	-10.0%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	3,779	3,978	(199)	20.0%	-5.0%	Cuentas por pagar comerciales	3,285	3,650	(365)	17.4%	-10.0%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	84	420	(336)	0.4%	-80.0%	Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas	254	282	(28)	1.3%	-9.9%
Inventarios, (Neto)	3,628	3,819	(191)	19.2%	-5.0%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	2,619	2,910	(291)	13.9%	-10.0%
Gastos contratados por anticipados	242	255	(13)	1.3%	-5.1%	Impuesto a la renta y participaciones corriente				0.0%	#DIV/0!
Otros activos	861	957	(96)	4.6%	-10.0%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>9,052</b>	<b>10,057</b>	<b>(1,005)</b>	<b>47.9%</b>	<b>-10.0%</b>
<b>Total activo corriente</b>	<b>9,616</b>	<b>10,358</b>	<b>(742)</b>	<b>50.9%</b>	<b>-7.2%</b>	<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Activo no corriente</b>						Obligaciones financieras a largo plazo	1,445	1,606	(161)	7.6%	-10.0%
Inversiones en subsidiarias	150	150	-	0.8%	0.0%	Otras cuentas por pagar a largo plazo					
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	9,129	9,609	(480)	48.3%	-5.0%	Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)	106	118	(12)	0.6%	-10.2%
Intangibles (Neto)						<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>1,551</b>	<b>1,724</b>	<b>(173)</b>	<b>8.2%</b>	<b>-10.0%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas						<b>Total pasivo</b>	<b>10,603</b>	<b>11,781</b>	<b>(1,178)</b>	<b>56.1%</b>	<b>-10.0%</b>
<b>Total activo no corriente</b>	<b>9,279</b>	<b>9,759</b>	<b>(480)</b>	<b>49.1%</b>	<b>-4.9%</b>	<b>Patrimonio</b>					
						Capital emitido	3,920	3,650	270	20.7%	7.4%
						Interés minoritario	80	350	(270)	-77.1%	-77.1%
						Reservas legales	1,117	1,015	102	5.9%	10.0%
						Resultados acumulados	1,198	2,041	(843)	6.3%	-41.3%
						Resultados del Ejercicio	1,977	1,280	697	10.5%	54.5%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>8,292</b>	<b>8,336</b>	<b>-44</b>	<b>43.9%</b>	<b>-0.5%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>18,895</b>	<b>20,117</b>	<b>(1,222)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-6.1%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>18,895</b>	<b>20,117</b>	<b>(1,222)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-6.1%</b>

**ANEXO 57**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - INDUSTRIAL DE FRAZADAS ALPACA REAL S.A. –**  
**AÑOS 2014-2013**

Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2014 y 2013  
(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2014	Al 31.12.2013	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON-		Al 31.12.2014	Al 31.12.2013	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON-
	S/.	S/.	S/.		TAL		S/.	S/.	S/.		TAL
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	1,316	1,253	63	7.9%	5.0%	Obligaciones financieras a corto plazo	3,256	3,101	155	19.6%	5.0%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	3,813	3,631	182	23.0%	5.0%	Cuentas por pagar comerciales	2,424	2,309	115	14.6%	5.0%
Créditos por Cobrar Comerciales Relacionadas	138	131	7	0.8%	5.3%	Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas	130	124	6	0.8%	4.8%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	497	473	24	3.0%	5.1%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	3,820	3,638	182	23.0%	5.0%
Inventarios, (Neto)	2,263	2,155	108	13.6%	5.0%	Impuesto a la renta y participaciones corriente					
Gastos contratados por anticipados	110	105	5	0.7%	4.8%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>9,630</b>	<b>9,172</b>	<b>458</b>	<b>58.0%</b>	<b>5.0%</b>
Otros activos	957	911	46	5.8%	5.0%	<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Total activo corriente</b>	<b>9,094</b>	<b>8,659</b>	<b>435</b>	<b>54.8%</b>	<b>5.0%</b>	Obligaciones financieras a largo plazo					
<b>Activo no corriente</b>						Otras cuentas por pagar a largo plazo					
Inversiones en subsidiarias	150	150	-	0.9%	0.0%	Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)	772	735	37	4.7%	5.0%
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	7,350	7,000	350	44.3%	5.0%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>772</b>	<b>735</b>	<b>37</b>	<b>4.7%</b>	<b>5.0%</b>
Intangibles (Neto)						<b>Total pasivo</b>	<b>10,402</b>	<b>9,907</b>	<b>495</b>	<b>62.7%</b>	<b>5.0%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas						<b>Patrimonio</b>					
<b>Total activo no corriente</b>	<b>7,500</b>	<b>7,150</b>	<b>350</b>	<b>45.2%</b>	<b>4.9%</b>	Capital emitido	3,920	3,920	-	23.6%	0.0%
						Interés minoritario	80	80	-	0.0%	0.0%
						Reservas legales	754	718	36	4.5%	5.0%
						Resultados acumulados	948	717	231	5.7%	32.2%
						Resultados del Ejercicio	490	467	23	3.0%	4.9%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>6,192</b>	<b>5,902</b>	<b>290</b>	<b>37.3%</b>	<b>4.9%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>16,594</b>	<b>15,809</b>	<b>785</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>16,594</b>	<b>15,809</b>	<b>785</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>





**ANEXO 60**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - INDUSTRIAL DE FRAZADAS ALPACA REAL S.A. –**  
**AÑOS 2017-2016**

Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2017 y 2016  
(Expresado en miles de soles)

	HORIZON-					HORIZON-					
	Al 31.12.2017	Al 31.12.2016	VARIACIONES	VERTICAL	TAL	Al 31.12.2017	Al 31.12.2016	VARIACIONES	VERTICAL	TAL	
	S/.	S/.	S/.			S/.	S/.	S/.			
<b>ACTIVO</b>	<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>										
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	977	1,524	(547)	5.6%	-35.9%	Obligaciones financieras a corto plazo	2,348	3,770	(1,422)	13.4%	-37.7%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	3,585	4,414	(829)	20.5%	-18.8%	Cuentas por pagar comerciales	2,410	2,806	(396)	13.8%	-14.1%
Créditos por Cobrar Comerciales Relacionadas	-	160	(160)	0.0%	-100.0%	Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas	151	151	-	0.9%	0.0%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	430	575	(145)	2.5%	-25.2%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	3,354	4,423	(1,069)	19.1%	-24.2%
Inventarios, (Neto)	2,585	2,620	(35)	14.8%	-1.3%	Impuesto a la renta y participaciones corriente					
Gastos contratados por anticipados	128	128	-	0.7%	0.0%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>8,263</b>	<b>11,150</b>	<b>(2,887)</b>	<b>47.2%</b>	<b>-25.9%</b>
Otros activos	988	1,108	(120)	5.6%	-10.8%	<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Total activo corriente</b>	<b>8,693</b>	<b>10,529</b>	<b>(1,836)</b>	<b>49.6%</b>	<b>-17.4%</b>	Obligaciones financieras a largo plazo	700		700	4.0%	
<b>Activo no corriente</b>						Otras cuentas por pagar a largo plazo					
Inversiones en subsidiarias	150	150	-	0.9%	0.0%	Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)	595	352	243	3.4%	69.0%
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	8,679	8,509	170	49.5%	2.0%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>1,295</b>	<b>352</b>	<b>943</b>	<b>7.4%</b>	<b>267.9%</b>
Intangibles (Neto)						<b>Total pasivo</b>	<b>9,558</b>	<b>11,502</b>	<b>(1,944)</b>	<b>54.5%</b>	<b>-16.9%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas						<b>Patrimonio</b>					
<b>Total activo no corriente</b>	<b>8,829</b>	<b>8,659</b>	<b>170</b>	<b>50.4%</b>	<b>2.0%</b>	Capital emitido	3,920	3,920	-	22.4%	0.0%
						Interés minoritario	80	80	-	0.0%	0.0%
						Reservas legales	931	874	57	5.3%	6.5%
						Resultados acumulados	2,159	2,244	(85)	12.3%	-3.8%
						Resultados del Ejercicio	874	568	306	5.0%	53.9%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>7,964</b>	<b>7,686</b>	<b>278</b>	<b>45.5%</b>	<b>3.6%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>17,522</b>	<b>19,188</b>	<b>(1,666)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-8.7%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>17,522</b>	<b>19,188</b>	<b>(1,666)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-8.7%</b>

**ANEXO 61**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - INDUSTRIAL DE FRAZADAS ALPACA REAL S.A. -**  
**AÑOS 2018-2017**

Industrial Frazadas Alpaca Real S.A.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2018 y 2017  
(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2018	Al 31.12.2017	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON-		Al 31.12.2018	Al 31.12.2017	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON-
	S/.	S/.	S/.		TAL		S/.	S/.	S/.		TAL
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	1,172	977	195	7.0%	20.0%	Obligaciones financieras a corto plazo	2,113	2,348	(235)	12.7%	-10.0%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	3,406	3,585	(179)	20.4%	-5.0%	Cuentas por pagar comerciales	2,169	2,410	(241)	13.0%	-10.0%
Créditos por Cobrar Comerciales Relacionadas						Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas	136	151	(15)	0.8%	-9.9%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	387	430	(43)	2.3%	-10.0%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	2,851	3,354	(503)	17.1%	-15.0%
Inventarios, (Neto)	2,327	2,585	(258)	13.9%	-10.0%	Impuesto a la renta y participaciones corriente					
Gastos contratados por anticipados	115	128	(13)	0.7%	-10.2%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>7,269</b>	<b>8,263</b>	<b>(994)</b>	<b>43.6%</b>	<b>-12.0%</b>
Otros activos	889	988	(99)	5.3%	-10.0%	<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Total activo corriente</b>	<b>8,296</b>	<b>8,693</b>	<b>(397)</b>	<b>49.7%</b>	<b>-4.6%</b>	Obligaciones financieras a largo plazo	630	700	(70)	3.8%	-10.0%
<b>Activo no corriente</b>						Otras cuentas por pagar a largo plazo					
Inversiones en subsidiarias	150	150	-	0.9%	0.0%	Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)	536	595	(59)	3.2%	-9.9%
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	8,245	8,679	(434)	49.4%	-5.0%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>1,166</b>	<b>1,295</b>	<b>(129)</b>	<b>7.0%</b>	<b>-10.0%</b>
Intangibles (Neto)						<b>Total pasivo</b>	<b>8,435</b>	<b>9,558</b>	<b>(1,123)</b>	<b>50.5%</b>	<b>-11.7%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas						<b>Patrimonio</b>					
<b>Total activo no corriente</b>	<b>8,395</b>	<b>8,829</b>	<b>(434)</b>	<b>50.3%</b>	<b>-4.9%</b>	Capital emitido	3,920	3,920	-	23.5%	0.0%
						Interés minoritario	80	80	-	0.0%	0.0%
						Reservas legales	1,024	931	93	6.1%	10.0%
						Resultados acumulados	1,792	2,159	(367)	10.7%	-17.0%
						Resultados del Ejercicio	1,440	874	566	8.6%	64.8%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>8,256</b>	<b>7,964</b>	<b>292</b>	<b>49.5%</b>	<b>3.7%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>16,691</b>	<b>17,522</b>	<b>(831)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-4.7%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>16,691</b>	<b>17,522</b>	<b>(831)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-4.7%</b>

## ANEXO 62

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - ANDINA ALPACA DEL PERÚ S.A.C. - AÑOS 2014-2013

Andina Alpaca del Perú S.A.C.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2014 y 2013  
(Expresado en miles de soles)

	AI 31.12.2014	AI 31.12.2013	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON-	AI 31.12.2014	AI 31.12.2013	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON-
	S/.	S/.	S/.		TAL	S/.	S/.	S/.		TAL
<b>ACTIVO</b>										
<b>Activo corriente</b>										
Efectivo y equivalente de efectivo	655	624	31	4.2%	5.0%					
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	2,927	2,788	139	18.8%	5.0%					
Créditos por Cobrar Comerciales Relacionadas	447	426	21	2.9%	4.9%					
Otras cuentas por cobrar (Neto)	656	625	31	4.2%	5.0%					
Inventarios, (Neto)	2,494	2,375	119	16.0%	5.0%					
Gastos contratados por anticipados	138	131	7	0.9%	5.3%					
Otros activos	762	726	36	4.9%	5.0%					
Activos Clasificados como Mantenidos para la Venta	161	153	8	1.0%	5.2%					
<b>Total activo corriente</b>	<b>8,240</b>	<b>7,848</b>	<b>392</b>	<b>52.9%</b>	<b>5.0%</b>					
<b>Activo no corriente</b>										
Inversiones en subsidiarias										
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	7,348	6,998	350	47.1%	5.0%					
Intangibles (Neto)										
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas										
<b>Total activo no corriente</b>	<b>7,348</b>	<b>6,998</b>	<b>350</b>	<b>47.1%</b>	<b>5.0%</b>					
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>15,588</b>	<b>14,846</b>	<b>742</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>					
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>										
<b>Pasivo corriente</b>										
Obligaciones financieras a corto plazo	2,531	2,410	121	16.2%	5.0%					
Cuentas por pagar comerciales	3,653	3,479	174	23.4%	5.0%					
Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas	490	467	23	3.1%	4.9%					
Otras cuentas por pagar a corto plazo	1,497	1,426	71	9.6%	5.0%					
Impuesto a la renta y participaciones corriente										
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>8,171</b>	<b>7,782</b>	<b>389</b>	<b>52.4%</b>	<b>5.0%</b>					
<b>Pasivo no corriente</b>										
Obligaciones financieras a largo plazo										
Otras cuentas por pagar a largo plazo										
Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)	300	300	-	1.9%	0.0%					
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>-</b>	<b>1.9%</b>	<b>0.0%</b>					
<b>Total pasivo</b>	<b>8,471</b>	<b>8,082</b>	<b>389</b>	<b>54.3%</b>	<b>4.8%</b>					
<b>Patrimonio</b>										
Capital emitido	4,000	4,000	-	25.7%	0.0%					
Interés minoritario										
Reservas legales	784	747	37	5.0%	5.0%					
Resultados acumulados	1,616	1,333	283	10.4%	21.2%					
Resultados del Ejercicio	717	684	33	4.6%	4.8%					
<b>Total patrimonio</b>	<b>7,117</b>	<b>6,764</b>	<b>353</b>	<b>45.7%</b>	<b>5.2%</b>					
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>15,588</b>	<b>14,846</b>	<b>742</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>					

## ANEXO 63

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - ANDINA ALPACA DEL PERÚ S.A.C. - AÑOS 2015-2014

Andina Alpaca del Perú S.A.C.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2015 y 2014  
(Expresado en miles de soles)

	AI 31.12.2015	AI 31.12.2014	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL		AI 31.12.2015	AI 31.12.2014	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL
	S/.	S/.	S/.				S/.	S/.	S/.		
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	688	655	33	4.2%	5.0%	Obligaciones financieras a corto plazo	2,658	2,531	127	16.4%	5.0%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	3,073	2,927	146	19.0%	5.0%	Cuentas por pagar comerciales	3,836	3,653	183	23.7%	5.0%
Créditos por Cobrar Comerciales Relacionadas	469	447	22	2.9%	4.9%	Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas	515	490	25	3.2%	5.1%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	689	656	33	4.3%	5.0%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	1,572	1,497	75	9.7%	5.0%
Inventarios, (Neto)	2,619	2,494	125	16.2%	5.0%	Impuesto a la renta y participaciones corriente					
Gastos contratados por anticipados	145	138	7	0.9%	5.1%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>8,581</b>	<b>8,171</b>	<b>410</b>	<b>53.0%</b>	<b>5.0%</b>
Otros activos	800	762	38	4.9%	5.0%	<b>Pasivo no corriente</b>					
Activos Clasificados como Mantenidos para la Venta		161	(161)	0.0%	-100.0%	Obligaciones financieras a largo plazo					
<b>Total activo corriente</b>	<b>8,483</b>	<b>8,240</b>	<b>243</b>	<b>52.4%</b>	<b>2.9%</b>	Otras cuentas por pagar a largo plazo					
<b>Activo no corriente</b>						Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)	315	300	15	1.9%	5.0%
Inversiones en subsidiarias						<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>315</b>	<b>300</b>	<b>15</b>	<b>1.9%</b>	<b>5.0%</b>
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	7,715	7,348	367	47.6%	5.0%	<b>Total pasivo</b>	<b>8,896</b>	<b>8,471</b>	<b>425</b>	<b>54.9%</b>	<b>5.0%</b>
Intangibles (Neto)						<b>Patrimonio</b>					
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas						Capital emitido	4,000	4,000	-	24.7%	0.0%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>7,715</b>	<b>7,348</b>	<b>367</b>	<b>47.6%</b>	<b>5.0%</b>	Interés minoritario					
						Reservas legales	823	784	39	5.1%	5.0%
						Resultados acumulados	1,725	1,616	109	10.6%	6.7%
						Resultados del Ejercicio	754	717	37	4.7%	5.2%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>7,302</b>	<b>7,117</b>	<b>185</b>	<b>45.1%</b>	<b>2.6%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>16,198</b>	<b>15,588</b>	<b>610</b>	<b>100.0%</b>	<b>3.9%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>16,198</b>	<b>15,588</b>	<b>610</b>	<b>100.0%</b>	<b>3.9%</b>



## ANEXO 64

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - ANDINA ALPACA DEL PERÚ S.A.C. - AÑOS 2016-2015

Andina Alpaca del Perú S.A.C.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2016 y 2015  
(Expresado en miles de soles)

	HORIZON-					HORIZON-					
	Al 31.12.2016	Al 31.12.2015	VARIACIONES	VERTICAL	TAL	Al 31.12.2016	Al 31.12.2015	VARIACIONES	VERTICAL	TAL	
	S/.	S/.	S/.			S/.	S/.	S/.			
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	722	688	34	4.2%	4.9%	Obligaciones financieras a corto plazo	2,791	2,658	133	16.4%	5.0%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	3,227	3,073	154	18.9%	5.0%	Cuentas por pagar comerciales	4,028	3,836	192	23.6%	5.0%
Créditos por Cobrar Comerciales Relacionadas	492	469	23	2.9%	4.9%	Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas	541	515	26	3.2%	5.0%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	723	689	34	4.2%	4.9%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	1,651	1,572	79	9.7%	5.0%
Inventarios, (Neto)	2,750	2,619	131	16.1%	5.0%	Impuesto a la renta y participaciones corriente					
Gastos contratados por anticipados	152	145	7	0.9%	4.8%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>9,011</b>	<b>8,581</b>	<b>430</b>	<b>52.8%</b>	<b>5.0%</b>
Otros activos	840	800	40	4.9%	5.0%						
Activos Clasificados como Mantenidos para la Venta						<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Total activo corriente</b>	<b>8,906</b>	<b>8,483</b>	<b>423</b>	<b>52.2%</b>	<b>5.0%</b>	Obligaciones financieras a largo plazo					
						Otras cuentas por pagar a largo plazo					
<b>Activo no corriente</b>						Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)	250	315	(65)	1.5%	-20.6%
Inversiones en subsidiarias	60		60	0.4%		<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>250</b>	<b>315</b>	<b>(65)</b>	<b>1.5%</b>	<b>-20.6%</b>
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	8,101	7,715	386	47.5%	5.0%						
Intangibles (Neto)						<b>Total pasivo</b>	<b>9,261</b>	<b>8,896</b>	<b>365</b>	<b>54.3%</b>	<b>4.1%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas											
<b>Total activo no corriente</b>	<b>8,161</b>	<b>7,715</b>	<b>446</b>	<b>47.8%</b>	<b>5.8%</b>	<b>Patrimonio</b>					
						Capital emitido	4,000	4,000	-	23.4%	0.0%
						Interés minoritario					
						Reservas legales	864	823	41	5.1%	5.0%
						Resultados acumulados	2,151	1,725	426	12.6%	24.7%
						Resultados del Ejercicio	791	754	37	4.6%	4.9%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>7,806</b>	<b>7,302</b>	<b>504</b>	<b>45.7%</b>	<b>6.9%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>17,067</b>	<b>16,198</b>	<b>869</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.4%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>17,067</b>	<b>16,198</b>	<b>869</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.4%</b>

## ANEXO 65

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - ANDINA ALPACA DEL PERÚ S.A.C. - AÑOS 2017-2016

Andina Alpaca del Perú S.A.C.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2017 y 2016  
(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2017	Al 31.12.2016	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL		Al 31.12.2017	Al 31.12.2016	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL
	S/.	S/.	S/.				S/.	S/.	S/.		
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	963	722	241	5.9%	33.4%	Obligaciones financieras a corto plazo	2,156	2,791	(635)	13.2%	-22.8%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	2,858	3,227	(369)	17.5%	-11.4%	Cuentas por pagar comerciales	3,011	4,028	(1,017)	18.5%	-25.2%
Créditos por Cobrar Comerciales Relacionadas		492	(492)	0.0%	-100.0%	Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas	541	541	-	3.3%	0.0%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	511	723	(212)	3.1%	-29.3%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	1,259	1,651	(392)	7.7%	-23.7%
Inventarios, (Neto)	2,550	2,750	(200)	15.6%	-7.3%	Impuesto a la renta y participaciones corriente					
Gastos contratados por anticipados	152	152	-	0.9%	0.0%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>6,967</b>	<b>9,011</b>	<b>(2,044)</b>	<b>42.8%</b>	<b>-22.7%</b>
Otros activos	650	840	(190)	4.0%	-22.6%						
Activos Clasificados como Mantenidos para la Venta						<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Total activo corriente</b>	<b>7,684</b>	<b>8,906</b>	<b>(1,222)</b>	<b>47.1%</b>	<b>-13.7%</b>	Obligaciones financieras a largo plazo	1,300		1,300	8.0%	
						Otras cuentas por pagar a largo plazo					
<b>Activo no corriente</b>						Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)		250	(250)	0.0%	-100.0%
Inversiones en subsidiarias	60	60	-	0.4%	0.0%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>1,300</b>	<b>250</b>	<b>1,050</b>	<b>8.0%</b>	<b>420.0%</b>
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	8,553	8,101	452	52.5%	5.6%						
Intangibles (Neto)						<b>Total pasivo</b>	<b>8,267</b>	<b>9,261</b>	<b>(994)</b>	<b>50.7%</b>	<b>-10.7%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas											
<b>Total activo no corriente</b>	<b>8,613</b>	<b>8,161</b>	<b>452</b>	<b>52.9%</b>	<b>5.5%</b>	<b>Patrimonio</b>					
						Capital emitido	4,000	4,000	-	24.5%	0.0%
						Interés minoritario					
						Reservas legales	1,079	864	215	6.6%	24.9%
						Resultados acumulados	1,936	2,151	(215)	11.9%	-10.0%
						Resultados del Ejercicio	1,015	791	224	6.2%	28.3%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>8,030</b>	<b>7,806</b>	<b>224</b>	<b>49.3%</b>	<b>2.9%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>16,297</b>	<b>17,067</b>	<b>(770)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-4.5%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>16,297</b>	<b>17,067</b>	<b>(770)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-4.5%</b>

## ANEXO 66

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - ANDINA ALPACA DEL PERÚ S.A.C. - AÑOS 2018-2017

Andina Alpaca del Perú S.A.C.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2018 y 2017  
(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2018	Al 31.12.2017	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL		Al 31.12.2018	Al 31.12.2017	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL
	S/.	S/.	S/.				S/.	S/.	S/.		
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	1,156	963	193	7.4%	20.0%	Obligaciones financieras a corto plazo	1,940	2,156	(216)	12.5%	-10.0%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	2,715	2,858	(143)	17.5%	-5.0%	Cuentas por pagar comerciales	2,710	3,011	(301)	17.4%	-10.0%
Créditos por Cobrar Comerciales Relacionadas						Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas	487	541	(54)	3.1%	-10.0%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	460	511	(51)	3.0%	-10.0%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	1,133	1,259	(126)	7.3%	-10.0%
Inventarios, (Neto)	2,295	2,550	(255)	14.8%	-10.0%	Impuesto a la renta y participaciones corriente					
Gastos contratados por anticipados	137	152	(15)	0.9%	-9.9%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>6,270</b>	<b>6,967</b>	<b>(697)</b>	<b>40.4%</b>	<b>-10.0%</b>
Otros activos	585	650	(65)	3.8%	-10.0%						
Activos Clasificados como Mantenidos para la Venta						<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Total activo corriente</b>	<b>7,348</b>	<b>7,684</b>	<b>(336)</b>	<b>47.3%</b>	<b>-4.4%</b>	Obligaciones financieras a largo plazo	1,170	1,300	(130)	7.5%	-10.0%
						Otras cuentas por pagar a largo plazo					
<b>Activo no corriente</b>						Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)					
Inversiones en subsidiarias	60	60	-	0.4%	0.0%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>1,170</b>	<b>1,300</b>	<b>(130)</b>	<b>7.5%</b>	<b>-10.0%</b>
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	8,125	8,553	(428)	52.3%	-5.0%						
Intangibles (Neto)						<b>Total pasivo</b>	<b>7,440</b>	<b>8,267</b>	<b>(827)</b>	<b>47.9%</b>	<b>-10.0%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas											
<b>Total activo no corriente</b>	<b>8,185</b>	<b>8,613</b>	<b>(428)</b>	<b>52.7%</b>	<b>-5.0%</b>	<b>Patrimonio</b>					
						Capital emitido	4,000	4,000	-	25.8%	0.0%
						Interés minoritario					
						Reservas legales	1,187	1,079	108	7.6%	10.0%
						Resultados acumulados	1,444	1,936	(492)	9.3%	-25.4%
						Resultados del Ejercicio	1,462	1,015	447	9.4%	44.0%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>8,093</b>	<b>8,030</b>	<b>63</b>	<b>52.1%</b>	<b>0.8%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>15,533</b>	<b>16,297</b>	<b>(764)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-4.7%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>15,533</b>	<b>16,297</b>	<b>(764)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-4.7%</b>

## ANEXO 67

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - PERUVIAN PONGEE COLCHONES S.A. - AÑOS 2014-2013

Peruvian Pongee Colchones S.A.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2014 y 2013  
(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2014	Al 31.12.2013	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON-		Al 31.12.2014	Al 31.12.2013	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON-
	S/.	S/.	S/.		TAL		S/.	S/.	S/.		TAL
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	862	821	41	6.0%	5.0%	Obligaciones financieras a corto plazo	1,883	1,793	90	13.0%	5.0%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	2,591	2,468	123	17.9%	5.0%	Cuentas por pagar comerciales	1,780	1,695	85	12.3%	5.0%
Créditos por Cobrar Comerciales Relacionadas	-	-	-	-	-	Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas	-	-	-	-	-
Otras cuentas por cobrar (Neto)	1,064	1,013	51	7.4%	5.0%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	1,628	1,550	78	11.3%	5.0%
Inventarios, (Neto)	1,436	1,368	68	9.9%	5.0%	Impuesto a la renta y participaciones corriente	-	-	-	-	-
Gastos contratados por anticipados	1,155	1,100	55	8.0%	5.0%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>5,291</b>	<b>5,038</b>	<b>253</b>	<b>36.6%</b>	<b>5.0%</b>
Otros activos	130	124	6	0.9%	4.8%	<b>Pasivo no corriente</b>					
Activos Clasificados como Mantenidos para la Venta	-	-	-	-	-	Obligaciones financieras a largo plazo	1,023	974	49	7.1%	5.0%
<b>Total activo corriente</b>	<b>7,238</b>	<b>6,894</b>	<b>344</b>	<b>50.0%</b>	<b>5.0%</b>	Otras cuentas por pagar a largo plazo	-	-	-	-	-
<b>Activo no corriente</b>						Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)	13	12	1	0.1%	8.3%
Inversiones en subsidiarias	-	-	-	-	-	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>1,036</b>	<b>986</b>	<b>50</b>	<b>7.2%</b>	<b>5.1%</b>
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	7,226	6,882	344	50.0%	5.0%	<b>Total pasivo</b>	<b>6,327</b>	<b>6,024</b>	<b>303</b>	<b>43.7%</b>	<b>5.0%</b>
Intangibles (Neto)	-	-	-	-	-	<b>Patrimonio</b>					
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas	-	-	-	-	-	Capital emitido	2,800	2,800	-	19.4%	0.0%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>7,226</b>	<b>6,882</b>	<b>344</b>	<b>50.0%</b>	<b>5.0%</b>	Interés minoritario	1,200	1,200	-	8.3%	0.0%
						Reservas legales	454	432	22	3.1%	5.1%
						Resultados acumulados	2,887	2,562	325	20.0%	12.7%
						Resultados del Ejercicio	796	758	38	5.5%	5.0%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>8,137</b>	<b>7,752</b>	<b>385</b>	<b>56.3%</b>	<b>5.0%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>14,464</b>	<b>13,776</b>	<b>688</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>14,464</b>	<b>13,776</b>	<b>688</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>

## ANEXO 68

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - PERUVIAN PONGEE COLCHONES S.A. - AÑOS 2015-2014

Peruvian Pongee Colchones S.A.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2015 y 2014  
(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2015	Al 31.12.2014	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL		Al 31.12.2015	Al 31.12.2014	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL
	S/.	S/.	S/.				S/.	S/.	S/.		
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	905	862	43	6.0%	5.0%	Obligaciones financieras a corto plazo	1,977	1,883	94	13.0%	5.0%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	2,721	2,591	130	17.9%	5.0%	Cuentas por pagar comerciales	1,869	1,780	89	12.3%	5.0%
Créditos por Cobrar Comerciales Relacionadas						Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas					
Otras cuentas por cobrar (Neto)	1,117	1,064	53	7.4%	5.0%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	1,709	1,628	81	11.3%	5.0%
Inventarios, (Neto)	1,508	1,436	72	9.9%	5.0%	Impuesto a la renta y participaciones corriente					
Gastos contratados por anticipados	1,213	1,155	58	8.0%	5.0%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>5,555</b>	<b>5,291</b>	<b>264</b>	<b>36.6%</b>	<b>5.0%</b>
Otros activos	137	130	7	0.9%	5.4%	<b>Pasivo no corriente</b>					
Activos Clasificados como Mantenidos para la Venta						Obligaciones financieras a largo plazo	1,074	1,023	51	7.1%	5.0%
<b>Total activo corriente</b>	<b>7,601</b>	<b>7,238</b>	<b>363</b>	<b>50.0%</b>	<b>5.0%</b>	Otras cuentas por pagar a largo plazo					
<b>Activo no corriente</b>						Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)	14	13	1	0.1%	7.7%
Inversiones en subsidiarias						<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>1,088</b>	<b>1,036</b>	<b>52</b>	<b>7.2%</b>	<b>5.0%</b>
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	7,587	7,226	361	50.0%	5.0%	<b>Total pasivo</b>	<b>6,643</b>	<b>6,327</b>	<b>316</b>	<b>43.7%</b>	<b>5.0%</b>
Intangibles (Neto)						<b>Patrimonio</b>					
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas						Capital emitido	2,800	2,800	-	18.4%	0.0%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>7,587</b>	<b>7,226</b>	<b>361</b>	<b>50.0%</b>	<b>5.0%</b>	Interés minoritario	1,200	1,200	-	7.9%	0.0%
						Reservas legales	477	454	23	3.1%	5.1%
						Resultados acumulados	3,233	2,887	346	21.3%	12.0%
						Resultados del Ejercicio	835	796	39	5.5%	4.9%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>8,545</b>	<b>8,137</b>	<b>408</b>	<b>56.3%</b>	<b>5.0%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>15,188</b>	<b>14,464</b>	<b>724</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>15,188</b>	<b>14,464</b>	<b>724</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>

## ANEXO 69

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - PERUVIAN PONGEE COLCHONES S.A. - AÑOS 2016-2015

Peruvian Pongee Colchones S.A.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2016 y 2015  
(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2016		Al 31.12.2015		VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL	Al 31.12.2016		Al 31.12.2015		VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL	
	S/.	S/.	S/.	S/.				S/.	S/.	S/.					
<b>ACTIVO</b>								<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>							
<b>Activo corriente</b>								<b>Pasivo corriente</b>							
Efectivo y equivalente de efectivo	950	905	45	6.0%	5.0%			2,076	1,977	99	13.0%	5.0%			
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	2,857	2,721	136	17.9%	5.0%			1,962	1,869	93	12.3%	5.0%			
Créditos por Cobrar Comerciales Relacionadas															
Otras cuentas por cobrar (Neto)	1,173	1,117	56	7.4%	5.0%			1,794	1,709	85	11.2%	5.0%			
Inventarios, (Neto)	1,583	1,508	75	9.9%	5.0%										
Gastos contratados por anticipados	1,274	1,213	61	8.0%	5.0%										
Otros activos	144	137	7	0.9%	5.1%										
Activos Clasificados como Mantenidos para la Venta															
<b>Total activo corriente</b>	<b>7,981</b>	<b>7,601</b>	<b>380</b>	<b>50.0%</b>	<b>5.0%</b>			<b>5,832</b>	<b>5,555</b>	<b>277</b>	<b>36.6%</b>	<b>5.0%</b>			
<b>Activo no corriente</b>								<b>Pasivo no corriente</b>							
Inversiones en subsidiarias															
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	7,966	7,587	379	50.0%	5.0%			963	1,074	(111)	6.0%	-10.3%			
Intangibles (Neto)															
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas									14	(14)	0.0%	-100.0%			
<b>Total activo no corriente</b>	<b>7,966</b>	<b>7,587</b>	<b>379</b>	<b>50.0%</b>	<b>5.0%</b>			<b>963</b>	<b>1,088</b>	<b>(125)</b>	<b>6.0%</b>	<b>-11.5%</b>			
<b>Total activo</b>	<b>15,947</b>	<b>15,188</b>	<b>759</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>			<b>6,795</b>	<b>6,643</b>	<b>152</b>	<b>42.6%</b>	<b>2.3%</b>			
								<b>Total pasivo</b>							
								<b>Patrimonio</b>							
								Capital emitido	2,800	2,800	-	17.6%	0.0%		
								Interés minoritario	1,200	1,200	-	7.5%	0.0%		
								Reservas legales	501	477	24	3.1%	5.0%		
								Resultados acumulados	3,775	3,233	542	23.7%	16.8%		
								Resultados del Ejercicio	876	835	41	5.5%	4.9%		
								<b>Total patrimonio</b>	<b>9,152</b>	<b>8,545</b>	<b>607</b>	<b>57.4%</b>	<b>7.1%</b>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>15,947</b>	<b>15,188</b>	<b>759</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>			<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>15,947</b>	<b>15,188</b>	<b>759</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.0%</b>		

## ANEXO 70

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - PERUVIAN PONGEE COLCHONES S.A. - AÑOS 2017-2016

Peruvian Pongee Colchones S.A.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2017 y 2016  
(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2017	Al 31.12.2016	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL		Al 31.12.2017	Al 31.12.2016	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL
	S/.	S/.	S/.				S/.	S/.	S/.		
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	875	950	(75)	6.0%	-7.9%	Obligaciones financieras a corto plazo	1,678	2,076	(398)	11.5%	-19.2%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	2,280	2,857	(577)	15.6%	-20.2%	Cuentas por pagar comerciales	1,705	1,962	(257)	11.7%	-13.1%
Créditos por Cobrar Comerciales Relacionadas						Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas					
Otras cuentas por cobrar (Neto)	620	1,173	(553)	4.2%	-47.1%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	1,460	1,794	(334)	10.0%	-18.6%
Inventarios, (Neto)	1,393	1,583	(190)	9.5%	-12.0%	Impuesto a la renta y participaciones corriente					
Gastos contratados por anticipados	1,274	1,274	-	8.7%	0.0%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>4,843</b>	<b>5,832</b>	<b>(989)</b>	<b>33.1%</b>	<b>-17.0%</b>
Otros activos		144	(144)	0.0%	-100.0%	<b>Pasivo no corriente</b>					
Activos Clasificados como Mantenidos para la Venta						Obligaciones financieras a largo plazo	838	963	(125)	5.7%	-13.0%
<b>Total activo corriente</b>	<b>6,442</b>	<b>7,981</b>	<b>(1,539)</b>	<b>44.0%</b>	<b>-19.3%</b>	Otras cuentas por pagar a largo plazo					
<b>Activo no corriente</b>						Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)					
Inversiones en subsidiarias	60		60	0.4%	0.0%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>838</b>	<b>963</b>	<b>(125)</b>	<b>5.7%</b>	<b>-13.0%</b>
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	8,125	7,966	159	55.5%	2.0%	<b>Total pasivo</b>	<b>5,681</b>	<b>6,795</b>	<b>(1,114)</b>	<b>38.8%</b>	<b>-16.4%</b>
Intangibles (Neto)						<b>Patrimonio</b>					
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas						Capital emitido	2,800	2,800	-	19.1%	0.0%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>8,185</b>	<b>7,966</b>	<b>219</b>	<b>56.0%</b>	<b>2.7%</b>	Interés minoritario	1,200	1,200	-	8.2%	0.0%
						Reservas legales	879	501	378	6.0%	75.4%
						Resultados acumulados	3,397	3,775	(378)	23.2%	-10.0%
						Resultados del Ejercicio	670	876	(206)	4.6%	-23.5%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>8,946</b>	<b>9,152</b>	<b>-206</b>	<b>61.2%</b>	<b>-2.3%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>14,627</b>	<b>15,947</b>	<b>(1,320)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-8.3%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>14,627</b>	<b>15,947</b>	<b>(1,320)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-8.3%</b>

## ANEXO 71

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - PERUVIAN PONGEE COLCHONES S.A. - AÑOS 2018-2017

Peruvian Pongee Colchones S.A.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2018 y 2017  
(Expresado en miles de soles)

	HORIZON-						HORIZON-				
	Al 31.12.2018	Al 31.12.2017	VARIACIONES	VERTICAL	TAL		Al 31.12.2018	Al 31.12.2017	VARIACIONES	VERTICAL	TAL
	S/.	S/.	S/.			S/.	S/.	S/.			
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	1,050	875	175	7.6%	20.0%	Obligaciones financieras a corto plazo	1,510	1,678	(168)	10.9%	-10.0%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	2,052	2,280	(228)	14.8%	-10.0%	Cuentas por pagar comerciales	1,535	1,705	(170)	11.1%	-10.0%
Créditos por Cobrar Comerciales Relacionadas						Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas					
Otras cuentas por cobrar (Neto)	558	620	(62)	4.0%	-10.0%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	1,314	1,460	(146)	9.5%	-10.0%
Inventarios, (Neto)	1,254	1,393	(139)	9.1%	-10.0%	Impuesto a la renta y participaciones corriente					
Gastos contratados por anticipados	1,147	1,274	(127)	8.3%	-10.0%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>4,359</b>	<b>4,843</b>	<b>(484)</b>	<b>31.5%</b>	<b>-10.0%</b>
Otros activos						<b>Pasivo no corriente</b>					
Activos Clasificados como Mantenidos para la Venta						Obligaciones financieras a largo plazo	754	838	(84)	5.4%	-10.0%
<b>Total activo corriente</b>	<b>6,061</b>	<b>6,442</b>	<b>(381)</b>	<b>43.8%</b>	<b>-5.9%</b>	Otras cuentas por pagar a largo plazo					
<b>Activo no corriente</b>						Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)	754	838	(84)	5.4%	-10.0%
Inversiones en subsidiarias	60	60	-	0.4%	0.0%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>754</b>	<b>838</b>	<b>(84)</b>	<b>5.4%</b>	<b>-10.0%</b>
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	7,719	8,125	(406)	55.8%	-5.0%	<b>Total pasivo</b>	<b>5,113</b>	<b>5,681</b>	<b>(568)</b>	<b>36.9%</b>	<b>-10.0%</b>
Intangibles (Neto)						<b>Patrimonio</b>					
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas						Capital emitido	4,000	2,800	1,200	28.9%	42.9%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>7,779</b>	<b>8,185</b>	<b>(406)</b>	<b>56.2%</b>	<b>-5.0%</b>	Interés minoritario	1,200	(1,200)	0.0%	-100.0%	
						Reservas legales	967	879	88	7.0%	10.0%
						Resultados acumulados	2,442	3,397	(955)	17.6%	-28.1%
						Resultados del Ejercicio	1,318	670	648	9.5%	96.7%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>8,727</b>	<b>8,946</b>	<b>-219</b>	<b>63.1%</b>	<b>-2.4%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>13,840</b>	<b>14,627</b>	<b>(787)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-5.4%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>13,840</b>	<b>14,627</b>	<b>(787)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-5.4%</b>



## ANEXO 72

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - SAYRA SÁBANAS Y CUBRECAMAS S.A. - AÑOS 2017-2016

Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2017 y 2016  
(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2017	Al 31.12.2016	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL		Al 31.12.2017	Al 31.12.2016	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL
	S/.	S/.	S/.				S/.	S/.	S/.		
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	736	376	360	12.8%	95.7%	Obligaciones financieras a corto plazo	679	844	(165)	11.8%	-19.5%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	425	574	(149)	7.4%	-26.0%	Cuentas por pagar comerciales	650	818	(168)	11.3%	-20.5%
Créditos por Cobrar Comerciales Relacionadas	-	33	(33)	0.0%	-100.0%	Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas					
Otras cuentas por cobrar (Neto)	418	578	(160)	7.3%	-27.7%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	624	894	(270)	10.9%	-30.2%
Inventarios, (Neto)	495	607	(112)	8.6%	-18.5%	Impuesto a la renta y participaciones corriente					
Gastos contratados por anticipados	168	168	-	2.9%	0.0%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>1,953</b>	<b>2,556</b>	<b>(603)</b>	<b>34.0%</b>	<b>-23.6%</b>
Otros activos											
Activos Clasificados como Mantenidos para la Venta						<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Total activo corriente</b>	<b>2,242</b>	<b>2,336</b>	<b>(94)</b>	<b>39.1%</b>	<b>-4.0%</b>	Obligaciones financieras a largo plazo					
						Otras cuentas por pagar a largo plazo					
<b>Activo no corriente</b>						Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)					
Inversiones en subsidiarias	60		60	1.0%	0.0%	<b>Total pasivo no corriente</b>					
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	3,438	3,929	(491)	59.9%	-12.5%						
Intangibles (Neto)						<b>Total pasivo</b>	<b>1,953</b>	<b>2,556</b>	<b>(603)</b>	<b>34.0%</b>	<b>-23.6%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas											
<b>Total activo no corriente</b>	<b>3,498</b>	<b>3,929</b>	<b>(431)</b>	<b>60.9%</b>	<b>-11.0%</b>	<b>Patrimonio</b>					
						Capital emitido	2,100	2,100	-	36.6%	0.0%
						Interés minoritario	900	900	-	15.7%	0.0%
						Reservas legales	71		71	1.2%	0.0%
						Resultados acumulados					
						Resultados del Ejercicio	716	709	7	12.5%	1.0%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>3,787</b>	<b>3,709</b>	<b>78</b>	<b>66.0%</b>	<b>2.1%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5,740</b>	<b>6,265</b>	<b>(525)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-8.4%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>5,740</b>	<b>6,265</b>	<b>(525)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-8.4%</b>

## ANEXO 73

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - SAYRA SÁBANAS Y CUBRECAMAS S.A. - AÑOS 2018-2017

Sayra Sábanas y Cubrecamas S.A.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2018 y 2017  
(Expresado en miles de soles)

	AI 31.12.2018	AI 31.12.2017	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL		AI 31.12.2018	AI 31.12.2017	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL
	S/.	S/.	S/.				S/.	S/.	S/.		
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	957	736	221	13.2%	30.0%	Obligaciones financieras a corto plazo	747	679	68	10.3%	10.0%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	510	425	85	7.1%	20.0%	Cuentas por pagar comerciales	715	650	65	9.9%	10.0%
Créditos por Cobrar Comerciales Relacionadas						Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas					
Otras cuentas por cobrar (Neto)	460	418	42	6.4%	10.0%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	686	624	62	9.5%	9.9%
Inventarios, (Neto)	891	495	396	12.3%	80.0%	Impuesto a la renta y participaciones corriente					
Gastos contratados por anticipados	185	168	17	2.6%	10.1%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>2,148</b>	<b>1,953</b>	<b>195</b>	<b>29.7%</b>	<b>10.0%</b>
Otros activos											
Activos Clasificados como Mantenidos para la Venta						<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Total activo corriente</b>	<b>3,003</b>	<b>2,242</b>	<b>761</b>	<b>41.6%</b>	<b>33.9%</b>	Obligaciones financieras a largo plazo					
						Otras cuentas por pagar a largo plazo					
<b>Activo no corriente</b>						Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)					
Inversiones en subsidiarias	60	60	-	0.8%	0.0%	<b>Total pasivo no corriente</b>					
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	4,160	3,438	722	57.6%	21.0%						
Intangibles (Neto)			-	0.0%	0.0%	<b>Total pasivo</b>	<b>2,148</b>	<b>1,953</b>	<b>195</b>	<b>29.7%</b>	<b>10.0%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas			-	0.0%	0.0%						
<b>Total activo no corriente</b>	<b>4,220</b>	<b>3,498</b>	<b>722</b>	<b>58.4%</b>	<b>20.6%</b>	<b>Patrimonio</b>					
						Capital emitido	3,000	2,100	900	41.5%	42.9%
						Interés minoritario		900	(900)	0.0%	-100.0%
						Reservas legales	78	71	7	1.1%	9.9%
						Resultados acumulados	628		628	8.7%	0.0%
						Resultados del Ejercicio	1,369	716	653	19.0%	91.2%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>5,075</b>	<b>3,787</b>	<b>1,288</b>	<b>70.3%</b>	<b>34.0%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>7,223</b>	<b>5,740</b>	<b>1,483</b>	<b>100.0%</b>	<b>25.8%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>7,223</b>	<b>5,740</b>	<b>1,483</b>	<b>100.0%</b>	<b>25.8%</b>

**ANEXO 74**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - TEXTILERIA MILL WALPACA ANDINA S.A. –**  
**AÑOS 2017-2016**

Textilería Millwalpaca Andina S.A.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2017 y 2016  
(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2017	Al 31.12.2016	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL		Al 31.12.2017	Al 31.12.2016	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON- TAL
	S/.	S/.	S/.				S/.	S/.	S/.		
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	750	388	362	13.0%	93.3%	Obligaciones financieras a corto plazo	722	821	(99)	12.5%	-12.1%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	634	763	(129)	11.0%	-16.9%	Cuentas por pagar comerciales	745	904	(159)	12.9%	-17.6%
Créditos por Cobrar Comerciales Relacionadas						Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas					
Otras cuentas por cobrar (Neto)	529	659	(130)	9.2%	-19.7%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	461	591	(130)	8.0%	-22.0%
Inventarios, (Neto)	563	737	(174)	9.8%	-23.6%	Impuesto a la renta y participaciones corriente					
Gastos contratados por anticipados	493	493	-	8.5%	0.0%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>1,928</b>	<b>2,316</b>	<b>(388)</b>	<b>33.4%</b>	<b>-16.8%</b>
Otros activos						<b>Pasivo no corriente</b>					
Activos Clasificados como Mantenidos para la Venta						Obligaciones financieras a largo plazo					
<b>Total activo corriente</b>	<b>2,969</b>	<b>3,040</b>	<b>(71)</b>	<b>51.5%</b>	<b>-2.3%</b>	Otras cuentas por pagar a largo plazo					
<b>Activo no corriente</b>						Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)					
Inversiones en subsidiarias						<b>Total pasivo no corriente</b>					
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	2,801	3,020	(219)	48.5%	-7.3%	<b>Total pasivo</b>	<b>1,928</b>	<b>2,316</b>	<b>(388)</b>	<b>33.4%</b>	<b>-16.8%</b>
Intangibles (Neto)						<b>Patrimonio</b>					
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas						Capital emitido	3,000	3,000	-	52.0%	0.0%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>2,801</b>	<b>3,020</b>	<b>(219)</b>	<b>48.5%</b>	<b>-7.3%</b>	Interés minoritario					
						Reservas legales	74		74	1.3%	0.0%
						Resultados acumulados					
						Resultados del Ejercicio	768	744	24	13.3%	3.2%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>3,842</b>	<b>3,744</b>	<b>98</b>	<b>66.6%</b>	<b>2.6%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5,770</b>	<b>6,060</b>	<b>(290)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-4.8%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>5,770</b>	<b>6,060</b>	<b>(290)</b>	<b>100.0%</b>	<b>-4.8%</b>

**ANEXO 75**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - TEXTILERIA MILLWALPACA ANDINA S.A. –**  
**AÑOS 2018-2017**

Textilería Millwalpaca Andina S.A.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2018 y 2017  
(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2018	Al 31.12.2017	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON-		Al 31.12.2018	Al 31.12.2017	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON-
	S/.	S/.	S/.		TAL		S/.	S/.	S/.		TAL
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	900	750	150	14.3%	20.0%	Obligaciones financieras a corto plazo	650	722	(72)	10.4%	-10.0%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	697	634	63	11.1%	9.9%	Cuentas por pagar comerciales	671	745	(74)	10.7%	-9.9%
Créditos por Cobrar Comerciales Relacionadas						Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas					
Otras cuentas por cobrar (Neto)	476	529	(53)	7.6%	-10.0%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	415	461	(46)	6.6%	-10.0%
Inventarios, (Neto)	676	563	113	10.8%	20.1%	Impuesto a la renta y participaciones corriente					
Gastos contratados por anticipados	444	493	(49)	7.1%	-9.9%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>1,736</b>	<b>1,928</b>	<b>(192)</b>	<b>27.7%</b>	<b>-10.0%</b>
Otros activos											
Activos Clasificados como Mantenidos para la Venta						<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Total activo corriente</b>	<b>3,193</b>	<b>2,969</b>	<b>224</b>	<b>50.9%</b>	<b>7.5%</b>	Obligaciones financieras a largo plazo					
						Otras cuentas por pagar a largo plazo					
<b>Activo no corriente</b>						Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)					
Inversiones en subsidiarias						<b>Total pasivo no corriente</b>					
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	3,081	2,801	280	49.1%	10.0%						
Intangibles (Neto)						<b>Total pasivo</b>	<b>1,736</b>	<b>1,928</b>	<b>(192)</b>	<b>27.7%</b>	<b>-10.0%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas											
<b>Total activo no corriente</b>	<b>3,081</b>	<b>2,801</b>	<b>280</b>	<b>49.1%</b>	<b>10.0%</b>	<b>Patrimonio</b>					
						Capital emitido	3,000	3,000	-	47.8%	0.0%
						Interés minoritario					
						Reservas legales	81	74	7	1.3%	9.5%
						Resultados acumulados	240		240	3.8%	0.0%
						Resultados del Ejercicio	1,217	768	449	19.4%	58.5%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>4,538</b>	<b>3,842</b>	<b>696</b>	<b>72.3%</b>	<b>18.1%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>6,274</b>	<b>5,770</b>	<b>504</b>	<b>100.0%</b>	<b>8.7%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>6,274</b>	<b>5,770</b>	<b>504</b>	<b>100.0%</b>	<b>8.7%</b>

## ANEXO 76

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - TEXTILERIA DE FRAZADAS QUILLA S.A. - AÑOS 2018-2017

Textilería de Frazadas Quilla S.A.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2018 y 2017  
(Expresado en miles de soles)

	AI 31.12.2018	AI 31.12.2017	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON-		AI 31.12.2018	AI 31.12.2017	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON-
	S/.	S/.	S/.		TAL		S/.	S/.	S/.		TAL
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	685	450	235	13.1%	52.2%	Obligaciones financieras a corto plazo	455	433	22	8.7%	5.1%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	628	480	148	12.0%	30.8%	Cuentas por pagar comerciales	469	447	22	9.0%	4.9%
Créditos por Cobrar Comerciales Relacionadas						Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas					
Otras cuentas por cobrar (Neto)	375	417	(42)	7.2%	-10.1%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	290	276	14	5.5%	5.1%
Inventarios, (Neto)	646	538	108	12.3%	20.1%	Impuesto a la renta y participaciones corriente					
Gastos contratados por anticipados	311	346	(35)	5.9%	-10.1%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>1,214</b>	<b>1,156</b>	<b>58</b>	<b>23.2%</b>	<b>5.0%</b>
Otros activos											
Activos Clasificados como Mantenidos para la Venta						<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Total activo corriente</b>	<b>2,645</b>	<b>2,231</b>	<b>414</b>	<b>50.5%</b>	<b>18.6%</b>	Obligaciones financieras a largo plazo					
						Otras cuentas por pagar a largo plazo					
<b>Activo no corriente</b>						Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)					
Inversiones en subsidiarias						<b>Total pasivo no corriente</b>					
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	2,590	2,145	445	49.5%	20.7%						
Intangibles (Neto)											
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas						<b>Total pasivo</b>	<b>1,214</b>	<b>1,156</b>	<b>58</b>	<b>23.2%</b>	<b>5.0%</b>
<b>Total activo no corriente</b>	<b>2,590</b>	<b>2,145</b>	<b>445</b>	<b>49.5%</b>	<b>20.7%</b>						
						<b>Patrimonio</b>					
						Capital emitido	3,000	3,000	-	57.3%	0.0%
						Interés minoritario					
						Reservas legales	22		22	0.4%	0.0%
						Resultados acumulados	198		198	3.8%	0.0%
						Resultados del Ejercicio	801	220	581	15.3%	264.1%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>4,021</b>	<b>3,220</b>	<b>801</b>	<b>76.8%</b>	<b>24.9%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5,235</b>	<b>4,376</b>	<b>859</b>	<b>100.0%</b>	<b>19.6%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>5,235</b>	<b>4,376</b>	<b>859</b>	<b>100.0%</b>	<b>19.6%</b>

## ANEXO 77

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL - TIENDAS LA GRANDE S.A. - AÑOS 2018-2017

Tiendas La Grande S.A.  
Estado de Situación Financiera Individual  
Al 31 de Diciembre de 2018 y 2017  
(Expresado en miles de soles)

	Al 31.12.2018	Al 31.12.2017	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON-		Al 31.12.2018	Al 31.12.2017	VARIACIONES	VERTICAL	HORIZON-
	S/.	S/.	S/.		TAL		S/.	S/.	S/.		TAL
<b>ACTIVO</b>						<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Activo corriente</b>						<b>Pasivo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	814	549	265	15.2%	48.3%	Obligaciones financieras a corto plazo	387	407	(20)	7.2%	-4.9%
Cuentas por cobrar comerciales (Neto)	675	523	152	12.6%	29.1%	Cuentas por pagar comerciales	440	463	(23)	8.2%	-5.0%
Créditos por Cobrar Comerciales Relacionadas						Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas					
Otras cuentas por cobrar (Neto)	419	465	(46)	7.8%	-9.9%	Otras cuentas por pagar a corto plazo	131	138	(7)	2.4%	-5.1%
Inventarios, (Neto)	865	596	269	16.1%	45.1%	Impuesto a la renta y participaciones corriente					
Gastos contratados por anticipados	317	352	(35)	5.9%	-9.9%	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>958</b>	<b>1,008</b>	<b>(50)</b>	<b>17.8%</b>	<b>-5.0%</b>
Otros activos											
Activos Clasificados como Mantenidos para la Venta						<b>Pasivo no corriente</b>					
<b>Total activo corriente</b>	<b>3,090</b>	<b>2,485</b>	<b>605</b>	<b>57.6%</b>	<b>24.3%</b>	Obligaciones financieras a largo plazo					
						Otras cuentas por pagar a largo plazo					
<b>Activo no corriente</b>						Pasivo diferido por impuesto a las ganancias (Neto)					
Inversiones en subsidiarias						<b>Total pasivo no corriente</b>					
Inmueble, Maquinaria y equipo (Neto)	2,279	1,856	423	42.4%	22.8%						
Intangibles (Neto)						<b>Total pasivo</b>	<b>958</b>	<b>1,008</b>	<b>(50)</b>	<b>17.8%</b>	<b>-5.0%</b>
Activos por Impuesto a la Renta y Partes Diferidas											
<b>Total activo no corriente</b>	<b>2,279</b>	<b>1,856</b>	<b>423</b>	<b>42.4%</b>	<b>22.8%</b>	<b>Patrimonio</b>					
						Capital emitido	3,000	3,000	-	55.9%	0.0%
						Interés minoritario					
						Reservas legales	33		33	0.6%	0.0%
						Resultados acumulados	300		300	5.6%	0.0%
						Resultados del Ejercicio	1,078	333	745	20.1%	223.7%
						<b>Total patrimonio</b>	<b>4,411</b>	<b>3,333</b>	<b>1,078</b>	<b>82.2%</b>	<b>32.3%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5,369</b>	<b>4,341</b>	<b>1,028</b>	<b>100.0%</b>	<b>23.7%</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>5,369</b>	<b>4,341</b>	<b>1,028</b>	<b>100.0%</b>	<b>23.7%</b>

## **ANEXO 78**

### **POLITICA DE GOBIERNO CORPORATIVO DEL GRUPO EMPRESARIAL GRANDE**

#### **INTRODUCCIÓN**

La Política de Gobierno Corporativo del Grupo Empresarial Grande proporciona los lineamientos de actuación de Empresa Grande S.A.C. y sus Empresas Vinculadas en materia de buen gobierno corporativo, asegurando las mejores prácticas que contribuyan al logro de los objetivos de participación, estabilidad, seguridad, transparencia y confianza, frente a sus grupos de Interés.

La Política de Gobierno Corporativo de las empresas del Grupo Empresarial Grande es una declaratoria de principios que emana de la voluntad de las Juntas Directivas u órganos que hagan sus veces y de su visión del negocio, en un contexto de economía integral globalizada e internacional.

Las actuaciones de los accionistas, directores, coordinadores, asesores o profesionales internos y externos y, en general, de los colaboradores de Empresa Grande S.A.C. y sus Empresas Vinculadas, de sus inversionistas, proveedores y demás grupos de interés, se rigen por las disposiciones del Código de Buen Gobierno de cada empresa del Grupo, con el fin que el buen gobierno corporativo del Grupo Empresarial Grande pueda desarrollarse dentro de los valores éticos y de transparencia y compromisos individuales y colectivos específicos, medibles, verificables y equitativos.

#### **GRUPO EMPRESARIAL**

Empresa Grande S.A.C. en su calidad de casa matriz y controlante, y sus Empresas Vinculadas, en cumplimiento de la unidad de propósito y dirección que lleva implícito el Grupo Empresarial, ha definido que las empresas que conforman el mismo deben adoptar las medidas que garanticen las mejores prácticas de gobierno corporativo, en especial, la adopción de valores éticos corporativos, así como las reglas básicas que posibiliten que la administración de sus negocios y la divulgación de la información relativa al mismo, garanticen la confianza de los grupos de interés y del mercado en general.

## **DECLARACIÓN DE COMPROMISO**

El Grupo Empresarial Grande declara su compromiso de gestión dentro del marco del Buen Gobierno Corporativo, con el fin de dar cumplimiento al conjunto de principios y normas que regulan la integración y funcionamiento de los órganos de gobierno, para sus intereses, y los de sus grupos de interés, propender por la creación de valor, el uso eficiente de los recursos y la transparencia en el uso de la información.

## **MARCO DE ACTUACIÓN**

El Grupo Empresarial Grande, consciente de la importancia de la transparencia, adopta el gobierno corporativo de Empresa Grande S.A.C. y sus Empresas Vinculadas, asegurando las mejores prácticas en materia de protección de las inversiones y de los accionistas minoritarios como garantía de gestión administrativa y financiera responsable, de manera tal que considera y cree.

Que cada Empresa del Grupo Empresarial Grande debe adoptar los lineamientos establecidos por el Código de Gobierno Corporativo, ajustado a su naturaleza jurídica.

Que la gestión empresarial de Empresa Grande S.A.C. y sus Empresas Vinculadas se guía por un marco de planeación, dirección y actuación de Gestión Integral Estratégica, la cual permite deliberar, focalizar y priorizar adecuadamente, el accionar de las empresas del Grupo Empresarial Grande.

Que como garantía de transparencia en la administración de Empresa Grande S.A.C. y sus Empresas Vinculadas, cada una de ellas cuenta con órganos de administración colegiados e independientes. Que como garantía de la adopción de las mejores prácticas de gestión, cada una de las empresas del Grupo Empresarial Grande adopta el Código de Ética, el Reglamento Interno de Trabajo y demás instrumentos y políticas que garantizan la transparencia y responsabilidad en la toma de decisiones.

Que las empresas del Grupo Empresarial Grande debe tener controles externos de revisoría fiscal, o su equivalente, que vigile el cumplimiento de la normatividad aplicable en sus operaciones sociales, entre las cuales se encuentran las disposiciones del estatuto social, las decisiones de la Asamblea de Accionistas y de la Junta Directiva u órganos societarios que hagan sus veces, así como los mandatos legales regulatorios.



Que las empresas del Grupo Empresarial Grande cuentan con los mecanismos que garantizan el ejercicio igualitario de los derechos de los accionistas y aseguran un trato equitativo para los accionistas minoritarios.

Que con el fin de garantizar los derechos de los accionistas, las empresas del Grupo Empresarial Grande cuentan con mecanismos que permite a los accionistas tener acceso a la información de Empresa Grande S.A.C. y sus Empresas Vinculadas en tiempo oportuno y de forma integral.

Que todos los contratos que celebren las empresas del Grupo Empresarial Grande en desarrollo de su objeto social y en calidad de contratante se rigen por las normas de su Estatuto de Contratación. Los estatutos de contratación de Empresa Grande S.A.C. y sus Empresas Vinculadas están orientados por los principios establecidos en la Política de Contratación del Grupo Empresarial.

Que las Empresas del Grupo Empresarial Grande propenden que sus colaboradores actúen de manera comprometida y transparente, con el fin de evitar y prevenir cualquier conducta que se considere como conflicto de interés.

Que las Empresas del Grupo Empresarial Grande cuentan con mecanismos para la resolución pronta y efectiva de controversias, con el fin de facilitar la convivencia entre los accionistas, los grupos de interés y la administración.

### **ÁREA RESPONSABLE DE LA POLÍTICA Y ACTUALIZACIÓN**

Cada una de las empresas y unidades de negocio que conforman el Grupo Empresarial Grande son responsables de la implementación y cumplimiento de la presente política. La administración y actualización de la Política estará a cargo de la Secretaría General de Empresa Grande S.A.C. y el seguimiento de la Política estará a cargo de la Dirección de Auditoría Interna de Empresa Grande S.A.C.

### **ANEXO A**

**CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO:** documento que estructura, precisa y compila los principios y valores éticos y de transparencia, políticas, normas y directrices empresariales que orientan todas las actuaciones que en materia de buen gobierno corporativo deben regir

al Grupo Empresarial Grande y con base en las cuales Empresa Grande S.A.C. administra sus negocios contribuyendo al logro de sus objetivos de estabilidad, seguridad y confianza frente a sus Grupos de Interés.

**GOBIERNO CORPORATIVO:** conjunto de prácticas, procesos y sistemas para dirigir y controlar una empresa. Regula las relaciones de Empresa Grande S.A.C. con los grupos de interés tanto internos como externos y fortalece la disposición ética de Empresa Grande S.A.C.

**DIRECTORES:** se refiere a los miembros de la Junta Directiva, Presidente y sus suplentes, Vicepresidentes, el Secretario General, Directores de Compras, Director de Relaciones Externas, Director de Auditoría y Gerentes.

**POLITICA DE CONTRATACIÓN:** documento que establece los principios generales que las Empresas del Grupo Empresarial Grande deben cumplir en sus procesos contractuales con el fin de garantizar la contratación de bienes y servicios requeridos para el funcionamiento y desarrollo oportuno de las funciones propias de cada una de ellas.

## **ANEXO B**

Documentos que sirven de modelo para la implementación de la Política de Gobierno Corporativo del Grupo Empresarial Grande.

1. Código de Buen Gobierno Corporativo.

## **ANEXO 79**

### **POLITICA DE RELACIONAMIENTO ENTRE LAS EMPRESAS VINCULADAS DEL GRUPO EMPRESARIAL GRANDE**

#### **OBJETO**

La presente Política de Relacionamiento entre las Empresas Vinculadas al Grupo Empresarial Grande (en adelante, la “Política” o la “Política de Relacionamiento”) tiene como objetivo establecer las reglas y principios que deberán observar las sociedades que hacen parte del Grupo Empresarial Grande, sus Directores, Administradores y Empleados, tanto en sus relaciones de tipo económico, legal, administrativo y operacional, como para buscar contribuir con el fortalecimiento del valor de los negocios, la preservación de la reputación empresarial, la consolidación de la identidad organizacional y la unificación de criterio.

La Política de Relacionamiento provee un marco general de actuación para adoptar y fortalecer las prácticas de gestión y gobierno, partiendo siempre de la integridad como principio general y, considerando en todo momento, el respeto a la institucionalidad que cada sociedad ha adoptado.

#### **ÁMBITO DE APLICACIÓN**

Los principios y normas que contiene esta Política de Relacionamiento son aplicables a todas las sociedades que conforman el Grupo Empresarial Grande, a sus Directores, Administradores y Empleados.

#### **I – ASPECTOS GENERALES**

##### **DEFINICIONES.**

Los términos que se incluyen en el presente Glosario, o que se definen en otras secciones de este documento y que aparecen con letra inicial en mayúscula en el texto del presente documento, tendrán el significado que se les asigna a continuación. Los términos que denoten el singular, también incluyen el plural y viceversa, siempre y cuando el contexto así lo requiera. Los términos que no estén expresamente definidos se entenderán en el sentido que

les atribuya el lenguaje técnico correspondiente o, en su defecto, en su sentido natural y obvio, según el uso general de los mismos.

**Accionista Minoritario:** Persona natural o jurídica que posea una participación accionaria no controlante en cualquiera de las sociedades que integran el Grupo Empresarial Grande.

**Administradores:** El Presidente, los Vicepresidentes, los representantes legales, los liquidadores y quienes de acuerdo con los estatutos de las empresas que integran el Grupo Empresarial Grande o los manuales de cargo, ejerzan o detenten funciones de administración.

**Directores:** Miembros de las Juntas Directivas de las empresas que integran el Grupo Empresarial Grande.

**Empleados:** Todas las personas vinculadas a las empresas que integran el Grupo Empresarial Grande mediante un contrato de trabajo.

**Empresas Vinculadas:** Todas las sociedades en las cuales Empresa Grande S.A.C. posea, directa o indirectamente, una participación igual o superior al 50% del total del capital social.

**Empresa Grande S.A.C.:** Es la sociedad matriz e inversora del Grupo Empresarial Grande.

**Filiales No Listadas:** Todas las sociedades en las cuales Empresa Grande S.A.C. posea directamente más del 50% del capital social o detente el poder de decisión en virtud de acuerdo o contrato y que no tengan sus acciones listadas en una bolsa de valores.

**Grupo Empresarial Grande:** Es el conjunto de sociedades inscritas en los registros públicos como sociedades subordinadas de Empresa Grande S.A.C., respecto de las cuales existe unidad de propósito y dirección.

**Subsidiarias:** Todas las sociedades en las cuales Empresa Grande S.A.C., con el concurso de cualquiera de sus filiales o de otras subsidiarias, posea más del 50% del capital social o detente el poder de decisión en virtud de acuerdo o contrato.

**Vinculadas No Controladas:** Todas las sociedades en las cuales Empresa Grande S.A.C., directa o indirectamente posea una participación del 50% del capital social.

## **VIGENCIA.**

Con la aprobación por parte de la Junta Directiva de Empresa Grande S.A.C. y de las Juntas Directivas de las empresas subordinadas, la Política de Relacionamiento producirá efectos respecto de todas las Empresas Vinculadas. Esta Política tendrá alcance frente a sus Directores, Administradores y Empleados de todas las Empresas Vinculadas.

Durante la vigencia de la Política cualquiera de las Empresas Vinculadas podrá sugerir ajustes, revisiones o actualizaciones, las cuales se canalizarán por intermedio de la Secretaría General de Empresa Grande S.A.C., pero para su implementación se requerirá de la previa aprobación por parte de la Junta Directiva de Empresa Grande S.A.C. y de las Juntas Directivas de las empresas subordinadas.

#### **PUBLICIDAD.**

La Política de Relacionamento será publicada en la página web de Empresa Grande S.A.C. y de cada una de las Empresas Vinculadas, debiendo ser actualizada cada vez que se apruebe una modificación a la misma.

#### **OBLIGATORIEDAD.**

La Política de Relacionamento será vinculante y de obligatorio cumplimiento para Empresa Grande S.A.C. y las Empresas Vinculadas, sus Directores, Administradores y Empleados.

## **II – ORIENTACION ESTRATEGICA**

#### **UNIDAD DE PROPÓSITO Y DIRECCIÓN.**

El Grupo Empresarial Grande es un conglomerado de empresas comprometidas con la generación de valor sostenible en el largo plazo, donde la innovación es base del crecimiento futuro de sus negocios e inversiones. A través de la adopción e implementación de altos estándares internacionales de gobierno corporativo, un adecuado relacionamiento con sus grupos de interés y una equilibrada visión de la sostenibilidad de la organización empresarial, el Grupo Empresarial Grande adelanta sus actividades corporativas partiendo del talento humano como pilar fundamental, manteniendo siempre a la integridad como principio general de actuación.

El Grupo Empresarial Grande transforma recursos en productos, generando valor de forma responsable, con equilibrio entre la rentabilidad económica, el desarrollo e inclusión social y la disminución del impacto ambiental, teniendo como guía de actuación los principios del Pacto Global y el buen gobierno corporativo. En un marco de actuación transparente, ético e innovador, la sostenibilidad es centro estratégico del Grupo Empresarial Grande. Con visión

de largo plazo, en el Grupo Empresarial Grande se propende por la sostenibilidad y la competitividad de los negocios donde se invierte.

Empresa Grande S.A.C. y las Empresas Vinculadas cuentan con administraciones propias y autónomas, las cuales están organizadas en estructuras de administración y gobierno separadas, pero concebidas con el propósito de enfocarse en actividades empresariales que busquen en forma constante la generación de valor para sus accionistas con criterios de largo plazo. En ese sentido, al interior del Grupo Empresarial existen diferentes niveles de responsabilidad, los cuales están determinados por la naturaleza de la estructura societaria correspondiente. Si bien las actividades de las sociedades del Grupo Empresarial Grande están alineadas con la estrategia general corporativa que define la Junta Directiva de Empresa Grande S.A.C. cada una de las Empresas Vinculadas establece en forma autónoma e independiente la estrategia competitiva y de expansión de sus respectivos negocios.

#### **ESTRATEGIA GENERAL CORPORATIVA.**

La Estrategia General Corporativa del Grupo Empresarial Grande se centra en invertir en la transformación responsable de recursos naturales para generar productos necesarios en sectores básicos de la economía con largos ciclos de negocio, lo que permite experimentar en forma constante adecuados retornos por encima del costo de capital.

Para asegurar su permanencia en el tiempo, el Grupo Empresarial Grande busca la diversificación sectorial y geográfica de sus inversiones, estableciendo como principio la separación de sus negocios en estrategias individuales de cada una de sus Empresas Vinculadas.

En conjunto, las actividades empresariales en el Grupo Empresarial Grande están orientadas en torno a las siguientes premisas fundamentales:

- Ética e integridad como rectores de una actuación clara y transparente.
- Alineación de los negocios con la estrategia general corporativa del Grupo Empresarial Grande, buscando el enfoque y consolidación de las Empresas Vinculadas.
- Orientación a la excelencia por medio de la mejora continua de los resultados económicos, a partir de la eficiencia de las operaciones, persiguiendo crecimiento responsable, rentable y sostenible.

- Sostenibilidad como pilar estratégico de los negocios, buscando la disminución de los impactos de las operaciones, planificando el uso de los recursos y la búsqueda permanente de nuevas fuentes de producción, manteniendo siempre altos niveles de responsabilidad ambiental y social.
- Desarrollo y retención del mejor talento humano, basados en una política de inclusión, diversidad y respeto por los derechos humanos.
- Promoción de la innovación constante en cada una de las actividades, compañías y negocios.

### **PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN.**

Las actuaciones de Empresa Grande S.A.C. y sus Empresas Vinculadas se enmarcan dentro de los siguientes principios generales:

- Orientan y revisan su estrategia, sus principales proyectos y su plan de negocios, con la finalidad de verificar el cumplimiento de las metas establecidas en el marco de la Unidad de Propósito y Dirección. Para ello deben mantener una visión de largo plazo que incorpore la eficiencia y la innovación, sin descuidar la creación de valor a corto plazo.
- Atienden los lineamientos éticos establecidos en el Código de Conducta del Grupo Empresarial, el cual acoge cada una de las Empresas Vinculadas. Este Código es un único parámetro de conducta para todos los Directores, Administradores y Empleados de todas las compañías del Grupo Empresarial Grande. En consecuencia, cualquier sociedad podrá sugerir ajustes, revisiones o actualizaciones al Código de Conducta, las cuales serán canalizadas por intermedio de la Secretaría General de Empresa Grande S.A.C., pero para su implementación se requerirá de la previa aprobación por parte de la Junta Directiva de Empresa Grande S.A.C. y de las Juntas Directivas de las sociedades que integran el Grupo Empresarial Grande.
- Reconociendo la existencia de riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos y la continuidad de los negocios, se identifican, mitigan, compensan o transfieren los riesgos generados, a través de la adopción de prácticas seguras y de prevención de incidentes, procurando la mejora continua de las operaciones.

- Construyen los objetivos empresariales a partir del equilibrio económico, social y ambiental.
- Mantienen un manejo cuidadoso de la información. Se divulga información para los grupos de interés sujeta a consideraciones de confidencialidad, legalidad y oportunidad.
- Consideran la gestión del conocimiento y la innovación como factores fundamentales para la generación de valor, promoviendo en todo momento el desarrollo integral de los colaboradores. Continuamente se fortalece el aprendizaje organizacional, incorporando nuevos conocimientos y aprovechando las mejores prácticas existentes al interior de las sociedades del Grupo Empresarial.

### **PROTECCIÓN A ACCIONISTAS MINORITARIOS.**

Las decisiones que se adoptan en el Grupo Empresarial Grande están orientadas por el respeto, protección y promoción de los derechos de los Accionistas Minoritarios de las sociedades que conforman el Grupo Empresarial.

De conformidad con lo anterior, las sociedades del Grupo Empresarial Grande propenden porque el ejercicio de la Unidad de Propósito y Dirección no sea incompatible con los intereses de los Accionistas Minoritarios. Para garantizar lo anterior, en el Grupo Empresarial Grande se dará debido trámite a las decisiones consultando los órganos de gobierno estatutariamente establecidos en cada una de las Empresas Vinculadas.

## **III - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **ESTRUCTURA SOCIETARIA.**

El Grupo Empresarial Grande es un conglomerado cuya sociedad matriz, Empresa Grande S.A.C., cuenta con inversiones estratégicas y con un portafolio de inversiones.

Las inversiones estratégicas de Empresa Grande S.A.C. se realizan en empresas privadas no listadas, en la mayoría de las cuales se tiene la calidad de controlante. A su vez algunas de las empresas subordinadas también poseen inversiones en otras sociedades subordinadas, por lo cual adquieren la condición de subsidiarias.



**MODELO DE RELACIONAMIENTO.**

La Junta Directiva de Empresa Grande S.A.C. es el máximo órgano de direccionamiento estratégico del Grupo Empresarial y, en consecuencia, mantiene una visión general y consolidada de todos los negocios, propendiendo al tiempo por la identificación de tendencias globales.

A su vez, las Juntas Directivas de las Empresas Vinculadas son el máximo órgano de direccionamiento estratégico y supervisión de cada uno de sus negocios, identificando oportunidades de crecimiento y orientando las respectivas actividades empresariales.

**La Junta Directiva de Empresa Grande S.A.C. facilita la obtención de los siguientes objetivos corporativos:**

- Consolidación de la identidad organizacional del Grupo Empresarial Grande, del fortalecimiento de la reputación corporativa y el sentido de pertenencia.
- Visión integral de los negocios y de las sinergias a nivel corporativo, resaltando la capacidad conjunta de innovación y negociación.
- Gestión integral de los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos consolidados, proporcionando una visión global de las acciones para administrarlos en forma eficiente y eficaz.
- Identificación de tendencias, posibilidades de crecimiento y desarrollo para los negocios y sus colaboradores.
- Diversificación sectorial y geográfica, con análisis de acceso a nuevos negocios y mercados.
- Asignación de capital entre los diferentes negocios e inversiones, con estructuras que permitan el acceso a diferentes tipos de mercados financieros internacionales y de capitales.

Para efectos de asegurar una adecuada implementación de la estrategia y políticas corporativas, y en atención a lo descrito en esta Política respecto de las administraciones de las Empresas Vinculadas y la protección a los Accionistas Minoritarios, el direccionamiento de Grupo Empresarial Grande se realiza a través de la participación en las Juntas Directivas de sus Empresas Vinculadas. En este sentido, Empresa Grande S.A.C. promueve la aplicación de los lineamientos y principios contenidos en esta Política mediante los siguientes mecanismos:

- En las Filiales No Listadas, al menos dos miembros de la Alta Gerencia de Empresa Grande S.A.C. son miembros de la respectiva Junta Directiva y uno de ellos es el Presidente de la Junta Directiva. En las Filiales No Listadas se propenderá por contar con miembros que reúnan la calidad de independientes.
- En las Vinculadas No Controladas, el direccionamiento se ejerce a través de la participación de la Alta Gerencia de Empresa Grande S.A.C. en sus Juntas Directivas según lo definan sus respectivas Asambleas de Accionistas y, de existir, de acuerdo esté pactado en acuerdos de accionistas.

Adicionalmente, como espacios de análisis y debate de temas específicos que contribuyen a la construcción de lineamientos corporativos y al monitoreo de su aplicación, existen en el Grupo Empresarial comités focales y de buenas prácticas, los cuales están integrados por funcionarios de Empresa Grande S.A.C. y de cada una de sus Empresas Vinculadas. Dichos comités son órganos consultivos que se encargan de revisar lineamientos, analizar mejores prácticas y proponer acciones a los órganos de dirección de las Empresas Vinculadas. Los comités no actúan como órganos de dirección y, por tanto, no son instancias de decisión que sustituyan o reemplacen los órganos de gobierno de Empresa Grande S.A.C. o de las Empresas Vinculadas.

### **SINERGIAS.**

Partiendo de premisas derivadas de la separación de los distintos negocios, no coadministración de la operaciones y diferentes niveles de responsabilidad, Grupo Empresarial Grande se organiza para identificar, promover y compartir mejores prácticas entre sus Empresas Vinculadas, creando así sinergias en la movilidad del talento humano, en el conocimiento, innovación y gestión, entre otras. Empresa Grande S.A.C. propende porque las prácticas de avanzada que identifica en alguna de sus Empresas Vinculadas, o en otros contextos, sean difundidas en todo el Grupo Empresarial.

El Grupo Empresarial Grande promoverá y facilitará la captura de aquellas sinergias que le agreguen valor a sus negocios, permitiendo contar con los más altos estándares en asuntos de talento humano, operaciones transaccionales continuas, finanzas, tecnologías de la información, contratación de bienes y servicios, entre otras, donde se garantice que las condiciones de precio y calidad beneficien a cada uno de las Empresas Vinculadas. Las

sinergias se podrán materializar a través de la existencia de centros de servicios compartidos o centros de excelencia, buscando la implementación de prácticas y operaciones comunes diseñadas en beneficio de Empresa Grande S.A.C. y las Empresas Vinculadas.

### **LINEAMIENTOS Y POLÍTICAS.**

En busca del cumplimiento de la estrategia corporativa y la adopción de las mejores prácticas, Grupo Empresarial Grande en ejercicio de su rol corporativo establece lineamientos y políticas respecto de temas significativos para el direccionamiento cohesionado de sus Empresas Vinculadas, entre los cuales se encuentran:

- Ética, conducta y transparencia
- Estrategia
- Sostenibilidad
- Reputación, marca e imagen corporativa
- Gobierno corporativo
- Gestión integral de riesgos
- Control interno
- Desarrollo y bienestar de los colaboradores
- Unificación técnica de criterios

### **GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

El acceso y uso de la información de las Empresas Vinculadas por parte de Empresa Grande S.A.C. constituye un mecanismo para garantizar un ejercicio adecuado de sus deberes como matriz y sus derechos de decisión al interior del Grupo Empresarial, lo que facilita una planeación adecuada de las políticas económicas y financieras. Adicionalmente, permite el cumplimiento de los deberes legales que establecen las normas aplicables en relación con el Grupo Empresarial.

La información es un activo necesario para la correcta administración, competitividad y sostenibilidad del Grupo Empresarial Grande; en esta medida, para efectos de hacer un adecuado direccionamiento estratégico, para construir lineamientos corporativos, para monitorear riesgos y supervisar la ejecución de objetivos consolidados, Empresa Grande

S.A.C. tendrá pleno acceso a la información sobre el funcionamiento de todas sus Empresas Vinculadas.

El suministro de información se regirá por los siguientes principios:

- **Utilización adecuada:** El suministro de información de las Empresas Vinculadas se realiza para cumplir las finalidades anteriormente descritas.
- **Transparencia:** El suministro de información se realiza buscando garantizar que existan flujos de información oportunos, suficientes y claros.
- **Calidad:** El suministro de información de las Empresas Vinculadas se realiza bajo condiciones que permitan el cumplimiento de los siguientes criterios:
  - **Confidencialidad:** Las sociedades del Grupo Empresarial disponen de mecanismos que permiten la protección de la información.
  - **Integridad:** La información que se suministra es precisa, coherente, completa y actualizada.
  - **Disponibilidad:** La información se suministra oportunamente y en el formato que se requiera.
- **Eficiencia:** El procesamiento y suministro de información se hace utilizando de la mejor manera posible los recursos disponibles.

El uso y adecuado manejo de la información están regulados en una política general aplicable a Empresa Grande S.A.C. y sus Empresas Vinculadas. Para garantizar la calidad, confidencialidad, integridad, y disponibilidad de la información, la Política de Uso y Manejo de la Información contemplará los mecanismos y canales mediante los cuales se definen claramente los niveles y funcionarios autorizados para el suministro y conocimiento de la información al interior del Grupo Empresarial Grande.

Para el registro contable de las operaciones y la adecuada consolidación de los Estados Financieros, en el Grupo Empresarial se adelanta una coordinación permanente entre las áreas pertinentes de Empresa Grande S.A.C. y de las Empresas Vinculadas, lo que permite la oportuna y fidedigna transmisión y revelación de la información con los resultados de la organización empresarial.

## **OPERACIONES ENTRE VINCULADAS.**

En el Grupo Empresarial Grande las decisiones que se deban tomar con respecto a operaciones que se realicen entre Empresa Grande S.A.C. y sus Empresas Vinculadas o entre Empresas Vinculadas, se adelantan conforme a lo previsto en los Estatutos Sociales de las respectivas compañías. En este orden de ideas, las operaciones se realizan a términos de mercado. Esto significa que el parámetro indicativo para establecer el valor de dichas operaciones es el que hubiesen fijado y aceptado dos empresas independientes en circunstancias comparables. Le corresponde a las Juntas Directivas de las sociedades involucradas en las respectivas operaciones aprobar aquellas operaciones que sean de impacto material, que se realicen por fuera del giro ordinario de los negocios o que, eventualmente, deban adelantarse en términos diferentes a los de mercado.

#### **IV – ARQUITECTURA DE CONTROL**

El Grupo Empresarial Grande está comprometido con el fortalecimiento y constante mejoramiento de sistemas de control interno que permitan una administración proactiva de riesgos. De esta manera, Grupo Empresarial Grande promueve un comportamiento corporativo apropiado, una gestión y revelación transparente y eficiente, siempre en cumplimiento con las leyes vigentes, lo cual se logra mediante la implementación de las siguientes actividades:

- Homologación de las bases del sistema de control interno y definición de los controles mínimos requeridos para garantizar su funcionamiento.
- Adopción coordinada de los esquemas de gestión de riesgo en la administración de los negocios.
- Monitoreo del funcionamiento de los sistemas de control interno y definición de las acciones requeridas para su mejoramiento.
- Adopción de las acciones propuestas y recomendaciones recibidas para gestionar los riesgos y mejorar los sistemas de control interno.
- Consolidación y unificación de criterios contables, de revelación y de presentación de información financiera.

Esta coordinación se realiza en Empresa Grande S.A.C. y sus Empresas Vinculadas mediante una visión común y compartida de los siguientes órganos:

- Comités de Auditoría, Finanzas y Riesgos de las respectivas Juntas Directivas.

- Auditorías Internas de cada una de las compañías.
- Revisores Fiscales.
- Áreas de Gestión de Riesgos.
- Áreas de Cumplimiento.
- Contraloría General Corporativa de Grupo Empresarial Grande.

Para garantizar el adecuado funcionamiento de los equipos de riesgos y auditoría, en consideración además a la dependencia funcional que tienen las áreas de Auditoría Interna a las Juntas Directivas o Comités de Auditorías, en el Grupo Empresarial Grande se tendrán políticas de riesgos y auditoría que deberán ser aprobadas por los Comités de Auditoría, Finanzas y Riesgos de las Juntas Directivas de cada una de las compañías.

#### **V – RESOLUCION DE CONFLICTOS**

En el evento que lleguen a presentarse conflictos de interés al interior del Grupo Empresarial Grande, en la solución de los mismos se dará estricto cumplimiento a los principios previstos en los Estatutos de las compañías y en los Códigos de Buen Gobierno.

El Grupo Empresarial cuenta con una política general de resolución de conflictos de interés y esta es administrada y supervisada por los Comités de Auditoría, Finanzas y Riesgos de las Juntas Directivas de las compañías.

## **ANEXO 80**

### **POLITICA DE OPERACIONES CON PARTES VINCULADAS DEL GRUPO EMPRESARIAL GRANDE**

#### **1. OBJETO**

El objeto de la Política de Operaciones con Partes Vinculadas (en adelante “la Política”) es definir los principios y las reglas que deben ser tenidas en cuenta por Empresa Grande S.A.C. y las Empresas Subordinadas de dicho Grupo (en adelante “las Empresas Subordinadas”) cuando celebren operaciones con sus Partes Vinculadas (en adelante las “Operaciones”). Se entenderán por éstas, la transferencia de recursos, servicios u obligaciones entre partes vinculadas, que de acuerdo con su naturaleza sean formalizadas mediante contrato, convenio o acuerdo de servicios, con independencia de que tenga o no cuantía. Las operaciones que, entre otras, se considerarán dentro de la presente política son: i. prestación o recepción de servicios; ii. compras o ventas de bienes; iii. arrendamientos; iv. préstamos entre compañías; v. contratos gratuitos y; vi. otorgamiento de garantías y avales.

Los principios y reglas contenidos en esta Política tienen como finalidad que las Operaciones se celebren de manera transparente, en condiciones de igualdad e imparcialidad con el fin proteger los derechos de todos los accionistas, y establecer los mecanismos adecuados para su valoración, aprobación y revelación, de tal manera que no vayan en detrimento de las condiciones financieras del Grupo Empresa Grande.

Esta Política acoge y se encuentra alineada con las disposiciones tributarias y contables, especialmente, lo dispuesto en la Norma Internacional de Contabilidad No. 24 - Información a revelar sobre partes relacionadas (NIC 24), la Norma Internacional de Información Financiera No. 10 - Estados financieros consolidados (NIIF 10) y la normativa en materia societaria.

#### **2. ALCANCE**

La presente Política aplica a las Operaciones que lleven a cabo la Empresa Grande S.A.C. y las Empresas Subordinadas de dicho grupo con sus respectivas Partes Vinculadas independientemente del lugar de su domicilio. Están exceptuadas de esta Política las actividades de dirección y control adelantadas por Empresa Grande S.A.C., en su calidad de

matriz del grupo empresarial, tendientes a lograr la unidad de propósito y dirección, así como las operaciones y actividades que realicen las Empresas Subordinadas entre sí o con Empresa Grande S.A.C., que tengan por objeto entre otros, generar sinergias o desarrollos conjuntos. Son Partes Vinculadas del Grupo Empresarial Grande de conformidad con lo dispuesto en la NIC 24, las siguientes: i) las Empresas en las cuales Empresa Grande S.A.C. tenga control accionario o control conjunto, directo o indirecto; ii) Empresas en las que Empresa Grande S.A.C. tenga, directa o indirectamente, una participación superior al 20% del capital social, es decir tenga influencia significativa, así no tenga control; iii) los Accionistas que directa o indirectamente, tengan más del 20% del capital social de Empresa Grande S.A.C. así como, las empresas en las cuales éstos tengan control societario. Para el caso de Empresa Grande S.A.C. se encuentran incluidas las entidades definidas en el Anexo 1. – Definiciones - de la presente política; iv) los Administradores de Empresa Grande S.A.C. y de las Empresas Subordinadas de dicho grupo, así como sus familiares cercanos, y las sociedades donde cualquiera de éstos ejerza control accionario o conjunto.

Son Partes Vinculadas de las Empresas Subordinadas de Empresa Grande S.A.C., de conformidad con lo dispuesto en la NIC 24, las siguientes: i) la Empresa Grande S.A.C. en su calidad de accionista mayoritario o controlante y otras Empresas Subordinadas de Empresa Grande S.A.C.; ii) otros accionistas que directa o indirectamente, tengan más del 20% del capital social de la Empresa Subordinada así como, las compañías en las cuales éstos tengan control societario; iii) accionistas del Grupo Empresarial Grande que directa o indirectamente, tengan más del 20% del capital social de Empresa Grande S.A.C. así como, las compañías subordinadas en las cuales éstos tengan control societario; iv) los Administradores de la Empresa Subordinada, así como sus familiares cercanos y las empresas donde cualquiera de éstos ejerza control accionario o control conjunto; v. compañías en las cuales la Empresa Subordinada tenga control accionario o control conjunto, directo o indirecto; y aquellas sociedades en las que las demás empresas del Grupo Empresarial Grande tengan directa o indirectamente una participación superior al 20% del capital social.

Las operaciones realizadas por las Sucursales de Empresa Grande S.A.C. surtirán el mismo curso de aprobaciones requeridas en esta política para el Grupo Empresarial Grande.



En las Operaciones con Partes Vinculadas se dará cumplimiento al régimen de inhabilidades, incompatibilidades y conflictos de intereses aplicable a Empresa Grande S.A.C. y a sus Empresas Subordinadas.

### **3. DECLARACION DE COMPROMISOS**

Empresa Grande S.A.C. y las Empresas Subordinadas se comprometen a celebrar las Operaciones con fundamento en los siguientes compromisos:

- i. Las operaciones que lleve a cabo Empresa Grande S.A.C. y las Empresas Subordinadas con sus Partes Vinculadas, se celebrarán en cumplimiento del marco normativo vigente, el Acuerdo de Grupo Empresarial, los Estatutos Sociales, el Reglamento de la Junta Directiva, el Código de Gobierno Corporativo, las disposiciones del Manual de Contratación del Grupo Empresarial Grande y de las Empresas Subordinadas, así como los compromisos de gobierno corporativo. En la celebración de estas Operaciones se deberá respetar el principio de transparencia, considerar el interés de grupo y dar cumplimiento a las disposiciones tributarias, societarias y contables.
- ii. Se propenderá porque las Operaciones se pacten en condiciones de mercado, determinadas con base en criterios objetivos en atención a la naturaleza de cada operación, lo que le permitirá a Empresa Grande S.A.C. y a las Empresas Subordinadas reflejar debidamente su gestión en los estados financieros y no impliquen un detrimento financiero o vayan en contravía del valor de Empresa Grande S.A.C. y/o las Empresas Subordinadas.
- iii. Todas las operaciones deberán documentarse y contar con los soportes para la metodología de precios de transferencia requerida por la autoridad de impuestos y se deberá asegurar que todas las partes vinculadas tengan a disposición tal documentación.

### **4. CLASIFICACIÓN DE LAS OPERACIONES CON PARTES VINCULADAS**

Las Operaciones con Partes Vinculadas se clasifican en Relevantes y No Relevantes.

**Operaciones Relevantes.** Son las siguientes:

- i) Todas las Operaciones que celebre Empresa Grande S.A.C. y Empresas Subordinadas con los Administradores del mencionado grupo y de las Empresas Subordinadas, así como sus familiares cercanos y las sociedades donde cualquiera de éstos ejerza control accionario o conjunto.
- ii) Las Operaciones que celebre Empresa Grande S.A.C. y las Empresas Subordinadas con sus demás Partes Vinculadas cuya cuantía exceda las atribuciones del Presidente de las Empresas de acuerdo con lo establecido en sus respectivos Estatutos Sociales (Ver anexo 2).

**Operaciones No Relevantes.** Son aquellas:

- i. Realizadas en virtud de contratos de adhesión o contratos marco de carácter general, cuyas condiciones estén estandarizadas o se apliquen de forma masiva.

## **5. PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACIÓN, APROBACIÓN Y REVELACIÓN DE LAS OPERACIONES CON PARTES VINCULADAS:**

### **A. Verificación previa de las Operaciones**

#### **i) Operaciones Contractuales**

El área que pretenda realizar una Operación con una Parte Vinculada deberá informar a la Dirección de Abastecimiento y Servicios - Gerencia de Abastecimiento o el área que cumpla con tales funciones, según sea el caso, para que verifique lo siguiente:

- a. Que la operación está a Precios de Mercado;
- b. Que la operación se encuentra dentro del Giro Ordinario;
- c. Que se cumplen las disposiciones regulatorias y reglamentarias sobre la materia y
- d. Que no existan inhabilidades, incompatibilidades o impedimentos. Esta verificación se realizará con el apoyo de la Dirección de Cumplimiento o el área que haga sus veces.

Los Comités Operativos y Ejecutivos de Contratación verificarán, con base en la información y validación previa por parte de la Dirección de Abastecimiento y Servicios - Gerencia de Abastecimiento y la Dirección de Cumplimiento o las áreas

que cumplan dichas funciones, según sea el caso, que no existan inhabilidades, incompatibilidades, e impedimentos en la celebración de las Operaciones.

Las dudas sobre el cumplimiento de los requisitos para que una transacción sea considerada como una Operación con Parte Vinculada, serán resueltas por la Dirección de Abastecimiento y Servicios - Gerencia de Abastecimiento de Empresa Grande S.A.C. en coordinación con la Gerencia de Contabilidad e Impuestos o las áreas equivalentes en las Empresas Subordinadas, con base en lo dispuesto en esta Política, la regulación, y en particular, las normas financieras y contables correspondientes.

Lo señalado en el presente numeral no aplica a los contratos regulados para la prestación de los servicios públicos. En estos casos las verificaciones correspondientes serán llevadas a cabo por el área técnica responsable.

ii) Operaciones Financieras y de Inversiones

El área que pretenda realizar una Operación con una Parte Vinculada deberá verificar directamente lo siguiente:

- a. Que la operación está a Precios de Mercado.
- b. Que la operación se encuentra dentro del Giro Ordinario.
- c. Que se cumplen las disposiciones regulatorias y reglamentarias sobre la materia y
- d. Que no existan inhabilidades, incompatibilidades o impedimentos. Esta verificación se realizará con el apoyo de la Dirección de Cumplimiento.

Los Comités Financieros y de inversiones de Empresa Grande S.A.C. y de las Empresas Subordinadas del mencionado grupo verificarán, con base en la información y validación previa por parte del área responsable de la Operación el cumplimiento de los literales a, b, y c anteriores.

## **B. Aprobación de las Operaciones con Partes Vinculadas**

i) Aprobación de Operaciones No Relevantes

Las Operaciones No Relevantes, que: (i) se encuentren dentro del Giro Ordinario y (ii) se lleve a cabo a Precios de Mercado serán aprobadas por el Representante Legal de Empresa Grande S.A.C. o de las Empresas Subordinadas, según sea el caso.

En caso de no cumplirse cualquiera de los requisitos anteriores, las Operaciones deberán ser aprobadas por la Junta Directiva de Empresa Grande S.A.C. de las Empresas Subordinadas, previa recomendación del Comité de Auditoría y Riesgos respectivo.

ii) Aprobación de Operaciones Relevantes

Las Operaciones Relevantes, que: (i) se encuentren dentro del Giro Ordinario y (ii) se realicen a Precios de Mercado serán aprobadas por la Junta Directiva de Empresa Grande S.A.C. o de las Empresas Subordinadas, previa recomendación de su respectivo Comité de Auditoría y Riesgos.

En caso de no cumplirse cualquiera de los requisitos anteriores, las Operaciones, además de la aprobación de la Junta Directiva requerirán aprobación por parte de la Asamblea General de Accionistas, conforme lo dispuesto en los Estatutos Sociales. En el caso de Empresa Grande S.A.C. esta aprobación se realizará con exclusión de la parte interesada, de conformidad con lo establecido en la Política de Conflictos de Intereses.

**C. Controles e informes de las Operaciones con Partes Vinculadas**

- i) Una vez se haya celebrado la Operación se debe informar a la Vicepresidencia Financiera – Gerencia de Contabilidad e Impuestos de Empresa Grande S.A.C. o al área equivalente en las Empresas Subordinadas para que éstas tengan un registro de las Operaciones realizadas. Así mismo, la dependencia encargada de llevar el registro en las Empresas Subordinadas remitirá un informe trimestral a la Gerencia de Contabilidad e Impuestos de Empresa Grande S.A.C., con el fin de llevar un control de las operaciones llevadas a cabo en el grupo empresarial.
- ii) La Vicepresidencia Financiera del Empresa Grande S.A.C. presentará al Comité de Auditoría y Riesgos del mencionado grupo un informe trimestral de las operaciones realizadas por Empresa Grande S.A.C. con sus Partes Vinculadas. Así mismo esta Vicepresidencia, con base en la información que le reporten presentará al citado

Comité, un informe anual consolidado sobre las Operaciones celebradas durante el periodo.

- iii) En la misma forma el área equivalente a la Gerencia de Contabilidad e Impuestos, en las Empresas Subordinadas presentará un informe anual al Comité de Auditoría y Riesgos de la respectiva Empresa, de acuerdo con la legislación aplicable a cada una de ellas.
- iv) Las Operaciones se deben revelar en las notas de los estados financieros de Empresa Grande S.A.C. y de las Empresas Subordinadas, conforme lo establecido en la normativa aplicable. Así mismo, las Operaciones Relevantes se incorporarán en los respectivos Informes Anuales de Gobierno Corporativo.
- v) Los Administradores de Empresa Grande S.A.C. y de las Empresas Subordinadas presentarán un informe especial a la Asamblea General de Accionistas sobre las relaciones económicas existentes entre las empresas del grupo empresarial.

## **6. RESPONSABLES DE LA POLÍTICA**

- i. La Junta Directiva de Empresa Grande S.A.C. y las de las Empresas Subordinadas deben aprobar la presente Política previa recomendación de los Comités de Auditoría y Riesgos y de Gobierno Corporativo, según corresponda.
- ii. Los Comités de Auditoría y Riesgos de Empresa Grande S.A.C. y de las Empresas Subordinadas, son responsables de velar por la implementación efectiva de la presente Política a través de la revisión anual sobre su vigencia y pertinencia.
- iii. La Vicepresidencia Jurídica y de Cumplimiento, a través de la Dirección de Asuntos Corporativos y Filiales del Empresa Grande S.A.C. es responsable de adelantar las gestiones necesarias para que la Política sea adoptada por las Empresas.
- iv. La Gerencia de Procesos de la Dirección de Planeación Estratégica en coordinación con la Dirección de Abastecimiento y Servicios – Gerencia de Abastecimiento, las áreas responsables de las Operaciones financieras y de inversiones y la Vicepresidencia Financiera de Empresa Grande S.A.C., es responsable de elaborar el procedimiento para la implementación de la presente Política. Así mismo los procesos que conlleven sinergias en el grupo empresarial deberán ser documentados en tal sentido.

## **7. DISPOSICIONES GENERALES**

- i) Una vez aprobada por la Junta Directiva, esta Política debe ser publicada en la página web del Grupo.
- ii) La presente Política entrará en vigor dentro de los doce (12) meses siguientes a su aprobación, plazo durante el cual deberá elaborarse el procedimiento para su implementación.