



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“VALORIZACIÓN DE LA EMPRESA  
YURA S.A.”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Finanzas**

**Presentado por  
Flores Pongo, Mayra Yenshi  
Hurtado Torres, Gianfranco Mariano  
Peralta Segil, Jorge Luis  
Vidal Bustamante, Celia Neyda**

**Asesor: Jorge Eduardo Lladó Marquez**

**[0000-0003-0676-2666](tel:0000-0003-0676-2666)**

**Lima, 10 de diciembre del 2024**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JORGE EDUARDO LLADO MARQUEZ deja constancia que el trabajo de investigación titulado “VALORIZACIÓN DE LA EMPRESA YURA S.A.” presentado por Doña Mayra Yenshi Flores Pongo, Don Gianfranco Mariano Hurtado Torres, Don Jorge Luis Peralta Segil y Doña Celia Neyda Vidal Bustamante, para optar el Grado de Magíster en Finanzas fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 14 de mayo del 2025 dando el siguiente resultado:

### 16% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

#### Exclusions


▶ 27 Excluded Sources

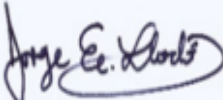
---

#### Top Sources

15%  Internet sources

4%  Publications

9%  Submitted works (Student Papers)



---

**Firma del asesor**

## **Dedicatoria**

Este trabajo es dedicado a nuestros padres, hermanos, cónyuges e hijos que nos acompañaron durante este largo camino y con su apoyo incondicional, su comprensión, optimismo y paciencia nos dieron las fuerzas para concluir este capítulo en nuestras vidas.

Damos gracias a Dios por acompañarnos a cada uno de nosotros con buena salud, trabajo y esperanza.

Flores Pongo, Mayra Yenshi

Hurtado Torres, Gianfranco Mariano

Peralta Segil, Jorge Luis

Vidal Bustamante, Celia Neyda

## **Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo determinar el valor patrimonial de Yura S.A. individual al 31 de diciembre de 2023 mediante un análisis financiero que permita estimar su valor intrínseco en función de su capacidad para generar flujos de efectivo futuros. En esta investigación, se ha decidido valorar a Yura S.A. de manera individual con el fin de evaluar su desempeño exclusivo, sin que los resultados se vean influenciados por el rendimiento de otras empresas del sector o del grupo al que pertenece. Este enfoque facilita una toma de decisiones de inversión más precisa, al centrarse en las oportunidades de crecimiento específicas de la empresa y maximizar el análisis de su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Yura S.A. es una de las principales empresas del sector cementero en el Perú, con una participación del 21% en el mercado nacional y del 89% en la zona sur del país. Su importancia en la industria se debe a su posición estratégica, la demanda sostenida de cemento impulsada por el crecimiento urbano y las inversiones en infraestructura, así como su enfoque en la innovación y sostenibilidad.

Para determinar su valor patrimonial, se ha aplicado el método de flujo de caja descontado, el cual permite estimar el valor presente de los flujos de efectivo futuros generados por la empresa. Los resultados de la valorización indican que el valor patrimonial de Yura S.A. individual al 31 de diciembre de 2023 asciende a S/ 2,265,631 miles.

Desde una perspectiva estratégica, Yura S.A. presenta ventajas competitivas significativas, como su proximidad a proyectos clave de infraestructura, el respaldo de un grupo económico sólido y su capacidad de adaptación a las condiciones del mercado. Además, sus inversiones en ampliación de capacidad y sostenibilidad refuerzan su posicionamiento en la industria.

En conclusión, los resultados obtenidos confirman que Yura S.A. cuenta con una estructura operativa y financiera sólida, así como con las bases necesarias para continuar generando valor y consolidar su liderazgo en el sector cementero en el mediano y largo plazo.

# Contenido

Índice de gráficos .....	vi
Índice de tablas.....	iv
Índice de anexos .....	5
<b>CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....</b>	<b>7</b>
1.1.    Giro del negocio .....	7
1.2.    Líneas de negocios y productos .....	7
1.3.    Plantas. Ubicación. Capacidad de producción. Uso de capacidad.....	8
1.4.    Historia de la compañía .....	9
1.5.    Grupo económico, empresas relacionadas y empresas subsidiarias. ....	11
1.6.    El proceso productivo.....	12
1.7.    La acción en la bolsa de valores de Lima .....	14
1.8.    Responsabilidad social empresarial .....	15
1.9.    Gobierno corporativo.....	16
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE Y DE LA INDUSTRIA.....</b>	<b>18</b>
2.1.    Análisis del macro ambiente.....	18
2.1.1.    Economía global .....	18
2.1.2.    Economía local.....	19
2.2.    Análisis de la industria.....	22
2.2.1.    Análisis de la industria internacional .....	22
2.2.2.    Industria local.....	23
2.2.3.    Análisis PESTEL.....	23
2.2.4.    Principales competidores y participación de mercado .....	24
2.3.    Diagnóstico de la industria .....	26
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>27</b>
3.1.    Evolución y composición de las ventas .....	27
3.1.1.    Ingresos .....	27
3.1.2.    Participación según línea de negocio .....	28
3.1.3.    Despachos de cemento.....	29
3.2.    Evolución y composición del costo de ventas .....	30
3.2.1.    Composición del costo de ventas.....	31
3.3.    Evolución y composición del margen bruto y EBITDA.....	32
3.4.    Evolución y composición del CAPEX.....	33
3.5.    Evolución y composición de la deuda financiera.....	33
3.6.    Evolución y composición del estado de flujos de efectivo .....	35
3.7.    Comparación histórica entre el NOF y el fondo de maniobra. ....	36
3.8.    Análisis de ratios financieros.....	36

3.8.1.	Liquidez.....	36
3.8.2.	Gestión.....	37
3.8.3.	Rentabilidad.....	38
3.8.4.	Solvencia.....	38
3.8.5.	Descomposición de Du Pont .....	39
3.9.	Diagnóstico financiero.....	39
<b>CAPÍTULO IV: ANALISIS DE RIESGOS.....</b>		<b>40</b>
4.1.	Riesgos financieros .....	40
4.1.1.	Riesgo de liquidez.....	40
4.1.2.	Riesgo de crédito .....	41
4.1.3.	Riesgo de tasa de interés .....	41
4.1.4.	Riesgo de tipo de cambio .....	41
4.1.5.	Riesgo de precio.....	42
4.1.6.	Riesgo de inflación.....	42
4.1.7.	Riesgo País .....	43
4.2.	Riesgos no financieros .....	43
4.2.1.	Desabastecimiento de insumos .....	43
4.2.2.	Interrupción de canales de distribución .....	44
4.2.3.	Riesgos laborales .....	45
4.2.4.	Riesgos ambientales .....	45
4.2.5.	Riesgos legales.....	46
4.2.6.	Riesgos de conflictos con comunidades .....	46
4.2.7.	Riesgo de ciberseguridad.....	47
4.2.8.	Riesgo de inestabilidad en la demanda.....	47
4.2.9.	Riesgo estratégico .....	48
4.2.10.	Riesgo reputacional.....	48
4.3.	Matriz de Riesgos .....	49
<b>CAPÍTULO V: POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>		<b>50</b>
5.1.	Misión, visión y valores .....	50
5.2.	Ciclo de vida de la Compañía .....	50
5.3.	Propuesta de valor .....	51
5.4.	Matriz Boston Consulting Group.....	51
5.5.	Ventajas competitivas.....	52
5.6.	Análisis FODA y FODA Cruzado .....	53
5.6.1.	Análisis FODA .....	53
5.6.2.	Análisis FODA cruzado.....	55
5.6.3.	Análisis VRIO .....	56

5.6.4. Matriz PEYEA.....	57
5.6.5. Matriz de Rumelt.....	58
<b>CAPITULO VI: VALORIZACIÓN.....</b>	<b>59</b>
6.1. Método del Flujo de Caja Descontado (DCF) .....	59
6.1.1. Justificación.....	59
6.1.2. Supuestos de proyección de estados financieros .....	59
6.1.2.1. Proyección de ventas .....	59
6.1.2.2. Supuestos utilizados en otros rubros .....	60
6.1.3. Cálculo del CAPM y el WACC .....	61
6.1.4. Estimación del flujo de caja libre para la firma (FCFF) .....	62
6.1.5. Análisis de sensibilidad .....	63
6.2. Otros métodos de valoración .....	64
6.2.1. Valorización por múltiplos .....	64
6.2.2. Empresas comparables y estadísticas de los múltiplos.....	65
6.3. Conclusiones.....	66
6.4. Recomendaciones.....	67
<b>Bibliografía .....</b>	<b>83</b>

## Índice de gráficos

<b>Gráfico 1. Empresas Subsidiarias de Yura.....</b>	<b>12</b>
<b>Gráfico 2. Proceso Productivo para la fabricación de cemento.....</b>	<b>13</b>
<b>Gráfico 3. Histórico y estimado del PBI peruano (variación porcentual anual) .....</b>	<b>20</b>
<b>Gráfico 4. Evolución del PBI y PBI sectorial de construcción y minería.....</b>	<b>21</b>
<b>Gráfico 5. Evolución y proyección de inflación (variación porcentual anual) .....</b>	<b>21</b>
<b>Gráfico 6. Países líderes en producción de cemento a nivel mundial .....</b>	<b>22</b>
<b>Gráfico 7. Venta de cemento 2021 mercado peruano .....</b>	<b>25</b>
<b>Gráfico 8. Venta de cemento 2021 zona sur del Perú .....</b>	<b>25</b>
<b>Gráfico 9. Evolución de ingresos Yura, Pacasmayo y UNACEM (en millones de soles).....</b>	<b>28</b>
<b>Gráfico 10. Variación porcentual de ingresos Yura, Pacasmayo y UNACEM .....</b>	<b>28</b>
<b>Gráfico 11. Participación porcentual según línea de negocio .....</b>	<b>29</b>
<b>Gráfico 12. Despachos de cemento 2018-2023 (en toneladas métricas).....</b>	<b>29</b>
<b>Gráfico 13. Cemento: Variación porcentual ingresos vs despachos 2018-2023.....</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico 14. Evolución del costo de ventas (en millones S/) y costo de ventas/ingresos (%).....</b>	<b>31</b>
<b>Gráfico 15. Evolución de los componentes del costo de ventas (en millones de soles) .....</b>	<b>31</b>
<b>Gráfico 16. Variación porcentual de los costos de venta de Yura, Pacasmayo y UNACEM .....</b>	<b>32</b>
<b>Gráfico 17. Comparativo de márgenes brutos de Yura, Pacasmayo y UNACEM (en millones de soles).....</b>	<b>32</b>
<b>Gráfico 18. Comparativo de márgenes EBITDA de Yura, Pacasmayo y UNACEM .....</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico 19. Evolución CAPEX de Yura (millones de soles) y variación porcentual anual .....</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico 20. Composición de la deuda financiera 2018-2023 (en millones de soles). .....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 21. Composición de la deuda financiera (en millones de soles).....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 22. Evolución de flujo de efectivo 2018-2023 (en millones de soles) .....</b>	<b>35</b>
<b>Gráfico 23. Comparativo de NOF versus Fondo de maniobra (en millones de soles) .....</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico 24. Composición del endeudamiento .....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 25. Matriz BCG para Yura .....</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico 26. Matriz PEYEA .....</b>	<b>57</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Ingresos por líneas de negocio (en miles de soles) .....	7
Tabla 2. Detalle de acciones comunes de Yura S.A.....	15
Tabla 3. Directorio de Yura .....	18
Tabla 4. PBI Real (por regiones del mundo), variación porcentual anual .....	19
Tabla 5. PBI Real (América Latina y el Caribe), variación porcentual anual .....	19
Tabla 6. Análisis PESTEL.....	24
Tabla 7 Cemento: Evolución precio promedio anual por tonelada métrica (soles) 2018-2023....	30
Tabla 8. Detalle de compromisos económicos por bonos (en miles de soles) .....	34
Tabla 9. Detalle de vencimiento de las obligaciones financieras (en miles de soles) .....	35
Tabla 10. Comparativo de ratios de liquidez.....	37
Tabla 11. Comparativo de ratios de gestión .....	37
Tabla 12. Comparativo de ratios de solvencia de los años 2018 al 2023 .....	39
Tabla 13. Descomposición de Du Pont 2018 – 2023 .....	39
Tabla 14. Composición de la deuda total por vencimiento.....	40
Tabla 15. Posición monetaria dólares .....	42
Tabla 16. Matriz de riesgos .....	49
Tabla 17. Análisis FODA.....	53
Tabla 19. Análisis VRIO.....	56
Tabla 20. Factores de la matriz PEYEA .....	57
Tabla 21. Matriz de Rumelt .....	58
Tabla 22. Supuestos utilizados en la valorización .....	60
Tabla 23. CAPM.....	61
Tabla 24. Flujo de caja libre 2024-2031 .....	62
Tabla 25. Cálculo del valor patrimonial .....	63
Tabla 26. Análisis de sensibilidad.....	64
Tabla 27. EV/EBITDA y P/E empresas comparables.....	65
Tabla 28. Cuartiles de comparables .....	65
Tabla 29. Enterprise Value .....	66
Tabla 30. Valor de equity .....	66

## Índice de anexos

<b>Anexo 1. Organización del holding cementero del Grupo Gloria.....</b>	<b>69</b>
<b>Anexo 2. Estado de situación financiera histórico – activos.....</b>	<b>70</b>
<b>Anexo 3. Estado de situación financiera histórico – pasivos y patrimonio.....</b>	<b>71</b>
<b>Anexo 4. Estado de resultados histórico.....</b>	<b>72</b>
<b>Anexo 5. Estado de flujo de efectivo.....</b>	<b>73</b>
<b>Anexo 6. Análisis vertical histórico del estado de situación financiera - activos.....</b>	<b>74</b>
<b>Anexo 7. Análisis vertical del estado de situación financiera - pasivos y patrimonio.....</b>	<b>74</b>
<b>Anexo 8. Análisis horizontal del estado de situación financiera - activos.....</b>	<b>75</b>
<b>Anexo 9. Análisis horizontal del estado de situación financiera - pasivos y patrimonio.....</b>	<b>75</b>
<b>Anexo 10. Análisis vertical del estado de resultados.....</b>	<b>76</b>
<b>Anexo 11. Análisis horizontal del estado de resultados.....</b>	<b>76</b>
<b>Anexo 12. Proyección de Ventas.....</b>	<b>77</b>
<b>Anexo 13 Necesidades Operativas de Fondos (NOF) proyectada.....</b>	<b>78</b>
<b>Anexo 14 Estados financieros proyectados.....</b>	<b>80</b>
<b>Anexo 15 Ratios financieros proyectados.....</b>	<b>82</b>

## INTRODUCCIÓN

El sector cementero en el Perú desempeña un papel estratégico en el desarrollo económico, impulsado por la demanda sostenida de materiales de construcción para proyectos de infraestructura y crecimiento urbano. Dentro de este contexto, Yura S.A. se posiciona como una de las principales productoras de cemento, con una participación del 21% en el mercado nacional y del 89% en la Macro Región Sur, lo que refleja su relevancia en la industria.

Esta investigación tiene como objetivo realizar la valorización de Yura S.A. individual, analizando exclusivamente su desempeño financiero sin considerar el impacto de otras empresas del sector ni del grupo económico al que pertenece. Esta delimitación permite obtener una evaluación más precisa de su capacidad para generar valor y su sostenibilidad en el tiempo, aislando los efectos de factores externos que no reflejan su desempeño particular.

Para ello, se ha utilizado el método de flujo de caja descontado, una de las herramientas más utilizadas en la valorización de empresas, ya que permite estimar su valor patrimonial en función de los flujos de efectivo futuros. A través de este análisis, se ha determinado que el valor patrimonial de Yura S.A. individual al 31 de diciembre de 2023 asciende a S/ 2,265,631 miles. En términos operativos, Yura S.A. cuenta con un modelo de negocio integrado verticalmente, abarcando productos como cal, concreto, agregados y soluciones especializadas para la construcción. En 2023, la empresa generó ingresos por S/ 1,216 millones, con el segmento de cemento representando el 79.8% de sus ventas. Sin embargo, también enfrentó desafíos como la contracción del mercado de concreto (-18.8%) y factores macroeconómicos que afectaron la demanda.

Además del análisis financiero, este trabajo examina el entorno competitivo en el que opera Yura S.A., considerando tendencias clave como la necesidad de reducir su huella de carbono y adaptarse a estándares ambientales más exigentes. Estas iniciativas, junto con inversiones en eficiencia operativa y sostenibilidad, serán determinantes para su crecimiento futuro.

Finalmente, esta investigación no solo busca estimar el valor patrimonial de Yura S.A., sino también proporcionar una visión integral de su posición en el mercado y sus perspectivas de crecimiento. El análisis permitirá formular estrategias y recomendaciones clave que refuercen su competitividad y generen valor sostenible para sus accionistas.

## CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

### 1.1. Giro del negocio

Yura S.A. individual (en adelante “la Compañía” o “Yura”) se fundó en noviembre de 1996 y pertenece al Grupo Gloria, siendo subsidiaria directa de la empresa Consorcio Cementero del Sur S.A. Ver Anexo 1.

Su actividad principal es la elaboración y comercialización de cemento, incluida la extracción, procesamiento y transporte de minerales metálicos y no metálicos desde sus canteras hasta su planta.

### 1.2. Líneas de negocios y productos

La Compañía se dedica a la fabricación (produce) y a la comercialización (vende) de cemento, dentro de sus productos más importantes encontramos:

- Cemento Yura Max.
- Cemento Anti-Salitre.
- Cemento Yura Pro
- Cemento Acabados
- Cemento Rumi.
- Cemento Frontera.

La producción de otras líneas de negocio tales como “Soluciones de cal” y “Soluciones en concreto” es atendida a través de sus subsidiarias.

**Tabla 1. Ingresos por líneas de negocio (en miles de soles)**

Línea de negocio	Expresado en miles de soles					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Cemento	899.996	899.881	732.781	1.042.342	1.193.978	1.094.290
Puzolana	2.929	3.773	2.630			
Petcoke	1.931	751				
Otros	1.153	1.741	1.132	12.529		
Flete y estiba	73.946	84.035	60.101	107.588	141.193	114.772
Servicios	10.552	8.538	2.886	2.642	4.071	6.940
	<b>990.507</b>	<b>998.719</b>	<b>799.530</b>	<b>1.165.101</b>	<b>1.339.242</b>	<b>1.216.002</b>

Fuente: Estados financieros individuales auditados de Yura 2023. Elaboración propia.

En la tabla anterior se puede visualizar que la principal fuente de ingresos de la compañía proviene de la comercialización de cemento, lo que refleja la naturaleza central de esta actividad dentro de su modelo de negocio. A continuación, se detallan las principales categorías que componen los ingresos de la empresa:

- **Cemento:** Representa la mayor proporción de los ingresos de la compañía, consolidándose como el producto principal dentro de su portafolio. Su demanda está

directamente relacionada con la actividad del sector construcción y la inversión en infraestructura.

- **Puzolana:** Constituye un material de origen natural o artificial que se utiliza como aditivo en la producción de cemento. Si bien sus ingresos son significativamente menores en comparación con el cemento, su comercialización está vinculada a la optimización de costos y la reducción del impacto ambiental en el proceso productivo.
- **Petcoke:** Se trata de un subproducto derivado de la refinación del petróleo, empleado como fuente de energía en los hornos de clinkerización. En términos de ingresos, su impacto es marginal, ya que su ingreso es a partir de la venta de excedentes no utilizados en el proceso productivo.
- **Flete y estiba:** Corresponde a los ingresos generados por los servicios de transporte, carga y descarga de los productos comercializados por la empresa.
- **Servicios:** Engloba ingresos provenientes de actividades complementarias, tales como mantenimiento de equipos, asesorías técnicas o cualquier otra prestación de servicios que la empresa pueda ofrecer dentro de su rubro.

### **1.3. Plantas. Ubicación. Capacidad de producción. Uso de capacidad.**

Yura S.A. cuenta con una planta cementera ubicada en el distrito de Yura, provincia y departamento de Arequipa, Perú. Esta instalación es una de las más importantes del país y abastece tanto al mercado local como a diversas regiones a nivel nacional.

La planta posee una capacidad instalada de producción de 2.1 millones de toneladas de clínker por año y una capacidad de molienda de cemento de 4.3 millones de toneladas anuales. No obstante, el nivel de utilización de la capacidad productiva varía en función de la demanda del sector construcción y de las condiciones del mercado.

Durante el año 2023, la producción de clínker alcanzó 1.53 millones de toneladas, lo que representó una reducción del 16.7% en comparación con el año 2022. Asimismo, la producción de cemento ascendió a 3.9 millones de toneladas, experimentando una disminución del 16.5% respecto al período anterior. Esta contracción en la producción estuvo influenciada por diversos factores, como la desaceleración de la inversión en infraestructura y edificaciones, así como la menor demanda en el sector construcción.

A pesar de este contexto, la empresa ha implementado diversas estrategias de modernización y mejora operativa con el objetivo de incrementar su eficiencia y sostenibilidad en el mediano y largo plazo. En este sentido, en 2021, Yura S.A. llevó a cabo un ambicioso proyecto de inversión de aproximadamente 200 millones de dólares, el cual contempló:

- Optimización de la producción de clínker, permitiendo incrementar la capacidad de 5,000 a 8,000 toneladas métricas diarias.
- Reactivación del Horno de la Línea 2, reduciendo la dependencia de importaciones de clínker en aproximadamente 90,000 toneladas anuales.
- Instalación de un molino vertical de harina de crudo, mejorando la eficiencia energética del proceso de molienda.
- Implementación de un nuevo sistema de molienda de cemento, incluyendo modernos equipos de ensacado, almacenamiento y despacho.
- Construcción de una faja transportadora de caliza de 4.3 km, lo que disminuyó el uso de camiones y redujo significativamente la huella ambiental de la empresa.

Como resultado de estas inversiones, en octubre de 2021, Yura S.A. alcanzó un récord histórico en molienda de cemento, produciendo 307,000 toneladas en un solo mes. Además, en términos financieros, en 2021 la empresa experimentó un crecimiento del 45.7% en sus ventas netas respecto al año anterior, alcanzando S/ 1,165.10 millones, mientras que la utilidad neta ascendió a S/ 266.8 millones, lo que representó un incremento del 82.6% en comparación con 2020.

A pesar de la contracción del mercado en 2023, las inversiones realizadas han permitido a Yura S.A. fortalecer su infraestructura productiva y mejorar su eficiencia operativa, lo que la posiciona en una situación estratégica para aprovechar futuras oportunidades de crecimiento en la industria cementera.

#### **1.4. Historia de la compañía**

- El 1 de noviembre del año 1966, durante el gobierno de Fernando Belaúnde Terry, se fundó la empresa de Cementos Yura, proyectando con sus palabras en Arequipa el inicio de una era del cemento, propio y abundante, bueno y barato. Iniciando su producción con la instalación de la línea I de producción con una capacidad de 520 TM/día. Tras la fundación de la compañía, se dieron otros factores que impulsaron su pronto crecimiento, como por ejemplo la industrialización del país, que dio un fuerte crecimiento a la demanda interna.
- En el año 1973, la Compañía trabaja con adiciones en puzolana en cemento, con una producción de 620 TM/día.
- En el año 1980, realiza la instalación de la línea II de producción de Yura, se realizan las primeras exportaciones a Chile y aumenta su capacidad a 1,916 TM/día.

- En el año 1995, la Compañía es adquirida por Gloria S.A., empresa de capitales peruanos. Asimismo, adquiere Cal & Cementos Sur S.A. (Calcesur), asegurándose de esta manera el abastecimiento de Cal, uno de los principales insumos para la elaboración del cemento.
- En el año 1996, se instala un nuevo horno Humboldt en la línea II.
- En el año 2000 se presenta la necesidad de ampliar los hornos I y II, y el resultado es que en el año 2008 el crecimiento en su capacidad llega a ser diez veces mayor a la que se tenía al iniciar la fábrica.
- En el año 2010, se realiza la expansión internacional a Bolivia.
- En el año 2011, inaugura la línea III de producción, se realiza la expansión internacional a Chile y Bolivia, adquiere a la empresa SOBOCE-Sociedad Boliviana de Cemento, empresa líder en la producción y comercialización de cemento, hormigón premezclado, áridos, prefabricados y servicios para el sector de la construcción en Bolivia, y cuenta con una capacidad de producción de 13,500 TM/día.
- En el año 2013, Yura S.A. inició sus operaciones de exportación de cemento, logrando un crecimiento del 215% en comparación con el año anterior. Su principal producto exportado fue el cemento Portland Tipo IP y HE, clasificado bajo la partida arancelaria 25.23.29.00.00. El principal mercado de destino fue Bolivia, que representó aproximadamente el 84% del total de las exportaciones de la empresa en dicho año. Este hito marcó un avance estratégico en la internacionalización de Yura S.A., permitiéndole diversificar sus fuentes de ingresos y fortalecer su presencia en la región.
- En el año 2014, se realiza la puesta en marcha del nuevo molino vertical.
- En el año 2016, Yura S.A. cumple 50 años consolidándose con la presencia en 5 países, 8 plantas en Perú, Bolivia y Ecuador (<http://www.yura.com.pe/empresa/>). Yura realiza el lanzamiento de su nueva imagen.
- En el año 2019, obtiene la primera estrella del sello de reconocimiento Huella de Carbono Perú.
- En el año 2020, la empresa adquiere el 19.71% de acciones de cementos Bio Bio – CBB. La transacción se concretó con una suma de US\$ 46.8 millones. Cementos Bio Bio cuenta con más de 60 años de trayectoria en el mercado chileno.
- En el año 2022, obtiene la segunda estrella del sello de reconocimiento Huella de Carbono Perú.
- Actualmente la compañía ha realizado el lanzamiento de productos ecoamigables.

## **1.5. Grupo económico, empresas relacionadas y empresas subsidiarias.**

Yura S.A. forma parte del Grupo Gloria. El Grupo Gloria es un conglomerado industrial de importante expansión nacional e internacional, conformado hoy por compañías con presencia en diversos sectores, tanto productivos, como agrícolas comerciales y de transporte.

### **1.5.1. Empresas relacionadas**

Dentro del Grupo Gloria, existe una división cementera conformada por cinco empresas entre las cuales destaca Yura S.A.

Yura S.A. mantiene relaciones estratégicas con diversas compañías que operan tanto en el sector cementero como en actividades complementarias. Estas alianzas generan sinergias en producción, comercialización y logística, permitiendo optimizar costos, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la sostenibilidad del negocio.

Las otras empresas relacionadas son:

1.5.1.1. Cal & Cementos Sur S.A. (Perú): Dedicada a la producción de cal para aplicaciones industriales y agrícolas. Su relación con Yura S.A. permite el suministro de insumos clave para la producción de cemento y otros procesos industriales.

1.5.1.2. Concretos Supermix S.A.(Perú): Dedicada a la producción y comercialización de concreto premezclado, agregados y servicios para la construcción. Mantiene una relación estratégica con Yura S.A., ya que utiliza el cemento como insumo principal para la fabricación de concreto.

1.5.1.3. Sociedad Boliviana de Cemento S.A.-SOBOCE (Bolivia): Empresa líder en la producción y comercialización de cementos en Bolivia. Yura S.A. mantiene relaciones comerciales con SOBOCE, abasteciendo parte de su demanda de clínker y cemento. Esta relación ha sido clave en la internalización de Yura, facilitando sus exportaciones a Bolivia.

1.5.1.4. Unión Cementera Nacional-UCEM S.A. (Ecuador): Dedicada a la producción y comercialización de cemento y Clinker. Mantiene una relación estratégica con Yura S.A., compartiendo sinergias en tecnología, logística y abastecimiento de materias primas. Su presencia en Ecuador fortalece la expansión del grupo en la región andina.

### **1.5.2. Empresas subsidiarias**

Yura S.A. también cuenta con el control de diversas subsidiarias que le permiten optimizar su operación en distintos frentes. Entre las principales subsidiarias destacan:

1.5.2.1. Casaracra S.A. (99.99% de participación), inversión en negocios cementeros a nivel internacional

1.5.2.2. Yura Chile SPA (100% de participación), comercialización de cemento.

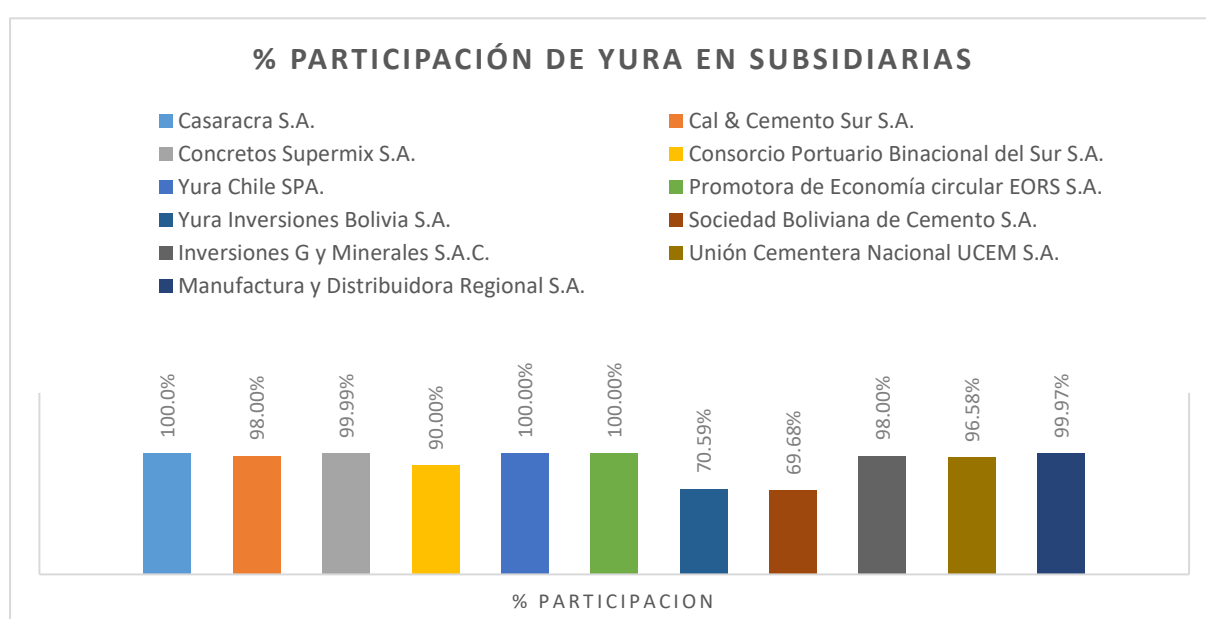
1.5.2.3. Promotora de Economía circular EORS S.A. (100% de participación), manejo de residuos sólidos que incluye actividades de recolección, transporte, transferencias, tratamiento, disposición de residuos peligrosos, no peligrosos.

1.5.2.4. Yura Inversiones Bolivia S.A. (70.59% de participación), inversión en negocios cementeros en Bolivia.

1.5.2.5. Inversiones G y Minerales S.A.C. (98% de participación), producción, acopio y comercialización a granel y/o envasado de óxido de calcio.

1.5.2.6. Manufacturera y Distribuidora Regional S.A. (99.97% de participación), fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso.

**Gráfico 1. Empresas Subsidiarias de Yura.**



Fuente: Estados financieros individuales auditados de Yura 2023. Elaboración propia.

## 1.6. El proceso productivo

Yura cuenta con una planta industrial ubicada en la ciudad de Arequipa, situada sobre terrenos aledaños a su principal cantera de caliza. Opera con distintas concesiones para la explotación de pizarra y de puzolana, ubicadas en la misma zona.

## Gráfico 2. Proceso Productivo para la fabricación de cemento



Fuente: Página web Yura (2023)

El proceso productivo de Yura se elabora con la más alta tecnología, que desde el año 2011 produce más de 4,300 toneladas de clínker por día, con los mayores estándares de calidad, con un alto cuidado del medio ambiente y la gestión más eficiente de energía.

Para producir cemento, se requieren de las principales materias primas, que son el clínker, la puzolana y el yeso, siendo el clínker un semielaborado obtenido por procesos previos de moliendo y calcinación, los cuales se explican a continuación;

### 1.6.1. Primer proceso: De materias primas a crudo

La piedra caliza se extrae de canteras ubicadas a 25 kilómetros de distancia de la planta, mediante voladuras y detonaciones con explosivos controlados reduciendo los impactos con el uso de moderna tecnología, esta caliza es fragmentada en la chancadora primaria hasta 5 pulgadas de diámetro la cual es transportada por un flota de camiones hasta la planta de producción donde se acopian dos pilas lineales, luego es transportada a la chancadora secundaria, reduciendo el material entre un pulgada y media a dos pulgadas aproximadamente, siendo almacenados en un pre-homogenizador circular.

Los expertos en el laboratorio monitorean constantemente la calidad de la materia prima, en el proceso de trituración, la caliza, mineral de hierro, caliza correctiva de alta ley y pizarra, se dosifican dependiendo su composición química para así alimentar el molino vertical de crudo, el cual tiene una capacidad nominal de 360 toneladas por hora, en cuyo interior se reduce el tamaño de partícula hasta obtener un producto muy fino en polvo que es llamado harina o crudo.

### 1.6.2. Segundo proceso: Fabricación del clínker

El crudo almacenado en un silo de 12,000 toneladas de capacidad, pasa al proceso de calcinación siendo transportado a la cima de la torre del intercambiador de calor de 136 metros de altura que consta de 6 ciclones de 5 etapas tipo ILC a través de los cuales el material desciende rápidamente y llega a la cámara de entrada del horno con una temperatura de 1100 grados centígrados, este material es introducido al horno que rota 4.1 revoluciones por minuto donde el quemador proporciona el calor suficiente para quemar totalmente el material a temperatura de 1300 grados centígrados y producir Clinker.

En este proceso, se llevan a cabo las reacciones químicas más importantes entre los diferentes óxidos de calcio, sílice, aluminio y hierro, formando una masa líquida a temperaturas de 1250 a 1350 grados centígrados que es descargada en la entrada del enfriador sobre la parrilla fija tipo ABC y luego descargada hacia las secciones del enfriador donde se encuentran las barras móviles que lo transportan hacia la salida del enfriador mientras el aire de enfriamiento proveniente de los 12 ventiladores que enfría el mismo, el paso del aire frío disminuye rápidamente la temperatura del material produciendo la cristalización del mismo hasta 100 grados centígrados.

### **1.6.3. Fabricación de cemento**

Finalmente, el clinker, la puzolana y el yeso entran a los molinos horizontales de bolas o al molino vertical Loseche para el proceso de molienda, este último produce hasta 180 toneladas por hora según el tipo de cemento que se quiera obtener, en ambos tipos de molinos el material es conducido a través de un clasificador de partículas que separa las gruesas para reintroducirlas al molino y las partículas finas se transportan a los hilos de cemento para su posterior empacado, el cemento se muele tan fino que puede pasar por un tamiz de 45 micrómetros lo cual es importante para que el cemento tenga mayor resistencia y durabilidad al ser utilizado. Luego, el cemento molido es llevado por medio de bandas transportadoras y canaletas hacia los hilos de almacenamiento de donde se extrae para ser despachado en bolsas o granel, las ensacadoras automáticas reciben el cemento verifican el peso exacto en cada bolsa y luego imprimen la fecha y hora para una adecuada trazabilidad, ahora el cemento está listo para su distribución y despacho.

La Compañía cuenta con un equipo de profesionales ayudado por tecnología de punta lo que permite garantizar la excelencia en la calidad del producto final.

## **1.7. La acción en la bolsa de valores de Lima**

Al 31 de diciembre del 2023, el capital social de Yura S.A. está compuesto por 303,165,846 acciones comunes, cada una con un valor nominal de S/ 1. Estas acciones se encuentran

íntegramente emitidas y pagadas. Yura S.A. es una empresa privada y no cotiza en la Bolsa de Valores de Lima (BVL). A continuación, se muestra la composición del capital social.

**Tabla 2. Detalle de acciones comunes de Yura S.A.**

Accionistas	Números de acciones	Valor	Porcentaje de participación
Consortio Cementero del Sur S.A.	281,190,582	S/1.00	92.75%
Personas naturales	21,975,264	S/1.00	7.25%
	<b>303,165,846</b>		<b>100.00%</b>

Fuente: Estados financieros individuales auditados de Yura S.A.

A diferencia de Yura S.A., otras empresas del sector cementero en Perú sí participan en el mercado bursátil, lo que les permite acceder a financiamiento a través de inversionistas públicos. Entre estas empresas se encuentran:

- UNACEM S.A.A. Su capital social está compuesta por 1,784,126,000 acciones comunes, cuyo valor nominal es de S/ 1.00. El precio de cierre de la acción es S/ 1.52.
- Cementos Pacasmayo S.A.A. Su capital social está compuesta por 464,147,343 acciones comunes, cuyo valor nominal es de S/ 1.00. El precio de cierre de la acción es S/ 3.78.

Asimismo, dentro del Grupo Gloria, la empresa Leche Gloria S.A. sí cotiza en la Bolsa de Valores de Lima. Su capital Social está compuesta por 382,502,106 acciones comunes, cuyo valor nominal es de S/ 1.00. El precio de cierre de la acción es de S/ 5.95.

El hecho de que Yura S.A. no participe en la Bolsa de Valores de Lima la diferencia de sus competidores directos en el sector cementero, quienes sí han optado por la emisión pública de acciones como estrategia de financiamiento y expansión.

### **1.8. Responsabilidad social empresarial**

Yura es una empresa que se preocupa por el bienestar social de la comunidad donde opera, participa en programas de Salud, educación, programas de emprendimientos y mediante el programa de sostenibilidad se preocupan con el uso eficiente y responsables de los recursos naturales.

- **Ambiente:** Iniciativas que reducen el impacto ambiental de las operaciones de la empresa, como la gestión sostenible de recursos, la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, y la adopción de prácticas ecológicas.

- **Social:** Acciones destinadas a mejorar las condiciones de vida de las comunidades en las que opera la empresa, incluyendo programas de educación, salud y desarrollo comunitario. También puede incluir prácticas laborales éticas y la promoción de la diversidad y la igualdad de oportunidades.
- **Económico:** Compromisos con prácticas comerciales éticas y transparentes. Esto implica tratar a los empleados, proveedores y otras partes interesadas de manera justa y ética.
- **Ética Empresarial:** Adherirse a estándares éticos en todas las operaciones comerciales, evitando prácticas corruptas y garantizando la transparencia en la toma de decisiones.
- **Innovación y Desarrollo:** Desarrollar productos y servicios que beneficien a la sociedad y promover la investigación y desarrollo sostenible.

## 1.9. Gobierno corporativo

Respecto al gobierno corporativo de Yura S.A., al ser una empresa del Grupo Gloria, se encuentra adherido a los siguientes valores del grupo económico peruano:

- 1.9.1. Cumplimiento de las obligaciones: Sus actos se rigen por una conducta honesta, transparente y ética, así como por el fiel cumplimiento de sus obligaciones y el estricto acatamiento de las leyes de los mercados en las que opera.
- 1.9.2. Dedicación al trabajo: Fomenta una cultura de trabajo donde el esfuerzo y dedicación de sus colaboradores se oriente a brindar servicios y productos de la más alta calidad para asegurar la satisfacción de sus clientes y consumidores.
- 1.9.3. Prudencia en la administración de los recursos: Reconoce la importancia de planificar y gestionar racionalmente los recursos de la Corporación para asegurar su solidez y continuidad en beneficio de sus proveedores, clientes, colaboradores, accionistas y las comunidades en las que actúa.
- 1.9.4. Cultura del éxito: Traza objetivos exigentes y trabaja tenazmente hasta alcanzarlos. Busca mantener y/o alcanzar posiciones de liderazgo en todas las actividades que desarrolla.
- 1.9.5. Responsabilidad social: Reconoce que son partícipes de un sistema social con el cual interactúa. Todas sus decisiones y actos son congruentes con dicho sistema social. Contribuye a la permanencia y renovación de los recursos naturales, así como al progreso de las comunidades en las que actúa.

En línea con ello, cabe mencionar que es el Directorio de Yura quien dicta diferentes lineamientos que buscan impregnar cada operación de la empresa y cada acción de sus integrantes con sus principios y cultura.

Del Reporte sobre el Cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas correspondiente al ejercicio 2022, se describen las principales acciones implementadas durante el ejercicio en términos de buenas prácticas de gobierno corporativo que Yura S.A. ha considerado relevante destacar con los cinco pilares que conforman el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas (2013): Derecho de los Accionistas, Junta General, El Directorio y la Alta Gerencia, Riesgo y Cumplimiento y Transparencia de la Información.

A continuación, se señalan las acciones:

- Yura S.A. ha desarrollado una política de control y cierre de la información contable financiera, de tal manera que toda la información se encuentre disponible al quinto día útil después del cierre de mes. Toda esta información financiera se elabora siguiendo rigurosamente la normativa referida a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), lo cual garantiza que los accionistas y el mercado de valores tengan la información disponible, veraz y oportuna, cuando ésta se ponga a disposición de ellos, cumpliendo de esta manera con el principio de transparencia, siendo esta de suma importancia para que los inversionistas o potenciales inversionistas cuenten con la información suficiente.
- Yura S.A., a través de la Junta General de Accionistas y el Directorio de la sociedad, ha acordado que el auditor externo sea una de las firmas auditoras de mayor prestigio, a efectos de asegurar una adecuada auditoría de los estados financieros de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría.
- Igualmente, se ha dispuesto de los mecanismos necesarios para garantizar los derechos de los accionistas a ser debidamente informados, convocados y que participen en las Juntas Generales de Accionistas con voz y voto.
- En lo que respecta al gobierno corporativo, se han dado cumplimiento a todas las normas aplicables considerando la condición de empresa familiar.

**Tabla 3. Directorio de Yura**

DIRECTORIO	
Presidente del Directorio	Jorge Columbo Rodríguez Rodríguez
Vicepresidente de la Div. Cementos	Claudio José Rodríguez Huaco
Director	José Odón Rodríguez Rodríguez
Director Independiente	Juan Luis Kruger Carrion
DIRECCION CORPORATIVA	
Gerente General	Juan Carlos Burga Valles
Director Corporativo Legal y Relaciones	Fernando Jorge Devoto Acha
Director Corporativo de Auditoría Intern.	Juan Carlos Cipra Villarreal
Director Corporativo de Logística	Juan Raúl Roberto Bustamante Zegarra
Vicepresidente División Cementos	Luis Francisco Díaz Olivero
Director Corporativo de Estrategia	Andrés Daniel Colichón Sas

Fuente: Memoria Anual 2023

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE Y DE LA INDUSTRIA**

### **2.1. Análisis del macro ambiente**

#### **2.1.1. Economía global**

A diciembre del 2023, el mundo está experimentando una reducción gradual de la inflación, en la cual los bancos centrales se encuentran en la búsqueda de un balance entre la reducción de los tipos de interés y el porcentaje de la inflación, lo cual no resulta fácil y ello genera una cierta incertidumbre en las proyecciones de crecimiento que se deseen realizar. El Banco Mundial proyecta un crecimiento mundial relativamente estable de 2.6% para el 2024, y de 2.7% para el 2025 y 2026, impulsado por mejores perspectivas de la economía de los Estados Unidos y varias economías de países emergentes.

Sin embargo, los porcentajes proyectados son mucho más bajos que el promedio de crecimiento de la década anterior (3.1%), los cuales resultan ser insuficientes para muchos países que buscan alcanzar sus objetivos de desarrollo.

**Tabla 4. PBI Real (por regiones del mundo), variación porcentual anual**

	2021	2022	2023	2024f	2025f	2026f
<b>Mundo</b>	<b>6.3</b>	<b>3.0</b>	<b>2.7</b>	<b>2.6</b>	<b>2.7</b>	<b>2.7</b>
<b>Economías avanzadas</b>	<b>5.6</b>	<b>2.6</b>	<b>1.6</b>	<b>1.5</b>	<b>1.7</b>	<b>1.8</b>
Estados Unidos	5.8	1.9	2.5	2.5	1.8	1.8
Zona del Euro	5.9	3.4	0.4	0.7	1.4	1.3
Japon	2.6	1.0	1.9	0.7	1.0	0.9
<b>Mercados emergentes y economías en desarrollo (MEED)</b>	<b>7.4</b>	<b>3.7</b>	<b>4.4</b>	<b>4.0</b>	<b>4.0</b>	<b>3.9</b>
Asia oriental y el Pacífico	7.6	3.4	5.1	4.8	4.2	4.1
China	8.4	3.0	5.2	4.8	4.1	4.0
Indonesia	3.7	5.3	5.0	5.0	5.1	5.1
Tailandia	1.6	2.5	1.9	2.4	2.8	2.9
Europa y Asia central	7.4	1.8	3.4	3.0	2.9	2.8
América Latina y el Caribe	7.2	4.0	2.2	1.8	2.7	2.6
Oriente Medio y Norte de África	6.2	4.4	2.8	2.8	4.2	3.6
Asia meridional	8.8	6.3	6.4	6.2	6.2	6.2
India	9.7	7.0	7.6	6.6	6.7	6.8
Pakistán	6.5	4.8	0.0	1.8	2.3	2.7
África al sur del Sahara	4.3	3.7	3.0	3.5	3.9	4.0

Fuente: Banco Mundial, 2024. Elaboración propia

En lo que respecta a la región de América Latina y el Caribe, se proyecta un crecimiento relativamente bajo para el 2024 (1.8%) y una recuperación para el 2025 y 2026 (2.7% y 2.6% respectivamente), considerando una baja en las tasas de referencia y de la inflación. Los pronósticos están expuestos a muchos riesgos que pueden disminuir los porcentajes de crecimiento, como son mayores restricciones de las condiciones financieras mundiales, niveles de deuda local elevados, desaceleración del crecimiento de China y fenómenos meteorológicos relacionados al cambio climático.

**Tabla 5. PBI Real (América Latina y el Caribe), variación porcentual anual**

	2021	2022	2023	2024f	2025f	2026f
<b>América Latina y el Caribe</b>	<b>7.2</b>	<b>4.0</b>	<b>2.2</b>	<b>1.8</b>	<b>2.7</b>	<b>2.6</b>
Argentina	10.7	5.0	-1.6	-3.5	5.0	4.5
Brasil	4.8	3.0	2.9	2.0	2.2	2.0
Chile	11.3	2.1	0.2	2.6	2.2	2.2
Colombia	10.8	7.3	0.6	1.3	3.2	3.1
México	5.7	3.9	3.2	2.3	2.1	2.0
Perú	13.4	2.7	-0.6	2.9	2.6	2.4

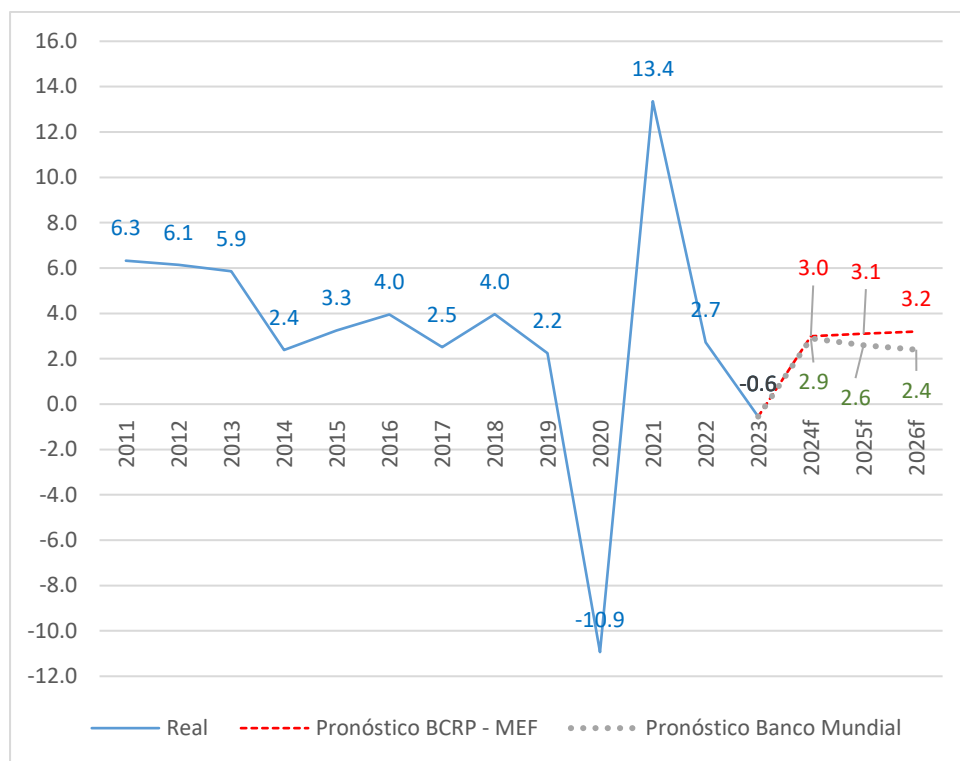
Fuente: Banco Mundial, 2024. Elaboración propia

### 2.1.2. Economía local

De acuerdo con el BCRP, en su reporte de inflación de junio 2024, pronostica un crecimiento del PBI en términos reales para el 2024 de 3% y de 3.1% para el 2025, lo cual se muestra como una mejora, comparando con la contracción de 0.6% del 2023. Estas estimaciones se sustentan en que el sector privado está recuperando la confianza por una situación sociopolítica y de precios más estable, lo cual impulsará la inversión privada y el empleo y por consecuencia el

consumo. La liberación de la AFP y la CTS suman también en el aumento del consumo. El Banco Mundial también estima un crecimiento en el intervalo 2024-2026 pero con porcentajes más conservadores.

**Gráfico 3. Histórico y estimado del PBI peruano (variación porcentual anual)**

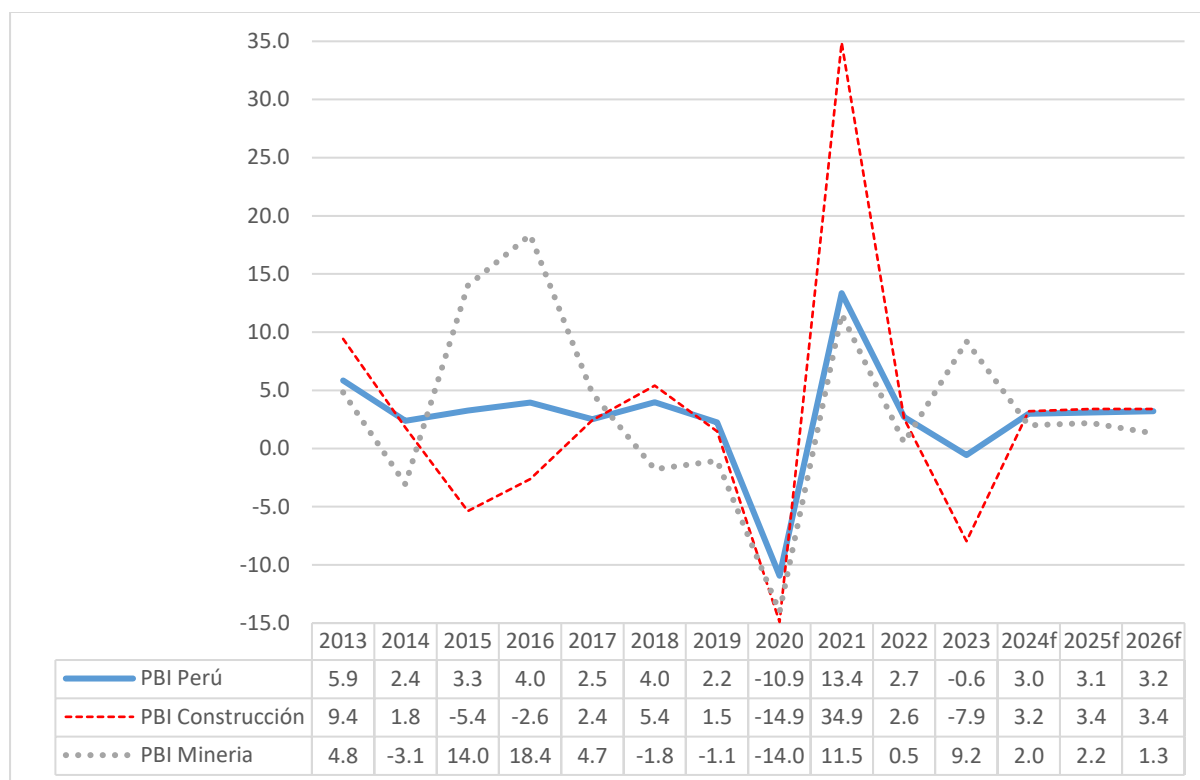


Fuente BCRP, Banco Mundial. Elaboración propia

En los sectores que están más relacionados a la actividad de Yura, que son la construcción y la minería, para las proyecciones que efectúan el BCRP y el MEF, se puede apreciar que el crecimiento del primero se encuentra mucho más correlacionado a los porcentajes del PBI nacional que el de la minería que tiene un crecimiento menor y más oscilante.

Entre los proyectos de infraestructura que pueden impactar positivamente a Yura de la zona sur es el reinicio de operaciones del proyecto Tía María para inicios de 2025, el cual podría tener un impacto en el PBI de S/ 1,054 millones para el 2024 y de S/ 4,090 millones (0.4% del PBI), de acuerdo con un artículo del diario Gestión. Entre otros proyectos tenemos la construcción del Aeropuerto Internacional de Chinchero (Cusco) que actualmente se está ejecutando y la adjudicación del Terminal Portuario de San Juan de Marcona (Nasca – Ica).

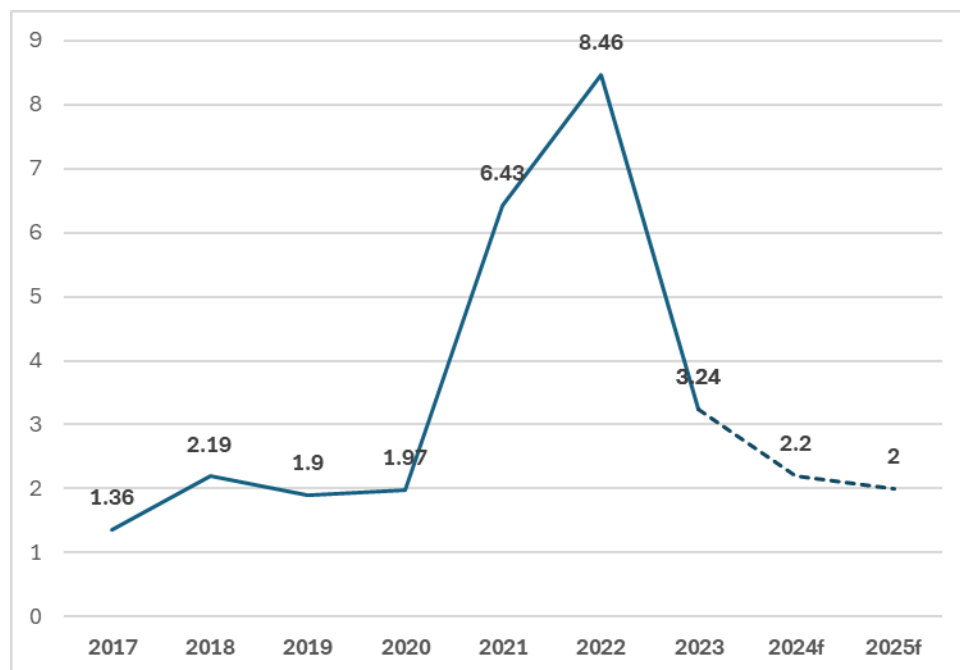
**Gráfico 4. Evolución del PBI y PBI sectorial de construcción y minería**



Fuente BCRP. Elaboración propia.

En lo referente a la inflación, el BCRP proyecta una tasa con tendencia a la baja de 2.2% y 2% para los años 2024 y 2025 respectivamente.

**Gráfico 5. Evolución y proyección de inflación (variación porcentual anual)**



Fuente BCRP. Elaboración propia.

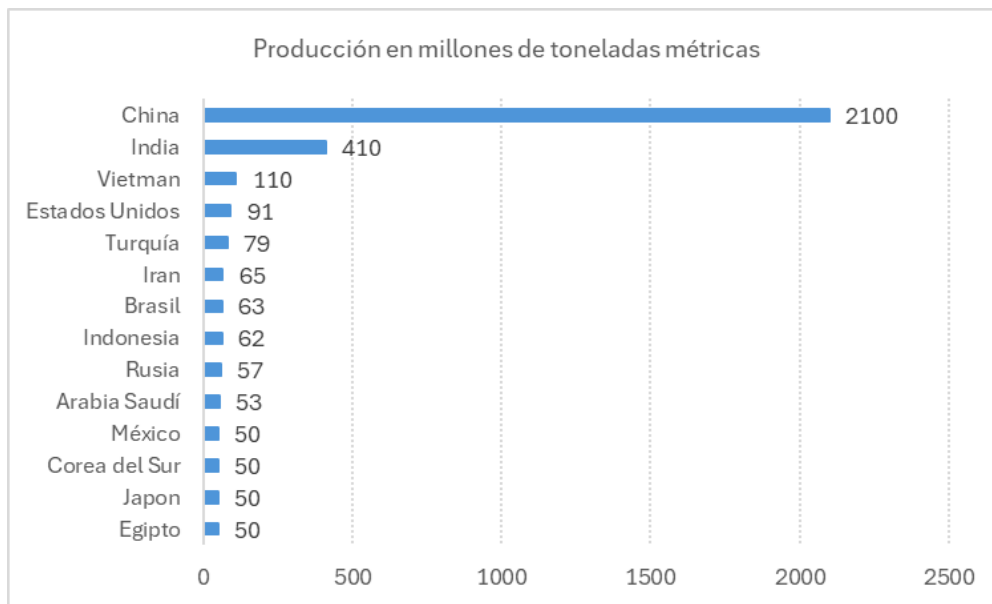
## 2.2. Análisis de la industria

### 2.2.1. Análisis de la industria internacional

#### Mercado mundial

A nivel internacional, China es el principal productor de cemento con una producción de 2100 millones de toneladas métricas anuales en el año 2023, y le siguen India, Vietnam y Estados Unidos con producciones de 410, 110 y 91 millones de toneladas métricas, respectivamente. Cabe resaltar que esta industria genera el 7% de los gases de efecto invernadero.

#### Gráfico 6. Países líderes en producción de cemento a nivel mundial



Fuente: Statista (2023). Elaboración propia.

Las principales compañías cementeras del mundo son Holcim Limited (Suiza), China National Building Material Group Co., Ltd. (China), Ultratech Cement Limited (India), Grasim Industries Limited (India), Heidelberg Cement AG (Alemania), The Siam Cement Group (Tailandia), Shree Cement Limited (India), CRH plc (Irlanda), CEMEX S.A.B. de C.V. (México), Adani Group (India), Buzzi Unicem Spa (Italia) y Titan Cement International SA (Grecia).

#### Mercado de América Latina

Las principales cementeras del mercado latinoamericano son las siguientes: Votorantim Cimentos (Brasil), no cotiza en bolsa.

- Cemex S.A.B. de C.V. (México), las acciones de Cemex cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores en forma de CPOs, y en la Bolsa de Nueva York (NYSE) en forma de ADSs.
- Loma Negra (Argentina), las acciones de Loma Negra cotizan y se negocian en la bolsa de valores de Bolsa de Nueva York (NYSE) y Buenos Aires.

- InterCement (Brasil), empresa que cotiza en bolsa, registrado en la categoría “A” de la Comisión de Valores Mobiliários (CVM), con acciones inscritas en B3 S.A. Brasil, Bolsa de Valores.
- Industrial Cerro Blanco S.A. (Argentina), no cotiza en bolsa.

### **Tendencia y perspectivas en la producción de cemento**

De acuerdo con Fabian Apel, Fabian Metzeler, José Luis Blanco, Patrick Schulze, Shailesh Lekhwani y Thomas Czigler, miembros de la consultora McKinsey, los actores de la industria del cemento se enfrentan a importantes desafíos. Las proyecciones actuales indican que se espera que la industria se estabilice (en términos de volumen) hasta 2050.

Hay varios factores que explican esta difícil perspectiva de creación de valor:

- Demanda en descenso. Aunque hay una demanda creciente de construcción (tanto a nivel mundial como en mercados locales específicos), este crecimiento se verá compensado por el rediseño de los edificios y la infraestructura para utilizar menos hormigón, cemento y clínker a fin de reducir las emisiones de CO2 o hacer frente a la oferta limitada de clínker.
- Costos. El costo de la descarbonización probablemente reducirá aún más la demanda. Descarbonizar la industria del cemento (en particular el clínker) dista mucho de ser económico hoy en día, y es probable que estos costos aumenten significativamente el costo del cemento, en algunos casos, más del doble.
- Valoración. Los múltiplos han caído, en parte debido a la falta de crecimiento general en la industria y a la incertidumbre en torno a los costos de descarbonización. Por ejemplo, las cuatro mayores “cementeras” internacionales estaban valuadas en ocho a nueve veces el EBITDA hace una década, pero en los últimos cinco años sus valuaciones han caído a seis o siete veces el EBITDA (y cuatro a cinco veces el EBITDA en Europa).

#### **2.2.2. Industria local**

La industria del cemento en el Perú es de tipo monopólico regional y su radio de influencia está determinada por la distancia de la cantera, fuente de materia prima y el transporte.

El mercado de cemento es abastecido en gran parte por la producción local, las importaciones son poco significativas.

#### **2.2.3. Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL se utiliza para evaluar los factores externos que puedan impactar en el negocio. En la tabla 6 nos muestra los factores analizados y variables que tienen un impacto directo y relevante en el análisis PESTEL. Yura obtiene un puntaje total de 3.0 (del total de 5),

lo que evidencia que la empresa aprovecha sus fortalezas para gestionar adecuadamente el negocio y mantener su cuota de mercado, apalancándose en la tecnología y las variables macroeconómicas favorables en el sector donde se desempeña. La tabla 6 nos detalla lo explicado.

**Tabla 6. Análisis PESTEL**

Componentes	Aspecto	Influencia	Oportunidad - Amenaza	Probabilidad	Severidad de 1-4	Impacto	Impacto por factor
Políticos	Incertidumbre política por el actual gobierno	Negativa	A	0.3	-4	-1.2	0.9
	Políticas Públicas en obras de vivienda e infraestructura	Positiva	O	0.4	3	1.2	
	Estabilidad Política Monetaria y Fiscal	Negativa	A	0.3	3	0.9	
Económicos	Volatilidad del PBI	Positiva	O	0.3	3	0.9	1.9
	Incremento de la importación de cemento	Negativa	A	0.3	-2	-0.6	
	Reducción de Inflación y Tasas de Interés a la Baja	Positiva	O	0.4	4	1.6	
Sociales	Huelgas y Conflictos Sociales	Negativa	A	0.25	-3	-0.75	0.4
	Crecimiento de la económicamente activa (PEA)	Positiva	O	0.3	2	0.6	
	Zonas sísmicas	Negativa	O	0.2	-3	0.6	
Tecnológicos	Alta inversión en Tecnología y Desarrollo para mejorar procesos	Positiva	O	0.5	3	1.5	1.2
	Ciberataques	Negativa	A	0.1	-3	-0.3	
Ecológicos	Se invierte en I&D con la finalidad de reducir la huella de carbono	Positiva	O	0.5	3	1.5	-0.4
	Amenaza de desastres naturales	Negativa	A	0.1	-3	-0.3	
Legales	Nuevas regulaciones en temas relacionados a la industria cementera	Negativa	O	0.5	-3	-1.5	-1.0
	Monitoreo constante de temas de salud e higiene ocupacional	Positiva	O	0.5	1	0.5	

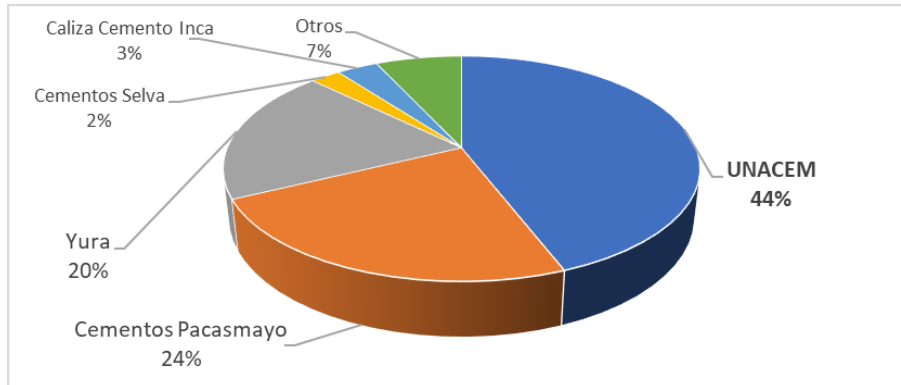
Fuente: Elaboración Propia.

#### 2.2.4. Principales competidores y participación de mercado

En el mercado peruano de cemento, las compañías con mayor participación, además de Yura S.A., son Cementos Pacasmayo S.A. y UNACEM, las cuales tienen un fuerte posicionamiento en las zonas sur, norte y centro del país, respectivamente.

UNACEM cuenta con dos plantas, una ubicada en el distrito de Villa María del Triunfo (Lima Metropolitana) y la otra en el poblado de Condorcocha, provincia de Tarma, Junín. Cementos Pacasmayo cuenta con plantas en las ciudades de Pacasmayo, Piura y Rioja.

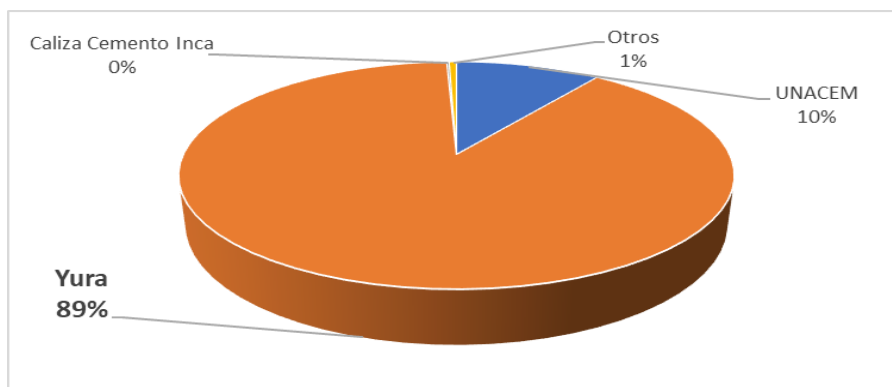
**Gráfico 7. Venta de cemento 2021 mercado peruano**



Fuente: INEI. Elaboración propia

A nivel de la zona sur del país, que abarca los departamentos de Apurímac, Arequipa, Cusco, Madre de Dios, Moquegua, Puno y Tacna, la presencia de Yura es muy alta y llega al 89% de participación en el mercado.

**Gráfico 8. Venta de cemento 2021 zona sur del Perú**



Fuente: INEI. Elaboración propia

### 2.2.1. Análisis Porter de la industria

El análisis de Porter o las 5 fuerzas de Porter es un modelo que ayuda a establecer un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un sector con el fin de evaluar su valor a largo plazo (Porter, 2012).

#### ➤ Poder de negociación de los clientes

Los consumidores de cemento de la Compañía son principalmente la autoconstrucción, las constructoras y las mineras, ubicados en la zona sur del Perú, donde Yura ha establecido un

oligopolio regional, por lo que se considera que el riesgo de negociación con los clientes es bajo.

➤ **Poder de negociación de los proveedores**

El riesgo en este punto es medio bajo dado que, en la estructura de costos de producción, la intervención de proveedores no es alta, salvo en lo referente a electricidad (Engie) y al energético usado para la calcinación. Además, Yura, al tener su propia planta de producción que se ubica en la ciudad de Arequipa, cuenta con su cantera y produce clínker, por lo que no depende de proveedores de cal y clínker

➤ **Rivalidad con competidores**

Las zonas norte y centro del país están lideradas por Cementos Pacasmayo y UNACEM. En la zona sur del Perú, Yura ocupa con diferencia el primer lugar con un 89% de participación. El riesgo de rivalidad con competidores es bajo.

➤ **Amenazas de productos sustitutos**

Tradicionalmente en las construcciones de material noble y en los proyectos de infraestructura se utiliza cemento. A la fecha, no se asoma aún un sustituto que pueda desplazar al cemento, por lo cual este riesgo es bajo.

➤ **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Dado que la inversión para construir una planta de cemento es muy alta y Yura se encuentra bien consolidado en el mercado de la zona sur. Sin embargo, es pertinente considerar a la competencia foránea que logre ingresar al mercado local. El riesgo de nuevos competidores es medio.

Como se menciona en los párrafos anteriores, en el análisis de Porter, ninguno de los factores analizados significa para Yura un riesgo alto; entre los factores analizados, el principal riesgo sería la amenaza de nuevos competidores.

### **2.3. Diagnóstico de la industria**

La industria de la construcción, que es la que demanda el cemento, tiene espacio para seguir creciendo, dado que el Perú tiene una brecha de infraestructura de S/117 mil millones de soles en el corto plazo y S/ 363 mil millones en el largo plazo, de acuerdo con lo comentado por el ministro de Economía Alex Contreras, aunque también hay que tener en cuenta que la velocidad de ejecución de los proyectos, en especial en los gobiernos regionales y municipales es en cierta forma, ineficiente.

Asimismo, la industria nacional está dominada por 3 grandes empresas que dominan respectivamente la zona norte, centro y sur del país y no hay visos de que este orden en el corto y mediano plazo se vea alterado.

## **CAPÍTULO III: ANÁLISIS FINANCIERO**

En este capítulo se desarrollará el análisis financiero de la compañía que no incluye subsidiarias (no consolidado), basado fundamentalmente en los estados financieros separados histórico y demás información pública.

Los estados financieros histórico de la compañía de los años 2018 al 2023 se pueden visualizar del anexo del 2 al 6. Asimismo, para evaluar la evolución se ha realizado un análisis vertical y horizontal de los estados financieros, los cuales se pueden visualizar desde el anexo 7 hasta el 11. De igual manera se ha realizado el cálculo de diversas ratios financieros de la compañía, los cuales se visualizan de la tabla 7 al 12. Por otro lado, en cuanto sea aplicable, hemos utilizado información financiera de empresas similares, como UNACEM<sup>1</sup> y Pacasmayo, lo que nos permite comparar los indicadores y resultados de Yura con la de sus competidores.

### **3.1. Evolución y composición de las ventas**

#### **3.1.1. Ingresos**

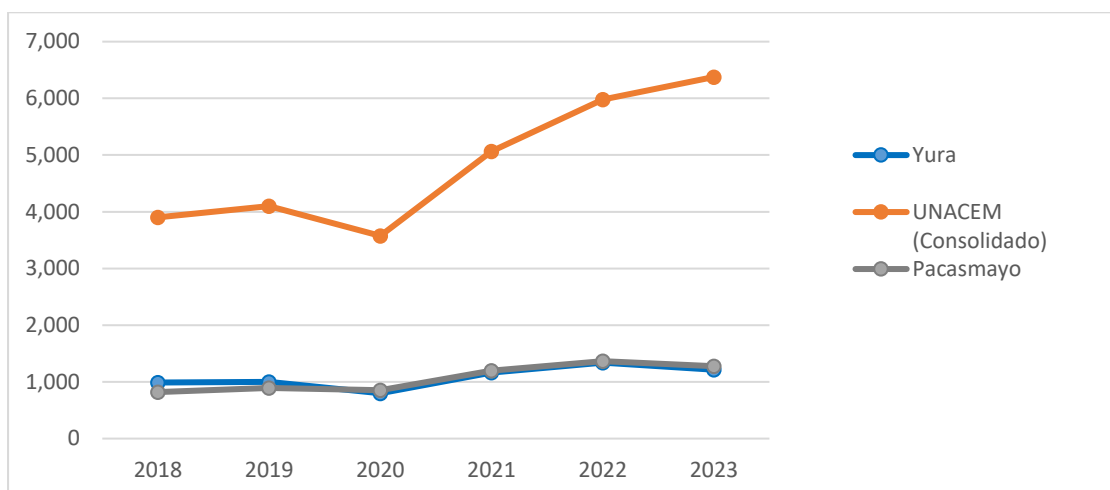
Con respecto a la evolución de los ingresos de Yura, se verifica que desde el año 2018 al 2023 tuvo un crecimiento promedio del 4.2%, con una reducción del 9.2% entre los años 2022 al 2023.

Salvo en el año 2023 donde Yura ha tenido el decrecimiento más acentuado, las tres empresas muestran tendencias similares en lo que respecta a crecimiento, y están en cierta forma correlacionados con el crecimiento del Producto Bruto Interno. Es importante mencionar que, si bien Yura tuvo una reducción mayor en comparación con las 2 mayores empresas del sector, sus ingresos continúan siendo mayores a mil millones de soles.

---

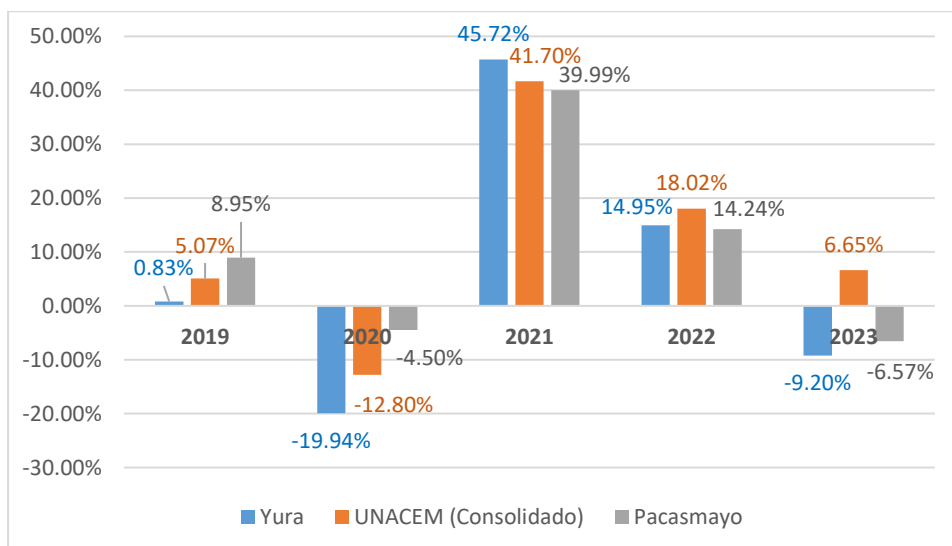
<sup>1</sup> UNACEM Corp S.A.A. (antes Unión Andina de Cementos) en diciembre de 2021 pasó por una reorganización donde se escindieron 3 bloques patrimoniales, de la cual una de ellas tendrá como giro la producción y comercialización de clinker y cemento (UNACEM Perú S.A.) y la compañía cambia su giro al de una holding (sus ingresos son ahora por dividendos y regalías), por dicha razón, para efectos de contar con un comparable, se está eligiendo que los estados financieros sean los consolidados, porque incorporarían los ingresos por venta de cemento (los estados financieros individuales de UNACEM Perú S.A. no son públicos).

**Gráfico 9. Evolución de ingresos Yura, Pacasmayo y UNACEM (en millones de soles)**



Fuente: Estados Financieros de Yura, UNACEM y Pacasmayo (2018- 2023). Elaboración propia.

**Gráfico 10. Variación porcentual de ingresos Yura, Pacasmayo y UNACEM**

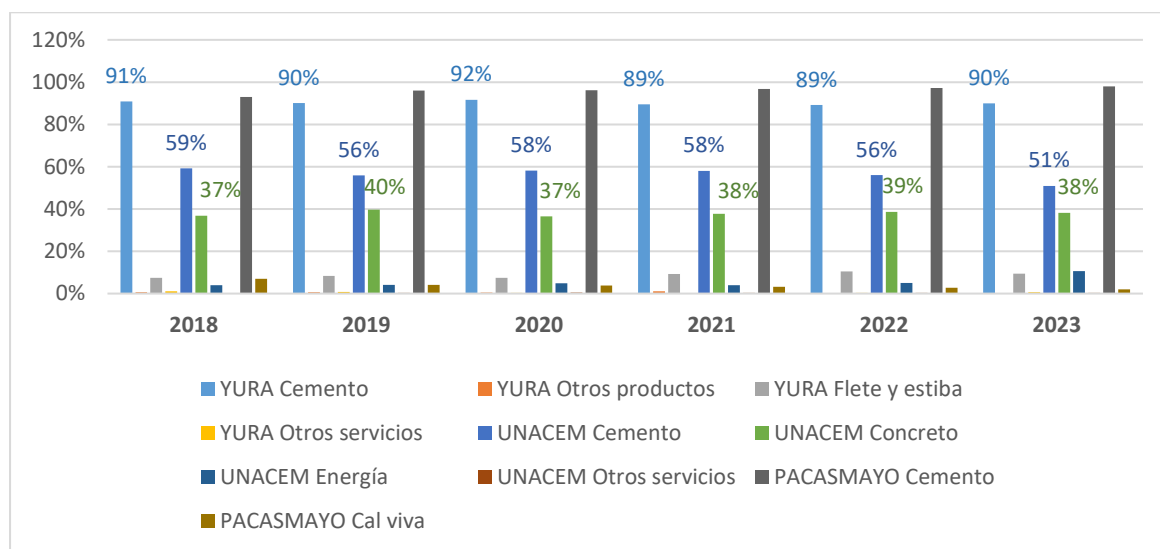


Fuente: Estados financieros auditados de Yura, UNACEM y Pacasmayo (2018-2023). Elaboración propia.

### 3.1.2. Participación según línea de negocio

Se ha realizado un análisis por línea de negocio donde apreciamos claramente la línea con mayor representación de las tres empresas comparables es el cemento y que en los últimos años dicha participación ha sido estable.

**Gráfico 11. Participación porcentual según línea de negocio**

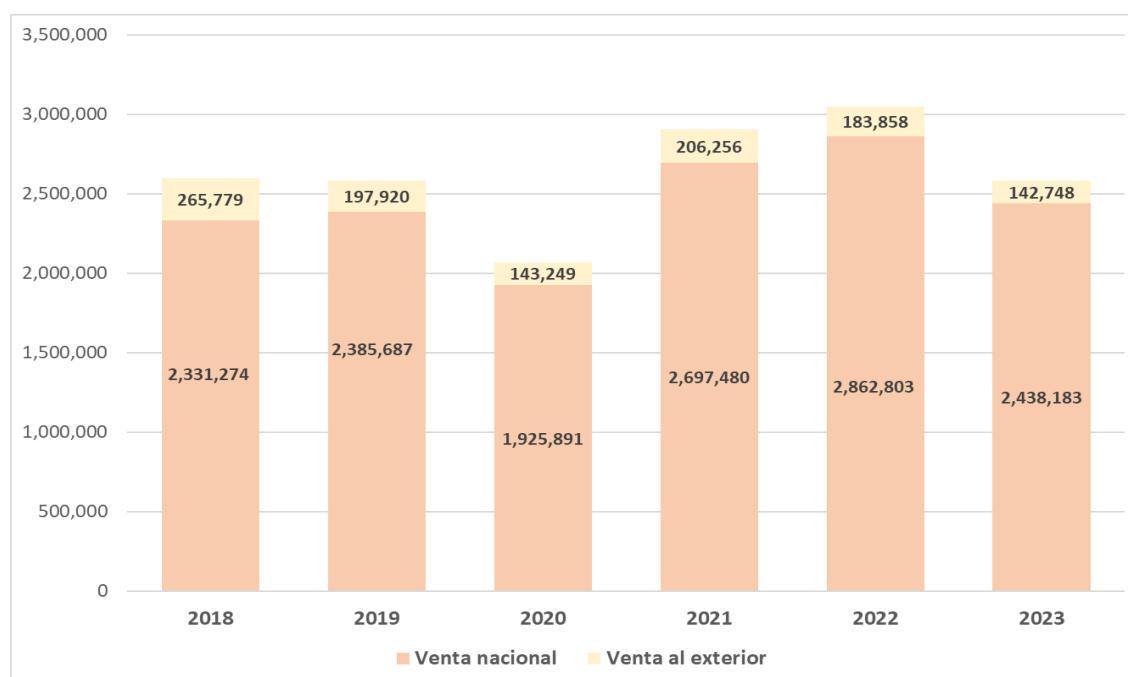


Fuente: Estados financieros auditados de Yura, UNACEM y Pacasmayo (2018-2023). Elaboración propia.

### 3.1.3. Despachos de cemento

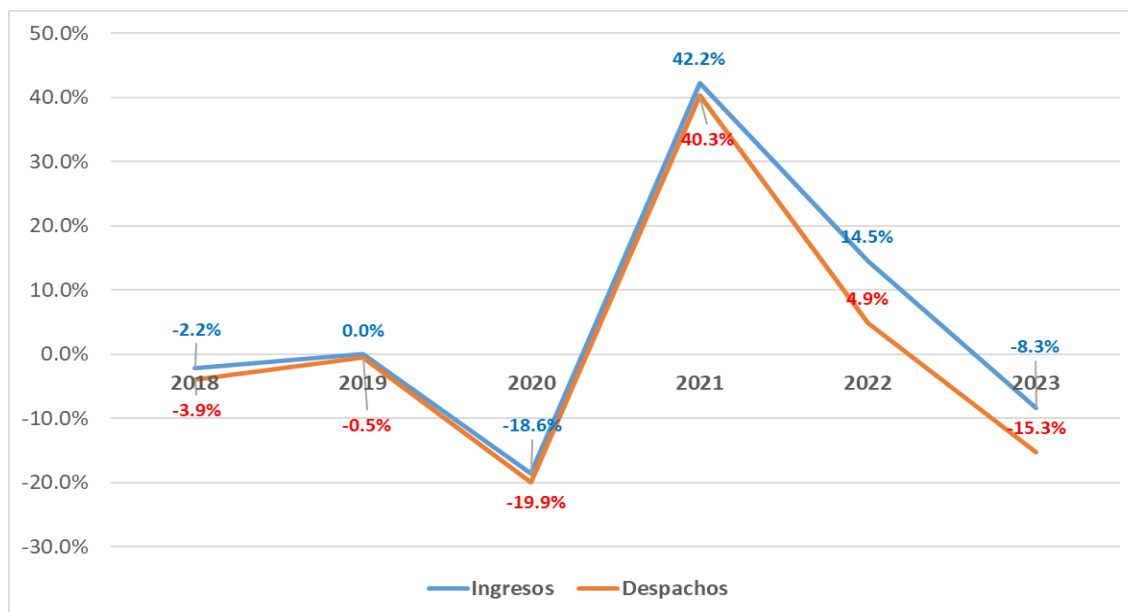
Como se apreció en la gráfica anterior, Yura tiene como ingreso principal la venta de cemento en un 90% para el periodo 2023. Del 2018 al 2023, la Compañía ha realizado despachos por encima de los 2.5 millones de toneladas métricas, exceptuando el 2020 donde se despachó 2.07 millones de TM originado por las restricciones de la pandemia Covid-19. Es preciso indicar que entre los años 2018 al 2023, la proporción de los despachos nacionales ha ido aumentando del 84.8% del 2018 al 94.5% de 2023.

**Gráfico 12. Despachos de cemento 2018-2023 (en toneladas métricas)**



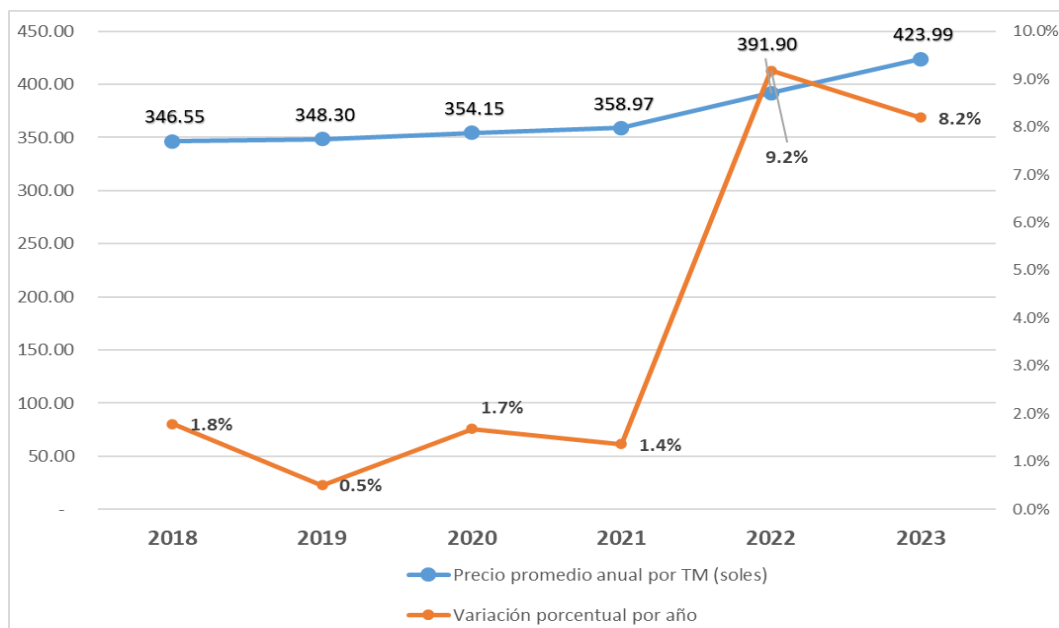
Fuente: Análisis y discusión de gerencia de Yura S.A. Bolsa de Valores de Lima. Elaboración propia.

**Gráfico 13. Cemento: Variación porcentual ingresos vs despachos 2018-2023**



Fuente: Análisis y discusión de gerencia de Yura S.A. y estados financieros auditados. Elaboración propia.

**Tabla 7 Cemento: Evolución precio promedio anual por tonelada métrica (soles) 2018-2023**



Fuente: Análisis y discusión de gerencia de Yura S.A. y estados financieros auditados. Elaboración propia.

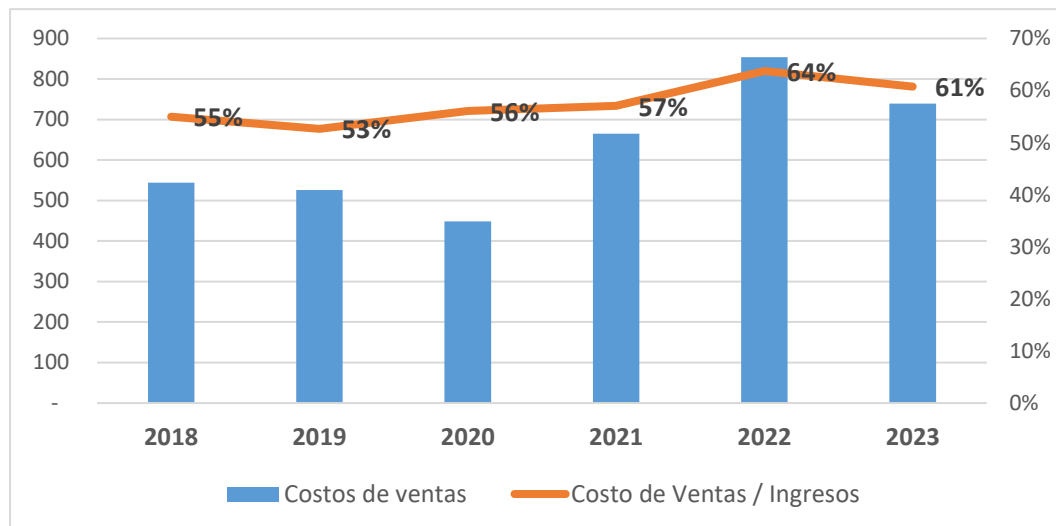
### 3.2. Evolución y composición del costo de ventas

El costo de ventas con respecto a los ingresos representa el 58% promedio anual durante el período 2018-2023. En dicho período, el mencionado ratio ha experimentado un aumento pasando de 55% (2018) a 60.8% (2023)

En 2023, el costo de ventas ascendió a S/ 739 millones, el cual representó una disminución del 13.4% con respecto al 2022, como consecuencia de la reducción en 25.3% del consumo de

materias primas e insumos y en 16% de los otros gastos de fabricación, que están alineados a una menor producción de cemento, que se redujo en un 16.7% con respecto al año anterior (1'533,452 de toneladas métricas para el 2023).

**Gráfico 14. Evolución del costo de ventas (en millones S/) y costo de ventas/ingresos (%)**

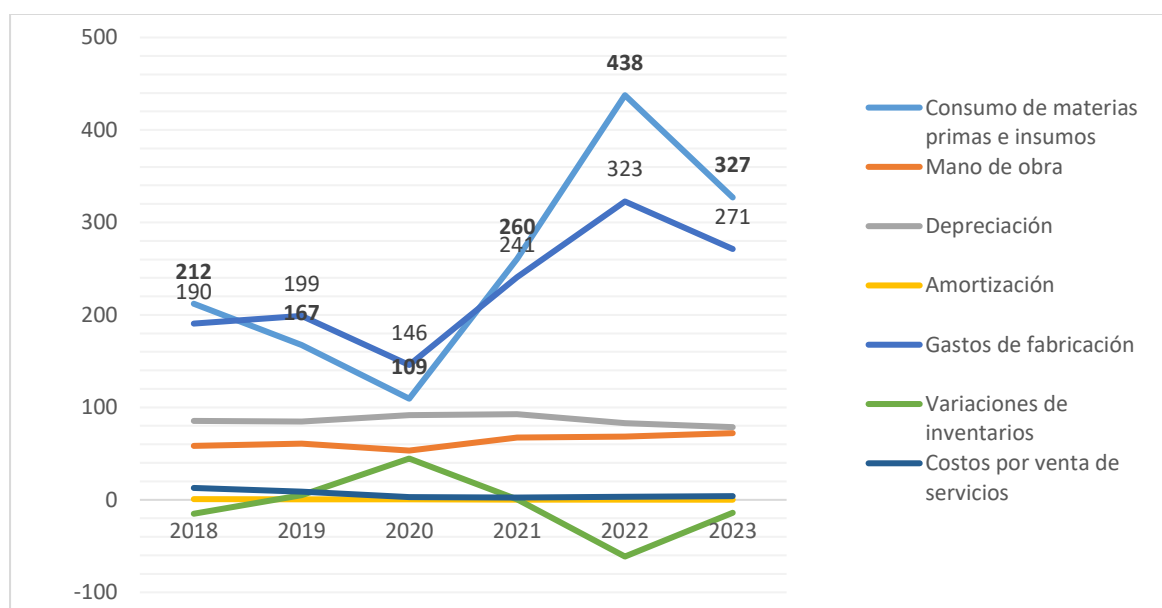


Fuente: Estados financieros individuales auditados de Yura (2018-2023). Elaboración propia.

### 3.2.1. Composición del costo de ventas

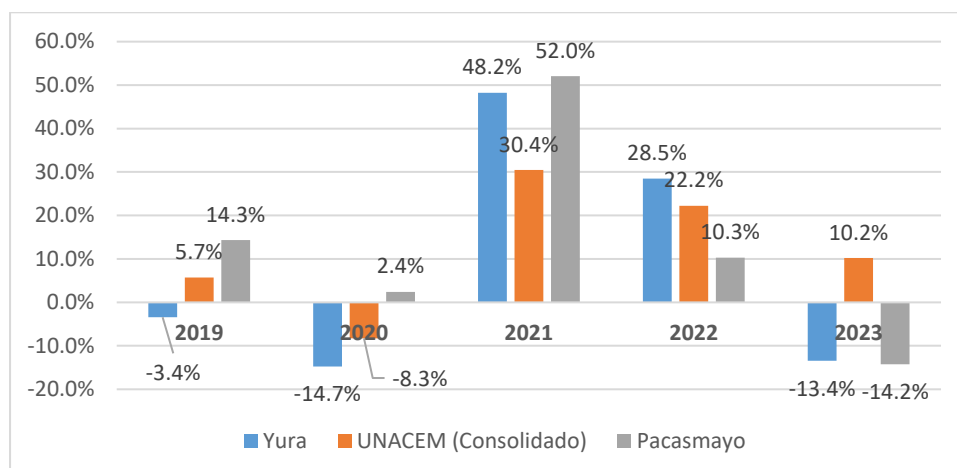
Los principales componentes del costo de ventas son el consumo de materias primas y los gastos de fabricación (conformado principalmente por fletes, electricidad y mantenimientos) que, de acuerdo con el siguiente gráfico, puede apreciarse un comportamiento variable en correlato con el nivel de producción, mientras que el resto de los componentes tienen un comportamiento más fijo.

**Gráfico 15. Evolución de los componentes del costo de ventas (en millones de soles)**



Fuente: Estados financieros individuales auditados de Yura (2018-2023). Elaboración propia.

**Gráfico 16. Variación porcentual de los costos de venta de Yura, Pacasmayo y UNACEM**

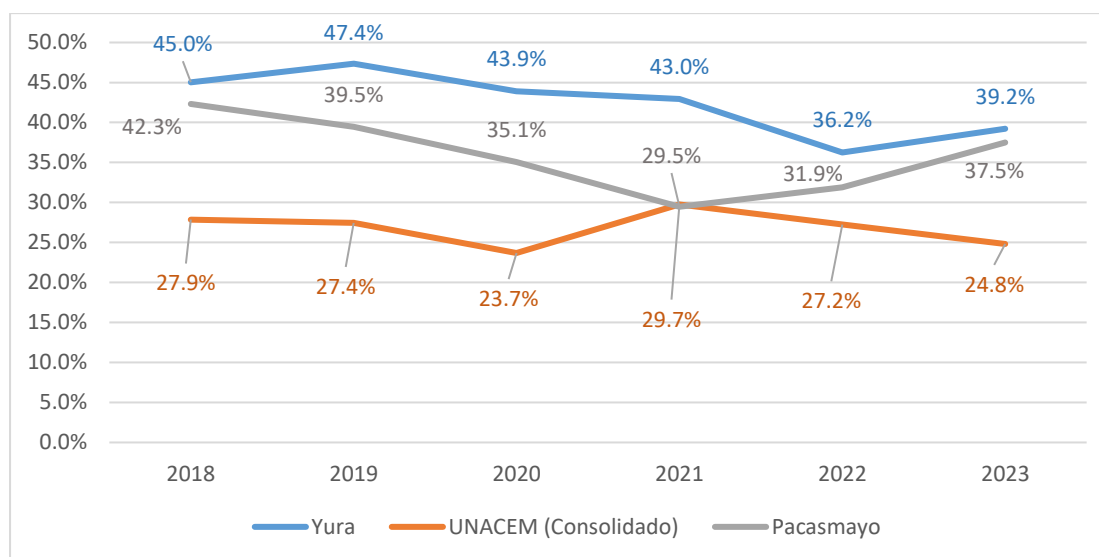


Fuente: Estados financieros auditados de Yura, UNACEM y Pacasmayo (2018-2023). Elaboración propia.

### 3.3. Evolución y composición del margen bruto y EBITDA

Según el gráfico siguiente podemos apreciar que la reducción más significativa en el margen bruto ocurrió en el 2020 como consecuencia de la pandemia de Covid-19. Para el periodo 2023 el margen bruto cerró en S/ 476,098, 1.7% menor en relación al 2022, sin embargo, ha aumentado 3% con respecto al ratio sobre ventas (39.2%).

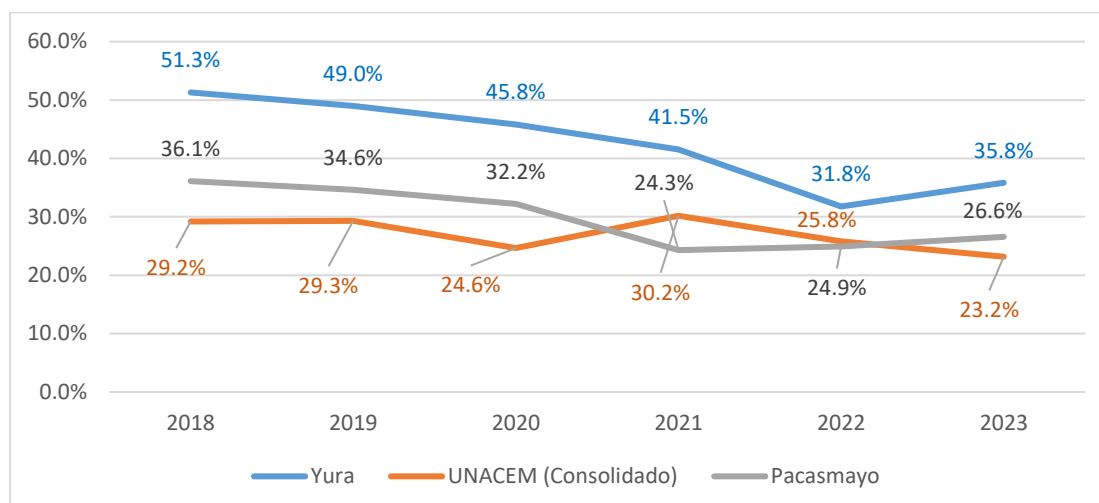
**Gráfico 17. Comparativo de márgenes brutos de Yura, Pacasmayo y UNACEM (en millones de soles)**



Fuente: Estados financieros auditados de Yura, UNACEM y Pacasmayo (2018-2023). Elaboración propia.

Asimismo, en lo que respecta al EBITDA, la tendencia en los últimos años ha sido a la baja hasta el 2022, y para el 2023, el ratio se incrementó en 4%, alineado a la disminución del margen bruto.

**Gráfico 18. Comparativo de márgenes EBITDA de Yura, Pacasmayo y UNACEM**

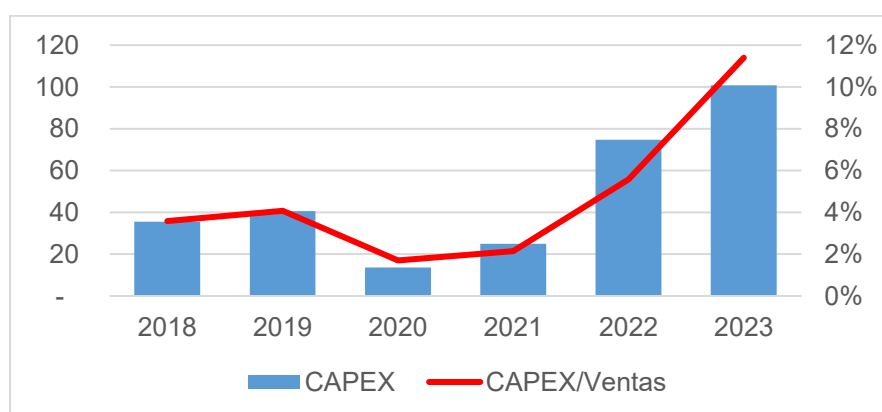


Fuente: Estados financieros auditados de Yura, UNACEM y Pacasmayo (2018-2023). Elaboración propia.

### 3.4. Evolución y composición del CAPEX

Yura había reiniciado su política de inversiones en el año 2019, la cual tuvo que ser paralizada durante el año 2020 debido a la incertidumbre originada por la pandemia de COVID-19. El incremento del CAPEX de los años 2022 y 2023 corresponde a la inversión en infraestructura y modernización de equipos y maquinaria, cuyo objetivo es incrementar las ventas, reducir costos y que estos sean sostenibles. Los principales proyectos que se han ejecutado en el 2023 son los siguientes: Nuevo sistema de pre molienda de cemento por S/33,345 miles, Proyecto ensacadora No.6 y paletizadora No.4 por S/21,632 miles, Up grade proyecto Molinos Loesche por S/17,414 miles y Up grade proyecto Sistema de control Línea 3 por S/7,040 miles.

**Gráfico 19. Evolución CAPEX de Yura (millones de soles) y variación porcentual anual**

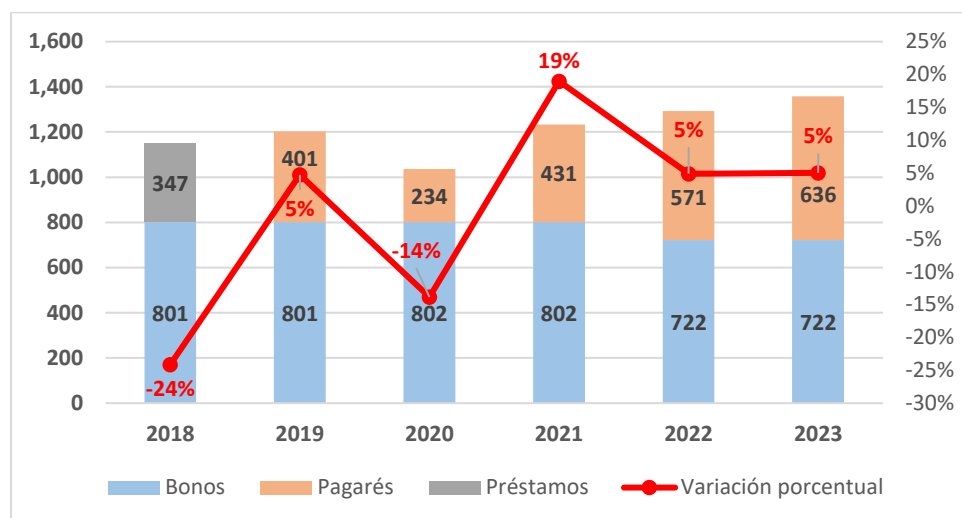


Fuente: Estados financieros individuales auditados de Yura 2023. Elaboración propia.

### 3.5. Evolución y composición de la deuda financiera

Para financiarse a mediano y largo plazo, Yura utiliza pagarés con bancos y la emisión de bonos. Durante los últimos años, el importe de la deuda en pagarés fue aumentando, aunque al cierre del 2023, el financiamiento con bonos sigue siendo el más representativo.

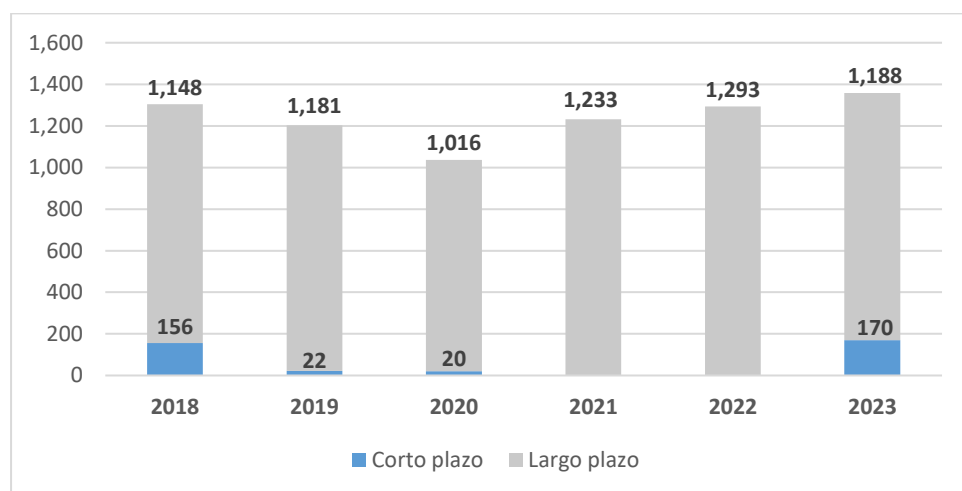
**Gráfico 20. Composición de la deuda financiera 2018-2023 (en millones de soles).**



Fuente: Estados financieros individuales auditados de Yura 2023. Elaboración propia.

Por ser la deuda financiera mayormente en bonos, la proporción de largo plazo es muy acentuada. La Compañía no tiene compromisos de cumplir obligaciones de desempeño financiero (covenants) para los años 2022 y 2023. Al cierre del 2023, las tasas de interés de las deudas financieras son fijas y son íntegramente en soles.

**Gráfico 21. Composición de la deuda financiera (en millones de soles).**



Fuente: Estados financieros individuales auditados de Yura 2023. Elaboración propia.

En lo referente a los bonos, la última calificación otorgada en diciembre de 2023 fue la AAA con perspectivas de estable, donde se muestra los saldos a diciembre de 2023 en la Tabla 8.

**Tabla 8. Detalle de compromisos económicos por bonos (en miles de soles)**

Emisión	Valor nominal	Fecha de emisión	Fecha de vencimiento	Tasas de interés	Amortización parcial	Compromiso a Dic- 2023
Primera	223,836	06.05.2015	06.05.2030	7.94%	Parcial a partir del 06.11.2025	223,637
Segunda	200,000	06.05.2015	07.05.2040	7.91%	Parcial a partir del 06.11.2035	199,803
Tercera	299,000	12.11.2018	14.11.2033	6.84%	Parcial a partir del 14.05.2024	298,766

Fuente: Estados financieros individuales auditados de Yura 2023. Elaboración propia.

A continuación, se muestra el detalle del vencimiento de las obligaciones financieras en general de los siguientes años:

**Tabla 9. Detalle de vencimiento de las obligaciones financieras (en miles de soles)**

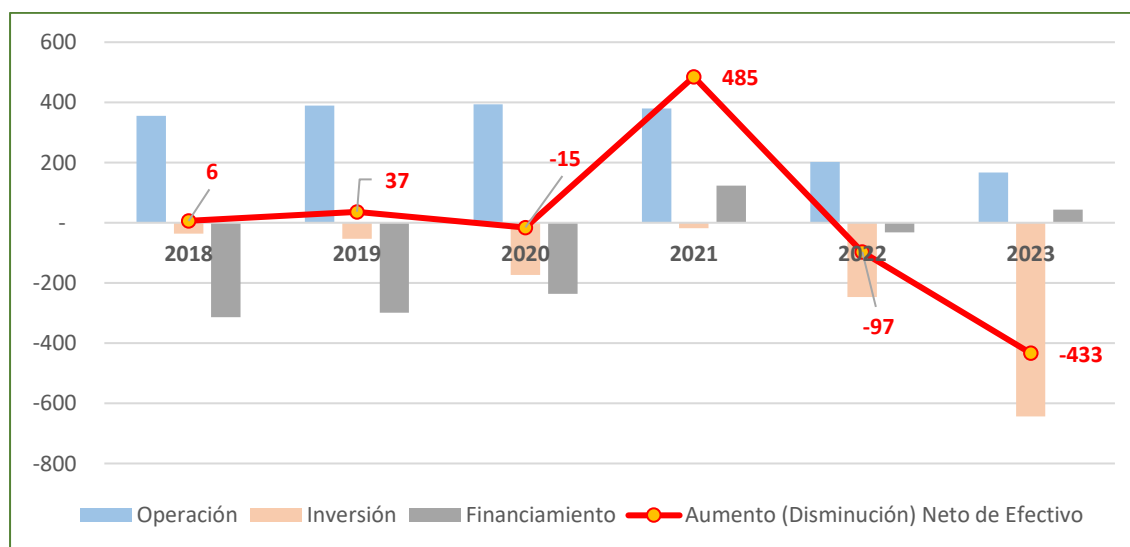
Año	Al 31 de diciembre de 2023
2024	169,900
2025	548,111
2026	74,582
2027	74,594
2028	74,605
2029	74,619
2030 en adelante	341,795

Fuente: Estados financieros individuales auditados de Yura 2023. Elaboración propia.

### 3.6. Evolución y composición del estado de flujos de efectivo

La variación del efectivo y equivalentes de efectivo de Yura ha sido mayormente positiva hasta el periodo 2021, donde el aumento fue por S/ 485 millones y el saldo al cierre de S/563 millones, producto del incremento de las ventas y la obtención de préstamos durante dicho periodo. Para el 2022 y 2023 se puede observar que la variación de caja es negativa por S/ 97 y S/ 433 millones, respectivamente, debido principalmente al préstamo concedido a su matriz Consorcio Cementero del Sur S.A. por S/ 199 y S/ 630 millones por el 2022 y 2023, respectivamente. Este préstamo tiene como vencimiento marzo de 2025, que devengará intereses entre 8.653 y 9.535 por ciento y no cuenta con garantías específicas. Otros flujos que afectaron en menor medida, a la disminución de efectivo, fueron el aumento de pagos a proveedores y pago de intereses.

**Gráfico 22. Evolución de flujo de efectivo 2018-2023 (en millones de soles)**



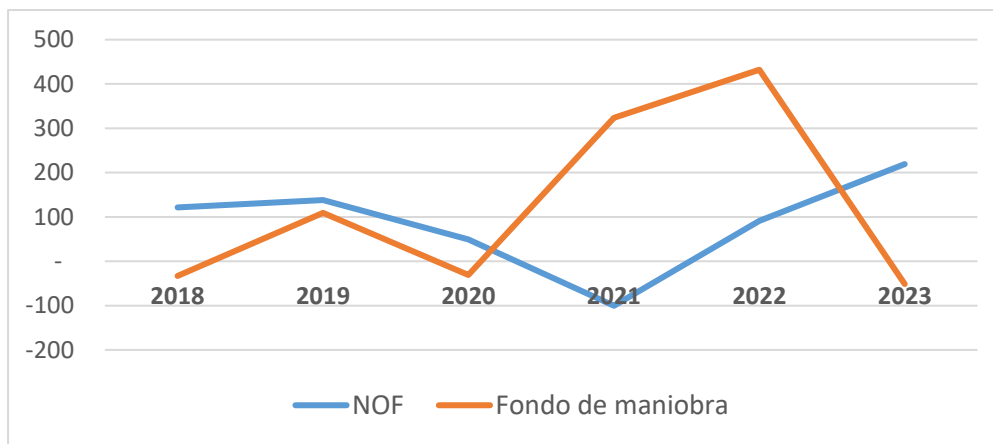
Fuente: Estados financieros individuales auditados de Yura 2023. Elaboración propia.

### 3.7. Comparación histórica entre el NOF y el fondo de maniobra.

La necesidad operativa de fondos (NOF) son las inversiones netas necesarias en las operaciones corrientes que realiza la empresa, una vez deducida la financiación espontánea generada por las propias operaciones, mientras que el fondo de maniobra está integrado por los recursos financieros de carácter permanente de la empresa que quedan después de financiar el activo fijo o inmovilizado.

Como se aprecia en el gráfico 23, el fondo de maniobra ha tenido un descenso importante, lo cual podría traer problemas en el cumplimiento de sus obligaciones de corto plazo.

**Gráfico 23. Comparativo de NOF versus Fondo de maniobra (en millones de soles)**



Fuente: Estados Financieros Individuales Auditados Yura 2018-2023. Elaboración propia

### 3.8. Análisis de ratios financieros

Yura gestiona activamente una base de capital con el fin de cubrir los riesgos inherentes a sus actividades, da seguimientos mediante ratios financieros establecidos por el Directorio y la Gerencia.

#### 3.8.1. Liquidez

Los índices de liquidez buscan medir la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos de corto plazo que se derivan del ciclo operativo.

Como podemos apreciar en el cuadro siguiente, los indicadores de liquidez de la compañía mantienen una tendencia al alza (exceptuando el 2020), sin embargo, como se verifica en el cuadro, en el año 2023, el ratio de liquidez corriente ha sufrido un importante descenso principalmente por la disposición de los fondos a préstamos otorgados a la matriz, aunque se encuentra todavía por encima de 1.00. El comportamiento del ratio de prueba ácida ha tenido un comportamiento similar al de liquidez corriente. A pesar de dicha situación, creemos que Yura tiene un control razonable del manejo de sus fondos.

Comparando los índices de liquidez con Pacasmayo, se aprecia que esta última ha tenido en la mayoría de los últimos años mejores índices que la Compañía; y, analizando los ratios de UNACEM, Yura ha mostrado una mejor performance.

**Tabla 10. Comparativo de ratios de liquidez**

Liquidez corriente	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Yura	1.08	2.39	1.67	2.22	2.55	1.20
UNACEM Consolidado	1.00	0.94	0.94	0.99	0.87	0.86
Pacasmayo	2.98	2.51	3.92	1.39	1.11	1.12

Prueba ácida	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Yura	0.50	1.34	0.96	1.71	1.57	0.28
UNACEM Consolidado	0.50	0.41	0.62	0.60	0.50	0.49
Pacasmayo	0.90	0.70	1.93	0.56	0.22	0.07

Fuente: Estados financieros auditados de Yura, UNACEM y Pacasmayo (2018-2023). Elaboración propia.

### 3.8.2. Gestión

Estos ratios permiten medir la eficiencia con que una compañía hace uso de sus recursos. Como se puede ver a continuación, en los últimos años, Yura ha tenido menos promedio de rotación del inventario que Pacasmayo, pero mayor al de UNACEM, dado que la mencionada empresa ha manejado inventarios mínimos. En lo referente a los periodos medio de cobro, Pacasmayo se ubica en el primer lugar en los últimos años. En los últimos 4 años, la Compañía muestra mayor eficiencia en el ratio de periodo medio de pago que sus competidores. En cuanto al ciclo de conversión de efectivo, Yura en promedio tiene un ciclo más corto que Pacasmayo, pero mayor al de UNACEM, ya que esta última maneja inventarios proporcionalmente más pequeños en relación al total de activos.

**Tabla 11. Comparativo de ratios de gestión**

Periodo medio de rotación del inventario (días)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Yura	109	109	91	104	148	175
UNACEM Consolid	84	93	76	68	70	78
Pacasmayo	281	294	261	220	310	319

Periodo medio de pago a proveedores (días)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Yura	36	34	69	87	69	58
UNACEM Consolidado	54	47	54	54	55	57
Pacasmayo	33	31	31	32	47	26

Periodo medio de cobro (días)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Yura	25	35	25	15	9	10
UNACEM Consolidado	39	34	41	38	40	43
Pacasmayo	3	3	3	2	1	1

Ciclo de conversión del efectivo	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Yura	99	110	48	32	88	127
UNACEM Consolidado	69	81	63	52	56	64
Pacasmayo	252	266	233	191	263	294

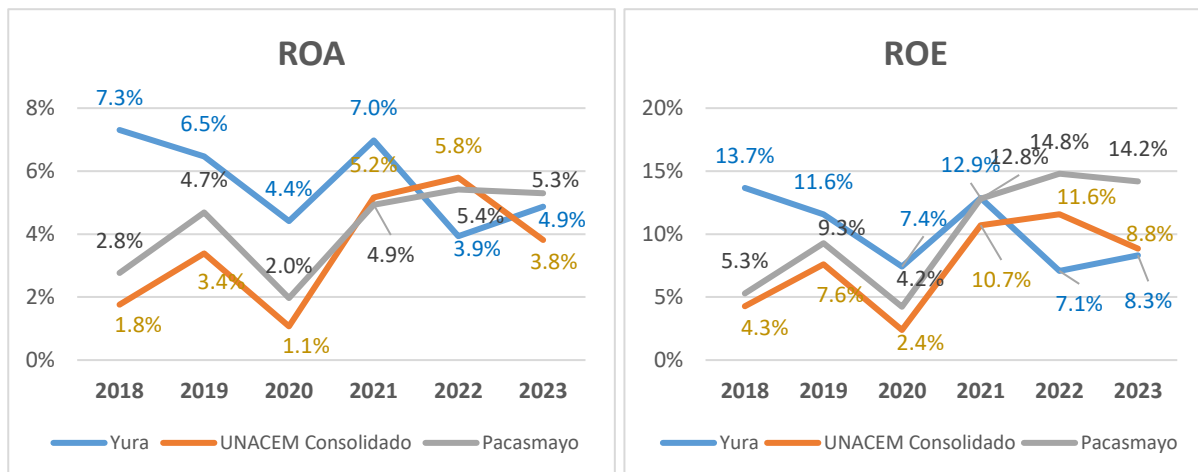
Fuente: Estados financieros auditados de Yura, UNACEM y Pacasmayo (2018-2023). Elaboración propia.

### 3.8.3. Rentabilidad

Los ratios de rentabilidad nos permiten evaluar los resultados de la gestión empresarial. Son de los índices más importantes porque reflejan el poder de generación de utilidades de la empresa y la capacidad de obtener rendimientos sobre los recursos invertidos.

En lo que respecta al ROA (Rentabilidad sobre los activos) en los últimos años hasta el 2021, Yura muestra un mejor rendimiento al de sus competidores. Para el 2022 fue el menos rentable de las 3 empresas (3.9%), debido a un aumento en el costo de ventas en un 7.2% sobre las ventas; y para el 2023 hubo un crecimiento de 1%, sin embargo, no supera el rendimiento de Pacasmayo por 0.4%.

**Gráfico 22. Comparativo de ratios de rentabilidad 2018-2023**



Fuente: Estados financieros auditados de Yura, UNACEM y Pacasmayo (2018-2023). Elaboración propia.

### 3.8.4. Solvencia

Los índices de solvencia o de endeudamiento, analizan la capacidad de la empresa para responder por las obligaciones de corto y largo plazo, cubriendo los pagos de intereses y el de dividendos.

En la Tabla 12 se puede observar los ratios de solvencia de Yura, UNACEM y Cementos Pacasmayo del 2018 al 2023 (grado de endeudamiento, endeudamiento patrimonial, apalancamiento financiero, y deuda financiera entre EBITDA). El comparativo nos muestra que Yura tiene los mejores ratios de solvencia, ello dado principalmente porque el valor del pasivo es menor al del patrimonio, mientras que en las otras dos empresas no ocurre ello.

Revisando la tendencia de los ratios de Yura, se observa que son relativamente estables, con una tendencia a cifras menos atractivas desde el año 2022.

**Tabla 12. Comparativo de ratios de solvencia de los años 2018 al 2023**

Grado de endeudamiento	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Yura	0.47	0.44	0.41	0.46	0.44	0.41
UNACEM Consolidado	0.59	0.55	0.55	0.52	0.50	0.57
Pacasmayo	0.48	0.50	0.53	0.61	0.63	0.63

Endeudamiento patrimonial	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Yura	0.87	0.79	0.68	0.85	0.80	0.71
UNACEM Consolidado	1.43	1.24	1.23	1.07	1.00	1.32
Pacasmayo	0.91	0.98	1.15	1.59	1.73	1.68

Apalancamiento financiero	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Yura	1.87	1.79	1.68	1.85	1.80	1.71
UNACEM Consolidado	2.43	2.24	2.23	2.07	2.00	2.32
Pacasmayo	1.91	1.98	2.15	2.59	2.73	2.68

Deuda financiera / EBITDA	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Yura	2.57	2.46	2.83	2.55	3.04	3.12
UNACEM Consolidado	3.84	3.45	5.06	2.57	2.42	3.72
Pacasmayo	3.51	3.41	4.62	5.33	4.69	4.65

Fuente: Estados financieros auditados de Yura, UNACEM y Pacasmayo (2018-2023). Elaboración propia.

### 3.8.5. Descomposición de Du Pont

El análisis Du Pont desagrega la rentabilidad del patrimonio (ROE) en los ratios de eficiencia, rentabilidad y nivel de deuda. La tendencia del ROE en los últimos años ha estado a la baja, en el 2018 estaba en 13.7% y al cierre del 2022 el ratio fue de 7.1%.

**Tabla 13. Descomposición de Du Pont 2018 – 2023**

Análisis de Du Pont	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Margen neto	23.6%	21.1%	18.3%	22.9%	11.8%	16.7%
Rotación de activos	0.31	0.31	0.24	0.30	0.33	0.29
Nivel de endeudamiento	1.87	1.79	1.68	1.85	1.80	1.71
<b>ROE</b>	<b>13.7%</b>	<b>11.6%</b>	<b>7.4%</b>	<b>12.9%</b>	<b>7.1%</b>	<b>8.3%</b>

Fuente: Estados Financieros Individuales Auditados Yura 2018-2023. Elaboración propia.

No obstante, el 2023 se muestra una recuperación y el ratio aumenta a 8.3%, y se prevé que este indicador espera que los siguientes años vaya incrementando y llegar a niveles histórico prepandemia.

### 3.9. Diagnóstico financiero

Yura es desde hace muchos años la empresa líder en el mercado de cemento de la zona sur del Perú. Es la empresa con las mejores ratios de liquidez y apalancamiento dentro de las tres más grandes cementeras del país, y hasta el 2021 también era de las que tenían mejores índices de

rentabilidad. Es importante resaltar que se está realizando importantes inversiones para mejorar la capacidad de las plantas y estar lista para atender potenciales incrementos de demanda, y que ya está generando un impacto positivo en la rentabilidad para el periodo 2023; y un tema que no es menor es que forma parte de uno de los grupos empresariales más grandes y sólidos del país.

## **CAPÍTULO IV: ANALISIS DE RIESGOS**

Por el tipo de giro de negocio, la Compañía se encuentra expuesta a varios riesgos financieros y no financieros, dentro de los riesgos financieros encontramos al riesgo de liquidez, riesgo de crédito, tasa de interés, tipo de cambio, riesgo de precios, riesgo inflación y riesgo país; asimismo, dentro de los riesgos no financieros tenemos al riesgo de negocio (desabastecimiento de insumos, riesgo por interrupción de canales de distribución, riesgos laborales, riesgos ambientales, riesgos legales, riesgos de conflictos con comunidades, riesgos de ciberseguridad, riesgos estratégicos y riesgos reputacional.

### **4.1. Riesgos financieros**

#### **4.1.1. Riesgo de liquidez**

La compañía mantiene un riesgo sostenible de liquidez, gracias a una gestión efectiva de su flujo de efectivo y el vencimiento de sus activos y pasivos financieros. La compañía ha establecido políticas y procedimientos en cuanto al endeudamiento a corto, mediano y largo plazo, de tal manera que le permita estar preparada para enfrentar cualquier situación de liquidez que se le presente.

En la tabla 12 se muestra la clasificación de su endeudamiento de acuerdo con su vencimiento, en donde podemos visualizar que para el año 2023, la deuda a corto plazo representa un 21%, la deuda a mediano plazo representa un 37% y la deuda a largo plazo representa un 42%, siendo estas dos últimas superiores a fin de poder programarse con anticipación los fondos necesarios para poder cumplir con dichas obligaciones.

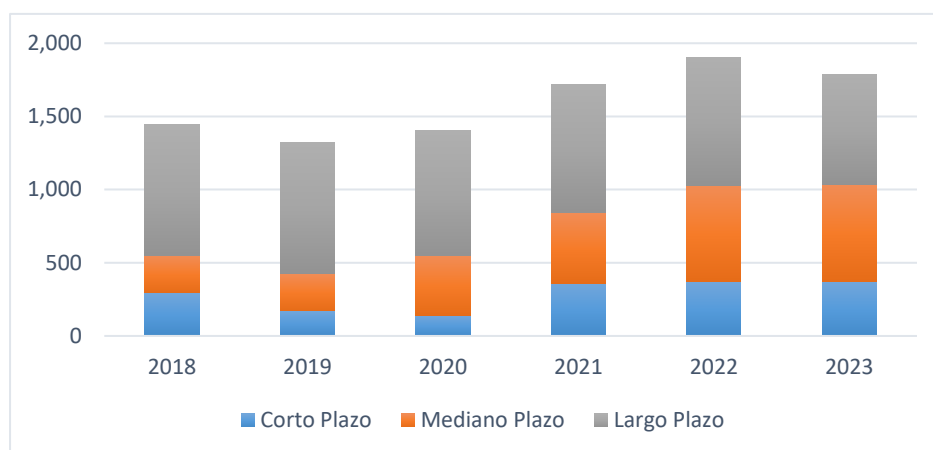
**Tabla 14. Composición de la deuda total por vencimiento.**

<b>Tipo de deuda</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Corto plazo	294,377	173,365	141,667	358,962	370,310	372,462
Mediano plazo	257,236	254,472	407,900	483,613	660,871	663,495
Largo plazo	891,064	895,197	852,261	875,433	869,606	751,838
<b>Total</b>	<b>1,442,677</b>	<b>1,323,034</b>	<b>1,401,828</b>	<b>1,718,008</b>	<b>1,900,787</b>	<b>1,787,795</b>

Fuente: Estados Financieros Individuales Auditados Yura 2018-2023. Elaboración propia.

Asimismo, en el gráfico 24 se muestra la variación del endeudamiento a corto, mediano y largo plazo, del cual podemos visualizar que no existe mucha variación en la deuda a corto plazo desde el año 2021 al 2023.

**Gráfico 24. Composición del endeudamiento**



Fuente: Estados Financieros Individuales Auditados Yura 2018-2023. Elaboración propia

#### **4.1.2. Riesgo de crédito**

El riesgo de crédito de la compañía también es sostenible debido a que es un riesgo identificado y se han desarrollado políticas para mitigarlo. El riesgo de crédito se origina en:

- Depósitos del excedente de liquidez en instituciones financieras. La compañía coloca su excedente de liquidez en instituciones financieras de prestigio ocasionando que exista el riesgo de concentración de crédito; sin embargo, la compañía ha establecido como política distribuir sus depósitos entre diferentes instituciones financieras al finalizar las operaciones diarias.
- Crédito otorgado a clientes, los cuales componen el saldo de cuentas por cobrar comerciales y entidades relacionadas. La Compañía ha establecido como política que para que el área de créditos y cobranzas evalúa la calidad crediticia de los clientes, evaluando su posición financiera; asimismo, establecen límites de crédito individuales sobre las calificaciones internas.

#### **4.1.3. Riesgo de tasa de interés**

La Compañía se ve expuesta al riesgo de cambio en las tasas de intereses por las cuentas por cobrar a partes relacionadas y las obligaciones financieras; sin embargo, este riesgo es moderado, ya que la compañía lo mitiga al obtener deudas con tasa de interés fija. Esto se evidencia al examinar la composición de sus obligaciones financieras, en donde el 53% de ellas corresponde a endeudamiento mediante bonos, cuya tasa de interés pactada es fija.

Asimismo, la tasa de intereses de sus contratos financieros no difiere significativamente de la tasa de interés de mercado que se encuentre disponible para instrumentos financieros similares.

#### **4.1.4. Riesgo de tipo de cambio**

La compañía se ve expuesta al riesgo de tipo de cambio principalmente a las actividades operativas, debido a que la compañía factura en soles, por lo que el riesgo se presenta al realizar

ventas al exterior, otorgar préstamos a empresas relacionadas en dólares estadounidenses, al recibir préstamos de empresas relacionadas en dólares estadounidenses y por transacciones de endeudamiento con entidades bancarias que se mantienen en esa moneda.

A continuación, los activos y pasivos en moneda extranjera, expresado en dólares americanos al 31 de diciembre del 2023 y 31 de diciembre del 2022:

**Tabla 15. Posición monetaria dólares**

<b>Partidas</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Efectivo y equivalente de efectivo	2,650	116,247
Cuentas por cobrar comerciales	789	1,518
Cuentas por cobrar relacionadas	387	412
Otras cuentas por cobrar	611	455
<b>Total Activo</b>	<b>4,437</b>	<b>118,632</b>
Cuentas por pagar comerciales	-19,819	-18,132
Cuentas por pagar relacionadas	-527	-256
Otros pasivos	-930	-65
<b>Total Pasivo</b>	<b>-21,276</b>	<b>-18,453</b>
<b>Posición activa, neta</b>	<b>-16,839</b>	<b>100,179</b>

Fuente: Estados Financieros Yura S.A. Elaboración propia

El riesgo del tipo de cambio es moderado, debido a ello la compañía no utiliza instrumentos financieros derivados para cubrir su exposición al riesgo de tipo de cambio; por lo que asume el riesgo de variación de tipo de cambio.

#### **4.1.5. Riesgo de precio**

La compañía enfrenta el riesgo del precio, por la variación en los precios de la materia prima y los costos de transportes utilizados en la producción del cemento. Dentro de las materias primas incluyen calizas, arcillas, margas, caolín, arenisca, arenas silíceas, piritas, yeso, minerales de hierro, combustibles (carbón, gas natural y coque de petróleo).

A pesar de ello, este riesgo se considera sostenible, debido a que:

- Realizan negociación corporativa, la empresa mitiga este riesgo mediante negociaciones a nivel corporativo dentro del grupo económico al que pertenece. Estas negociaciones se realizan con los proveedores correspondientes para garantizar precios estables y competitivos.
- Cuentas con canteras propias que le permite producir el Clinker que es la materia prima principal en la producción del cemento, reduciendo la dependencia de fuentes externas y contribuye a la estabilidad en el suministro.

#### **4.1.6. Riesgo de inflación**

Este riesgo está relacionado con el aumento generalizado del precio de los bienes y servicios en los países en los que opera, pudiendo afectar a la empresa de las siguientes maneras:

- Incremento del costo de producción, si los insumos que utiliza en la fabricación de cemento incrementan significativamente por la inflación, también incrementaría el costo de producción.
- Reducción del poder adquisitivo de los clientes, ya que producto de la inflación, los clientes de Yura pueden tener menos capacidad para invertir en construcción.
- Mayor costo de financiamiento, si la inflación aumenta, los bancos centrales suelen elevar las tasas de interés, lo que encarece el financiamiento.

Para efectos de reducir este riesgo, Yura en su plan de inversiones 2024-2025, invertirá entre 50 y 80 millones de dólares enfocados en la sostenibilidad y mejora de la eficiencia.

#### **4.1.7. Riesgo País**

También conocido como riesgo soberano, este riesgo está relacionado a la capacidad del gobierno de Perú y de los otros países en los que opera, como Bolivia y Ecuador, para cumplir con sus obligaciones financieras, el cual puede afectar directamente a las actividades de la compañía. Los factores que influyen en este riesgo son:

- Inestabilidad política y económica, Yura S.A. depende de las condiciones macroeconómicas y de la inversión pública en infraestructura, ya que, si un país enfrenta dificultades para pagar su deuda externa o interna, ocasionaría un recorte en el gasto público, afectando negativamente la demanda de cemento.
- Balanza de pagos, se manifiesta con la capacidad de cumplimiento de pago que tiene un país de sus obligaciones, que se pueden manifestar en la capacidad pago de la deuda soberana, pero también de la deuda del sistema financiero.

Una manera de mitigar este riesgo es mediante la diversificación geográfica de la compañía, con foco en país que no tengan problemas con su balanza de pagos.

## **4.2. Riesgos no financieros**

### **4.2.1. Desabastecimiento de insumos**

El desabastecimiento de insumos es un riesgo moderado. Este riesgo puede aparecer por diversos factores que afectan la cadena de suministros, tales como:

- Dependencia de proveedores específicos, la compañía podría verse expuesta si depende de proveedores limitados para la adquisición de materias primas que son críticas para la producción, tales como caliza, arcilla, yeso, minerales de hierro y arena, combustibles, entre otros. Si los proveedores enfrentan problemas por desastres naturales, financieros o conflictos laborales, se podría interrumpir el suministro.

- Incremento de costos de energía y transporte, para la producción de cemento se consume bastante energía, por lo que cualquier interrupción o encarecimiento de este suministro podría afectar la producción de manera significativa. De igual manera, los costos de transporte pueden verse afectados por crisis del combustible, huelgas o paros de transportistas o inflación del combustible, lo que puede retrasar la llegada de los suministros. Yura mitiga este riesgo mediante la diversificación de proveedores, de tal manera que se asegura de contar con opciones disponibles en caso de interrupciones; asimismo, utiliza tecnología para un análisis predictivo, ello con el fin de anticiparse ante posibles interrupciones en la cadena de suministros.

#### **4.2.2. Interrupción de canales de distribución**

El riesgo de interrupción en los canales de distribución de Yura S.A., como en cualquier empresa de la industria cementera, puede surgir de diversos factores, entre los que se incluyen:

- Factores logísticos: Problemas en la infraestructura de transporte, como carreteras en mal estado, bloqueos de vías, huelgas en el sector transporte o problemas en puertos y aduanas que afecten la distribución.
- Factores sociales y políticos: Conflictos sociales, huelgas, manifestaciones o inestabilidad política pueden interrumpir el flujo de productos. Esto es especialmente relevante en zonas donde la infraestructura de transporte depende de rutas vulnerables a estos eventos.
- Factores climáticos y naturales: Desastres naturales como terremotos, inundaciones, deslizamientos de tierra o lluvias intensas pueden dañar infraestructuras críticas y afectar el transporte de cemento.
- Factores de proveeduría: Fallas en el suministro de materias primas, escasez de combustible, o interrupciones en la cadena de suministro de insumos necesarios para la producción de cemento.
- Factores económicos: Fluctuaciones en los precios del combustible, cambios en las políticas arancelarias o de importación, y fluctuaciones en la demanda que pueden impactar la capacidad de distribución.

Para poder mitigar este riesgo que es moderado, Yura S.A. podría:

- Cambiar rutas y modos de transporte asegurándose que existan otras rutas de transporte; asimismo, puede utilizar otros medios de transportes, que reduzca su dependencia en una sola ruta.
- Mantener buenas relaciones con las comunidades locales y gobiernos regionales para minimizar el impacto de conflictos sociales o políticos en las operaciones de distribución.

- Desarrollar planes de contingencia robustos para actuar rápidamente en caso de desastres naturales, huelgas, o interrupciones en la cadena de suministro.
- Diseñar sistemas de monitoreo continuo para identificar y evaluar los riesgos potenciales en tiempo real.
- Mantener un nivel adecuado de inventarios en diferentes puntos de la cadena de distribución para asegurar que haya suficiente cemento disponible en caso de interrupciones temporales en el transporte.

#### **4.2.3. Riesgos laborales**

Yura S.A. se ve expuesta a riesgos laborales inherentes a la industria cementera, tales como la exposición a polvo de cemento, ruido, vibraciones, y riesgos mecánicos y ergonómicos.

Para mitigar estos riesgos, la compañía ha establecido varias medidas que abarcan:

- Monitoreo continuo de la salud: Realizan evaluaciones médicas periódicas para detectar problemas de salud relacionados con el trabajo.
- Capacitación en seguridad: Los empleados reciben formación constante en protocolos de seguridad y uso de equipos de protección.
- Inversiones en tecnología: Incorporan equipos modernos que reducen la exposición a riesgos físicos y químicos.

Además, la empresa sigue estrictamente las normativas de seguridad laboral para garantizar un entorno de trabajo seguro; asimismo, los contratistas y trabajadores tienen la obligación de cumplir con el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo de Yura. Es por ello que el riesgo laboral es moderado, siendo la tasa promedio de frecuencia de accidentes de 3%.

#### **4.2.4. Riesgos ambientales**

Yura S.A. enfrenta varios riesgos ambientales inherentes a la producción de cemento, entre los cuales destaca la emisión de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) que afecta el medioambiente y que la industria cementera en general es responsable de aproximadamente el 8% de las emisiones globales de CO<sub>2</sub>.

Este riesgo es crítico, por lo que Yura S.A. ha mitigado este riesgo mediante la implementación de diversas estrategias orientadas hacia la sostenibilidad, y lo ha logrado mediante la reducción del factor de clinker en sus productos por debajo del 60%. El clinker es un componente clave en la producción de cemento y su fabricación es una de las fuentes principales de emisiones de CO<sub>2</sub>. Al reducir su uso y sustituirlo con materiales naturales como la puzolana, una roca volcánica con propiedades cementantes, Yura no solo ha disminuido las emisiones, sino que también mejora la durabilidad y resistencia del cemento producido.

Gracias a estas acciones, Yura S.A. ha logrado una posición destacada en la industria como un pionero en sostenibilidad, ofreciendo productos más ecológicos tanto en el mercado nacional como en el internacional.

#### **4.2.5. Riesgos legales**

Yura S.A. puede verse expuesto a varios riesgos legales debido a la naturaleza de su operación, que incluye la extracción y procesamiento de minerales y la producción de cemento. Estos riesgos pueden abarcar desde el cumplimiento de normativas ambientales y laborales hasta la gestión adecuada de su responsabilidad social y su impacto en las comunidades locales.

A este tipo de riesgos lo consideramos moderado, ya que Yura S.A. ha implementado medidas para mitigarlo. Entre las más destacadas se encuentran:

- **Certificaciones Internacionales:** La compañía ha obtenido y mantiene certificaciones internacionales importantes, como la ISO 9001 para gestión de calidad, la ISO 14001 para gestión ambiental, y la ISO 45001 para seguridad y salud en el trabajo. Estas certificaciones aseguran que la compañía sigue estándares rigurosos en sus operaciones, lo cual reduce el riesgo de incurrir en sanciones legales y mejora su capacidad de respuesta ante posibles auditorías y litigios.
- **Gestión del Cumplimiento y Transparencia:** Yura S.A. mantiene una política de cumplimiento riguroso de las normativas legales y una comunicación transparente con sus grupos de interés, permitiéndole anticipar y mitigar potenciales riesgos legales.

Estas acciones muestran el compromiso de Yura S.A. por operar de manera legal y ética, minimizando su exposición a riesgos legales a través de la implementación de buenas prácticas y el cumplimiento de estándares internacionales. Asimismo, tiene el soporte legal del Grupo Gloria

#### **4.2.6. Riesgos de conflictos con comunidades**

Yura S.A. por sus operaciones extractivas, se enfrenta a riesgos relacionados con su impacto en las comunidades del interior del Perú, especialmente en términos de posibles conflictos sociales y medioambientales.

Se considera que este riesgo es crítico. Yura S.A. para mitigar estos riesgos, ha implementado programas de responsabilidad social que incluyen el apoyo a proyectos comunitarios, la mejora de infraestructura local, y el fomento de la educación y salud en las áreas donde opera; asimismo, busca mantener un diálogo constante con las comunidades para prevenir y resolver conflictos de manera proactiva.

#### **4.2.7. Riesgo de ciberseguridad**

Yura S.A. al igual que muchas empresas enfrentan riesgos de ciberseguridad, siendo las principales:

- Ataques al Sistema de Control Industrial (ICS), Yura puede verse vulnerable a ciberataques que interfieren en los procesos de manufactura que puedan afectar la calidad del producto o incluso que causen daños físicos a los equipos.
- Robo de propiedad intelectual y datos sensibles, Yura puede verse vulnerable al robo de fórmulas de producción del cemento, planes estratégicos o datos financieros.
- Ataque de Ransomware, viéndose expuesto al cifrado de datos críticos y paralizar las operaciones de la planta de producción o los sistemas administrativos, causando interrupciones significativas.
- Ataque Phishing y compromiso de credenciales, los empleados de Yura S.A. pueden ser blanco de ataques de Phishing, lo que podría resultar en la exposición de credenciales y acceso no autorizados.
- Fuga de datos por empleados Insatisfechos o con más intenciones, Yura S.A. como todas las empresas, pueden verse expuestos a que los empleados internos puedan filtrar información confidencial o comprometer la seguridad de la empresa por insatisfacción o intenciones maliciosas.

Este riesgo es Moderado. Se sugiere a Yura S.A. adoptar marcos de ciberseguridad basados en normas internacionales, como ISO/IEC 27001, para que se gestione de manera íntegra; asimismo, programar capacitaciones para empleados en ciberseguridad, enfocándose en la identidad y prevención de riesgos.

#### **4.2.8. Riesgo de inestabilidad en la demanda**

Yura se ve expuesto al riesgo de inestabilidad de la demanda de manera significativa, ello debido a la naturaleza cíclica de la industria de la construcción, que se ve afectada por factores macroeconómicos y políticas públicas, pudiendo afectar tanto a las ventas e ingresos como a la gestión de inventarios de las empresas.

Para mitigar este riesgo que es moderado, Yura S.A. ha diseñado varias estrategias:

- Diversificación geográfica y de productos: Yura ha expandido su presencia a nivel internacional, ya que realiza operaciones en Bolivia y Ecuador, lo que reduce la dependencia del mercado peruano. Asimismo, la empresa ha diversificado su oferta de productos, incluyendo cementos ecológicos, lo que le permite adaptarse a diferentes mercados y necesidades.

- Fortalecimiento de la red de distribución: La empresa ha potenciado su red de distribución, enfocándose en el segmento de autoconstrucción, que representa una gran parte del consumo de cemento en Perú. Esto le permite mantener una demanda constante incluso cuando otros segmentos del mercado puedan verse afectados
- Inversiones en capacidad de producción: Yura ha realizado inversiones significativas en la ampliación de su capacidad productiva, lo que le permite estar preparada para picos en la demanda y optimizar sus operaciones para mantener la competitividad en el mercado.

Estas medidas optadas por Yura S.A. le permiten enfrentar las fluctuaciones en la demanda y a mantener su posición en el mercado a pesar de los desafíos externos.

#### **4.2.9. Riesgo estratégico**

Este tipo de riesgo estratégico es complejo y pueden surgir de diversas fuentes:

- El ingreso de nuevos competidores o el fortalecimiento de los existentes pueden erosionar la participación de Yura S.A. en el mercado.
- Cambios de las preferencias de los clientes o la preferencia por materiales de producción innovadores, que pueden afectar la relevancia de los productos que ofrece Yura S.A.
- Cambios en las normativas ambientales y sociales que puedan aumentar los costos de la producción de Yura S.A.

Se sugiere que Yura S.A. puede mitigar dicho riesgo que es considerado como moderado mediante las siguientes acciones:

- Realizar planes estratégicos que sean suficientemente flexibles para adaptarse a cambios inesperados en el entorno externo.
- Analizar y monitorear continuamente el entorno, que le permita anticipar cambios y adaptar la estrategia de la empresa en consecuencia.
- Revisar de manera periódicas de las estrategias corporativas para asegurarse de esa manera que siguen alineados con el entorno cambiante y los objetivos a largo plazo de la empresa.

#### **4.2.10. Riesgo reputacional**

El riesgo reputacional se refiere a la posibilidad de que la percepción pública negativa afecta la confianza de los clientes, inversores, socios comerciales y la comunidad, ocasionando que Yura S.A. pueda verse expuesto a pérdidas de ingresos, disminución del valor de la marca y dificultades para mantener relaciones comerciales. Este riesgo puede surgir por:

- Problemas ambientales, ya que la industria cementera es conocida por las emisiones de CO<sub>2</sub> y el uso intensivo de recursos naturales, por lo que cualquier incidente relacionado a la contaminación o incumplimiento de regulaciones ambientales pueda dañar la reputación de Yura S.A.

- Conflicto con las comunidades locales, que se desencadenen en huelgas, publicidad negativa y pérdida del apoyo local.
- Fallos en la durabilidad o resistencia del cemento, pudiendo afectar la reputación de la empresa si los clientes perciben que no cumple con los estándares esperados.
- Escándalos relacionados a prácticas comerciales, corrupción, o incumpliendo de leyes que puedan dañar la reputación de la empresa de manera significativa.

Ante este riesgo que es crítico, Yura S.A. ha implementado estrategias que mitiguen dicho riesgo:

- Lanzamiento de nuestros productos eco-amigables que han reducido de manera significativa la emisión de CO2.
- Mantiene relaciones positivas con las comunidades locales.
- Se asegura que todos los productos cumplen con los más altos estándares de calidad.

### 4.3. Matriz de Riesgos

A continuación, se presenta la matriz de riesgos:

**Tabla 16. Matriz de riesgos**

Riesgos	No. De Riesgo	Impacto	Probabilidad	Tipo de Riesgo
Riesgo de liquidez	1.1.	4	1	4
Riesgo de crédito	1.2.	3	1	3
Riesgo de tasa de interés	1.3.	3	2	6
Riesgo de tipo de cambio	1.4.	4	3	12
Riesgo de precio	1.5.	4	1	4
Riesgo inflación	1.6.	5	3	15
Riesgo País	1.7.	4	4	16
Riesgo de desabastecimiento de insumos	1.8.	5	2	10
Riesgo de interrupción de canales de distribución	1.9.	4	3	12
Riesgos laborales	2.0.	3	4	12
Riesgos ambientales	2.1.	5	3	15
Riesgos legales	2.2.	4	2	8
Riesgos de conflictos con comunidades	2.3.	5	3	15
Riesgo de ciberseguridad	2.4.	3	3	9
Riesgo de inestabilidad de demanda	2.5.	3	4	12
Riesgo estratégico	2.6.	4	3	12
Riesgo reputacional	2.7.	5	3	15

Fuente: Yura S.A. Reporte de Sostenibilidad y Estados financieros 2023. Elaboración propia

### Leyenda de la clasificación de riesgos

Leyendas	
> 12	Crítico
Entre 5-12	Moderado
Entre 1-4	Sostenible

Se concluye que Yura S.A. tiene identificado sus riesgos y que su gestión es sólida, aunque no completamente controlados, en especial los riesgos soberanos, inflación y ambientales, que son críticos. Aunque los riesgos más bajos están bien gestionados, los críticos son los que requieren una mayor atención.

## **CAPÍTULO V: POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **5.1. Misión, visión y valores**

#### **5.1.1. Misión**

Ser fuente de desarrollo, produciendo y comercializando cemento, prefabricados de concreto, materiales y servicios de la más alta calidad para ser siempre la primera opción del mercado, en un entorno que motive y desarrolle a sus colaboradores, comunidades, clientes y proveedores; promoviendo la armonía con el medio ambiente y maximice el valor de la empresa.

#### **5.1.2. Visión**

Ser una organización líder en los mercados en los que participe, ser coherente con sus principios y valores, de modo que los grupos de interés de la compañía se sientan plenamente identificados.

#### **5.1.3. Valores**

En Yura S.A. uno de los principales valores es la responsabilidad social, ya que reconocen que son partícipes de un sistema social con el cual interactúan. Todas sus decisiones y sus actos son congruentes con dicho sistema social.

Contribuyen a la permanencia y renovación de los recursos naturales, así como al progreso de las comunidades en las que actúan en beneficios de sus clientes, colaboradores y medio ambiente.

### **5.2. Ciclo de vida de la Compañía**

En el año 1966 se constituyó Yura S.A., para ser uno de las principales cementeras de desarrollo más importantes de la región sur del país.

De acuerdo con el CFA Institute (2015) el ciclo de vida de una empresa se clasifica de cinco etapas: Embrionaria, crecimiento, despegue, madurez y declive. Para poder analizar en qué etapa de la vida se encuentra Yura S.A. es importante revisar algunos indicadores de la etapa de madurez:

- Crecimiento estabilizado, Yura S.A. puede que siga experimentando crecimiento; sin embargo, es más estable y menos acelerado en comparación que en la etapa de crecimiento.
- Alta competencia, en la etapa de madurez, la industria cementera suele estar bien establecida con competencia intensa entre los principales actores del mercado.

- Eficiencia operativa, durante la etapa de madurez, las empresas buscan maximizar la eficiencia operativa, optimizar los costos y mejorar los márgenes de beneficios.
- Innovación incremental, en la etapa de madurez se caracteriza por mejoras incrementales en productos y procesos, buscando mantener la competitividad y adaptarse a los cambios del mercado.

Por lo expuesto podemos deducir que Yura S.A. encuentra en etapa de madurez en donde la estabilidad, la eficiencia y la adaptación a un mercado competitivo son clave para mantener su posición y asegurar su crecimiento futuro.

### **5.3. Propuesta de valor**

Yura S.A. ofrece soluciones de construcción confiables y de alta calidad que están diseñadas a soportar las condiciones más exigentes, garantiza durabilidad y resistencia en cada proyecto; asimismo, tiene un firme compromiso con la sostenibilidad, ya que sus productos no solo cumplen con los más altos estándares de la industria, sino que también contribuyen a la reducción de la huella de carbono.

Es importante reconocer que los productos de Yura S.A. están diseñados para ofrecer una alta durabilidad y resistencia, por lo que los clientes están seguros de que están utilizando materiales de alta calidad. De igual manera, Yura se compromete a reducir el impacto ambiental en la producción de cementos que cumplen con los más altos estándares ecológicos y reduciendo la huella de carbono.

Asimismo, Yura S.A. se encuentra comprometido con la innovación continua en procesos y productos, asegurando que los clientes reciban soluciones de construcción que estén a la vanguardia de la industria.

### **5.4. Matriz Boston Consulting Group**

Según Cardoso et al. (2022), la Matriz BCG es un modelo de análisis de cartera que tiene como objetivo principal ayudar a los gerentes a determinar la mejor asignación de recursos entre las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) que conforman un portafolio de negocios.

**Gráfico 25. Matriz BCG para Yura**

		PARTICIPACIÓN DE MERCADO	
		ALTA	BAJA
TASA DE CRECIMIENTO DE MERCADO	ALTA	<p>Línea de cemento bajo la marca Yura</p>  	<p>Prefabricados de concreto</p>  
	BAJO	<p>Cemento diferentes marcas alternativas</p>  	<p>Servicio de transporte</p>  

Fuente: Elaboración propia

Consideramos como producto estrella de Yura S.A. los diferentes productos con la marca Yura debido a que son eco-amigables y tiene una reducción de las emisiones de CO2.

De igual manera, consideramos como producto vaca lechera las marcas Rumi y Frontera por su poca inversión, generando gran liquidez. Clasificamos como producto interrogante los productos prefabricados de concreto con una baja participación de mercado. Por último, consideramos al producto perro el transporte debido al nivel logístico que requiere este servicio y su poca rentabilidad.

### 5.5. Ventajas competitivas

Yura cuenta con una sólida capacidad financiera respecto a Pacasmayo y UNACEM en el periodo 2023, se observa que los ratios de endeudamiento de corto y largo plazo son más bajos que sus principales competidores en la industria (ver Tabla 9), los cuales se deben a la disminución de sus pasivos totales, en línea con ello, se identifica que los ratios de eficiencia y rentabilidad de Yura, ROA y ROE, crecieron ligeramente respecto al periodo 2022 (ver Gráfico 22) manteniendo una tendencia alcista respecto UNACEM y Pacasmayo, lo cual significa una sólida y saludable posición financiera de Yura en la industria, brindando seguridad a sus stakeholders.

Yura S.A. cuenta con posicionamiento en sostenibilidad en la industria, al ganar en el año 2023 en la categoría Inmobiliaria, Construcción y Equipamiento con su iniciativa “Cementos Puzolánicos, una apuesta por la sostenibilidad”, al desarrollar cementos eco amigables que incluyen en su composición hasta 40% de adición de puzolana natural (insumo natural propio

de las zonas volcánicas), con el cual reduce las emisiones de CO2 en la fabricación del cemento, este reconocimiento permite el favorable impacto social y sostenible que realiza sobre sus competidores.

Sin embargo, Yura S.A. cuenta con menos plantas cementeras que UNACEM y Pacasmayo, lo cual le hace perder cierta competitividad en el mercado, eso significa que Yura S.A. tiene una capacidad de producción y distribución limitada en comparación con sus competidores, esto lo puede convertir en una ventaja competitiva ya que al tener menores plantas reduce costos de infraestructura, mantenimiento y personal, y por lo consiguiente puede concentrarse en mejorar la eficiencia, logística y márgenes de ganancia. Otro aspecto en el que podría aprovechar YURA S.A. es en especializarse y dominar el sur del Perú, brindando un mejor servicio y mejorando sus tiempos de entrega de sus productos.

## 5.6. Análisis FODA y FODA Cruzado

### 5.6.1. Análisis FODA

Según Chiavenato (2019), El análisis FODA es una herramienta estratégica utilizada para evaluar factores internos y externos que afectan a una organización, proyecto o situación específica. Se basa en la identificación de Fortalezas y Debilidades (factores internos), así como de Oportunidades y Debilidades (factores externos), lo que permite un diagnóstico integral para la toma de decisiones.

**Tabla 17. Análisis FODA**

Factor	Aspecto	Descripción	Impacto (Del 1 al 4)	Peso	Importancia Ponderada	Importancia por Factor
Fortalezas	Liderazgo Regional	Posicionamiento en el sur del País, siendo una de las principales cementeras en esta región y adaptándose a las necesidades del mercado local.	4	6%	0.24	1.31
	Expansión Internacional	Cementos Yura S.A. opera en diversos países, lo que permite fortalecer su competitividad y diversificar su mercado. Teniendo presencia no solo en Perú, Chile, Bolivia y Ecuador	3	4%	0.12	
	Respaldo del Grupo Gloria	Al ser parte del Grupo Gloria, Yura cuenta con un sólido respaldo financiero que le permite realizar inversiones estratégicas.	4	6%	0.24	
	Compromiso con la sostenibilidad	Producción de cementos ecoamigables. Yura desarrolla cementos con puzolana natural, reduciendo su huella de carbono y contribuyendo a la sostenibilidad ambiental.	3	5%	0.15	
	Inversión en tecnología y Modernización (inversión en CAPEX)	Yura actualiza constantemente en su infraestructura, invirtiendo periódicamente en tecnología para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos de producción.	4	4%	0.16	
	Integración Vertical	Yura controla varias etapas de su cadena de producción y distribución, minimizando su dependencia de terceros y optimiza la logística.	3	5%	0.15	
	Producción del Clinker	Yura produce su propio Clinker, lo que reduce costos y garantiza la calidad del producto final; asimismo, tiene una independencia en la producción de insumos.	4	4%	0.16	
	Bajo apalancamiento financiero	Yura mantiene un nivel de endeudamiento bajo, asegurando estabilidad y menor riesgo financiero ante posibles crisis económicas.	3	3%	0.09	

Factor	Aspecto	Descripción	Impacto (Del 1 al 4)	Peso	Importancia Ponderada	Importancia por Factor
Oportunidad	Crecimiento del sector construcción en el Perú	El aumento en la inversión en infraestructura y vivienda en el país representa una demanda creciente de cemento y concreto	4	6%	0.24	0.80
	Mayor interés en construcciones sostenibles	El mercado valora cada vez más el uso de materiales ecoamigables, lo que favorece la demanda de los productos de Yura con menor impacto ambiental.	3	4%	0.12	
	Expandir su posicionamiento a más regiones del Perú	Actualmente, su mayor presencia está en el sur del país. Expandirse al centro y norte del Perú le permitiría captar más clientes y aumentar su participación de mercado.	4	5%	0.2	
	Expansión a nuevos mercados internacionales	La empresa tiene la posibilidad de ampliar su presencia en países de la región aprovechando su capacidad de producción y red de distribución.	3	4%	0.12	
	Innovaciones en la industria cementera	La adopción de nuevas tecnologías en producción y logística permite mejorar la eficiencia y competitividad de la empresa.	3	4%	0.12	
Debilidad	Alta concentración del mercado en el sur del Perú	Aunque es líder en la región sur, su presencia en el centro y norte del país es menor en comparación con otros competidores.	3	4%	0.12	0.70
	Dependencia de la industria de la construcción	La demanda de cemento está fuertemente ligada al crecimiento del sector construcción, lo que la hace vulnerable a ciclos económicos adversos.	4	3%	0.12	
	Altos costos de producción y logística	La producción de cemento requiere un alto consumo energético y costos operativos elevados, lo que puede afectar la rentabilidad en ciertos contextos.	4	4%	0.16	
	Incremento en los niveles de inventarios	Los inventarios han crecido significativamente de S/ 192,172 en 2021 a S/ 351,267 en 2022 (+82.8%) y S/ 358,476 en 2023 (+2.1%). Esto puede reflejar sobreproducción, menor rotación de productos o dificultades en la comercialización.	3	5%	0.15	
	Algunos productos no han logrado una adecuada cuota de mercado	Algunos productos del portafolio de Yura no han alcanzado el nivel de ventas esperado, lo que indica dificultades en la penetración del mercado o falta de diferenciación frente a la competencia.	3	5%	0.15	
Amenazas	Competencia con cementeras con mayor presencia en otras regiones	Aunque Yura es líder en el sur del Perú, cementeras como UNACEM y Pacasmayo tienen una fuerte presencia en el centro y norte del país, lo que dificulta la expansión de Yura a estas zonas.	4	3%	0.12	0.73
	Riesgos ambientales	La industria cementera enfrenta regulaciones ambientales cada vez más estrictas, lo que puede incrementar costos operativos y requerir inversiones adicionales en sostenibilidad.	4	3%	0.12	
	Riesgo de desaceleración económica	Una posible crisis económica en el país podría afectar el sector construcción y, por ende, la demanda de cemento.	4	5%	0.2	
	Riesgo de conflictos con comunidades	La actividad minera y cementera en Perú puede generar conflictos con comunidades locales, lo que podría afectar la operación de la empresa y generar costos adicionales por medidas de mitigación.	3	3%	0.09	
	Riesgos políticos y cambios en la normativa del Perú	La inestabilidad política y los posibles cambios en la regulación del sector construcción y minero pueden generar incertidumbre y afectar la operatividad de Yura.	4	5%	0.2	
				100%		

Fuente: Elaboración propia

El análisis FODA muestra que Yura S.A. cuenta con fortalezas más significativas que sus debilidades y que las oportunidades superan a las amenazas. Con una importancia ponderada de 1.31 en fortalezas frente a 0.70 en debilidades, evidenciando que Yura S.A. se encuentra en una posición favorable,

Asimismo, las oportunidades alcanzan 0.80, mientras que las amenazas suman 0.73, lo que indica que el entorno ofrece más posibilidades de crecimiento que riesgos. Dado este panorama, Yura S.A. puede aprovechar sus ventajas competitivas, como su liderazgo regional, respaldo financiero y modernización tecnológica, para expandirse a nuevos mercados y fortalecer su posicionamiento en la industria; sin embargo, debe estar atenta a los desafíos operativos y la competencia en otras regiones para soportar su crecimiento.

### 5.6.2. Análisis FODA cruzado

El Análisis FODA Cruzado es una herramienta estratégica que amplía el análisis FODA tradicional al identificar acciones estratégicas mediante la combinación de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). Este enfoque permite desarrollar estrategias que aprovechan las fortalezas para capitalizar oportunidades, mitigar amenazas y superar debilidades.

Según Sigüenza y Javier (2015), la matriz FODA cruzado consiste en identificar acciones estratégicas, las cuales junto con las grandes estrategias de la empresa serán el marco para concretar el plan estratégico y operativo de la empresa.

**Tabla 18. Análisis FODA cruzado**

	Oportunidad (0.67)	Amenaza (0.75)
	O1: Expansión del portafolio de productos.	A1: Incertidumbre política en el Perú que afecta diversos proyectos.
	O2: Posibilidad de expandirse al centro y norte del Perú.	A2: Expansión de los principales competidores.
	O3: Continuación con la expansión internacional.	A3: Contracción del sector construcción por crisis mundial.
Fortaleza (0.83)	FO	FA
F1: Yura invierte periódicamente en la tecnología de sus plantas.	F1-O1: Con la inversión en tecnología puede ampliar su cartera de productos.	F1-A1: Revisar antes la inversión a implementar con la coyuntura política.
F2: Posee liderazgo en el sur del Perú y se amolda a las exigencias de esta región.	F2-O2: Puede aprovechar su liderazgo en el sur para expandirse al centro y norte del Perú.	F2-A2: Con el liderazgo en el sur contrarrestar con buena estrategia el crecimiento de los competidores.
F3: Pertenece al grupo Gloria e incorpora su prestigio y algunos procesos han sido heredados, también tiene respaldo financiero.	F3-O3: Aprovechar el prestigio y procesos de Gloria para continuar con la expansión internacional, puede aprovechar de su gran capacidad de inversión y acceso a financiamiento.	F3-A3: Aprovechar algunos procesos de Gloria para reducir costos debido a la contracción en el sector, mayor poder de negociación con proveedores de materias primas, energía y transporte, reduciendo costos, acceso a mejores acuerdos logísticos gracias a la presencia del Grupo Gloria.
F4: Producción propia de Clinker y uso de puzolana para reducir costos.	F4-O4: Potenciar el uso de puzolana y Clinker propio para mejorar márgenes de rentabilidad y eficiencia.	F4-A4: Minimizar el impacto de la volatilidad en precios de materias primas y energía mediante producción propia de Clinker y puzolana.

Debilidad (0.42)	DO	DA
D1: Poder reevaluar los productos que no funcionaron.	D1-O1: Poder reevaluar los productos que no funcionaron y relanzarlos con estrategias de marketing mejoradas.	D1-A1: Reevaluar algunos productos considerando la coyuntura política.
D2: Dependencia del sector construcción, lo que la hace vulnerable a crisis económicas.	D2-O2: Buscar diversificación de mercados para reducir la dependencia del sector construcción.	D2-A2: Implementar estrategias de reducción de costos para mitigar el impacto de crisis económicas.
D3: Altos costos de producción y logística en comparación con algunos competidores.	D3-O3: Optimizar procesos productivos y logísticos mediante inversión en eficiencia operativa.	D3-A3: Negociar con proveedores mejores condiciones de pago y transporte para reducir costos.
D4: Algunos productos no han logrado una adecuada participación en el mercado.	D4-O4: Rediseñar estrategias de comercialización para mejorar la aceptación de productos en el mercado.	D4-A4: Enfocar estrategias en productos con mayor rentabilidad para mitigar riesgos de baja aceptación.
D5: Elevado nivel de inventarios con tendencia creciente.	D5-O5: Implementar estrategias de rotación de inventarios y mejorar la planificación de demanda.	D5-A5: Optimizar la gestión de inventarios para reducir costos de almacenamiento y riesgos de obsolescencia.

Fuente: Elaboración propia

### 5.6.3. Análisis VRIO

El Análisis VRIO es una herramienta estratégica que permite a las organizaciones evaluar sus recursos y capacidades para determinar cuáles pueden proporcionar una ventaja competitiva sostenible. El término "VRIO" es un acrónimo que representa cuatro criterios clave: Valioso, Raro, Imitable y Organizado. Este marco fue desarrollado por el profesor Jay B. Barney en su artículo "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" publicado en 1991

**Tabla 18. Análisis VRIO**

Fortaleza	Tipo de Ventaja	Valioso	Raro	Imitable	Organizado	Ventaja Competitiva
Liderazgo Regional	Reputacional	Sí	No	Si	Sí	Ventaja Competitiva Temporal
Expansión Internacional	Reputacional	Sí	No	Si	Sí	Ventaja Competitiva Temporal
Respaldo del Grupo Gloria	Financiera	Sí	Si	No	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible
Compromiso con la Sostenibilidad	Reputacional	Sí	No	Si	Sí	Ventaja Competitiva Temporal
Inversión en Tecnología y Modernización (CAPEX)	Tecnológica	Sí	No	Si	Sí	Ventaja Competitiva Temporal
Red de distribución eficiente	Logística	Sí	Sí	Si	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible
Producción del Clinker	Tecnológica	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible
Bajo Apalancamiento Financiero	Financiera	Sí	No	No	Sí	Ventaja Competitiva Temporal
Desarrollo de productos ecoamigables	Innovación	Sí	Sí	Si	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible

Fuente: Elaboración propia

El análisis VRIO realizado evidencia que la empresa posee una combinación de ventajas competitivas temporales y sostenibles, las cuales se fundamentan en aspectos reputacionales, financieros, tecnológicos, logísticos e innovadores. Si bien fortalezas como el liderazgo regional, la expansión internacional y el compromiso con la sostenibilidad brindan una ventaja competitiva temporal, existen otros factores, como el respaldo del Grupo Gloria, la red de distribución eficiente, la producción de Clinker y el desarrollo de productos ecoamigables, que otorgan una ventaja sostenible debido a su carácter valioso, raro y difícil de imitar. Para

consolidar su posición en el mercado y garantizar una ventaja a largo plazo, la empresa debe fortalecer sus capacidades tecnológicas y de innovación, invirtiendo en estrategias que refuercen la diferenciación y generen barreras de entrada para la competencia.

#### 5.6.4. Matriz PEYEA

De acuerdo a lo establecido por la metodología de la matriz Peyea (Fred, 2003) se evaluaron los cuatro factores, con ello se hallaron las coordenadas de un par ordenado, el cual coincide con el cuadrante de una estrategia agresiva, correspondiendo alguna de las siguientes estrategias: penetración de mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de producto, entre otros. A continuación, exponemos los puntajes asignados:

**Tabla 19. Factores de la matriz PEYEA**

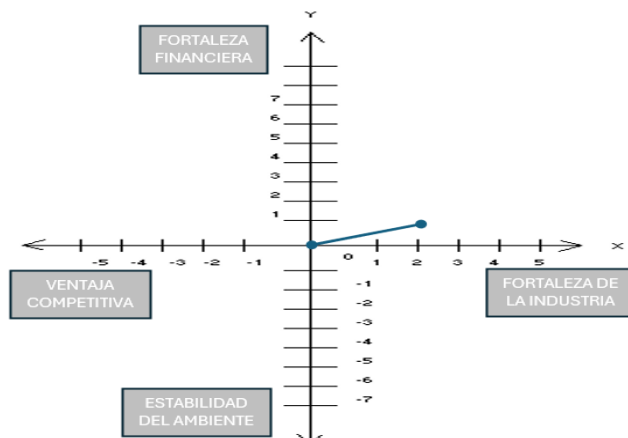
POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
<b>Fuerza Financiera (FF)</b>		<b>Estabilidad del Ambiente (EA)</b>	
Solvencia	4	Cambios tecnológicos	-2
Apalancamiento	3	Tasa de Inflación	-3
Liquidez	3	Variabilidad de la demanda	-2
Capital de Trabajo	3	Presión competitiva	-2
Riesgos Implícitos del Negocio	3	Estabilidad política y social	-4
Flujos de Efectivo	4	<b>Promedio</b>	<b>-2.6</b>
<b>Promedio</b>	<b>3.33</b>	<b>Fuerzan de la industria (FI)</b>	
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>		Abundancia, diversidad de insumos y proveedores	4
Participación en el mercado	-1	Potencial de Crecimiento	4
Calidad del producto	-2	Conocimientos Tecnológicos	3
Lealtad de los clientes	-2	Productividad, aprovechamiento de la capacidad	3
Control sobre proveedores y distribuidores	-2	Demanda	5
Utilización de la capacidad competitiva	-2	Regulaciones del sector	4
<b>Promedio</b>	<b>- 1.80</b>	<b>Promedio</b>	<b>3.83</b>

Eje X	Promedio del factor	Suma de factores
Ventaja competitiva (VC)	- 1.80	
Fortaleza de la industria (FI)	3.83	
<b>X=</b>		<b>2.03</b>

Eje Y	Promedio del factor	Suma de factores
Fortaleza Financiera (FF)	3.33	
Estabilidad del ambiente (EA)	-2.60	
<b>Y=</b>		<b>0.73</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 26. Matriz PEYEA**



Fuente: Elaboración propia

### 5.6.5. Matriz de Rumelt

Según Rumelt (1995), la evaluación de estrategias se centra en cuatro criterios fundamentales: Consistencia, Consonancia, Ventaja y Factibilidad. Una estrategia efectiva debe cumplir con estos principios para garantizar su éxito y sostenibilidad en el tiempo:

- Consistencia: Una estrategia debe ser coherente en todas sus decisiones y no presentar contradicciones en su implementación.
- Consonancia: La estrategia debe estar alineada con las tendencias del entorno y responder a cambios en la industria y el mercado.
- Ventaja: Debe proporcionar una ventaja competitiva sostenible basada en capacidades distintivas y recursos difíciles de imitar.
- Factibilidad: Debe ser viable con los recursos financieros, humanos y tecnológicos disponibles en la organización.

Rumelt (1995) señala que una estrategia mal estructurada, sin coherencia interna o sin alineación con el entorno, puede llevar al fracaso de la empresa, mientras que una estrategia bien formulada mejora su competitividad y crecimiento sostenible.

En tabla N° 21, se realiza un análisis mediante la Matriz de Rumelt considerando la siguiente ponderación en los criterios de evaluación:

- Consistencia: 25%
- Consonancia: 25%
- Ventaja: 30%
- Factibilidad: 20%

**Tabla 20. Matriz de Rumelt**

Fortaleza	Puntuación (del 1 al 3)				Puntuación Final
	Consistencia (25%)	Consonancia (25%)	Ventaja (30%)	Factibilidad (20%)	
Liderazgo Regional	3	3	3	3	3
Expansión Internacional	2	3	3	2	2.55
Respaldo del Grupo Gloria	3	3	3	3	3
Compromiso con la Sostenibilidad	3	3	2	2	2.5
Inversión en Tecnología y Modernización (CAPEX)	3	3	3	2	2.8
Red de distribución eficiente	3	3	3	3	3
Producción del Clinker	3	3	2	3	2.7
Bajo Apalancamiento Financiero	3	2	2	3	2.45
Desarrollo de productos ecoamigables	2	3	3	2	2.55

Del análisis realizado se desprende que las fortalezas más robustas (con puntuación 3) son:

- Liderazgo Regional en el sector Sur
- Respaldo del Grupo Gloria
- Red de distribución eficiente

Estas fortalezas deben ser priorizadas en la estrategia empresarial, ya que ofrecen una ventaja competitiva sólida; asimismo, existen fortalezas con alta importancia pero menor factibilidad, con puntajes entre 2.55 y 2.80, las cuales son:

- Inversión en tecnología y modernización
- Expansión internacional
- Desarrollo de productos ecoamigables
- Producción del Clinker

Para estas fortalezas, es importante asignar recursos estratégicos para mejorar su implementación. Y finalmente se ha detectado la fortaleza con menor impacto (2.45), que es el Bajo Apalancamiento Financiero, ello debido a que su ventaja competitiva es limitada en comparación con las otras estrategias.

En conclusión Yura debe seguir potenciando sus fortalezas mejor puntuadas y destinar recursos para fortalecer aquellas con menor factibilidad, asegurando su sostenibilidad en el tiempo.

## **CAPITULO VI: VALORIZACIÓN**

### **6.1.Método del Flujo de Caja Descontado (DCF)**

#### **6.1.1. Justificación**

La valorización de Yura S.A. se llevó a cabo utilizando el método del Flujo de Caja Descontado, el cual es ampliamente reconocido por su capacidad para reflejar la generación de valor a lo largo del tiempo. Este método permite medir el valor fundamental de la empresa, como los precios de las acciones, lo cual es especialmente relevante dado que Yura S.A. no cotiza sus acciones en bolsa.

La valorización se realizó para determinar el valor patrimonial de la empresa al 31 de diciembre del 2023, tomando como base los estados financieros histórico, proyecciones financieras y condiciones macroeconómicas.

#### **6.1.2. Supuestos de proyección de estados financieros**

##### **6.1.2.1.Proyección de ventas**

Las ventas fueron proyectadas utilizando el modelo macroeconómico basado en el método de mínimos cuadrados, para lo cual se consideró las siguientes variables:

- PBI Global y PBI Construcción, variables que se utilizaron para proyectar el Despacho Nacional de cemento, ya que están altamente correlacionadas con el despacho del sector construcción.
- Participación de mercado, la participación de Yura S.A. en el mercado nacional se determinó mediante el cálculo del despacho realizado por Yura S.A. en comparación con el Despacho Nacional de cemento. Este análisis histórico mostro que la empresa ha mantenido una participación promedio del 22% en el despacho nacional, lo que se utilizó como base para proyectar las ventas futuras.
- Incremento en el precio de venta, el precio promedio por bolsa de 42.50 kg se proyectó con un incremento anual del 4.03% basado en el comportamiento de los últimos 5 años.

El modelo obtuvo un coeficiente de determinación ajustado ( $R^2$ ) de 71.88%, lo que nos indica una relación sólida entre las variables y las ventas históricas.

Se toma como supuesto que no ocurrirán conflictos sociales en la zona de influencia que puedan afectar la generación de ingresos.

#### 6.1.2.2. Supuestos utilizados en otros rubros

**Tabla 21. Supuestos utilizados en la valorización**

Variable	Criterio
Fecha de valorización	31/12/2023
Subsidiarias	No se consideran, se ha utilizado información de Yura Individual
Moneda	Soles
Periodo de proyección	Desde el año 2024 al año 2031
PBI Global	Incremento de 3.33% en 2024, 2.8% en 2025, 2.9% en 2026, y a partir de 2027 un incremento de 3% (reales)
PBI de Construcción	Incremento de 2.2% en 2024, 3.5% en 2025, 2.2% en 2026, 3.1% en 2027, 3.3% en 2028, y a partir de 2029 un incremento de 2.9% (reales)
Participación del mercado	Se ha considerado que la participación de Yura en el mercado es del 23%
Costo de Venta	Se ha proyectado los principales rubros que son: - Consumo de materiales: Se ha empleado el porcentaje promedio sobre las ventas de los últimos 6 años. - Mano de obra: Se ha proyectado un crecimiento anual de 5% (promedio de crecimiento de los últimos 5 años) - Servicios: crecimiento promedio del rubro en los 2 últimos años: - Depreciación: se utiliza una tasa de depreciación del 3.74% del costo del rubro de propiedades, planta y equipo del 2023 más el CAPEX proyectado de los siguientes años. Se le atribuye un 95.6% del total de la depreciación del ejercicio al costo de ventas.
CAPEX	La inversión al cierre del tercer trimestre del 2024 es S/ 94.5 millones, por lo que se proyecta que la inversión al cierre del 2024 será de S/ 126 millones y en el 2025 se estima que la inversión será de USD 80 millones (al tipo de cambio de 3.77 ascenderá a S/ 301.6 millones). A partir del 2026, se asumirá el ratio CAPEX / Ventas de 15.8% para calcular el CAPEX (promedio del ratio de los años 2024-2025)
Deuda	Se ha realizado un análisis de la deuda financiera al cierre del 2023. Las nuevas deudas que tomará la empresa incluyen pagarés de corto plazo que serán utilizados para financiar las NOF y un bono que será emitido en el año 2025 para financiar el CAPEX. Las tasas de interés utilizadas son las mismas del 2023.

Variable	Criterio
Depreciación	Se calculó en base a la depreciación del 2023 y a la cual se le agrega la depreciación del CAPEX que se va adquiriendo y asignando una tasa de depreciación del 3.74% (tasa que usualmente se utiliza para infraestructura)
Amortización	Se calculó en base a la amortización del 2023 y a la cual se le agrega la amortización del CAPEX que se va adquiriendo y asignándole una tasa de amortización del 14%
Ingresos financieros	Basados en los saldos de préstamos a relacionadas, aplicando una tasa histórica del 2.30%; asimismo, el saldo de depósitos a plazos, aplicando una tasa de retorno del 10% sobre el saldo proyectado.
Gastos financieros	Basado en la estructura de deuda y las tasas promedio históricas.
Cuentas por cobrar	Se determinó con la proyección de ventas multiplicado por el ratio de días de cobro (se usa el ratio del año 2023 y se le reduce 0.05 días hasta llegar al 2031 con el mejor ratio determinado de los últimos 6 años)
Cuentas por pagar	Se determinó con la proyección de compras multiplicado por el ratio de días de pago (se usa el ratio del año 2023 y se le reduce 2.98 días hasta llegar al 2031 con el mejor ratio determinado de los últimos 6 años).
Inventarios	Se determinó con la proyección de costo de ventas multiplicado por el ratio de días de inventarios (se usa el ratio del año 2023 y se le reduce 8.26 días hasta llegar al 2031 con el mejor ratio determinado de los últimos 6 años).
Dividendos	En 2024 se aprobó distribuir 550 millones (años 2014, 2015 y 2016) y para la valorización se está distribuyendo en 4 años: 150 millones el 2024, 40 millones el 2025, y 120 millones del 2026 al 2028. A partir del 2029 se programarán distribuciones de 130 millones al año.

Fuente: Elaboración propia

### 6.1.3. Cálculo del CAPM y el WACC

El cálculo del costo de capital es algo fundamental en la valorización de Yura S.A., ya que determina la tasa a la cual se descuenta los flujos de caja futuros, para ello era necesario determinar el CAPM y el WACC.

Para calcular el Costo de Capital se empleó el modelo de valorización de activos de Capital, que permite calcular el rendimiento esperado por los accionistas como compensación por el riesgo asumido. Los valores utilizados se pueden visualizar en la Tabla N° 23, y el resultado obtenido fue un CAPM es del 11.59%.

Por otro lado, el WACC calculado representa la tasa de descuento utilizado para evaluar el valor presente de los flujos de caja futuros de Yura S.A. Los parámetros utilizados para su cálculo, también mostrados en la Tabla N° 23, arrojaron un WACC de 10.28%. Este valor asegura que la valorización refleje los riesgos específicos de la empresa y del sector cementero, además del costo real de financiar sus operaciones.

**Tabla 22. CAPM**

Variable	Dato	Explicación
Tasa Libre de Riesgo (Rf)	<b>3.88%</b>	Bonos del Tesoro EE.UU.-10 años (%). Se tomo la tasa del 29 de diciembre del 2023.
Beta Apalancada ( $\beta$ )	<b>1.12%</b>	Apalancando la beta desapalancada del sector Building Materials de mercados emergentes según Damodaran.
Prima de Riesgo de Mercado (Rm-Rf)	<b>4.60%</b>	Se escogió la prima de riesgo de mercado implícita del año 2023, reportada por Aswath Damodaran.

Variable	Dato	Explicación
Riesgo País	2.34%	Indicador basado en el diferencial de los bonos soberanos del Perú (EMBI+) frente a los bonos del Tesoro de Estados Unidos (10-year T-Bond). La información fue obtenida de los datos reportados por Aswath Damodaran
Inflación Esperada Perú	2.5%	Inflación de Perú (BCRP)
Inflación Esperada EEUU	2.3%	Inflación de EEUU (Bankinter)
Costo de la deuda (Kd)	7.67%	Promedio ponderado de la deuda de la empresa y la tasa de intereses de mercado al cierre del 2023 publicado por la SBS.
D/E	26.84%	Es el ratio para el sector Building Materials que le corresponde a mercados emergentes según datos reportados por Aswath Damodaran.
Costo de Capital (Ke)	11.59%	Se aplicó la formula: $R_f + \beta(R_m - R_f) + \text{Riesgo País}$
WACC	10.28%	Se aplicó la formula: $K_e(E/E+D) + K_d(1-t)(D/E+D)$

Fuente: Elaboración propia

#### 6.1.4. Estimación del flujo de caja libre para la firma (FCFF)

La valorización de Yura S.A. utilizando el método del Flujo de Caja Descontado, se basa en proyectar los principales Estados Financieros y calcular el Flujo de Caja Libre esperado para los años 2024 a 2031. Este método se complementa con un valor terminal, que captura la perpetuidad de los flujos del horizonte de proyección. En la Tabla 22 se describen los supuestos clave que sustentan las proyecciones financieras, y en la Tabla 24 se visualiza la información proyectada, de la cual se puede determinar que:

- Las inversiones reflejan los gastos necesarios para mantener y ampliar la capacidad operativa, calculadas a partir de información reportada y a porcentajes históricos.
- Desde el 2024 hasta el 2031, el FCFF muestra un crecimiento anual constante, respaldado por el crecimiento en las ventas y el control eficiente de los costos.
- Las inversiones y la variación del capital del trabajo representan egresos significativos; sin embargo, el flujo operativo generado es suficiente para mantener el FCFF positivo y crecimiento.

**Tabla 23. Flujo de caja libre 2024-2031**

Flujo de Efectivo Proyectado	2024E	2025E	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E	2031E
Ventas	1,292,388	1,395,333	1,475,524	1,567,131	1,665,413	1,766,522	1,873,382	1,986,311
(-) Costo de Venta	654,064	703,977	743,903	789,143	837,585	887,520	940,266	995,978
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>638,324</b>	<b>691,357</b>	<b>731,621</b>	<b>777,988</b>	<b>827,827</b>	<b>879,002</b>	<b>933,116</b>	<b>990,333</b>
(-) Gastos Administrativos	103,391	111,627	118,042	125,370	133,233	141,322	149,871	158,905
(-) Gastos de venta y distribución	45,234	48,837	51,643	54,850	58,289	61,828	65,568	69,521
(+/-) Ingresos/Gastos Operativos	2,422	22,229	35,277	38,176	49,353	50,785	60,555	61,006
(-) Depreciación y Amortización	89,130	100,419	109,084	118,285	128,064	138,435	149,434	161,095
<b>EBIT</b>	<b>402,992</b>	<b>452,703</b>	<b>488,129</b>	<b>517,658</b>	<b>557,594</b>	<b>588,202</b>	<b>628,798</b>	<b>661,818</b>
EBIT/VENTAS	31%	32%	33%	33%	33%	33%	34%	33%
Tasa impositiva	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%
<b>EBIT X (1-t)</b>	<b>284,109</b>	<b>319,156</b>	<b>344,131</b>	<b>364,949</b>	<b>393,104</b>	<b>414,682</b>	<b>443,303</b>	<b>466,582</b>
(+) Depreciación y amortización	89,130	100,419	109,084	118,285	128,064	138,435	149,434	161,095
(+) Inversiones	- 126,257	- 301,863	- 231,662	- 246,033	- 261,451	- 277,313	- 294,077	- 311,792
(+/-) NOF	106,802	- 8,707	2,500	2,342	3,967	6,922	9,386	12,109
<b>FCFF</b>	<b>353,783</b>	<b>109,005</b>	<b>224,053</b>	<b>239,543</b>	<b>263,683</b>	<b>282,726</b>	<b>308,046</b>	<b>327,993</b>

Fuente: Elaboración propia

El cálculo del valor patrimonial neto de Yura S.A, se ha proyectado el flujo de caja libre hasta el año 2031, determinando un valor terminal en el año 2031 que representa la perpetuidad de los flujos de caja posteriores al periodo de proyección. A continuación, se utiliza el WACC, calculado en 10.28%, como la tasa de descuento que refleja el riesgo asociado a la empresa.

El patrimonio neto al 31 de diciembre de 2023 se obtuvo restando del valor presente del flujo de caja libre y el valor terminal ajustado los pasivos financieros, como la deuda bancaria y los bonos emitidos, y sumando el saldo de efectivo disponible, tal como se visualiza en la Tabla 25. Este cálculo asegura que el valor patrimonial refleja la capacidad real de Yura S.A. para generar valor para sus accionistas.

**Tabla 24. Cálculo del valor patrimonial**

<b>Cálculo del valor patrimonial</b>	
Tasa g de largo plazo	2.40%
WACC Largo Plazo	9.84%
Valor terminal 8 años en S/ (000)	4,895,112
<b>Valor terminal año 0</b>	<b>2,237,701</b>
<b>Valor patrimonial</b>	
WACC Periodo extraordinario	10.28%
Valor actual FCFE en S/ (000)	1,363,522
Valor terminal S/ (000)	2,237,701
Cash S/ (000)	22,614
Deuda S/ (000)	- 1,358,206
<b>Valor Patrimonial al 31/12/2023 S/ (000)</b>	<b>2,265,631</b>

Fuente: Elaboración propia

Tal como se puede visualizar en la Tabla 25, se calculó que, al cierre del año 2023, es de aproximadamente S/ 2,265,631 miles. Este valor presente es una base sólida para evaluar la posición financiera y estratégica de Yura S.A., indicando su capacidad para seguir creando valor en un sector competitivo y con alta demanda como el de materiales de construcción.

#### **6.1.5. Análisis de sensibilidad**

El análisis de sensibilidad realizado evalúa cómo varían los resultados de la valoración del patrimonio neto de Yura S.A. bajo diferentes combinaciones de la tasa de descuento (WACC) y la tasa de crecimiento perpetuo (“g”). Este análisis es fundamental para comprender cómo estos factores afectan el valor estimado de la empresa.

Para realizar el análisis se consideró los siguientes parámetros:

#### **Tasa de crecimiento perpetuo “g”**

- 2%: Escenario conservador basado en la tasa de inflación de acuerdo con las proyecciones del 2026 hacia adelante de la página Statista.

- 3%: Escenario moderado que incorpora un incremento en las proyecciones de ventas, basados en el aumento del crecimiento de los despachos calculados para la proyección de ventas.
- 3.5%: Escenario optimista que utiliza tasas de crecimiento de los despachos y de los incrementos de los precios utilizados para las proyecciones de ventas.

### WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital)

- Incluye valores de 9.60%, 10%, 10.28%, 10.34%, 10.64% y 10.87%, determinados considerando betas ajustados según diferentes metodologías (Damodaran para mercados emergentes y regiones específicas como EE.UU., Europa y Japón).

Los resultados obtenidos se pueden visualizar en la Tabla 26, de los cuales se pueden visualizar que a mayor tasa “g”, el valor patrimonial incrementa, ya que se proyecta un crecimiento más sólido a largo plazo; asimismo, a medida que el WACC aumenta, el valor patrimonial disminuye debido a un mayor costo de capital. De esta manera se demuestra que las variaciones en las tasas de descuento y crecimiento perpetuo afectan significativamente el valor patrimonial estimado de Yura S.A.

Mediante este enfoque permite identificar los escenarios más conservadores y optimistas, asegurando que las decisiones estratégicas y de inversión consideren los riesgos y oportunidades del mercado.

**Tabla 25. Análisis de sensibilidad**

Tasa "g"perpetuidad	WACC					
	10.34%	10.00%	10.64%	10.87%	9.66%	10.28%
2%	2,153,818	2,431,006	1,976,166	2,013,082	2,588,383	2,252,889
3%	2,173,081	2,484,821	1,978,507	2,026,572	2,658,236	2,285,688
3.5%	2,182,519	2,515,795	1,977,768	2,032,577	2,699,424	2,303,472

Fuente: Elaboración propia

## 6.2.Otros métodos de valoración

### 6.2.1. Valorización por múltiplos

El método de valorización por múltiplos permite estimar el valor de una empresa basándose en indicadores financieros y métricas de desempeño, comparándola con empresas similares del mismo sector. Este enfoque se utiliza como complemento a otros métodos de valoración, como el flujo de caja descontado, ya que proporciona una perspectiva relativa del mercado y agiliza la toma de decisiones.

Para realizar el análisis de valorización por múltiplos, se aplicará los múltiplos EV/EBITDA y P/E(Price to Earnings) para valorar el equity de Yura S.A.

### 6.2.2. Empresas comparables y estadísticas de los múltiplos

Para este análisis se consideraron empresas del sector cementero que cotizan en mercados relevantes, incluyendo Perú, Argentina, Chile y México. Las compañías seleccionadas son:

- UNACEM Corp. S.A.A. (Perú)
- Cementos Pacasmayo S.A.A. (Perú)
- Holcim Argentina S.A. (Argentina)
- Cementos Bio Bio S.A.(Chile)
- Grupo Cementos Chihuahua (México)
- Intercement Brasil

Los múltiplos se calcularon con base en la información financiera disponible al cierre del año 2023. En la Tabla 27 se presenta los valores calculados para EV/EBITDA y P/E.

**Tabla 26. EV/EBITDA y P/E empresas comparables**

Compañía	EV/EBITDA	P/E
Cementos Bio Bio SA	7.21	5.19
Grupo Cementos Chihuahua	7.23	10.39
UNACEM Corp S.A.A	7.86	13.10
Cementos Pacasmayo S.A.A.	14.18	16.76
Holcim Argentina S.A.	16.17	32.30

Fuente: Elaboración propia

A partir de estos valores, se calcularon los cuartiles y el promedio, presentados en la Tabla 28.

**Tabla 27. Cuartiles de comparables**

Múltiplo	Cuartil 1 (Q1)	Mediana (Q2)	Promedio	Cuartil 3 (Q3)
EV/EBITDA	7.22	7.86	9.88	15.18
P/E	7.79	13.10	10.00	24.53

Fuente: Elaboración propia

Estas estadísticas de los múltiplos muestran una dispersión moderada en los valores, destacando la utilidad de la mediana como referencia para evitar la influencia de los valores atípicos. Por su parte, los cuartiles permiten analizar escenarios conservadores (Q1) y optimista (Q3 y Q4).

#### **Aplicación de los múltiplos a Yura S.A.**

Para la valorización de Yura S.A. se consideró su EBITDA al cierre del 2023 de S/ 434,865, la deuda neta es de S/ 1,695,768 y las acciones según libros son de S/ 303,166.

#### **Valorización mediante EV/EBITDA**

Se calcula el Enterprise Value (EV) de Yura S.A. se calculó utilizando los múltiplos del sector y se ajustó por su deuda neta para determinar el valor del equity. Los resultados se muestran a continuación en la tabla 29.

**Tabla 28. Enterprise Value**

Cuartil	EV/EBITDA	EV Yura (Múltiplo EV/EBITDA X EBITDA de Yura)	Valor Equity Yura (EV Yura-Deuda Neta)
Cuartil 1 (Q1)	7.22	3,139,743	1,804,151
Mediana (Q2)	7.86	3,418,872	2,083,280
Cuartil 3 (Q3)	15.18	6,600,057	5,264,465

Fuente: Elaboración propia

### Valorización mediante P/E

El precio por acción se calcula aplicando el múltiplo P/E al EPS (Utilidad por acción) de Yura y posteriormente se estima el valor del equity total, tal como se visualiza en la Tabla 30.

**Tabla 29. Valor de equity**

Cuartil	P/E	Precio por acción (Múltiplo P/E x EPS Yura)	Valor del Equity Yura (EPS x Número de acciones en circulación)
Cuartil 1 (Q1)	7.79	8.03	2,434,356
Mediana (Q2)	13.10	3.52	6,285,453
Cuartil 3 (Q3)	24.53	4.38	2,030,734

Fuente: Elaboración propia

### Comparativo de resultados de los métodos utilizados

El análisis de valorización para Yura S.A. ofrece resultados consistentes entre las metodologías utilizadas:

- **Flujo de caja descontado:** El valor patrimonial estimado es de S/ 2,265 mil.
- **EV/EBITDA:** El equity estimado varía entre S/ 3,139,743 (Q1) y S/ 6,600,059 (Q3), con una mediana de S/ 3,209,509.
- **P/E:** El equity estimado oscila entre S/ 2,434,356 (Q1) y S/ 2,030,734 (Q3), con una mediana de S/ 3,152,926.

La consistencia entre los métodos utilizados refuerza la confiabilidad del análisis, destacando que ambos enfoques convergen hacia valores cercanos en la mediana. Este rango de valores posiciona a Yura S.A. como una empresa competitiva dentro del sector cementero, proporcionando una base sólida para evaluar decisiones futuras sobre la empresa.

### 6.3. Conclusiones

El presente trabajo permitió estimar el valor patrimonial de Yura S.A. al 31 de diciembre de 2023 mediante una combinación de metodologías financieras ampliamente aceptadas, como el Flujo de Caja Descontado (FCD) y la valorización por múltiplos. Los resultados obtenidos demuestran que la empresa cuenta con una base sólida para sostener su liderazgo en el mercado cementero del sur del Perú, con un valor patrimonial estimado que refleja su capacidad de generar valor en el tiempo, a pesar de los retos enfrentados en el entorno macroeconómico.

Yura S.A. destaca por su integración vertical y su capacidad de adaptarse a los cambios en las condiciones del mercado, lo que le permite mantener una posición competitiva frente a sus pares regionales. Sin embargo, los desafíos vinculados a la inflación, el aumento de los costos operativos y la necesidad de cumplir con estándares ambientales más estrictos plantean la importancia de reforzar sus estrategias de sostenibilidad y eficiencia operativa.

Los análisis realizados subrayan la relevancia de las inversiones en tecnología y en iniciativas sostenibles, las cuales no solo fortalecen la posición de Yura como un actor clave en el sector, sino que también alinean a la empresa con las tendencias globales en responsabilidad social y ambiental. Asimismo, la valoración evidencia que la empresa tiene un potencial significativo para mantener y aumentar su rentabilidad, siempre y cuando continúe priorizando la innovación y la optimización de sus operaciones.

En términos de perspectivas a futuro, Yura S.A. debe considerar la diversificación de sus fuentes de ingresos y una gestión activa de los riesgos financieros como pilares clave para consolidar su posición en el mercado. De esta manera, se espera que la empresa no solo mantenga su liderazgo en el ámbito local, sino que también explore nuevas oportunidades de expansión en mercados internacionales, con una oferta de productos que incorpore soluciones sostenibles y eco-amigables.

#### **6.4.Recomendaciones**

A partir de los resultados obtenidos en el análisis y la valorización de Yura S.A., se identificaron varias áreas clave en las que la empresa puede enfocar sus esfuerzos para garantizar un crecimiento sostenido, mejorar su competitividad y generar valor adicional para sus accionistas.

En primer lugar, es esencial que Yura S.A. fortalezca su estrategia de diversificación de productos y mercados. Si bien el cemento representa su principal línea de negocio, explorar nuevas líneas de productos relacionados con materiales ecoamigables y soluciones sostenibles podría abrir oportunidades de crecimiento, especialmente en mercados internacionales donde la demanda por este tipo de productos está en aumento.

En segundo lugar, se recomienda priorizar la eficiencia operativa mediante la implementación de tecnologías innovadoras y procesos que optimicen el uso de recursos. La mejora en la gestión de costos operativos, logísticos y de producción permitirá mantener márgenes competitivos, incluso frente a escenarios de volatilidad económica.

Además, Yura S.A. debe continuar con su compromiso en materia de sostenibilidad. La reducción de su huella de carbono y la adopción de prácticas más amigables con el medio

ambiente no solo responden a las demandas regulatorias, sino que también fortalecen su reputación corporativa, convirtiéndose en un factor diferenciador frente a sus competidores.

Desde una perspectiva financiera, es fundamental reforzar la gestión de riesgos. La diversificación de fuentes de financiamiento y el uso de instrumentos financieros para mitigar riesgos relacionados con tasas de interés, tipo de cambio e inflación contribuirán a estabilizar los flujos de caja y fortalecer la posición financiera de la empresa.

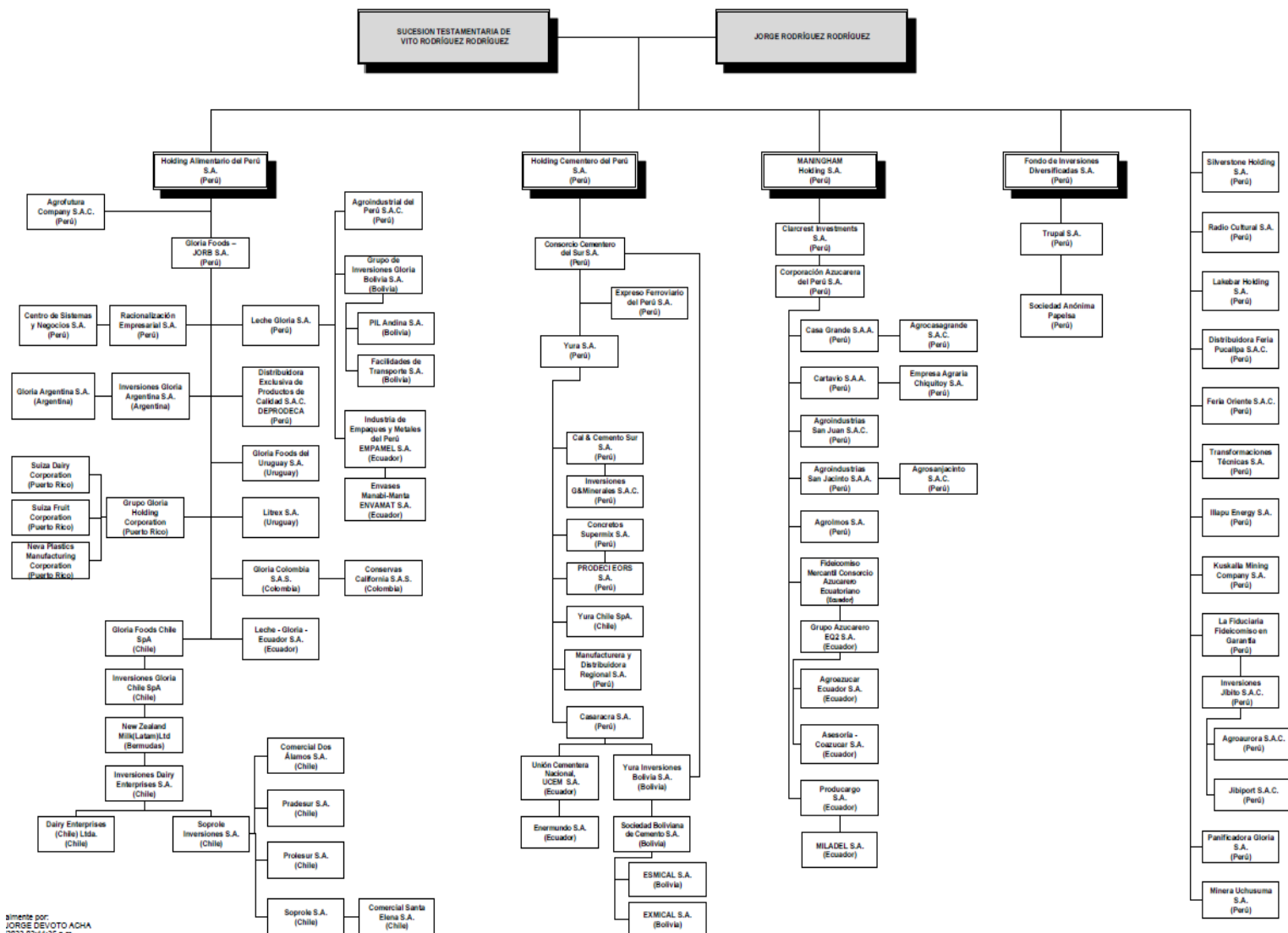
Finalmente, se sugiere que Yura S.A. mantenga su enfoque en el desarrollo del capital humano. La inversión en capacitación y formación profesional, junto con la promoción de un ambiente laboral inclusivo y motivador, será crucial para garantizar que el personal esté preparado para enfrentar los retos de un entorno empresarial cada vez más dinámico.

En resumen, Yura S.A. se encuentra en una posición sólida para capitalizar su liderazgo en el sector cementero. Con un enfoque estratégico en innovación, sostenibilidad y eficiencia, acompañado de una gestión financiera robusta, la empresa podrá consolidar su crecimiento y asegurar su relevancia en un mercado competitivo.

# Lista de Anexos

## Anexo 1. Organización del holding cementero del Grupo Gloria

### ORGANIGRAMA GRUPO ECONÓMICO



Elaborado por:  
JORGE DE VITO ACHA  
2023-02-11 11:35 p.m.

## Anexo 2. Estado de situación financiera histórico – activos

	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
<b>Activos</b>						
<b>Activos Corrientes</b>						
Efectivo y equivalentes de efectivo	56,887	93,580	78,091	563,072	466,148	22,614
Cuentas por cobrar comerciales	24,326	33,832	23,628	25,617	29,585	25,514
Cuentas por cobrar a Entidades Relacionadas	55,039	66,790	61,468	55,616	39,375	62,347
Otras cuentas por cobrar	6,611	9,463	8,348	5,267	31,429	1,665
Inventarios	165,535	158,502	113,451	192,172	351,267	358,476
Otros activos no financieros	190	2,409	13,715	3,353	3,976	8,186
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>308,588</b>	<b>364,576</b>	<b>298,701</b>	<b>845,097</b>	<b>921,780</b>	<b>478,802</b>
<b>Activos No Corrientes</b>						
Inversiones en Subsidiarias, Negocios Conjuntos y Asociadas	1,526,776	1,526,776	1,718,252	1,760,252	1,779,963	1,779,963
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	75,579	103,926	90,537	43,502	215,341	821,608
Otras cuentas por cobrar	-	-	-	41,405	46,276	57,472
Propiedades de Inversión	65,318	85,435	76,378	75,531	75,567	74,634
Propiedades, Planta y Equipo	1,212,970	1,166,810	1,119,988	1,051,744	970,636	920,572
Activos Intangibles Distintos de la Plusvalía	12,214	9,651	8,600	8,319	2,802	18,090
Otros Activos no Financieros	-	1,244	1,359	1,951	2,353	1,597
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>2,892,857</b>	<b>2,893,842</b>	<b>3,015,114</b>	<b>2,982,704</b>	<b>3,092,938</b>	<b>3,673,936</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3,201,445</b>	<b>3,258,418</b>	<b>3,313,815</b>	<b>3,827,801</b>	<b>4,014,718</b>	<b>4,152,738</b>

### Anexo 3. Estado de situación financiera histórico – pasivos y patrimonio

	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
<b>Pasivo y patrimonio</b>						
<b>Pasivo corriente</b>						
Obligaciones financieras	156,357	21,667	20,000	-	-	169,900
Cuentas por Pagar Comerciales	44,026	37,982	65,852	125,005	125,057	84,628
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	10,442	11,565	19,554	155,689	146,462	41,753
Otras Cuentas por Pagar	75,412	80,981	72,569	98,373	89,215	102,463
Otros Pasivos No Financieros	-	351	376	1,234	931	411
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>286,237</b>	<b>152,546</b>	<b>178,351</b>	<b>380,301</b>	<b>361,665</b>	<b>399,155</b>
<b>Pasivo No corriente</b>						
Obligaciones financieras	1,148,300	1,180,906	1,015,976	1,232,588	1,293,119	1,188,306
Otras Cuentas por Pagar	25,879	27,514	38,964	21,980	51,626	79,542
Otras Provisiones	12,610	50,818	93,684	103,588	70,600	48,357
Pasivos por Impuestos Diferidos	16,760	23,454	17,387	14,510	4,071	1,682
Otros Pasivos no Financieros	-	923	1,045	890	1,751	1,340
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>1,203,549</b>	<b>1,283,615</b>	<b>1,167,056</b>	<b>1,373,556</b>	<b>1,421,167</b>	<b>1,319,227</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1,489,786</b>	<b>1,436,161</b>	<b>1,345,407</b>	<b>1,753,857</b>	<b>1,782,832</b>	<b>1,718,382</b>
<b>Patrimonio neto</b>						
Capital	303,166	303,166	303,166	303,166	303,166	303,166
Primas de Emisión	5	5	5	5	5	5
Acciones de Inversión	278	278	278	278	278	278
Otras Reservas de Capital	60,633	60,633	60,633	60,633	60,633	60,633
Resultados Acumulados	1,347,577	1,458,175	1,604,326	1,709,862	1,867,804	2,070,274
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1,711,659</b>	<b>1,822,257</b>	<b>1,968,408</b>	<b>2,073,944</b>	<b>2,231,886</b>	<b>2,434,356</b>
<b>Total pasivo y patrimonio neto</b>	<b>3,201,445</b>	<b>3,258,418</b>	<b>3,313,815</b>	<b>3,827,801</b>	<b>4,014,718</b>	<b>4,152,738</b>

## Anexo 4. Estado de resultados histórico

	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
Ingresos por actividades ordinarias	990,507	998,719	799,530	1,165,101	1,339,242	1,216,002
Costos por servicios	- 544,377	- 525,818	- 448,383	- 664,624	- 853,772	- 739,004
<b>Ganancia (Pérdida Bruta)</b>	<b>446,130</b>	<b>472,901</b>	<b>351,147</b>	<b>500,477</b>	<b>485,470</b>	<b>476,998</b>
<b>Costos operacionales</b>						
Gastos de Ventas y Distribución	- 39,386	- 32,918	- 28,378	- 39,858	- 44,208	- 43,144
Gastos de administración	- 76,513	- 77,415	- 66,338	- 86,680	- 88,786	- 93,907
Otros Ingresos Operativos	28,003	36,543	10,604	11,306	10,370	11,936
Otros Gastos Operativos	-	-	-	-	- 26,059	27
Otras Ganancias (Pérdidas)	59,843	-	-	-	-	-
<b>Ganancia (Pérdida Operativa)</b>	<b>418,077</b>	<b>399,111</b>	<b>267,035</b>	<b>385,245</b>	<b>336,787</b>	<b>351,856</b>
Ingresos financieros	3,716	7,699	5,142	2,993	3,330	59,101
Gastos financieros	- 107,777	- 97,826	- 70,557	- 66,622	- 87,259	- 116,481
Otros Ingresos (Gastos) de las Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	-	-	4,013	-	-	-
Diferencia de cambio, neta	515	109	2,547	15,195	20,165	85
Diferencia entre el Importe en Libros de los Activos Distribuidos y el Importe en Libros del Dividendo a pagar	-	-	-	31,300	-	-
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>314,531</b>	<b>308,875</b>	<b>203,086</b>	<b>368,111</b>	<b>232,693</b>	<b>294,561</b>
Impuesto a las ganancias	- 80,627	- 98,277	- 56,935	- 101,275	- 74,751	- 92,091
<b>Ganancia o Pérdida neta del ejercicio</b>	<b>233,904</b>	<b>210,598</b>	<b>146,151</b>	<b>266,836</b>	<b>157,942</b>	<b>202,470</b>

## Anexo 5. Estado de flujo de efectivo

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Flujo de Efectivo de Actividades de Operación</b>						
<b>Clases de Cobros en Efectivo por Actividades de Operación</b>						
Venta de Bienes y Prestación de Servicios	1,156,550	1,168,240	931,415	1,373,407	1,598,474	1,421,648
Regalías, Cuotas, Comisiones, Otros Ingresos de Actividades Ordinarias						
Contratos Mantenidos con Propósito de Intermediación o para Negociar						
Arrendamiento y Posterior Venta de Activos Mantenidos para Arrendar a Terceros						
Otros Cobros de Efectivo Relativos a las Actividades de Operación	11,101	25,969	14,285	13,038	9,298	2,088
<b>Clases de Pagos en Efectivo por Actividades de Operación</b>						
Proveedores de Bienes y Servicios	-538,297	-529,874	-310,073	-684,074	-1,093,270	-783,690
Contratos Mantenidos con Propósito de Intermediación o para Negociar						
Pagos a y por Cuenta de los Empleados	-86,065	-89,541	-91,861	-134,204	-111,541	-112,126
Elaboración o Adquisición de Activos para Arrendar y Otros Mantenidos para la Venta						
Otros Pagos de Efectivo Relativos a las Actividades de Operación			-82,080	-100,221	-74,117	
Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo procedente de (utilizados en) Operaciones	543,289	574,794	461,686	467,946	328,844	436,910
Intereses Recibidos (no incluidos en la Actividad de Inversión)						
Intereses Pagados (no incluidos en la Actividad de Financiación)						
Dividendos Recibidos (no incluidos en la Actividad de Inversión)						
Dividendos Pagados (no incluidos en la Actividad de Financiación)						
Impuestos a las Ganancias (Pagados) Reembolsados	-88,515	-89,995	-68,035	-87,799	-126,996	-60,559
Otros Cobros (Pagos) de Efectivo	-99,047	-95,828				-64,267
<b>Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo procedente de (utilizados en) Actividades de Operación</b>	<b>355,727</b>	<b>388,971</b>	<b>393,651</b>	<b>380,147</b>	<b>201,848</b>	<b>376,351</b>
<b>Flujo de Efectivo de Actividades de Inversión</b>						
<b>Clases de Cobros en Efectivo por Actividades de Inversión</b>						
Pérdida de Control de Subsidiarias u Otros Negocios			24,514			
Reembolsos Recibidos de Préstamos a Entidades Relacionadas	47,697	64,974	70,054	514,281	179,214	44,638
Venta de Instrumentos Financieros de Patrimonio o Deuda de Otras Entidades						
Contratos Derivados (Futuro, a Término, Opciones)						
Venta de Participaciones en Negocios Conjuntos, Neto del Efectivo Desapropiado	48,335					0
Venta de Propiedades, Planta y Equipo		3,038			7,741	
Venta de Activos Intangibles						
Venta de Otros Activos de Largo Plazo						
Subvenciones del Gobierno						
Intereses Recibidos	1,012	4,821	5,932	3,692	1,134	50,549
Dividendos Recibidos						
<b>Clases de Pagos en Efectivo por Actividades de Inversión</b>						
Préstamos Concedidos a Terceros						
Obtener el Control de Subsidiarias u Otros Negocios					-39	
Préstamos Concedidos a Entidades Relacionadas	-97,876	-87,376	-83,534	-513,668	-372,877	-660,429
Compra de Instrumentos Financieros de Patrimonio o Deuda de Otras Entidades	-617	-2,163				0
Contratos Derivados (Futuro, a Término, Opciones)						
Compra de Subsidiarias, Neto del Efectivo Adquirido	-9		-177,273			0
Compra de Participaciones en Negocios Conjuntos, Neto del Efectivo Adquirido						
Compra de Propiedades, Planta y Equipo	-33,832	-35,863	-12,167	-22,620	-61,736	-92,113
Compra de Activos Intangibles	-1,025	-492	-643	-234	-97	-7,754
Compra de Otros Activos de Largo Plazo						
Impuestos a las Ganancias (Pagados) Reembolsados						
Otros Cobros (Pagos) de Efectivo Relativos a las Actividades de Inversión						
<b>Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo procedente de (utilizados en) Actividades de Inversión</b>	<b>-36,315</b>	<b>-53,061</b>	<b>-173,117</b>	<b>-18,549</b>	<b>-246,660</b>	<b>-664,651</b>
<b>Flujo de Efectivo de Actividades de Financiación</b>						
<b>Clases de Cobros en Efectivo por Actividades de Financiación:</b>						
Obtención de Préstamos	299,797	687,126	1,206,853	2,017,463	1,894,000	2,495,000
Préstamos de Entidades Relacionadas			23,000	188		
Cambios en las Participaciones en la Propiedad de Subsidiarias que no Resultan en Pérdida de Control						
Emisión de Acciones						
Emisión de Otros Instrumentos de Patrimonio						
Subvenciones del Gobierno						
<b>Clases de Pagos en Efectivo por Actividades de Financiación:</b>						
Amortización o Pago de Préstamos	-509,953	-791,082	-1,373,520	-1,820,926	-1,833,550	-2,430,000
Pasivos por Arrendamiento Financiero					-1,003	
Préstamos de Entidades Relacionadas			-23,000	-188		
Cambios en las Participaciones en la Propiedad de Subsidiarias que no Resultan en Pérdida de Control						
Recompra o Rescate de Acciones de la Entidad (Acciones en Cartera)						
Adquisición de Otras Participaciones en el Patrimonio						
Intereses Pagados	-103,165	-93,114	-69,356	-63,620	-76,697	-113,622
Dividendos Pagados		-100,000		-40,834	-14,700	
Impuestos a las Ganancias (Pagados) Reembolsados						
Otros Cobros (Pagos) de Efectivo Relativos a las Actividades de Financiación	-210	-2,147		31,300		0
<b>Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo procedente de (utilizados en) Actividades de Financiación</b>	<b>-313,531</b>	<b>-299,217</b>	<b>-236,023</b>	<b>123,383</b>	<b>-31,950</b>	<b>-155,319</b>
<b>Efectos de las Variaciones en las Tasas de Cambio sobre el Efectivo y Equivalentes al Efectivo</b>						
Aumento (Disminución) Neto de Efectivo y Equivalente al Efectivo, antes de las Variaciones en las Tasas de Cambio	5,881	36,693	-15,489	484,981	-76,762	-443,619
<b>Efectivo y Equivalente al Efectivo al Inicio del Ejercicio</b>	<b>51,006</b>	<b>56,887</b>	<b>93,580</b>	<b>78,091</b>	<b>563,072</b>	<b>466,148</b>
<b>Efectivo y Equivalente al Efectivo al Finalizar el Ejercicio</b>	<b>56,887</b>	<b>93,580</b>	<b>78,091</b>	<b>563,072</b>	<b>466,148</b>	<b>22,614</b>

## Anexo 6. Análisis vertical histórico del estado de situación financiera - activos

	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
<b>Activos</b>						
<b>Activos Corrientes</b>						
Efectivo y equivalentes de efectivo	↓ 1.78%	↓ 2.87%	↓ 2.36%	↑ 14.71%	↑ 11.61%	↓ 0.54%
Cuentas por cobrar comerciales	↓ 0.76%	↓ 1.04%	↓ 0.71%	↓ 0.67%	↓ 0.74%	↓ 0.61%
Cuentas por cobrar a Entidades Relacionadas	↓ 1.72%	↓ 2.05%	↓ 1.85%	↓ 1.45%	↓ 0.98%	↓ 1.50%
Otras cuentas por cobrar	↓ 0.21%	↓ 0.29%	↓ 0.25%	↓ 0.14%	↓ 0.78%	↓ 0.04%
Inventarios	→ 5.17%	→ 4.86%	↓ 3.42%	→ 5.02%	→ 8.75%	→ 8.63%
Otros activos no financieros	↓ 0.01%	↓ 0.07%	↓ 0.41%	↓ 0.09%	↓ 0.10%	↓ 0.20%
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>9.64%</b>	<b>11.19%</b>	<b>9.01%</b>	<b>22.08%</b>	<b>22.96%</b>	<b>11.53%</b>
<b>Activos No Corrientes</b>						
Inversiones en Subsidiarias, Negocios Conjuntos y Asociadas	↑ 47.69%	↑ 46.86%	↑ 51.85%	↑ 45.99%	↑ 44.34%	↑ 42.86%
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	↓ 2.36%	↓ 3.19%	↓ 2.73%	↓ 1.14%	↓ 5.36%	→ 19.78%
Otras cuentas por cobrar	↓ 0.00%	↓ 0.00%	↓ 0.00%	↓ 1.08%	↓ 1.15%	↓ 1.38%
Propiedades de Inversión	↓ 2.04%	↓ 2.62%	↓ 2.30%	↓ 1.97%	↓ 1.88%	↓ 1.80%
Propiedades, Planta y Equipo	↑ 37.89%	↑ 35.81%	→ 33.80%	→ 27.48%	→ 24.18%	→ 22.17%
Activos Intangibles Distintos de la Plusvalía	↓ 0.38%	↓ 0.30%	↓ 0.26%	↓ 0.22%	↓ 0.07%	↓ 0.44%
Otros Activos no Financieros	↓ 0.00%	↓ 0.04%	↓ 0.04%	↓ 0.05%	↓ 0.06%	↓ 0.04%
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>90.36%</b>	<b>88.81%</b>	<b>90.99%</b>	<b>77.92%</b>	<b>77.04%</b>	<b>88.47%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

## Anexo 7. Análisis vertical del estado de situación financiera - pasivos y patrimonio

	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
<b>Pasivo y patrimonio</b>						
<b>Pasivo corriente</b>						
Obligaciones financieras	↑ 4.88%	↓ 0.68%	↓ 0.62%	↓ 0.00%	↓ 0.00%	↑ 5.31%
Cuentas por Pagar Comerciales	↓ 1.38%	↓ 1.19%	→ 2.06%	↑ 3.90%	↑ 3.91%	→ 2.64%
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	↓ 0.33%	↓ 0.36%	↓ 0.61%	↑ 4.86%	↑ 4.57%	↓ 1.30%
Otras Cuentas por Pagar	→ 2.36%	→ 2.53%	→ 2.27%	→ 3.07%	→ 2.79%	→ 3.20%
Otros Pasivos No Financieros	↓ 0.00%	↓ 0.01%	↓ 0.01%	↑ 0.04%	↑ 0.03%	→ 0.01%
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>8.94%</b>	<b>4.68%</b>	<b>5.38%</b>	<b>9.94%</b>	<b>9.01%</b>	<b>9.61%</b>
<b>Pasivo No corriente</b>						
Obligaciones financieras	↑ 35.87%	↑ 36.89%	↑ 31.73%	↑ 38.50%	↑ 40.39%	↑ 37.12%
Otras Cuentas por Pagar	↓ 0.81%	↓ 0.86%	↓ 1.22%	↓ 0.69%	↓ 1.61%	↓ 2.48%
Otras Provisiones	↓ 0.39%	↓ 1.59%	↓ 2.93%	↓ 3.24%	↓ 2.21%	↓ 1.51%
Pasivos por Impuestos Diferidos	↓ 0.52%	↓ 0.73%	↓ 0.54%	↓ 0.45%	↓ 0.13%	↓ 0.05%
Otros Pasivos no Financieros	↓ 0.00%	↓ 0.03%	↓ 0.03%	↓ 0.03%	↓ 0.05%	↓ 0.04%
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>37.59%</b>	<b>39.39%</b>	<b>35.22%</b>	<b>35.88%</b>	<b>35.40%</b>	<b>31.77%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>46.53%</b>	<b>44.08%</b>	<b>40.60%</b>	<b>45.82%</b>	<b>44.41%</b>	<b>41.38%</b>
<b>Patrimonio neto</b>						
Capital	↓ 9.47%	↓ 9.30%	↓ 9.15%	↓ 7.92%	↓ 7.55%	↓ 7.30%
Primas de Emisión	↓ 0.00%	↓ 0.00%	↓ 0.00%	↓ 0.00%	↓ 0.00%	↓ 0.00%
Acciones de Inversión	↓ 0.01%	↓ 0.01%	↓ 0.01%	↓ 0.01%	↓ 0.01%	↓ 0.01%
Otras Reservas de Capital	↓ 1.89%	↓ 1.86%	↓ 1.83%	↓ 1.58%	↓ 1.51%	↓ 1.46%
Resultados Acumulados	↑ 42.09%	↑ 44.75%	↑ 48.41%	↑ 44.67%	↑ 46.52%	↑ 49.85%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>53%</b>	<b>56%</b>	<b>59%</b>	<b>54%</b>	<b>56%</b>	<b>59%</b>
<b>Total pasivo y patrimonio neto</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## Anexo 8. Análisis horizontal del estado de situación financiera - activos

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<b>Activos</b>					
<b>Activos Corrientes</b>					
Efectivo y equivalentes de efectivo	● 65%	● -17%	● 621%	● -17%	● -95%
Cuentas por cobrar comerciales	● 39%	● -30%	● 8%	● 15%	● -14%
Cuentas por cobrar a Entidades Relacionadas	● 21%	● -8%	● -10%	● -29%	● 58%
Otras cuentas por cobrar	● 43%	● -12%	● -37%	● 497%	● -95%
Inventarios	● -4%	● -28%	● 69%	● 83%	● 2%
Otros activos no financieros	● 1168%	● 469%	● -76%	● 19%	● 106%
<b>Total Activos Corrientes</b>	▼ 18%	▲ -18%	▼ 183%	▼ 9%	▼ -48%
<b>Activos No Corrientes</b>					
Inversiones en Subsidiarias, Negocios Conjuntos y Asociadas	● 0%	● 13%	● 2%	● 1%	● 0%
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	● 38%	● -13%	● -52%	● 395%	● 282%
Otras cuentas por cobrar				● 12%	● 24%
Propiedades de Inversión	● 31%	● -11%	● -1%	● 0%	● -1%
Propiedades, Planta y Equipo	● -4%	● -4%	● -6%	● -8%	● -5%
Activos Intangibles Distintos de la Plusvalía	● -21%	● -11%	● -3%	● -66%	● 546%
Otros Activos no Financieros	●	● 9%	● 44%	● 21%	● -32%
<b>Total Activos No Corrientes</b>	↓ 0%	↓ 4%	↓ -1%	↑ 4%	↑ 19%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	↓ 2%	↑ 2%	↓ 16%	↓ 5%	↓ 3%

## Anexo 9. Análisis horizontal del estado de situación financiera - pasivos y patrimonio

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<b>Pasivo y patrimonio</b>					
<b>Pasivo corriente</b>					
Obligaciones financieras	↓ -86%	↓ -8%	↓ -100%		
Cuentas por Pagar Comerciales	↓ -14%	→ 73%	↓ 90%	↓ 0%	↓ -32%
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	▼ 11%	▲ 69%	▼ 696%	▼ -6%	▼ -71%
Otras Cuentas por Pagar	→ 7%	▲ -10%	▼ 36%	→ -9%	→ 15%
Otros Pasivos No Financieros		→ 7%	↓ 228%	↓ -25%	↓ -56%
<b>Total pasivo corriente</b>	▼ -47%	▲ 17%	▼ 113%	→ -5%	→ 10%
<b>Pasivo No corriente</b>					
Obligaciones financieras	↓ 3%	→ -14%	→ 21%	↓ 5%	↓ -8%
Otras Cuentas por Pagar	→ 6%	↓ 42%	→ -44%	→ 135%	→ 54%
Otras Provisiones	↑ 303%	→ 84%	↓ 11%	↓ -32%	↓ -32%
Pasivos por Impuestos Diferidos	→ 40%	↓ -26%	↓ -17%	↓ -72%	↓ -59%
Otros Pasivos no Financieros		→ 13%	→ -15%	↓ 97%	↓ -23%
<b>Total pasivo no corriente</b>	→ 7%	↑ -9%	→ 18%	↓ 3%	↓ -7%
<b>TOTAL PASIVO</b>	↓ -4%	↑ -6%	→ 30%	↓ 2%	↓ -4%
<b>Patrimonio neto</b>					
Capital	↓ 0%	↓ 0%	↓ 0%	↓ 0%	↓ 0%
Primas de Emisión	↓ 0%	↓ 0%	↓ 0%	↓ 0%	↓ 0%
Acciones de Inversión	↓ 0%	↓ 0%	↓ 0%	↓ 0%	↓ 0%
Otras Reservas de Capital	↓ 0%	↓ 0%	↓ 0%	↓ 0%	↓ 0%
Resultados Acumulados	↓ 8%	↓ 10%	↓ 7%	↓ 9%	↓ 11%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	▼ 6%	▼ 8%	→ 5%	▲ 8%	▲ 9%
<b>Total pasivo y patrimonio neto</b>	▼ 2%	▲ 2%	▼ 16%	▼ 5%	▼ 3%

## Anexo 10. Análisis vertical del estado de resultados

	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
Ingresos por actividades ordinarias	↑ 100.0%	↑ 100.0%	↑ 100.0%	↑ 100.0%	↑ 100.0%	↑ 100.0%
Costos por servicios	↓ -55.0%	↓ -52.6%	↓ -56.1%	↓ -57.0%	↓ -63.8%	↓ -60.8%
<b>Ganancia (Pérdida Bruta)</b>	⇒ 45.0%	↑ 47.4%	⇒ 43.9%	⇒ 43.0%	⇒ 36.2%	⇒ 39.2%
<b>Costos operacionales</b>						
Gastos de Ventas y Distribución	⇒ -4.0%	⇒ -3.3%	⇒ -3.5%	⇒ -3.4%	⇒ -3.3%	⇒ -3.5%
Gastos de administración	⇒ -7.7%	⇒ -7.8%	⇒ -8.3%	⇒ -7.4%	⇒ -6.6%	⇒ -7.7%
Otros Ingresos Operativos	⇒ 2.8%	⇒ 3.7%	⇒ 1.3%	⇒ 1.0%	⇒ 0.8%	⇒ 1.0%
Otros Gastos Operativos	⇒ 0.0%	⇒ 0.0%	⇒ 0.0%	⇒ 0.0%	⇒ -1.9%	⇒ 0.0%
Otras Ganancias (Pérdidas)	⇒ 6.0%	⇒ 0.0%	⇒ 0.0%	⇒ 0.0%	⇒ 0.0%	⇒ 0.0%
<b>Ganancia (Pérdida Operativa)</b>	⇒ 42.2%	⇒ 40.0%	⇒ 33.4%	⇒ 33.1%	⇒ 25.1%	⇒ 28.9%
Ingresos financieros	⇒ 0.4%	⇒ 0.8%	⇒ 0.6%	⇒ 0.3%	⇒ 0.2%	⇒ 4.9%
Gastos financieros	↓ -10.9%	↓ -9.8%	⇒ -8.8%	⇒ -5.7%	⇒ -6.5%	⇒ -9.6%
Otros Ingresos (Gastos) de las Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	⇒ 0.0%	⇒ 0.0%	⇒ 0.5%	⇒ 0.0%	⇒ 0.0%	⇒ 0.0%
Diferencia de cambio, neta	⇒ 0.1%	⇒ 0.0%	⇒ -0.3%	⇒ 1.3%	⇒ -1.5%	⇒ 0.0%
Diferencia entre el Importe en Libros de los Activos Distribuidos y el Importe en Libros del Dividendo a pagar	⇒ 0.0%	⇒ 0.0%	⇒ 0.0%	⇒ 2.7%	⇒ 0.0%	⇒ 0.0%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	↑ 31.8%	↑ 30.9%	⇒ 25.4%	↑ 31.6%	↓ 17.4%	⇒ 24.2%
Impuesto a las ganancias	⇒ -8.1%	↓ -9.8%	⇒ -7.1%	↓ -8.7%	↑ -5.6%	⇒ -7.6%
<b>Ganancia o Pérdida neta del ejercicio</b>	↑ 23.6%	↑ 21.1%	⇒ 18.3%	↑ 22.9%	↓ 11.8%	⇒ 16.7%

## Anexo 11. Análisis horizontal del estado de resultados

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Ingresos por actividades ordinarias	⇒ 0.8%	↓ -19.9%	⇒ 45.7%	⇒ 14.9%	⇒ -9.2%
Costos por servicios	⇒ -3.4%	↓ -14.7%	↑ 48.2%	⇒ 28.5%	↓ -13.4%
<b>Ganancia (Pérdida Bruta)</b>	⇒ 6.0%	↓ -25.7%	⇒ 42.5%	⇒ -3.0%	⇒ -1.7%
<b>Costos operacionales</b>					
Gastos de Ventas y Distribución	⇒ -16.4%	⇒ -13.8%	↑ 40.5%	↑ 10.9%	↑ -2.4%
Gastos de administración	↑ 1.2%	⇒ -14.3%	↑ 30.7%	↑ 2.4%	↑ 5.8%
Otros Ingresos Operativos	↑ 30.5%	↓ -71.0%	↑ 6.6%	⇒ -8.3%	↑ 15.1%
Otros Gastos Operativos	↑ 0.0%	↑ 0.0%	↑ 0.0%	↑ 0.0%	↑ 0.0%
Otras Ganancias (Pérdidas)	↓ -100.0%	↑ 0.0%	↑ 0.0%	↑ 0.0%	↑ 0.0%
<b>Ganancia (Pérdida Operativa)</b>	⇒ -4.5%	⇒ -33.1%	↑ 44.3%	⇒ -12.6%	↑ 4.5%
Ingresos financieros	↓ 107.2%	↓ -33.2%	↓ -41.8%	↓ 11.3%	↑ 1674.8%
Gastos financieros	↓ -9.2%	↓ -27.9%	↓ -5.6%	↓ 31.0%	↓ 33.5%
Otros Ingresos (Gastos) de las Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	↓ 0.0%	↓ 0.0%	↓ -100.0%	↓ 0.0%	↓ 0.0%
Diferencia de cambio, neta	↓ -121.2%	↑ 2236.7%	↓ -696.6%	↓ -232.7%	↓ -100.4%
Diferencia entre el Importe en Libros de los Activos Distribuidos y el Importe en Libros del Dividendo a pagar	↓ 0.0%	↓ 0.0%	↓ 0.0%	↓ -100.0%	↓ 0.0%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	↓ -1.8%	↓ -34.2%	↓ 81.3%	↓ -36.8%	↓ 26.6%
Impuesto a las ganancias	↓ 21.9%	↓ -42.1%	↓ 77.9%	↓ -26.2%	↓ 23.2%
<b>Ganancia o Pérdida neta del ejercicio</b>	↓ -10.0%	↓ -30.6%	↓ 82.6%	↓ -40.8%	↓ 28.2%

## Anexo 12. Proyección de Ventas

### Análisis histórico de los ingresos

Líneas de negocio	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Suma 6 años	Promedio 6 años
Venta de cemento	906,009	906,146	736,543	1,054,871	1,193,978	1,094,290	5,891,837	91%
Fletes y estiba	73,946	84,035	60,101	107,588	141,193	114,772	581,635	9%
Servicios	10,552	8,538	2,886	2,642	4,071	6,940	35,629	1%
<b>Total Ventas</b>	<b>990,507</b>	<b>998,719</b>	<b>799,530</b>	<b>1,165,101</b>	<b>1,339,242</b>	<b>1,216,002</b>	<b>6,509,101</b>	

#### ▪ Proyección de las Ventas por Método de mínimos cuadrados

##### Resumen

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0.893322748948024
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.798025533788054
R <sup>2</sup> ajustado	0.778789870339297
Error típico	256.083336956643
Observaciones	24

##### Análisis varianza

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	2	5441294.774	2720647.387	41.48676940	5.07706735
Residuos	21	1377152.185	65578.675		
Total	23	6818446.958			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95.0%	Superior 95.0%
Intercepción	-2960.683661	1126.689014	-0.494975681	0.625756455	-2900.761733	1785.39441	-2900.761733	1785.39441
PBI Construcción S/000,000	0.016886553	0.011800102	1.431051375	0.167129464	-0.007653104	0.041426209	-0.007653104	0.041426209
PBI Global S/000,000	0.147912167	0.063952549	2.312842416	0.03095744	0.014915562	0.280908773	0.014915562	0.280908773

### Proyección de PBI Construcción y PBI Global para proyección de Despachos Nacional

Variabes	2024E	2025E	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E	2031E
PBI Construcción	36,349	37,621	38,449	39,641	40,949	42,136	43,358	44,616
PBI Global	583,050	599,376	616,758	635,261	654,318	673,948	694,166	714,991
Despacho Nacional	12,261	12,725	13,141	13,630	14,145	14,652	15,175	15,712

## Cálculo porcentaje de participación de Yura sobre Despacho Nacional

Del análisis se desprende la participación de Yura a usar en la proyección es de 22%

Despachos	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024E	2025E	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E	2031E
Despacho Nacional Miles TM	10,010	10,516	9,789	13,563	13,540	11,985	12,261	12,725	13,141	13,630	14,145	14,652	15,175	15,712
Despacho Yura Miles TM	2,597	2,584	2,069	2,904	3,047	2,581	2,698	2,800	2,891	2,999	3,112	3,224	3,338	3,457
% Yura	26%	25%	21%	21%	23%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%

## Proyección de las ventas en base al incremento del precio y al despacho

Conceptos	2024E	2025E	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E	2031E
Venta de cemento S/000	1,189,817	1,284,592	1,358,419	1,442,755	1,533,237	1,626,321	1,724,700	1,828,667
Despacho Miles de TM	2,698	2,800	2,891	2,999	3,112	3,224	3,338	3,457
Precio bolsa 42.50kg	18.75	19.50	19.97	20.45	20.94	21.44	21.96	22.48
% Variación costo precio bolsa 42.5kg	4.0%	4.0%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%
% Incremento de ventas	8.7%	8.0%	5.7%	6.2%	6.3%	6.1%	6.0%	6.0%

## Proyección de ingresos totales

Ingresos totales	2024E	2025E	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E	2031E
Venta de cemento	1,189,817	1,284,592	1,358,419	1,442,755	1,533,237	1,626,321	1,724,700	1,828,667
Fletes y estiba	95,185	102,767	108,673	115,420	122,659	130,106	137,976	146,293
Servicios	7,385	7,974	8,432	8,956	9,517	10,095	10,706	11,351
<b>Total</b>	<b>1,292,388</b>	<b>1,395,333</b>	<b>1,475,524</b>	<b>1,567,131</b>	<b>1,665,413</b>	<b>1,766,522</b>	<b>1,873,382</b>	<b>1,986,311</b>

## Anexo 13 Necesidades Operativas de Fondos (NOF) proyectada

### I CUENTAS POR COBRAR

	2024E	2025E	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E	2031E
Ventas	1,292,388	1,395,333	1,475,524	1,567,131	1,665,413	1,766,522	1,873,382	1,986,311
Días de cobro	9.63	9.57	9.52	9.47	9.41	9.36	9.30	9.25
<b>Cuentas por cobrar comerciales</b>	<b>34,567</b>	<b>37,109</b>	<b>39,019</b>	<b>41,204</b>	<b>43,536</b>	<b>45,911</b>	<b>48,405</b>	<b>51,022</b>
Cuentas por cobrar comerciales a terceros	26,962	28,945	30,434	32,139	33,958	35,811	37,756	39,797
Cuentas por cobrar comerciales a relacionadas	7,605	8,164	8,584	9,065	9,578	10,100	10,649	11,225

9.68	Ratio Yura 2023	
9.25	Es el objetivo al 2031 (mejor ratio de Yura en los últimos 6 años, no se toma en cuenta la de Pacasmayo debido a que su venta lo realiza a su distribuidora que es relacionada, por ello sus días de cobro es menor a 1 día)	
-	0.05	Días de reducción anual hasta llegar al ratio objetivo
	78%	Proporción de cuentas por cobrar comerciales terceros año 2023
	22%	Proporción de cuentas por cobrar comerciales a relacionadas año 2023

### II CUENTAS POR PAGAR

	2024E	2025E	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E	2031E
Compras	578,290	624,354	660,236	701,226	745,204	790,446	838,261	888,792
Días de pago	54.80	51.82	48.83	45.85	42.87	39.89	36.90	33.92
<b>Cuentas por pagar comerciales</b>	<b>88,028</b>	<b>89,868</b>	<b>89,563</b>	<b>89,313</b>	<b>88,741</b>	<b>87,580</b>	<b>85,933</b>	<b>83,750</b>
Cuentas por pagar comerciales a terceros	62,805	64,118	63,900	63,722	63,314	62,485	61,310	59,753
Cuentas por pagar comerciales a relacionadas	25,223	25,750	25,663	25,591	25,427	25,094	24,623	23,997

57.78	Ratio Yura 2023	
33.92	Es el objetivo al 2031 (mejor ratio de Yura en los últimos 6 años)	
-	2.98	Días de reducción anual hasta llegar al ratio objetivo
	71%	Proporción de cuentas por cobrar comerciales terceros año 2023
	29%	Proporción de cuentas por cobrar comerciales a relacionadas año 2023

<b>INVENTARIOS</b>	<b>2024E</b>	<b>2025E</b>	<b>2026E</b>	<b>2027E</b>	<b>2028E</b>	<b>2029E</b>	<b>2030E</b>	<b>2031E</b>
Costo de ventas	654,064	703,977	743,903	789,143	837,585	887,520	940,266	995,978
Días de inventarios	166.36	158.10	149.84	141.57	133.31	125.05	116.78	108.52
<b>Inventarios finales</b>	<b>302,259</b>	<b>309,165</b>	<b>309,623</b>	<b>310,338</b>	<b>310,161</b>	<b>308,279</b>	<b>305,017</b>	<b>300,227</b>

174.63	Ratio Yura 2023
108.52	Es el objetivo al 2031 (mejor ratio de Yura en los últimos 6 años, sin tomar en cuenta los años 2020 y 2021)
8.26	Días de reducción anual hasta llegar al ratio objetivo

<b>CAJA OPERATIVA</b>	<b>2024E</b>	<b>2025E</b>	<b>2026E</b>	<b>2027E</b>	<b>2028E</b>	<b>2029E</b>	<b>2030E</b>	<b>2031E</b>
Costos y gastos operacionales	743,194	804,396	852,986	907,428	965,649	1,025,955	1,089,700	1,157,073
Ciclo de conversión del efectivo	121.72	116.91	112.11	107.30	102.49	97.68	92.88	88.07
<b>CAJA OPERATIVA</b>	<b>251,286</b>	<b>261,237</b>	<b>265,626</b>	<b>270,461</b>	<b>274,918</b>	<b>278,385</b>	<b>281,129</b>	<b>283,058</b>

126.53	Ratio Yura 2023
88.07	Es el objetivo al 2031 (mejor ratio de Yura en los últimos 6 años, sin tomar en cuenta los años 2020 y 2021)
4.81	Días de reducción anual hasta llegar al ratio objetivo

<b>OTRAS CUENTAS POR PAGAR CORRIENTES</b>	<b>2024E</b>	<b>2025E</b>	<b>2026E</b>	<b>2027E</b>	<b>2028E</b>	<b>2029E</b>	<b>2030E</b>	<b>2031E</b>
Otras cuentas por pagar	110,660	119,513	129,074	139,400	150,552	162,596	175,604	189,652

8%	Porcentaje de crecimiento promedio de otras cuentas por pagar corrientes de los años 2019 al 2023
S/102,463	Saldo del rubro del 2023

#### PROYECCIÓN NOF

<b>NOF CUENTAS</b>	<b>2024E</b>	<b>2025E</b>	<b>2026E</b>	<b>2027E</b>	<b>2028E</b>	<b>2029E</b>	<b>2030E</b>	<b>2031E</b>
Cuentas por cobrar comerciales	34,567	37,109	39,019	41,204	43,536	45,911	48,405	51,022
Inventarios	302,259	309,165	309,623	310,338	310,161	308,279	305,017	300,227
Caja Operativa	251,286	261,237	265,626	270,461	274,918	278,385	281,129	283,058
<b>Total de existencias + Cliente + Caja Operativa</b>	<b>588,112</b>	<b>607,511</b>	<b>614,268</b>	<b>622,002</b>	<b>628,615</b>	<b>632,576</b>	<b>634,551</b>	<b>634,307</b>
Cuentas por pagar comerciales	88,028	89,868	89,563	89,313	88,741	87,580	85,933	83,750
Otras cuentas por pagar	110,660	119,513	129,074	139,400	150,552	162,596	175,604	189,652
<b>Total pasivos espontáneos</b>	<b>198,688</b>	<b>209,381</b>	<b>218,636</b>	<b>228,713</b>	<b>239,293</b>	<b>250,176</b>	<b>261,536</b>	<b>273,401</b>
<b>NOF</b>	<b>389,424</b>	<b>398,131</b>	<b>395,631</b>	<b>393,289</b>	<b>389,322</b>	<b>382,400</b>	<b>373,014</b>	<b>360,906</b>
<b>Variación NOF</b>	<b>- 106,802</b>	<b>8,707</b>	<b>- 2,500</b>	<b>- 2,342</b>	<b>- 3,967</b>	<b>- 6,922</b>	<b>- 9,386</b>	<b>- 12,109</b>

## Anexo 14 Estados financieros proyectados

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO

	2024E	2025E	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E	2031E
<b>Activos</b>								
<b>Activos Corrientes</b>								
Caja Operativa	203,783	69,005	104,053	119,543	143,683	152,726	178,046	197,993
Exceso de caja		502,199	403,413	408,066	424,417	303,152		
Cuentas por Cobrar Comerciales	26,962	28,945	30,434	32,139	33,958	35,811	37,756	39,797
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	7,605	8,164	8,584	9,065	9,578	10,100	10,649	11,225
Otras Cuentas por Cobrar	2,599	2,855	2,858	3,141	3,144	3,455	3,459	3,800
Inventarios	302,259	309,165	309,623	310,338	310,161	308,279	305,017	300,227
Gastos pagados por anticipado	5,721	6,425	7,104	7,813	8,553	9,324	10,128	10,966
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>548,929</b>	<b>926,759</b>	<b>866,070</b>	<b>890,104</b>	<b>933,494</b>	<b>822,847</b>	<b>545,054</b>	<b>564,008</b>
<b>Activos No Corrientes</b>								
Inversiones en Subsidiarias, Negocios Conjuntos y Asociadas	1,803,766	1,832,615	1,867,465	1,909,634	1,960,658	2,166,219	2,571,419	2,462,810
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	832,726	43,026	43,067	43,151	43,017	43,682	43,307	43,226
Otras Cuentas por Cobrar	62,372	68,530	68,602	75,377	75,458	82,913	83,004	91,208
Propiedades de Inversión	73,701	72,768	71,835	70,902	69,969	69,036	68,103	67,170
Propiedades, Planta y Equipo	959,837	1,163,423	1,288,149	1,418,050	1,553,597	1,694,639	1,841,453	1,994,327
Activos Intangibles Distintos de la Plusvalía	22,727	21,518	20,303	19,082	17,856	16,624	15,386	14,142
Activos por derechos de uso	2,312	2,428	2,549	2,677	2,811	2,951	3,099	3,254
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>3,757,441</b>	<b>3,204,307</b>	<b>3,361,969</b>	<b>3,538,872</b>	<b>3,723,365</b>	<b>4,076,064</b>	<b>4,625,771</b>	<b>4,676,137</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>4,306,370</b>	<b>4,131,066</b>	<b>4,228,039</b>	<b>4,428,977</b>	<b>4,656,859</b>	<b>4,898,912</b>	<b>5,170,825</b>	<b>5,240,146</b>
<b>Pasivos y Patrimonio</b>								
<b>Pasivos Corrientes</b>								
Otros Pasivos Financieros	220,966	90,480	69,418	73,728	78,352	83,109	88,136	93,449
Cuentas por Pagar Comerciales	62,805	64,118	63,900	63,722	63,314	62,485	61,310	59,753
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	25,223	25,750	25,663	25,591	25,427	25,094	24,623	23,997
Otras Cuentas por Pagar	110,660	119,513	129,074	139,400	150,552	162,596	175,604	189,652
Pasivos por arrendamiento	465	526	595	674	762	862	975	1,104
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>420,119</b>	<b>300,387</b>	<b>288,650</b>	<b>303,115</b>	<b>318,406</b>	<b>334,146</b>	<b>350,648</b>	<b>367,954</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>								
Otros Pasivos Financieros	1,237,532	933,134	884,058	894,183	905,040	916,208	928,007	717,490
Otras Cuentas por Pagar	80,694	86,842	93,458	100,579	108,242	116,489	125,364	134,916
Otras Provisiones	39,849	32,839	27,061	22,300	18,377	15,144	12,480	10,284
Pasivos por Impuestos Diferidos	2,604	3,429	4,165	4,820	5,399	5,908	6,355	6,743
Pasivos por arrendamiento	1,516	1,715	1,941	2,196	2,484	2,811	3,180	3,598
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>1,362,195</b>	<b>1,057,958</b>	<b>1,010,684</b>	<b>1,024,077</b>	<b>1,039,542</b>	<b>1,056,561</b>	<b>1,075,387</b>	<b>873,031</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>1,782,314</b>	<b>1,358,345</b>	<b>1,299,333</b>	<b>1,327,192</b>	<b>1,357,949</b>	<b>1,390,707</b>	<b>1,426,035</b>	<b>1,240,985</b>
<b>Patrimonio</b>								
Capital Emitido	303,166	303,166	303,166	303,166	303,166	303,166	303,166	303,166
Primas de Emisión	5	5	5	5	5	5	5	5
Acciones de Inversión	278	278	278	278	278	278	278	278
Otras Reservas de Capital	60,633	60,633	60,633	60,633	60,633	60,633	60,633	60,633
Resultados Acumulados	2,159,975	2,408,638	2,564,623	2,737,702	2,934,828	3,144,123	3,380,708	3,635,079
<b>Total Patrimonio</b>	<b>2,524,057</b>	<b>2,772,720</b>	<b>2,928,705</b>	<b>3,101,784</b>	<b>3,298,910</b>	<b>3,508,205</b>	<b>3,744,790</b>	<b>3,999,161</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>4,306,371</b>	<b>4,131,066</b>	<b>4,228,039</b>	<b>4,428,976</b>	<b>4,656,859</b>	<b>4,898,912</b>	<b>5,170,825</b>	<b>5,240,146</b>

## ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO

	2024E	2025E	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E	2031E
<b>Ingresos de Actividades Ordinarias</b>	<b>1,292,388</b>	<b>1,395,333</b>	<b>1,475,524</b>	<b>1,567,131</b>	<b>1,665,413</b>	<b>1,766,522</b>	<b>1,873,382</b>	<b>1,986,311</b>
Costo de Ventas	- 654,064	- 703,977	- 743,903	- 789,143	- 837,585	- 887,520	- 940,266	- 995,978
<b>Ganancia (Pérdida) Bruta</b>	<b>638,324</b>	<b>691,357</b>	<b>731,621</b>	<b>777,988</b>	<b>827,827</b>	<b>879,002</b>	<b>933,116</b>	<b>990,333</b>
Gastos de Ventas y Distribución	- 45,234	- 48,837	- 51,643	- 54,850	- 58,289	- 61,828	- 65,568	- 69,521
Gastos de Administración	- 103,391	- 111,627	- 118,042	- 125,370	- 133,233	- 141,322	- 149,871	- 158,905
Otros Ingresos Operativos	6,462	25,266	36,188	44,291	51,451	57,451	60,980	65,230
Otros Gastos Operativos	- 4,040	- 3,037	- 911	- 6,115	- 2,098	- 6,666	- 425	- 4,224
Otras Ganancias (Pérdidas)								
<b>EBITDA</b>	<b>492,121</b>	<b>553,122</b>	<b>597,213</b>	<b>635,944</b>	<b>685,658</b>	<b>726,637</b>	<b>778,232</b>	<b>822,913</b>
Depreciación	- 87,668	- 98,947	- 107,601	- 116,792	- 126,559	- 136,919	- 147,906	- 159,555
Amortización	- 1,461	- 1,472	- 1,483	- 1,494	- 1,505	- 1,516	- 1,528	- 1,540
<b>Resultado Operativo</b>	<b>402,992</b>	<b>452,703</b>	<b>488,129</b>	<b>517,658</b>	<b>557,594</b>	<b>588,202</b>	<b>628,798</b>	<b>661,818</b>
Ingresos Financieros	37,278	49,903	57,222	76,826	103,287	139,003	187,212	252,283
Gastos Financieros	- 100,268	- 93,155	- 97,967	- 103,282	- 109,149	- 108,358	- 110,302	- 118,160
<b>Ganancia (Pérdida) antes de Impuestos</b>	<b>340,001</b>	<b>409,452</b>	<b>447,385</b>	<b>491,203</b>	<b>551,733</b>	<b>618,847</b>	<b>705,709</b>	<b>795,940</b>
Ingreso (Gasto) por Impuesto	- 100,300	- 120,788	- 131,979	- 144,905	- 162,761	- 182,560	- 208,184	- 234,802
<b>Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio</b>	<b>239,701</b>	<b>288,663</b>	<b>315,407</b>	<b>346,298</b>	<b>388,972</b>	<b>436,287</b>	<b>497,524</b>	<b>561,138</b>

## ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

	2024E	2025E	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E	2031E
Venta de Bienes y Prestación de Servicios	1,292,388	1,395,333	1,475,524	1,567,131	1,665,413	1,766,522	1,873,382	1,986,311
Proveedores de Bienes y Servicios	- 429,666	- 463,891	- 490,551	- 521,006	- 553,681	- 587,296	- 622,822	- 660,367
Pagos a y por Cuenta de los Empleados	- 75,774	- 79,622	- 83,667	- 87,916	- 92,382	- 97,074	- 102,005	- 107,186
Otros Pagos de Efectivo Relativos a las Actividades de Operación	- 166,231	- 91,634	- 99,890	- 116,381	- 111,581	- 277,472	- 459,368	- 185,489
Impuestos a las Ganancias (Pagados) Reembolsados	- 100,300	- 120,788	- 115,483	- 122,636	- 132,698	- 141,974	- 153,394	- 160,836
<b>Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo procedente de (utilizados en) Actividades de Operación</b>	<b>520,417</b>	<b>639,398</b>	<b>685,933</b>	<b>719,192</b>	<b>775,071</b>	<b>662,706</b>	<b>535,793</b>	<b>872,434</b>
Reembolsos Recibidos de Préstamos a Entidades Relacionadas		849,110						
Intereses Recibidos	37,278	49,903	1,305	1,338	1,378	1,426	1,483	1,548
Compra de Propiedades, Planta y Equipo	- 126,000	- 301,863	- 231,662	- 246,033	- 261,451	- 277,313	- 294,077	- 311,792
Compra de Activos Intangibles	- 257	- 263	- 268	- 273	- 279	- 284	- 290	- 296
<b>Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo procedente de (utilizados en) Actividades de Inversión</b>	<b>- 88,980</b>	<b>596,888</b>	<b>- 230,624</b>	<b>- 244,968</b>	<b>- 260,352</b>	<b>- 276,171</b>	<b>- 292,884</b>	<b>- 310,539</b>
Amortización o Pago de Préstamos	-	- 736,552	- 301,600	- 231,394	- 245,760	- 261,173	- 277,029	- 293,787
Intereses Pagados	- 100,268	- 93,155	- 97,967	- 103,282	- 109,149	- 108,358	- 110,302	- 118,160
Dividendos Pagados	- 150,000	- 40,000	- 120,000	- 120,000	- 120,000	- 130,000	- 130,000	- 130,000
<b>Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo procedente de (utilizados en) Actividades de Financiación</b>	<b>- 250,268</b>	<b>- 869,707</b>	<b>- 519,567</b>	<b>- 454,676</b>	<b>- 474,908</b>	<b>- 499,531</b>	<b>- 517,330</b>	<b>- 541,947</b>
Aumento (Disminución) Neto de Efectivo y Equivalente al Efectivo, antes de las Variaciones en las Tasas de Cambio	181,169	366,579	- 64,258	19,548	39,811	- 112,996	- 274,421	19,947
Efectos de las Variaciones en las Tasas de Cambio sobre el Efectivo y Equivalentes al Efectivo								
Efectivo y Equivalente al Efectivo al Inicio del Ejercicio	22,614	203,783	570,362	506,104	525,652	565,463	452,467	178,046
<b>Efectivo y Equivalente al Efectivo al Finalizar el Ejercicio</b>	<b>203,783</b>	<b>570,362</b>	<b>506,104</b>	<b>525,652</b>	<b>565,463</b>	<b>452,467</b>	<b>178,046</b>	<b>197,993</b>

## Anexo 15 Ratios financieros proyectados

Ratios financieros	2024E	2025E	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E	2031E
<b>Liquidez</b>								
Liquidez corriente	1.31	3.09	3.01	2.95	2.95	2.48	1.50	1.56
Prueba ácida	0.57	2.04	1.91	1.89	1.94	1.52	0.63	0.70
Capital de trabajo	S/128,810	S/626,372	S/577,420	S/586,989	S/615,088	S/488,701	S/180,903	S/201,341
<b>Solvencia</b>								
Grado de endeudamiento	0.41	0.33	0.31	0.30	0.29	0.28	0.28	0.24
Endeudamiento patrimonial	0.71	0.49	0.44	0.43	0.41	0.40	0.38	0.31
Apalancamiento financiero	1.71	1.49	1.44	1.43	1.41	1.40	1.38	1.31
Deuda financiera / EBITDA	2.96	1.85	1.60	1.52	1.43	1.38	1.31	0.99
<b>Gestión</b>								
Rotación del inventario (días)	166	158	150	142	133	125	117	109
Rotación de cuentas por pagar (días)	35	33	31	29	27	25	23	22
Rotación cuentas por cobrar (días)	10	10	10	9	9	9	9	9
Ciclo de conversión del efectivo (días)	141	135	128	122	116	109	103	96
<b>Rentabilidad</b>								
Margen bruto	49.4%	49.5%	49.6%	49.6%	49.7%	49.8%	49.8%	49.9%
Margen operativo	31.2%	32.4%	33.1%	33.0%	33.5%	33.3%	33.6%	33.3%
Margen neto	18.5%	20.7%	18.7%	18.7%	19.0%	19.2%	19.6%	19.4%
EBITDA	S/492,121	S/553,122	S/597,213	S/635,944	S/685,658	S/726,637	S/778,232	S/822,913
ROE	9.5%	10.4%	9.4%	9.4%	9.6%	9.7%	9.8%	9.6%
ROA	5.6%	7.0%	6.5%	6.6%	6.8%	6.9%	7.1%	7.3%

## Bibliografía

Kumar Verma, Y., Mazumdar, B., & Ghosh, P. (2020). Thermal energy consumption and its conservation for a cement production unit. *Environmental Engineering Research*. <https://doi.org/10.4491/eer.2020.111>

M. El-Sayed, A., A. Faheim, A., A. Salman, A., & M. Saleh, H. (2021). Introductory Chapter: Cement Industry. *Cement Industry – Optimization, Characterization And Sustainable Application*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.95053>

Banco Central de Reserva del Perú (BCR,2023): Reportes de Inflación publicados el 15 de marzo y 16 de junio de 2024. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/politica-monetaria/reporte-de-inflacion.html>

Superintendencia de Mercado de Valores. Información financiera de Yura S.A., Cementos Pacasmayo S.A.A. y UNACEM Corp S.A.A. y Subsidiarias. Recuperado de: [https://www.smv.gob.pe/SIMV/Frm\\_InformacionFinanciera?data=A70181B60967D74090DCD93C4920AA1D769614EC12](https://www.smv.gob.pe/SIMV/Frm_InformacionFinanciera?data=A70181B60967D74090DCD93C4920AA1D769614EC12)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Sistema de Información Económica. Principales Indicadores Macroeconómicos. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Banco Mundial. Perspectivas económicas mundiales Junio 24. Recuperado de: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/6feb9566-e973-4706-a4e1-b3b82a1a758d/content>

Ministerio de Economía y Finanzas. Marco Macroeconómico Multianual 2024-2027. Recuperado de: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2024\\_2027.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2024_2027.pdf)

Cardoso, A., Silva, E., & Cunha, M. (2022). Matriz BCG: uma ferramenta estratégica para a gestão de destinos turísticos em tempos de crise. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT*, 16(2), 182-192.

Rumelt, Richard P., "Toward a strategic theory of the firm", en R. Lamb De, *Competitive strategic management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1984.

FRED R. David (2003) *Conceptos de administración estratégica*.

Barney, J. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

The Power MBA. (2020). Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. *The Power MBA*, 1–24. Retrieved from <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>.