UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Economía

EVALUAR EL FINANCIAMIENTO DE UNA HOLDING EN EL MERCADO DE CAPITALES COMO MECANISMO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DURANTE EL PERÍODO 2011-2013

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Economía

GINA LILIANA DE FÁTIMA MONTALVO VALIENTE

Asesor:
Dr. Mg. Jaime Canales Rimachi

Lima - Perú
2020

"Evaluar el Financiamiento de una Holding en el Mercado de Capitales como mecanismo de un Plan Estratégico durante el período 2011-2012"

Fecha de Sustentación y Aprobación: Jueves 12 de Marzo 2020

Presidente de Jurado

Dr. Larios Meoño, Fernando

Jurados:

Dr. Mougenot, Benoit

Dr. Bazán Navarro, Ciro

Índice General

Índice de Ilustraciones 5
Índice de Cuadros 6
Índice de Anexos 7
Introducción 8
Capítulo 1. Generalidades de la empresa 10
1.1 Datos generales. 10
1.2 Nombre o razón social de la empresa. 10
1.3 Ubicación de la empresa (dirección, teléfono y mapa de ubicación). 10
1.4 Giro de la empresa. 11
1.5 Tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana o grande). 11
1.6 Breve reseña histórica de la empresa. 12
1.7 Organigrama de la empresa. 14
1.8 Misión, Visión y Política. 16
1.9 Productos y clientes. 17
1.10 Premios y certificaciones. 18
1.11 Relación de la empresa con la sociedad. 19
Capítulo 2. Información relacionada al Puesto en la empresa. 21
2.1 Funciones que desempeña en su puesto laboral. 21
2.2 Responsabilidades que tiene a su cargo. 26
2.3 Objetivos de su puesto laboral, vinculados y/o alineados a los objetivos de la empresa. (Describa detalladamente) 26
Capítulo 3. Identificación y Aplicación de conocimientos y/o habilidades 29
3.1 Cómo han contribuido sus conocimientos teóricos a los principios, visión, misión, plan estratégico y operacional, etc. de la empresa donde laboró. 29
3.2 Identificar, cómo han contribuido las teorías de Economía, de Finanzas y de Negocios internacionales, así como las herramientas (punto de Equilibrio, la eficiente asignación y distribución de recursos), análisis FODA, elaboración e interpretación de ratios financieros, identificación de mercados internacionales para los productos que vende la empresa, análisis de las variables macroeconómicas, conformación de portafolio de activos de la empresa, participación en el mercado secundario; a lo largo de los años, solucionando los problemas cotidianos y/o contingentes, con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa. 36
3.3 Identifique y explique el logro más importante que logró en su empresa, susténtelo con cifras y/o variables cuantitativas. 67

3.4 Identifique el problema más grave que tuvo que solucionar dentro de las responsabilidades de su cargo, explique cómo lo solucionó, considere todos los elementos del contexto que puedan ser relevantes. (Económico, político, social, histórico, etc.). 77

3.5 El conocimiento empírico que haya acumulado, resultado de la observación directa de la situación o problema establecido. 78

Capítulo 4. Conclusiones empíricas de las situaciones 79

Capítulo 5. Bibliografía 81

Capítulo 6. Anexos 813

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Mapa de ubicación de la Sede Corporativa de Ferreycorp S.A.A. 11
Ilustración 2:Historia de la Corporación 12
Ilustración 3: Organigrama General de Ferreycorp S.A.A. 14
Ilustración 4. Estructura de la Organización 15
Ilustración 5: Organigrama de Ferreycorp S.A.A. 15
Ilustración 6: Sinergias de Negocios y Clientes 18
Ilustración 7: Evolución de las Ventas y Margen Bruto durante 2009 - 2013 70
Ilustración 8: Evolución del EBITDA, Margen EBITDA y Margen Operativo 2009 - 2013 71
Ilustración 9: Evolución de la Flota de Alquiler 72
Ilustración 10: Evolución del Inventario y la Inversión en CAPEX 73
Ilustración 11: Evolución de las cuentas por cobrar de acuerdo al plazo 74
Ilustración 12: Fuentes diversificadas de financiamiento 75
Ilustración 13: Gasto Financiero y Estructura de la Deuda en el año 2013 76
Ilustración 14: Despliegue de la Deuda y Evolución del Costo Financiero 76
Ilustración 15: Evolución del Ratio Deuda Neta/EBITDA y Ratio Deuda Total/EBITDA ajustado 78

Índice de Cuadros

Tabla 1: Funciones de la Gerencia Corporativa de Tesorería 21
Tabla 2: Funciones alineadas con los objetivos de la empresa 29
Tabla 3: Teoría y herramientas que contribuyeron al ejercicio del puesto: Análisis Gerencial de la Información Financiera 36
Tabla 4: Teorías y herramientas que contribuyeron al ejercicio del puesto: Matemática Financiera 43
Tabla 5: Teorías y herramientas que contribuyeron al ejercicio del puesto: Investigación de Mercado 47
Tabla 6: Teorías y herramientas que contribuyeron al ejercicio del puesto: Macroecomía 52
Tabla 7: Teorías y Herramientas que contribuyeron al ejercicio del puesto: Gerencia Estratégica 54
Tabla 8: Teorías y herramientas que contribuyeron al ejercicio del puesto: Marketing Internacional 57
Tabla 9: Teorías y herramientas que contribuyeron al ejercicio del puesto: Administración de Operaciones 59
Tabla 10: Teoría y herramientas que contribuyeron al ejercicio del puesto: Contabilidad y Contabilidad de Costos 60
Tabla 11: Teorías y herramientas que contribuyeron al ejercicio del puesto: Inglés .. 63
Tabla 12: Teorías y herramientas que contribuyeron al ejercicio del puesto: Ética Profesional 65

Índice de Anexos

Anexo 1 ……. 83

Introducción

Ferreycorp S.A.A. se estableció el 14 de setiembre de 1922, como una empresa familiar llamada Enrique Ferreyros S.A., vendiendo consumibles. En 1942 inicia la relación con Caterpillar Inc y mantiene estos dos negocios con distintos objetivos hasta el año 1997, donde concentra sus esfuerzos en el mercado de bienes de capital, con su marca principal Caterpillar y subsidiarias que complementan esa línea de negocio, cuyo objetivo es ofrecer soluciones a los clientes de los sectores más importantes y de alto crecimiento del Perú, tales como minería, construcción, agrícola, transporte, logística, comercio y gobierno.

El 1° de julio del 2012 se crea el holding Ferreycorp S.A.A. a través de una reorganización simple, donde Ferreyros S.A.A. se divide en Ferreycorp S.A.A., el holding y una nueva subsidiaria Ferreyros S.A. que lleva el rol operativo del negocio Caterpillar. Asimismo, la división automotriz de Ferreyros S.A.A., por la dimensión del negocio y características específicas del negocio, pasa a ser una nueva subsidiaria Motored S.A. Ferreycorp S.A.A., el nuevo holding, se enfoca en el rol estratégico de inversión a través de adquisiciones o startups, logrando agrupar 14 subsidiarias y tener presencia en 8 países, obteniendo el liderazgo en el mercado de bienes de capital y servicios complementarios.

El crecimiento estratégico de Ferreycorp se elaboró sobre la base de 4 conductores de crecimiento y los 4 pilares que se consideran para que una compañía sea sostenible en el largo plazo. Tanto los conductores, como los pilares de crecimiento están explicados en el capítulo 1.6 con mayor detalle. Formé parte del grupo gerencial que desarrolló e implementó el Plan Estratégico de Crecimiento, teniendo la responsabilidad de elaborar e implementar el Planeamiento Financiero logrando el crecimiento objetivo con una estructura de capital saludable, gasto financiero óptimo y plazos adecuados. Tanto los objetivos de crecimiento, como los de indicadores financieros se cumplieron porque fue necesario salir al mercado financiero internacional – mercado bancario y mercado de capitales -, que es más profundo y eficiente para tickets de mayor monto.

Inicialmente haré una descripción de Ferreycorp S.A.A. que permitirá conocer las capacidades que ha desarrollado a lo largo de los años y el posicionamiento que tiene el grupo en los distintos mercados. Todo este crecimiento ha sido construido bajo la sólida base de un BGC que asegura la sostenibilidad del negocio en el largo plazo. El contenido del segundo capítulo se referirá a las funciones, responsabilidad y retos

inherentes a mi puesto de trabajo dentro de Ferreycorp S.A.A. El tercer capítulo mostrará la aplicación de mis conocimientos y habilidades que, a través de un desempeño eficiente logra cumplir con el plan estratégico de Ferreycorp S.A.A., alineado con el cumplimiento de los objetivos de mi puesto de trabajo. El capítulo cuarto incluirá las conclusiones empíricas de las situaciones y se finalizará con los anexos del capítulo seis.

Cabe mencionar que la información consignada en este documento es información pública y se encuentra en las páginas web de la Bolsa de Valores de Lima y Ferreycorp S.A.A.; por otro lado, el período de levantamiento de información fue del 2009 al 2013, debido a la importancia de analizar la tendencia de crecimiento de la corporación durante los años previos, ya que para la toma de decisiones se debe analizar los antecedentes en que se basa la elaboración del Plan estratégico de Crecimiento de Ferreycorp, como el Planeamiento Financiero que acompañaría dicho crecimiento. Así también elaborar la proyección de crecimiento, considerando los planes de crecimiento de nuestras representadas, ya que en el 2009 Caterpillar había publicado un hecho de importancia donde indicaba que había iniciado el Due Diligence para la compra de Bucyrus, fabricante de equipos mineros con un modelo de negocio distinto al de Caterpillar, por lo tanto, para integrar esta nueva adquisición, Caterpillar tuvo que tomar la decisión que las oficinas de distribución debían ser vendidas en cada país donde tenía presencia Bucyrus y la primera opción sería para los distribuidores de Caterpillar, generando eficiencias en el manejo de distribuidores. En el 2010 iniciamos la internacionalización, comprando los 3 distribuidores en 3 países de Centroamérica y era importante analizar el impacto en el crecimiento y en los resultados financieros para determinar cómo estructurar el plan de financiamiento para completar la propuesta de valor en esos tres países que fueron incorporados en el plan de crecimiento. Ese análisis fue llevado a la JGA (Junta General de Accionistas) para que aprueben la emisión y colocación del Bono Internacional por US$ 300MM, como el aumento de capital. Es así que en el 2012 se hace un aumento de capital para lograr una estructura de capital saludable. La ilustración 1 muestra la historia de la corporación y documenta la elección del período de análisis. En cuanto al período de estudio del informe, 2011 – 2013, fue el período que nos tomó la preparación para salir al mercado global con el Bono Internacional de US$ 300 millones y restructurar la deuda corporativa, consiguiendo los objetivos de evitar el riesgo de liquidez, corrigiendo la concentración de pagos en cada una de las subsidiarias de la corporación.

Capítulo 1. Generalidades de la empresa

1.1 Datos generales.

Ferreycorp es una corporación multilatina especializada en el ámbito de bienes de capital y servicios relacionados, fundada en el Perú en 1922 a través de la creación de su subsidiaria Ferreyros y posteriormente la fundación de otras subsidiarias a lo largo de los años.

Única distribuidora de la marca Caterpillar en el Perú y desde el 2010 en 3 países de Centroamérica; Guatemala, Salvador y Belize.

Agrupa 14 subsidiarias en 8 países como Chile, Colombia, Ecuador, Nicaragua y Bolivia, con líneas de negocio que complementan la línea de negocio principal, es decir, la línea Caterpillar, consiguiendo una propuesta de valor completa para el cliente.

1.2 Nombre o razón social de la empresa.

Ferreycorp S.A.A. (antes denominada Ferreyros S.A.A.) fue constituida bajo la denominación original de Enrique Ferreyros y Compañía Sociedad en Comandita, mediante escritura del 14 de setiembre de 1922 ante el Notario Público de Lima, Dr. Agustín Rivero y Hurtado. En el período de estudio el directorio estaba compuesto por 10 miembros y el 50% de ellos eran directores independientes, actualmente cuenta con 9 miembros. El número de accionistas en período de estudio fue de 3100 y actualmente son 2800 accionistas.

1.3 Ubicación de la empresa (dirección, teléfono y mapa de ubicación).

El edificio corporativo de Ferreycorp S.A.A. está ubicado en Jr. Cristobal de Peralta Norte 820, Santiago de Surco y cuenta con un número telefónico 626-4000.

Ilustración 1: Mapa de ubicación de la Sede Corporativa de Ferreycorp S.A.A.

Fuente: Google Maps.

1.4 Giro de la empresa.

Comercializadora de Bienes de Capital y servicios complementarios.

1.5 Tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana o grande).

Ferreycorp S.A.A. es un holding que agrupa 14 subsidiarias en 8 países con una venta de casi US$ 2 billones anuales, con 3100 accionistas al 2013 (período de estudio).

1.6 Breve reseña histórica de la empresa.

Ilustración 2: Historia de la Corporación

Historia de Ferreycorp

Elaboración propia.

Ferreycorp S.A.A. fue fundada en setiembre de 1922 siendo una empresa familiar que vendía consumibles, Enrique Ferreyros S.A. En 1942 inicia relación con Caterpillar como único distribuidor en el Perú, hito fundamental que llevó al Ferreycorp de hoy, ya que todo el crecimiento de la corporación se basa en complementar la línea de negocio principal que es la distribución de Caterpillar.

En 1950 se inicia la estrategia de crecimiento y penetración en el país con la primera sucursal en Arequipa; decisión fundamental para cubrir con las exigencias de los clientes de hoy, principalmente los de minería de tajo abierto, que requieren de soluciones rápidas e innovadoras.

En 1962 registra sus acciones en la Bolsa de Valores de Lima, manteniendo una importante actividad en el mercado de capitales local, es decir, tiene más de 50 años participando en la BVL con distintos instrumentos, tanto de renta

fija (papeles comerciales, bonos titulizados, programa de bonos y programa de instrumentos representativos de deuda), como de renta variable (acciones), una decisión muy visionaria para el crecimiento saludable de la corporación.

En el año 1965 se inicia la creación de subsidiarias con nuevas líneas de negocios y se incorpora nuevas marcas que complementen el negocio Caterpillar y se logra un importante objetivo estratégico que consigue que Ferreycorp sea un “one stop shop”, es decir, la solución completa para el cliente.

En el año 2010 inicia el crecimiento internacional, se adquiere la distribución Caterpillar en tres países de Centroamérica, Guatemala, Salvador y Belize, cuando se recibe la invitación de Caterpillar que nos permite participar en el concurso para la obtención del dealership en los tres países, a través del desarrollo de un modelo de negocio que sea viable en Guatemala, Salvador y Belize, siendo la propuesta de Ferreycorp la elegida y así, Ferreycorp pasa a pertenecer a la pequeña lista de dealers internacionales de Caterpillar.

En el 2012 se crea el holding Ferreycorp S.A.A. con el rol de planeamiento estratégico e inversión, que lleva al debut del holding en el mercado de capitales internacional en el año 2013, a través de una colocación de US$ 300 MM que permitió cumplir con los objetivos de crecimiento de la corporación.

A partir del año 2014, hay un punto de quiebre y la industria tuvo un gran ajuste. Caen las ventas de máquinas, por la caída en la inversión pública y privada debido a los temas de corrupción. Otra causa importante de este punto de quiebre fue la caída del crecimiento de China, que era la economía que daba actividad a la economía mundial, además de la corrección de precio de los metales y otras variables.

Este nuevo escenario hizo que la estrategia predominante sea penetrar en los mercados para lograr una mayor participación de mercado. Después del 2014, se ha venido ajustando y adaptando la corporación y sus subsidiarias a los cambios y reducciones de la industria.

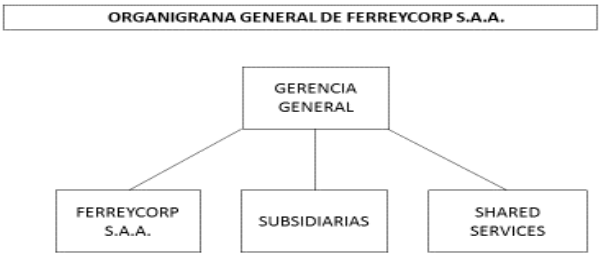
La estructura de venta cambia desde el año 2014, porque el comportamiento de nuestros clientes también dio un gran cambio, por la reducción de presupuesto para capex (capital expenditures, o, gastos en capital), le da más vida útil a su flota de maquinaria (mayor presupuesto para OPEX, operational expenditures, o gastos operativos).

En la actualidad la línea de repuestos y servicios tiene alrededor de 50% de la venta y los márgenes son mayores a la de la línea de venta de maquinaria, lo que permite mejorar la rentabilidad, aunque la línea de ventas haya caído.

1.7 Organigrama de la empresa.

En el siguiente cuadro se grafica organigrama general de Ferreycorp

Ilustración 3: Organigrama General de Ferreycorp S.A.A.

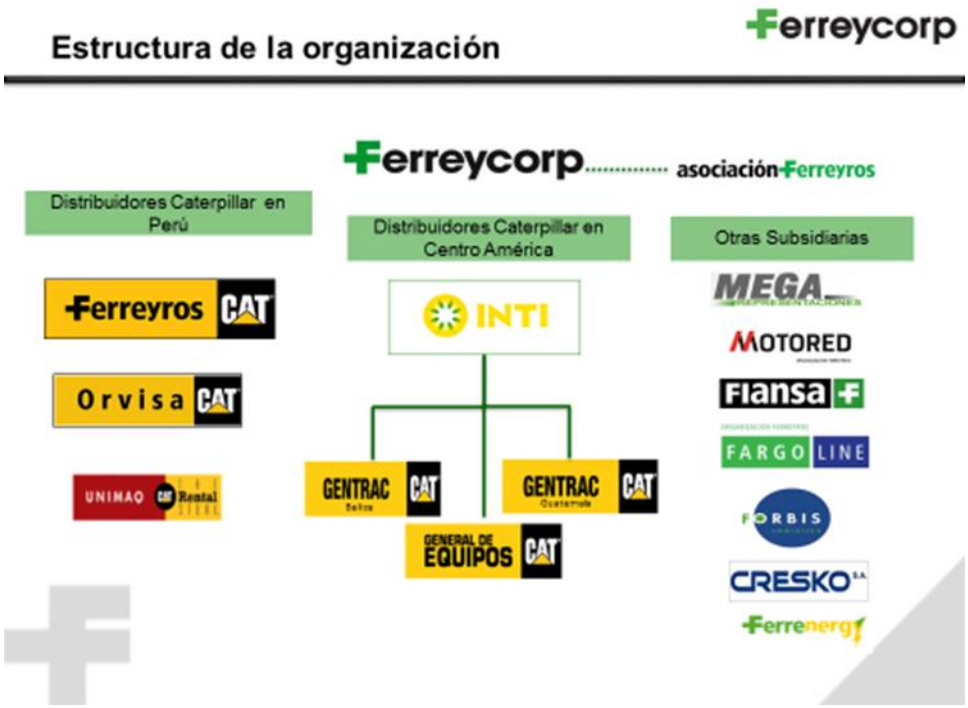


Organigrama General

Elaboración Propia.

Las subsidiarias dependen directamente de la Gerencia General de Ferreycorp y están organizadas en tres grandes grupos, los distribuidores Caterpillar en el Perú, los distribuidores Caterpillar en Centroamérica y los otros negocios en Perú y en el extranjero.

Ilustración 4. Estructura de la Organización

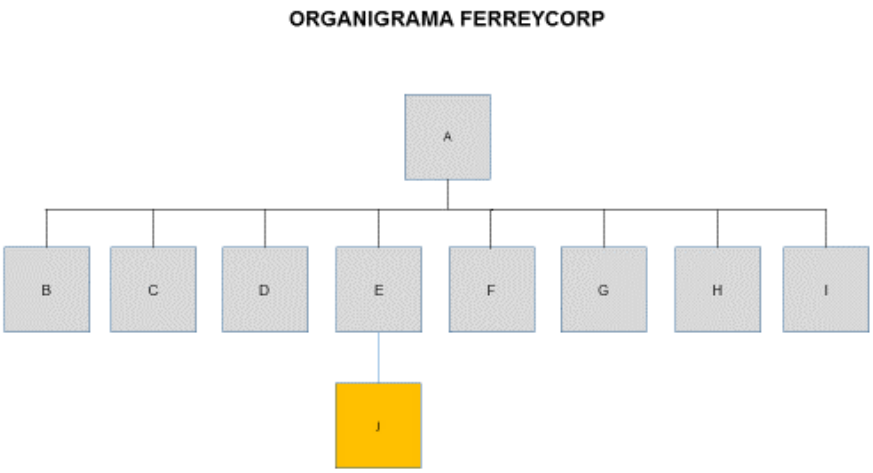


Estructura de Ferreycorp

Elaboración propia.

Ferreycorp tiene un organigrama que se ilustra en el siguiente gráfico.

Ilustración 5: Organigrama de Ferreycorp S.A.A.



Organigrama de Ferreycorp S.A.A.

Elaboración propia.

A) Gerente General
B) Gerente Corporativo de Negocios de Servicios y Consumibles
C) Gerente de Recursos Humanos
D) Gerente Corporativo de Tecnología
E) Gerente Corporativo de Finanzas
F) Gerente Corporativo de la División de Asuntos Corporativos
G) Gerente Corporativo de Comunicación e Imagen
H) Gerente Corporativo de Auditoría
I) Gerente Corporativo de Negocios de Maquinas
J) Gerente Corporativo de Tesorería (Liliana Montalvo)

1.8 Misión, Visión y Política.

Misión

Facilitar, a las empresas de la corporación, los recursos de planeamiento, financieros y de monitoreo y control que sean requeridos para el desarrollo de sus operaciones y para su crecimiento rentable, asegurando la consolidación de un portafolio de inversiones con un adecuado perfil, gracias a la diversificación, incorporando nuevos negocios en las áreas definidas como prioritarias.

Visión

Ser reconocidos como un grupo económico líder en el Perú, con presencia en región latinoamericana y excelente proveedor de bienes de capital, insumos y servicios relacionados, que contribuye a incrementar la productividad y rentabilidad en los sectores económicos en los que participa y que fomenta el desarrollo de los países y de sus distintos grupos de interés.

Política

Ferreycorp tiene 4 conductores de crecimiento estratégico; el crecimiento orgánico de los mercados donde tenemos presencia y penetrando en todos los segmentos de mercado; el plan de crecimiento de nuestras representadas también impacta en el crecimiento de la corporación; la incorporación de marcas y servicios complementarios permite contar con una oferta de valor completa para los clientes. El cuarto conductor de crecimiento es la internacionalización, es decir, replicar el modelo de negocio exitoso en otros países de la región.

Estos conductores estratégicos deben alinearse con los 4 pilares de crecimiento que básicamente se refieren a los grupos de objetivos estratégicos. El primer pilar es el Liderazgo en todos los mercados donde tenemos presencia, que son los de mayor crecimiento en el país, es así que Ferreycorp es un proxy Perú, es decir, que invertir en Ferreycorp es como invertir en el Perú. El segundo pilar es Alcanzar Rentabilidades Óptimas donde se maneja distintas rentabilidades objetivo de acuerdo a la industria. El tercer pilar está relacionado con la calidad del servicio, dando un Servicio de Clase Mundial, que es demandado por los clientes globales de Caterpillar, quienes deben recibir el mismo servicio en todos los países del mundo donde son atendidos por Caterpillar. El cuarto pilar es el Impacto Positivo a los Grupos de Interés, que engloba toda la sociedad y ofrece un valor agregado al estar presente en el desarrollo del país.

1.9 Productos y clientes.

Se tiene diversas líneas de negocios agrupadas en las distintas subsidiarias, que va desde la maquinaria pesada, el mantenimiento y los repuestos, consumibles y servicios logísticos.

Se atiende a los sectores económicos de alto crecimiento, tales como, minería de tajo abierto y subterránea, infraestructura y construcción, pesca, agricultura, energía, industria, comercio, transporte.

La marca insignia es Caterpillar, la cual se complementa con otras marcas, con la finalidad de tener una propuesta de valor completa para nuestros clientes.

Dentro de la cartera de clientes, se atiende a clientes globales de Caterpillar que, aunados a los clientes locales y todos los mercados que son atendidos, resulta un portafolio importante de clientes que se repiten en las distintas subsidiarias con diversos productos y servicios.

En la ilustración 3 se puede observar que las subsidiarias están organizadas en 3 grupos. El primer grupo son subsidiarias que distribuyen Caterpillar en el Perú y tenemos a Ferreyros y Unimaq en Lima que operan en distintos segmentos de mercado. Ferreyros maneja un portafolio de grandes máquinas

y Unimaq máquinas más ligeras para construcción urbana. El segundo grupo de subsidiarias son las que distribuyen Caterpillar en los 3 países de Centroamérica, Guatemala, Salvador y Belize. El tercer grupo cuenta con subsidiarias que complementan el negocio Caterpillar con diversos productos y servicios. Mega Representaciones tiene un portafolio de consumibles y tiene 3 líneas de negocio, neumáticos, lubricantes y equipo de protección personal. Motored es la subsidiaria automotriz. Fiansa tiene la línea de negocio metal mecánico. Fobis y Fargoline ofrecen servicios logísticos. Ferrenergy vende energía y Cresko tiene presencia en un segmento de mercado donde Caterpillar no tiene presencia, compitiendo con las máquinas asiáticas, de bajo costo, para negocios pequeños y emprendedores.

Ilustración 6: Sinergias de Negocios y Clientes

Cuadro de Productos y Clientes por mercado

Elaboración propia.

1.10 Premios y certificaciones.

- Índice de Buen Gobierno Corporativo, desde el 2008
- Llave de la BVL, desde el 2013
- Premio World Finance al mejor Gobierno Corporativo en Perú 2011 y 2012.

- Miembro de Companies Circle, desde el 2005
- Premios Buen Gobierno Corporativo, desde el 2008
- Mejores Prácticas: Buen Gobierno Corporativo, desde el 2008
- Premio LirA a la mejor Comunicación de Gobierno Corporativo 2011

Estos premios de BGC aseguran el largo plazo del modelo de negocio. Pertenecer al Índice de BGC es como tener un seguro que ayuda a mantener el precio relativamente estable de los instrumentos que están vigentes en el mercado de capitales, en momentos de mucha volatilidad en los mercados, evitando pérdidas a los inversionistas.

Las empresas que pertenecen al IBGC tienen un valor agregado y por eso, son más demandadas por los inversionistas, incrementando la liquidez de los instrumentos.

Ferreycorp es un referente de las prácticas de BGC y tiene reconocimientos locales e internacionales.

1.11 Relación de la empresa con la sociedad.

Ferreycorp es una compañía que firmemente cree que la responsabilidad social debe estar integrada en la gestión empresarial, buscando generar impactos positivos en todos los grupos de interés y asume activamente el rol de la empresa privada como agente de cambio y como impulsora del progreso del país.

Ferreycorp se relaciona con la sociedad realizando pequeñas obras de infraestructura en zonas de pocos recursos y desarrollando líderes, organizando la CADE de estudiantes, donde la Fundación Ferreyros reúne a jóvenes universitarios de todas las regiones del país.

En el 2017, durante y después de las lluvias del Fenómeno del Niño Costero, Ferreycorp se hizo presente con una donación de S/. 5 millones en alquiler de maquinaria para habilitar las carreteras que estaban interrumpidas a lo largo de la costa peruana.

Un objetivo estratégico para Ferreycorp es tener un impacto positivo en todos los grupos de interés que son los siguientes:

La ventaja competitiva de la corporación se encuentra en el recurso humano. Los **colaboradores** son quienes forjan el liderazgo y progreso de la compañía.

Los **accionistas** reciben altos estándares de cumplimiento y liderazgo en materia de buen gobierno corporativo.

Valora la relación con los **proveedores** basada en principios claramente establecidos, como transparencia, trato equitativo y crecimiento mutuo.

Con el **gobierno y sociedad** mantienen una política de seriedad, ética y transparencia en todas nuestras operaciones comerciales.

Con la **comunidad**, Ferreycorp S.A.A. promueve la formación de estudiantes con valores y responsabilidad ciudadana.

Asimismo, impulsa obras de infraestructura y servicios básicas para la comunidad.

En cuanto al medio ambiente, tiene un enfoque preventivo como principio para proteger el mismo.

Capítulo 2. Información relacionada al Puesto en la empresa.

2.1 Funciones que desempeña en su puesto laboral.

Las funciones de la Gerencia Corporativa de Tesorería son las siguientes:

Tabla 1: Funciones de la Gerencia Corporativa de Tesorería

Funciones	Procesos y procedimientos
1. Administrar los ingresos percibidos por la empresa y los egresos por pagos a grupos de interés de la misma.	● Registrar debidamente los ingresos y egresos a través del sistema SAP. ● Los ingresos de caja deben estar registrados en el día y el voucher debe estar cerrado al final del día. ● Los ingresos directos a las cuentas bancarias deben ser identificados y luego registrados a las cuentas de los clientes. ● Los ingresos por desembolsos de financiamientos u otros motivos, deben ser sustentados por el número de documento. ● Debemos promover que los pagos sean realizados electrónicamente o a través del cajero que está ubicado en cada uno de los locales. ● Los pagos a proveedores deben ser realizados en planillas electrónicas. ● Los pagos deben ejecutarse de acuerdo a la norma de pago a proveedores, respetando los plazos y validando la cuenta bancaria. ● No usar efectivo para el pago de proveedores.

Funciones	Procesos y procedimientos
2. Revisar y analizar los estados financieros simples y consolidados de la corporación. Revisar los ratios financieros e identificar las desviaciones de indicadores objetivo.	● Analizar los EEFF´s para elaborar el comparativo del mismo trimestre del año anterior y del trimestre anterior del mismo período. ● Comparar el acumulado del período en curso con el período anterior. ● Estas comparaciones serán descritas en el Informe de Gerencia, donde se indica las causas de la diferencia (hacia arriba o hacia abajo). ● Se calculan los ratios financieros, los cuales son definidos en el mismo documento para evitar variaciones en el cálculo de los mismos por inversionistas y clasificadoras. ● En caso haya variación o retroceso de los indicadores financieros, se debe explicar si van a regresar a los niveles anteriores, si es solo por única vez, o si los cambios del mercado hacen que sea la causa del cambio y permanecerá invariable mientras el comportamiento del mercado permanezca constante.

Funciones	Procesos y procedimientos
3. Velar por el uso transparente de los recursos financieros de la Corporación.	● Todos los registros contables de las operaciones bancarias, deben estar sustentadas con documentos virtuales debidamente autorizados, de acuerdo con la norma de autorización de pagos. ● Las planillas de pagos deben tener la combinación de firmas electrónicas de acuerdo a los poderes de la empresa. ● Las conciliaciones bancarias deben realizarse diariamente para asegurarnos que el saldo en libros es el mismo que el saldo en bancos. ● Si hay cargos o abonos bancarios no identificados, solicitar el sustento al banco correspondiente para asegurarnos que fue autorizado por la corporación.

Funciones	Procesos y procedimientos
4. Seleccionar y administrar el financiamiento de la corporación, tanto a través de entidades bancarias y financieras, locales y del exterior, así como a través del mercado de capitales.	● La incorporación de fuentes de financiamiento debe ser permanente, en el mercado local e internacional. ● Mantener un equilibrio de utilización de líneas de los 3 grandes grupos en que están divididas la fuentes de financiamiento: Bancos (locales e internacional), Mercado de Capitales (local e internacional) y el brazo financiero de Caterpillar, Caterpillar Financial Services (CFS). ● Equilibrar los plazos de financiamiento entre corto, mediano y largo plazo, de acuerdo al uso de los fondos. ● Solicitar al menos 3 cotización de las distintas fuentes, de acuerdo al plazo del mismo. ● Medir el impacto en el gasto financiero y verificar si cumplimos con los resguardos financieros.
5. Supervisar al personal de Relaciones con Inversionistas, Valores, Tesorería y Caja a nivel nacional e internacional y asegurar los resultados de cada unidad.	● Monitoreo permanente de las distintas áreas verificando el cumplimiento de las tareas bajo los procesos y procedimientos definidos. ● Realizar las evaluaciones de cumplimiento de objetivos en forma trimestral para asegurar el avance de los proyectos en forma adecuada y obtener el resultado indicado en los objetivos estratégicos.

Funciones	Procesos y procedimientos
6. Atender a los inversionistas, Clasificadoras de Riesgo locales y globales a fin de cumplir con todos los requerimientos para completar la información adicional de los resultados operativos y financieros.	● Los inversionistas, accionistas y clasificadoras, deben tener una primera respuesta dentro de las 24 horas de haber hecho la consulta. ● Si contamos con la información, la respuesta será inmediata. ● Si tenemos que elaborar la información, se le responderá en el tiempo aproximado que demoraremos en tener la información a su consulta. ● Los medios oficiales para dar información son, telefónicamente, por e-mail, o en las visitas que hacen los inversionistas a la corporación. ● Solo podrá ser compartida con los inversionistas, accionistas y clasificadoras, información que sea pública. Ningún tipo de información que no se haya publicado debe ser divulgada, por el principio de información privilegiada.
7. Promover la activa participación de la Corporación en el mercado de capitales a través de distintos instrumentos.	● Mantener un Programa Representativo de Deuda vigente, registrado en la SMV, con emisiones más usadas, que nos permita estar listos para salir al mercado en cualquier momento. ● Mantener el contacto con inversionistas para incrementar la base de accionistas y bonistas, logrando mayor liquidez de los papeles en el mercado de capitales y como consecuencia, mejorar el apetito de los mismos.

Funciones	Procesos y procedimientos
8. Las demás funciones afines a su cargo que le sean asignadas por su jefe inmediato.	● Ver temas estratégicos de Planeamiento Financiero. ● Mapeo de Riesgos y formas de mitigarlos. ● Temas tributarios. ● Tendencias para cubrir contingencias.

Elaboración propia.

2.2 Responsabilidades que tiene a su cargo.

A continuación, las responsabilidades de la Gerencia Corporativa de Tesorería:

● Gestionar los fondos económicos de la Empresa, a fin de mantener el balance adecuado entre los desembolsos y los ingresos de la Organización, cuidando de cumplir con los objetivos financieros de la empresa, analizando el impacto de cada una de las operaciones en los indicadores financieros que vigilamos y están definidos en el capítulo 3.2, después de la Tabla 3 con la descripción de la contribución del curso Análisis Gerencial de la Información Financiera.

● Mantener relación estrecha con los analistas, inversionistas y atender sus necesidades de información, absolviendo dudas sobre temas que necesiten conocer mejor.

2.3 Objetivos de su puesto laboral, vinculados y/o alineados a los objetivos de la empresa. (Describa detalladamente)

Los objetivos estratégicos de la corporación están agrupados en cuatro pilares de crecimiento: Liderazgo, Rentabilidad, Servicio de Clase Mundial e Impacto Positivo a todos los grupos de interés.

Los objetivos de la Gerencia Corporativa de Tesorería, alineados a los objetivos estratégicos de la corporación, son los siguientes:

- Captar los recursos adecuados para que la compañía opere en forma eficiente, garantizando que se cumpla con los planes de crecimiento e inversión.

- Apoyar a las subsidiarias, consiguiendo financiamientos adecuados y líneas de crédito acorde con el crecimiento de cada una de ellas.

- Conseguir la estandarización, a nivel corporativo, en las condiciones de financiamiento, con la finalidad de tener flexibilidad ante cambios en la estrategia financiera desde Ferreycorp.

- Controlar los resguardos oficiales (covenatns) que Ferreycorp debe cumplir durante la vigencia de los bonos y otros contratos de financiamiento.

- Hacer seguimiento a todos los indicadores financieros internos e implementar el mismo tablero de control en las subsidiarias.

- Determinar indicadores objetivos para las subsidiarias, de acuerdo a la industria que pertenecen y a la madurez del negocio, que permita mayor eficiencia en el manejo de las mismas.

- Mantener una estructura de financiamiento con participación en las diferentes fuentes de acuerdo a las condiciones que cada una de ellas ofrezca. Paralelamente, buscar nuevas alternativas que sigan ampliando las fuentes de financiamiento diversificadas.

- Emisión de papeles en el mercado global, aprovechando la ventana de oportunidad con tasas competitivas y plazos adecuados, mejorando el ratio de liquidez y la cobertura de intereses.

- Mantener la política de cobertura de riesgos: controlando el manejo de efectivo a través de la maximización de operaciones electrónicas; cubriendo el riesgo de tipo de cambio a través de derivados; manejando el riesgo de tasa de interés con swaps y cubriendo el riesgo de liquidez calzando ingresos y egresos, evitando concentración de pagos.

- Trabajar de cerca con las clasificadoras en las nuevas estructuras de financiamiento para conseguir mejoras en el riesgo de la empresa. Se busca estar dentro de los rangos permitidos en nuestros indicadores, lo cual eventualmente mejoraría la clasificación.

- Diseñar la estrategia que se tomará para conseguir el mejor rating en la clasificación global.

- Una vez elaborado el planeamiento financiero acorde con el planeamiento de crecimiento estratégico para los siguientes tres años, determinar si debe ir acompañado con un planteamiento de aumento de capital, para la obtención de una estructura de capital adecuado y saludable, que debe ir como punto en la agenda de la Junta General de Accionistas.

- Minimizar la brecha entre el pago a Caterpillar y el pago a nuestros clientes, solicitando la adecuación de términos de pago para los mercados que requieran.

- Mantener estrecha comunicación con los inversionistas y accionistas, brindándoles alternativas de comunicación para que puedan acceder a la información de la empresa, de acuerdo con las prácticas de BGC.

- Mejorar la atención a los accionistas y bonistas, disminuyendo en forma considerable el tiempo de respuesta, consiguiendo un permanente seguimiento a las solicitudes de información. Desarrollar una política de comunicación más activa con los inversionistas para mantener lealtad y permanente apetito por los instrumentos de renta variable y fija que coloquemos en el mercado de capitales.

- Buscar la mejora del float o liquidez de los papeles en mercado de capitales, propiciando un aumento en la demanda de sus acciones a través de reuniones continuas con nuevos inversionistas.

- Hacer seguimiento al cumplimiento de la norma de información privilegiada en la corporación.

- Mantener las buenas prácticas de gobierno corporativo que caracterizan a las empresas del grupo, lo cual nos abre las puertas del mercado de capitales para la colocación de nuevos instrumentos financieros en forma exitosa.

- Capacidad de clase mundial buscando eficiencia operativa usando las plataformas de las instituciones bancarias para las transacciones y conciliaciones bancarias.

- Captar el interés de las casas de bolsa globales para hacer cobertura de la corporación y así despertar el apetito de los inversionistas globales, obteniendo como resultado el incremento de la liquidez de los instrumentos financieros.

Capítulo 3. Identificación y Aplicación de conocimientos y/o habilidades

3.1 Cómo han contribuido sus conocimientos teóricos a los principios, visión, misión, plan estratégico y operacional, etc. de la empresa donde laboró.

Para lograr los objetivos de la Gerencia Corporativa de Tesorería, alineados al plan estratégico de la empresa, ha sido fundamental aplicar las teorías aprendidas a lo largo de mi carrera universitaria.

Tabla 2: Funciones alineadas con los objetivos de la empresa

Objetivo	Curso	Funciones encargos y consultas del puesto relacionados
1.Captar los recursos adecuados para que la compañía opere en forma eficiente, garantizando que se cumpla con los planes de crecimiento e inversión.	Matemática Financieras.	Seleccionar y administrar el financiamiento de la corporación, tanto a través de entidades bancarias y financieras, locales y del exterior, así como a través del mercado de capitales.
	Análisis Gerencial de la Información Financiera	
	Macroeconomía I y II	
	Crecimiento Económico	
	Gerencia Estratégica	

Objetivo	Curso	Funciones encargos y consultas del puesto relacionados
2.Conseguir la estandarización, a nivel corporativo, en las condiciones de financiamiento, con la finalidad de tener flexibilidad ante cambios en la estrategia financiera desde Ferreycorp.	Análisis Gerencial de la Información Financiera Investigación de Mercado Matemática Financiera	Velar por el uso eficiente de los recursos financieros de la Corporación.
3.Controlar los resguardos financieros oficiales (covenatns) que Ferreycorp debe cumplir durante la vigencia de los bonos y otros contratos de financiamiento.	Análisis Gerencial de la Información Financiera Matemática Financiera Contabilidad y Contabilidad de Costos	Revisar y analizar los estados financieros simples y consolidados de la corporación. Revisar los ratios financieros e identificar las desviaciones de los indicadores objetivo.
4.Hacer seguimiento a todos los indicadores financieros internos e implementar el mismo tablero de control en las subsidiarias.	Análisis Gerencial de la Información Financiera Matemática Financiera Contabilidad y Contabilidad de Costos	Revisar y analizar los estados financieros simples y consolidados de la corporación. Revisar los ratios financieros e identificar las desviaciones de los indicadores objetivo.

Objetivo	Curso	Funciones encargos y consultas del puesto relacionados
5.Mantener una estructura de financiamiento con participación en las diferentes fuentes de acuerdo a las condiciones que cada una de ellas ofrezca. Paralelamente, buscar nuevas alternativas que sigan ampliando las fuentes de financiamiento diversificadas.	Análisis Gerencial de la Información Financiera	Ver temas estratégicos de Planeamiento Financiero.
	Matemática Financiera	
	Investigación de Mercado	
	Gerencia Estratégica	
6.Emisión de papeles en el mercado global, aprovechando la ventana de oportunidad con tasas competitivas y plazos adecuados, mejorando el ratio de liquidez, cobertura de intereses.	Marketing Internacional	Promover la activa participación de la Corporación en el mercado de capitales a través de distintos instrumentos.
	Investigación de Mercado	
	Gerencia Estratégica	
	Análisis Gerencial de la Información Financiera	

Objetivo	Curso	Funciones encargos y consultas del puesto relacionados
7.Mantener la política de cobertura de riesgos: controlando el manejo de efectivo a través de la maximización de operaciones electrónicas; cubriendo el riesgo de tipo de cambio a través de derivados; manejando el riesgo de tasa de interés con swaps y cubriendo el riesgo de liquidez calzando ingresos y egresos, evitando concentración de pagos.	Macroeconomía I y II Administración de Operaciones Investigación de Mercado	Mapeo de Riesgos y formas de mitigarlos. Identificar tendencias para cubrir contingencias.
8.Trabajar de cerca con las clasificadoras en las nuevas estructuras de financiamiento para conseguir mejoras en el riesgo de la empresa. Se busca estar dentro de los rangos permitidos en nuestros indicadores, lo cual eventualmente mejoraría la clasificación.	Contabilidad y Contabilidad de Costos Análisis Gerencial de la Información Financiera Inglés Matemática Financiera.	Atender a los inversionistas, Clasificadoras de Riesgo locales y globales a fin de cumplir con todos los requerimientos para completar la información adicional de los resultados operativos y financieros.
9.Diseñar la estrategia que se tomará para conseguir el mejor rating en la clasificación global.	Macroeconomía I y II Inglés Análisis Gerencial de la Información Financiera	Ver temas estratégicos de Planeamiento Financiero.

Objetivo	Curso	Funciones encargos y consultas del puesto relacionados
10.Una vez elaborado el planeamiento financiero acorde con el planeamiento de crecimiento estratégico para los siguientes tres años, determinar si debe ir acompañado con un planteamiento de aumento de capital, para la obtención de una estructura de capital adecuado y saludable, que debe ir como punto en la agenda de la Junta General de Accionistas.	Análisis Gerencial de la Información Financiero Análisis Gerencial de la Información Financiera	Ver temas estratégicos de Planeamiento Financiero.
11. Minimizar la brecha entre el pago a Caterpillar y el pago de nuestros clientes, solicitando la adecuación de términos de pago para los mercados que requieran.	Matemática Financiera Análisis Gerencial de la Información Financiera.	Las demás funciones afines a su cargo.
12.Mantener estrecha comunicación con los inversionistas y accionistas, brindándoles alternativas de comunicación para que puedan acceder a la información de la empresa, de acuerdo con las prácticas de BGC.	Ética Profesional Inglés Investigación de Mercado	Atender a los inversionistas, Clasificadoras de Riesgo locales y globales a fin de cumplir con todos los requerimientos para completar la información adicional de los resultados operativos y financieros.

Objetivo	Curso	Funciones encargos y consultas del puesto relacionados
13.Mejorar la atención a los accionistas y bonistas, disminuyendo en forma considerable el tiempo de respuesta, consiguiendo un permanente seguimiento a las solicitudes de información. Desarrollar una política de comunicación más activa con los inversionistas para mantener lealtad y permanente apetito por los instrumentos de renta variable y fija que coloquemos en el mercado de capitales.	Marketing Internacional Inglés Ética Profesional Investigación de Mercado	Los inversionistas, accionistas y clasificadoras, deben tener una primera respuesta dentro de las 24 horas de haber hecho la consulta.
14.Buscar la mejora del float o liquidez de los papeles en el Mercado de Capitales, propiciando un aumento en la demanda de sus acciones a través de reuniones continuas con nuevos inversionistas.	Investigación de Mercado Marketing Internacional Inglés	Mantener el contacto con inversionistas para incrementar la base de accionistas y bonistas, logrando mayor liquidez de los papeles en el mercado de capitales y como consecuencia, mejorar el apetito de los mismos.

Objetivo	Curso	Funciones encargos y consultas del puesto relacionados
15. Hacer seguimiento al cumplimiento de la norma de información privilegiada.	Ética Profesional	Monitoreo permanente de las distintas áreas verificando el cumplimiento de las tareas bajo los procesos y procedimientos definidos.
16.Mantener las buenas prácticas de gobierno corporativo que caracterizan a las empresas del grupo, lo cual nos abre las puertas del mercado de capitales para la colocación de nuevos instrumentos financieros en forma exitosa.	Ética Profesional	Implementar las actualizaciones de los Principios de buen gobierno corporativo publicado por la Superintendencia de Mercado de Valores.
17.Capacidad de clase mundial buscando eficiencia operativa usando las plataformas de proveedores, bancarias para registrar las transacciones y conciliaciones bancarias.	Administración de Operaciones	Administración de mejora continua.
	Contabilidad y Contabilidad de Costos	

Objetivo	Curso	Funciones encargos y consultas del puesto relacionados
18.Captar el interés de las casas de bolsa globales para hacer cobertura de la corporación y así despertar el apetito de los inversionistas globales, obteniendo como resultado el incremento de la liquidez de los instrumentos financieros vigentes en el mercado de capitales.	Marketing Internacional Ética Profesional Inglés	Participación en las conferencias de las casas de bolsa que tengan mayor alcance entre los inversionistas globales, llevando la estrategia de crecimiento de la corporación.

Elaboración propia.

3.2 Identificar, cómo han contribuido las teorías de Economía, de Finanzas y de Negocios internacionales, así como las herramientas (punto de Equilibrio, la eficiente asignación y distribución de recursos), análisis FODA, elaboración e interpretación de ratios financieros, identificación de mercados internacionales para los productos que vende la empresa, análisis de las variables macroeconómicas, conformación de portafolio de activos de la empresa, participación en el mercado secundario; a lo largo de los años, solucionando los problemas cotidianos y/o contingentes, con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa.

El logro de los objetivos mencionados en la tabla 1 requirió el conocimiento y aplicación de las teorías y herramientas que incluye cada uno de los cursos consignados en cada objetivo detallado en la misma tabla. Se puede observar en dicha tabla, que los cursos señalados permiten la obtención de varios objetivos y por ese motivo indicaremos cómo cada uno de los cursos contribuyó al logro de los distintos objetivos.

Tabla 3: Teorías y herramientas que contribuyeron al ejercicio del puesto: Análisis Gerencial de la Información Financiera

Objetivo	Curso	Teorías y herramientas
1.Captar los recursos adecuados para que la compañía opere en forma eficiente, garantizando que se cumpla con los planes de crecimiento e inversión.	Análisis Gerencial de la Información Financiera	El uso permanente de los indicadores financieros para medir el impacto de las transacciones incluidas en el planeamiento financiero para cumplir con el Plan Estratégico de Crecimiento.
2.Conseguir la estandarización, a nivel corporativo, en las condiciones de financiamiento, con la finalidad de tener flexibilidad ante cambios en la estrategia financiera desde Ferreycorp.	Análisis Gerencial de la Información Financiera	Análisis del gasto financiero, que incluye los intereses y las comisiones por las distintas transacciones bancarias de acuerdo al tarifario de cada banco, contrastando con las tarifas obtenidas después de negociar con los bancos tarifas estandarizadas, permitiendo cuantificar el ahorro obtenido por la negociación.

Objetivo	Curso	Teorías y herramientas
3.Controlar los resguardos oficiales (covenatns) que Ferreycorp debe cumplir durante la vigencia de los bonos y otros contratos de financiamiento.	Análisis Gerencial de la Información Financiera	Definir el cálculo de los resguardos financieros para conseguir estabilidad en el resultado, considerando que hay líneas de negocios que tienen procedimientos muy específicos y deben ser medidos en forma particular y no como otras líneas de negocios.
4.Hacer seguimiento a todos los indicadores financieros internos e implementar el mismo tablero de control en las subsidiarias.	Análisis Gerencial de la Información Financiera	Seguimiento permanente de los indicadores financieros, estableciendo el rango objetivo para cada uno de ellos, de acuerdo al ciclo económico y a la industria.
5.Mantener una estructura de financiamiento con participación en las diferentes fuentes de acuerdo a las condiciones que cada una de ellas ofrezca. Paralelamente, buscar nuevas alternativas que sigan ampliando las fuentes de financiamiento diversificadas.	Análisis Gerencial de la Información Financiera	Estudiar detalladamente el impacto de las distintas estructuras de financiamiento y la viabilidad de cumplir con los resguardos financieros que exigen las distintas fuentes de financiamiento.

Objetivo	Curso	Teorías y herramientas
6.Emisión de papeles en el mercado global, aprovechando la ventana de oportunidad con tasas competitivas y plazos adecuados, mejorando el ratio de liquidez y la cobertura de intereses.	Análisis Gerencial de la Información Financiera	Calcular el impacto que producirían los instrumentos financieros del mercado de capitales global en los indicadores financieros.
8.Trabajar de cerca con las clasificadoras en las nuevas estructuras de financiamiento para conseguir mejoras en el riesgo de la empresa. Se busca estar dentro de los rangos permitidos en nuestros indicadores, lo cual eventualmente mejoraría la clasificación.	Análisis Gerencial de la Información Financiera	Identificar los indicadores que no están dentro del rango objetivo, determinar la causa y elaborar el plan de acción para corregir.
9.Diseñar la estrategia que se tomará para conseguir el mejor rating en la clasificación global.	Análisis Gerencial de la Información Financiera	Conocer el comportamiento de los indicadores financieros frente a los cambios en los ciclos económicos.

Objetivo	Curso	Teoría y herramientas
10.Una vez elaborado el planeamiento financiero acorde con el planeamiento de crecimiento estratégico para los siguientes tres años, determinar si debe ir acompañado con un planteamiento de aumento de capital, para la obtención de una estructura de capital adecuado y saludable, que debe ir como punto en la agenda de la Junta General de Accionistas.	Análisis Gerencial de la Información Financiera	Cálculo de la relación Deuda/Capital analizando su contrapartida en el activo y comprobar si el calce es adecuado entre el activo y el pasivo + patrimonio

Elaboración propia.

Para determinar el desempeño de la compañía, es importante realizar un análisis de la información financiera. Un dato contable no siempre nos muestra si el negocio está agregando valor al dueño o accionista y, por eso, es importante hacer cálculos de indicadores financieros y proyectar esos cálculos simulando transacciones futuras para poder tomar decisiones adecuadas. Así también, analizar dicha información para corregir algunos planes de acción que están afectando los resultados en forma negativa.

La base para el cálculo de estos indicadores financieros es la información financiera, sin embargo, para algunos análisis, es necesario incluir variables no financieras, tales como, la política, medio ambiente, variables macroeconómicas (las que se incluirán en la explicación de la tabla 5). Esto lo confirmamos cuando descubrimos que cada compañía ordena la información financiera e incluye otro tipo de información para que el sistema integral de información se ajuste a la necesidad y a la industria donde actué (Meigs 1995).

Las distintas industrias tienen diferentes rangos óptimos para el mismo indicador, por eso es muy importante determinar el rango objetivo en cada industria, así como de incorporar el escenario económico (en qué parte del ciclo económico estamos) y el comportamiento de los clientes, de ser necesario.

Los indicadores financieros que se definen a continuación son los que seguimos permanente:

a) Ratio corriente
Ratio que evalúa la capacidad de liquidez de la empresa de poder afrontar y cubrir sus obligaciones de corto plazo con sus activos de corto plazo. Se calcula de la siguiente manera: Activos corrientes /Pasivos corrientes.

b) Endeudamiento patrimonial
Este ratio mide el nivel de endeudamiento de una empresa. La relación revela las proporciones de deuda y capital que emplea un negocio. Se calcula de la siguiente manera: Pasivo Total / Patrimonio Total.

c) Endeudamiento total
Ratio que indica la proporción por la cual los activos de la empresa han sido financiados con deuda, ya sea de corto o largo plazo. Se calcula de la siguiente manera: Activo Total / Pasivo Total.

d) Ratio de Deuda Financiera Neta ajustada / EBITDA
Ratio que mide cuántos años Ferreycorp demoraría en pagar su deuda financiera neta de deuda de corto plazo para inventarios. Se calcula de la siguiente manera: (Deuda Financiera Total - Deuda Financiera de Corto Plazo para inventarios) / EBITDA.

e) Cobertura de gastos financieros
Ratio que indica cuántas veces la utilidad generada por las operaciones de la empresa son capaces de cubrir sus gastos financieros del período. Se calcula de la siguiente manera: EBITDA/ Gastos financieros.

6) Rotación activos

Ratio utilizado como indicador de eficiencia para medir cómo la compañía está utilizando sus activos para generar ingresos. Se calcula de la siguiente manera: Ventas / Promedio de Activos.

7) Rotación de inventarios

Ratio que muestra la eficiencia de la empresa para manejar su inventario. Mide la cantidad de veces que el inventario es vendido y reemplazado dentro de un periodo de tiempo. Se calcula de la siguiente manera: Costo de ventas/ Promedio de Inventario.

8) ROE

El ROE es un indicador financiero que mide la rentabilidad del periodo en base a los aportes del accionista. Se calcula de la siguiente manera: Utilidad Neta / Patrimonio.

9) ROA

Es un indicador financiero que mide la rentabilidad de la empresa en un período en base al total de activos de la corporación. Se calcula de la siguiente manera: (Utilidad operativa x (1-T)) / Promedio de Activos.

10) ROIC

Indicador utilizado por la compañía para tomar decisiones de inversión y asignar recursos. Se calcula de la siguiente forma: EBIT (últimos doce meses) / Capital invertido promedio.

11) Días de cobranza

Ratio que determina el tiempo aproximado (en días) que tarda una empresa en realizar el cobro de sus cuentas por cobrar. Se calcula de la siguiente manera: 360 x Ventas / Promedio de Cuentas por Cobrar.

12) Días de pago

Ratio que determina el tiempo aproximado (en días) que tarda el negocio en realizar el pago de sus cuentas por pagar. El ratio se calcula de la siguiente manera: 360 x Costo de Ventas / Promedio Cuentas por Pagar.

13) Ciclo de caja

Es la diferencia existente entre el ciclo operativo y el ciclo de pagos. Es un cálculo de tiempo aproximado que mide cuanto le toma a la empresa convertir sus recursos en efectivo. Se calcula de la siguiente manera: Días de rotación de inventario + Días de rotación de cuentas por cobrar – Días de rotación de cuentas por pagar.

14) Valor contable por acción

Es el valor neto de los recursos propios dividido entre el número de acciones emitidas por la empresa. El cálculo es: Patrimonio Neto / Número de acciones.

Adicionalmente, los estados financieros incluyen información que también seguimos, como el estado de resultados que contiene la utilidad bruta, utilidad operativa y la utilidad neta, que, dividida entre la venta, mide la rentabilidad en los distintos niveles, es decir, se obtiene los distintos márgenes (margen bruto, margen operativo y margen neto).

Tabla 4: Teorías y herramientas que contribuyeron al ejercicio del puesto: Matemática Financiera

Objetivo	Curso	Teorías y herramientas
1.Captar los recursos adecuados para que la compañía opere en forma eficiente, garantizando que se cumpla con los planes de crecimiento e inversión.	Matemática Financiera	Cálculo de cuota de las diferentes propuestas de financiamiento y estructuras.

Objetivo	Curso	Teorías y herramientas
2.Conseguir la estandarización, a nivel corporativo, en las condiciones de financiamiento, con la finalidad de tener flexibilidad ante cambios en la estrategia financiera desde Ferreycorp.	Matemática Financiera	Cálculo financiero del gasto financiero con los distintos costos financieros para financiamientos de corto, mediano y largo plazo. Cálculo del gasto en comisiones por las distintas transacciones bancarias.
3.Controlar los resguardos oficiales (covenants) que Ferreycorp debe cumplir durante la vigencia de los bonos y otros contratos de financiamiento.	Matemática Financiera	Cálculo de los resguardos financieros de las operaciones que conforman la deuda total de la corporación.
4.Hacer seguimiento a todos los indicadores financieros internos e implementar el mismo tablero de control en las subsidiarias.	Matemática Financiera	Cálculo de los indicadores financieros seleccionados para cada una de las líneas de negocio.

Objetivo	Curso	Teorías y herramientas
5.Mantener una estructura de financiamiento con participación en las diferentes fuentes de acuerdo a las condiciones que cada una de ellas ofrezca. Paralelamente, buscar nuevas alternativas que sigan ampliando las fuentes de financiamiento diversificadas.	Matemática Financiera	Cálculo del gasto financiero de cada una de las fuentes de financiamiento de acuerdo al plazo y moneda.
8.Trabajar de cerca con las clasificadoras en las nuevas estructuras de financiamiento, para conseguir mejoras en el riesgo de la empresa. Se busca estar dentro de los rangos permitidos en nuestros indicadores financieros, lo cual eventualmente, mejoraría la clasificación.	Matemática Financiera	Cálculo de amortizaciones de las distintas estructuras, incorporando dichos cálculos en el flujo de caja financiero para calcular el impacto. Medir el impacto en los indicadores financieros.
11.Minimizar la brecha entre el pago a Caterpillar y el pago de nuestros clientes, solicitando la adecuación de los términos de pago para los mercados que requieran.	Matemática Financiera	Cálculo de la rotación de cuentas por cobrar y las cuentas por pagar.

Elaboración propia.

La matemática financiera en el logro de los objetivos de la tabla 3 permite interiorizar el valor del dinero en el tiempo. Ese valor es distinto si los fondos provienen de deuda, o es el capital del accionista. Por otro lado, si estamos usando una mezcla entre deuda y capital para el plan financiero que permita el crecimiento estratégico de la compañía, hay que determinar el WACC (weighted average cost of capital, costo promedio ponderado del capital) para la misma, es decir, el costo promedio del capital que obtendremos de la siguiente manera:

WACC = COK x [E/(D+E)] + KD*(1-T)*[D/(D+E)]

Donde:

COK: Costo de los fondos del accionista o fondos propios

KD: Costo financiero (costo de la deuda)

D: Deuda

E: Fondos propios o capital del accionista

T: Tasa impositiva

El valor del WACC es el valor del dinero en el tiempo y se utilizará para calcular el valor presente neto (VAN) de las nuevas inversiones y tomar la decisión de invertir en los nuevos negocios del Plan Estratégico de Crecimiento que tienen un VAN positivo.

Adicionalmente, podemos calcular las amortizaciones de los financiamientos que sean necesarios tomar para cumplir con el planeamiento financiero.

Tabla 5: Teorías y herramientas que contribuyeron al ejercicio del puesto: Investigación de Mercado

Objetivo	Curso	Teorías y herramientas
2.Conseguir la estandarización, a nivel corporativo, en las condiciones de financiamiento, con la finalidad de tener flexibilidad ante cambios en la estrategia financiera desde Ferreycorp.	Investigación de Mercado.	De acuerdo al levantamiento de información de comisiones en sistema financiero, determinar los rangos de negociación de costos para cada una de las transacciones y servicios que ofrece las entidades financieras.
5.Mantener una estructura de financiamiento con participación en las diferentes fuentes de acuerdo a las condiciones que cada una de ellas ofrezca. Paralelamente, buscar nuevas alternativas que sigan ampliando las fuentes de financiamiento diversificadas.	Investigación de Mercado	Se inicia con la indagación de nuevos jugadores en el sistema financiero y nuevas estructuras financieras ofrecidas. Luego se negocian condiciones y se incorpora a la base de fuentes de financiamiento que permitirá algo parecido a una competencia de libre mercado, donde hay varios jugadores que ofrecen el producto adecuado y así se obtiene el producto de calidad a precio justo.

Objetivo	Curso	Teorías y herramientas
6.Emisión de papeles en el mercado global, aprovechando la ventana de oportunidad con tasas competitivas y plazos adecuados, mejorando el ratio de liquidez, cobertura de intereses.	Investigación de Mercado	El mercado de capitales global está en permanente cambio y es importante explorar las condiciones del mercado y la necesidad de los inversionistas para decidir en colocaciones de instrumentos de renta fija, renta variable, plazos y tamaño.
7.Mantener la política de cobertura de riesgos: controlando el manejo de efectivo a través de la maximización de operaciones electrónicas; cubriendo el riesgo de tipo de cambio a través de derivados; manejando el riesgo de tasa de interés con swaps y cubriendo el riesgo de liquidez calzando ingresos y egresos, evitando concentración de pagos.	Investigación de Mercado	Indagar que productos nuevos de “cash management” han salido al mercado. Analizar si las nuevas versiones de los ERP´s pueden ayudarnos a mejorar los controles de los procesos y procedimientos sistematizados y mejorar la productividad, mitigando riesgos. Entender los derivados que pueden ayudar a mejorar el manejo de riesgos financieros como tipo de cambio, tasa de interés y liquidez.

Objetivo	Curso	Teorías y herramientas
12.Mantener estrecha comunicación con los inversionistas y accionistas, brindándoles alternativas de comunicación para que puedan acceder a la información de la compañía, de acuerdo con las prácticas de BGC.	Investigación de Mercado	Hacer la clasificación de los inversionistas, por tipo de inversión (renta fija o variable) y por tipo de fondo que manejan, que permitirá proporcionar información que sea de interés de acuerdo a la segmentación.
13.Mejorar la atención a los accionistas y bonistas, disminuyendo en forma considerable el tiempo de respuesta, consiguiendo un permanente seguimiento a las solicitudes de información. Desarrollar una política de comunicación más activa con los inversionistas para mantener lealtad y permanente apetito por los instrumentos de renta variable y fija que coloquemos en el mercado de capitales.	Investigación de Mercado	Conseguir presentar la información financiera que permita al inversionista hacer una incorporación directa al modelo desarrollado por cada uno de ellos para la valoración de la compañía y la decisión de invertir.

Objetivo	Curso	Teorías y herramientas
14.Buscar la mejora del float o liquidez de los papeles en el mercado de capitales, propiciando un aumento en la demanda de sus acciones a través de reuniones continuas con nuevos inversionistas.	Investigación de Mercado	Analizar los diferentes instrumentos que ofrecen las casas de bolsa para mejorar la liquidez de los instrumentos de mercado.

Elaboración propia.

Con la Investigación de mercado logramos obtener información del producto, competidores, mercados, clientes y marketing usado. La metodología de la Investigación de Mercado tiene dos partes, la cuantitativa y la cualitativa. La parte cualitativa nos da a conocer la percepción de las personas que deben tomar la decisión.

La Investigación de mercado en el mercado financiero es permanente y para distintas tareas. El costo de los servicios financieros es muy volátil porque depende de la eficiencia del fondeo de cada entidad financiera y la infraestructura que maneje cada una de dichas entidades.

En el mercado de capitales hay que definir si la estructura adecuada para la compañía calza con las necesidades de los inversionistas, es decir, las condiciones, el riesgo del papel clasificado por las agencias de rating y el plazo.

Para obtener la estructura del accionariado y la estructura de los bonistas se debe hacer una segmentación de mercado de los inversionistas, ya que un mix de los distintos tipos de inversionistas dentro de la estructura de accionistas y bonistas, nos asegura la liquidez del papel y lo hace más atractivo porque hay demanda y oferta del papel, lo que permite comprar y vender sin tener que sacrificar precio.

En base al estudio de segmentación que se realizó a nuestros accionistas tuvimos los siguientes resultados:

El 40% son fondos de inversión de largo plazo.
El 30% invierte en papeles que tengan alta rentabilidad en corto plazo.
El otro 30% son fondos que invierten en índices de las distintas bolsas, entonces invierten en los papeles de las empresas que se encuentren en el índice y una vez salen del índice, también los inversionistas venden su posición en dichos instrumentos.

Esa estructura es adecuada ya que asegura la liquidez de los instrumentos. Es importante mantener la estructura y evitar concentración en cualquiera de los tres tipos de inversionistas.

Las conferencias de mercado de capitales en los distintos países son los espacios que deben ser aprovechados para realizar la Investigación de Mercado cualitativa. En esas conferencias nos encontramos cara a cara con los gerentes de portafolio, es decir, los que analizan y recomiendan invertir en los papeles de las distintas compañías. La información que podemos conseguir es muy rica ya que es de doble vía, tanto el inversionista puede aclarar dudas sobre el modelo de negocio y la forma en que se trabaja y publica las distintas cuentas de los estados financieros, así como las compañías entienden el modelo que ha desarrollado el inversionista para valorizar la compañía y recomendar la inversión. Finalmente, lo que obtenemos es agilidad en la entrega de información, el perfil del inversionista (segmentación) y saber lo que piensa y siente el inversionista al colocar nuevos instrumentos financieros en forma exitosa.

Tabla 6: Teorías y herramientas que contribuyeron al ejercicio del puesto: Macroecomía

Objetivo	Curso	Teorías y herramientas
1.Captar los recursos adecuados para que la compañía opere en forma eficiente, garantizando que se cumpla con los planes de crecimiento e inversión.	Macroeconomía I y II	Los indicadores macroeconómicos de crecimiento del PBI de minería, construcción, comercio, agricultura, son usados para determinar si el crecimiento proyectado para la compañía va de la mano con las proyecciones de crecimiento del PBI en los sectores donde tiene presencia. Se deben considerar las proyecciones de los precios de los metales y otros commodities que afecten el desarrollo de proyectos en los mercados donde tenemos presencia.

Objetivo	Curso	Teorías y herramientas
7.Mantener la política de cobertura de riesgos: controlando el manejo de efectivo a través de la maximización de operaciones electrónicas; cubriendo el riesgo de tipo de cambio a través de derivados; manejando el riesgo de tasa de interés con swaps y cubriendo el riesgo de liquidez calzando ingresos y egresos, evitando concentración de pagos.	Macroeconomía I y II	Indicadores macroeconómicos de tasa de interés, tipo de cambio.
9.Diseñar la estrategia que se tomará para conseguir el mejor rating en la clasificación global.	Macroeconomía I y II	Estar informado de las variables macroeconómicas de crecimiento del país y sobretodo de las proyecciones de crecimiento del PBI de los sectores, políticas fiscales y monetarias que aplican los países donde tenemos presencia y de países que pueden impactar en la corporación que nos permita elaborar el mejor mensaje a las clasificadoras e inversionistas.

Elaboración propia.

Para determinar las necesidades de fondeo e identificar riesgos que debemos mitigar, es importante analizar el comportamiento de variables económicas que impacten en el modelo de negocio y en el crecimiento de algunos mercados. Las variables macroeconómicas relevantes son las siguientes:

- Proyecciones del PBI de los sectores económicos que atendemos, tales como, minería, hidrocarburos, construcción urbana, infraestructura, energía, agricultura, comercio, entre otros.
- Proyecciones de tasa de interés y tipo de cambio.
- Proyecciones de commodities, tales como minerales que producimos en Perú (cobre, oro, plata, zinc, entre otros) y también algunos productos agrícolas que podrían afectar el crecimiento del sector.

De acuerdo a la información obtenida de las variables macroeconómicas, se elaborará la estrategia y el plan de acción para mitigar los riesgos que se observen que evitará generar pérdidas y obtener mejores resultados con rentabilidades adecuadas.

Tabla 7: Teorías y Herramientas que contribuyeron al ejercicio del puesto: Gerencia Estratégica

Objetivo	Curso	Teorías y herramientas
1.Captar los recursos adecuados para que la compañía opere en forma eficiente, garantizando que se cumpla con los planes de crecimiento e inversión.	Gerencia Estratégica	Los objetivos están relacionados entre sí, es por eso que hay que organizar los planes de acciones para que sean coherentes con los otros objetivos y se tomen las decisiones correctas.

Objetivo	Curso	Teorías y herramientas
6.Emisión de papeles en el mercado global, aprovechando la ventana de oportunidad con tasas competitivas y plazos adecuados, mejorando el ratio de liquidez, cobertura de intereses	Gerencia Estratégica	Las decisiones deben alinearse con la visión y la misión de la gerencia y éstas, a la vez, deben estar alineadas a la visión y misión de la compañía.
10.Una vez elaborado el planeamiento financiero, acorde con el planeamiento de crecimiento estratégico para los siguientes 3 años, determinar si debe ir acompañado de un planeamiento de aumento de capital, para la obtención de una estructura de capital adecuado y saludable, que debe ir como punto en la agenda de la junta general de accionistas.	Gerencia Estratégica	El modelo de Gerencia Estratégica debe decantar desde la visión y misión de la compañía. Los objetivos estratégicos deben descansar en los pilares de crecimiento y los conductores de crecimiento.

Elaboración propia.

El modelo estratégico debe ser desarrollado teniendo en cuenta la visión, misión y valores de la compañía. Los objetivos estratégicos deben basarse en los 4 pilares de crecimiento de la compañía que son el liderazgo en los mercados donde la compañía tiene presencia, obteniendo alta rentabilidad, con servicio de clase mundial e impacto positivo en todos los grupos de interés (stakeholders).

A su vez, el plan estratégico de crecimiento debe desarrollarse sobre la base de los conductores de crecimiento previamente identificados después de

elaborar el FODA (fortalezas, oportunidades, desafíos y amenazas) de la compañía y son los siguientes:

a) El crecimiento orgánico del país donde tenemos presencia.
b) El plan estratégico de crecimiento de nuestras representadas (Caterpillar y las marcas aliadas), pues si nuestros proveedores incorporan nuevos modelos en el portafolio de productos o servicios, esto también impactará en nuestro crecimiento.
c) Incorporación de nuevas marcas que complementen a nuestra principal representada que es Caterpillar.
d) La internacionalización, replicando el modelo de negocio en otros países con nuestras representadas. Desde el 2010 iniciamos este proceso de internacionalización con la marca Caterpillar (Guatemala, Salvador y Belize) y desde ese momento las marcas aliadas que representamos han seguido los pasos de Caterpillar permitiendo que repliquemos el modelo de negocios en otros países de la región (Terex en Chile, Ecuador y Colombia).

De los objetivos estratégicos se alinearán los objetivos de cada gerencia y estos serán objetivos SMART, es decir, deben cumplir:

- Ser específicos (S)
- Ser medibles (M)
- Ser alcanzables (A)
- Ser realistas (R)
- Definidos en un espacio de tiempo (T)

Tabla 8: Teorías y herramientas que contribuyeron al ejercicio del puesto: Marketing Internacional

Objetivo	Curso	Teorias y herramientas
6.Emisión de papeles en el mercado global, aprovechando la ventana de oportunidad con tasas competitivas y plazos adecuados, mejorando el ratio de liquidez, cobertura de intereses.	Marketing Internacional	El desarrollo de un plan de marketing internacional debe incluir la capacidad de un cambio cultural desde el directorio hasta las gerencias, que cubran con las necesidades de los nuevos clientes y los inversionistas globales.
13.Mejorar la atención a los accionistas y bonistas, disminuyendo en forma considerable el tiempo de respuesta, consiguiendo un permanente seguimiento a las solicitudes de información. Desarrollar una política de comunicación más activa con los inversionistas para mantener lealtad y permanente apetito por los instrumentos de renta variable y fija que coloquemos en el mercado de capitales.	Marketing Internacional	El marketing internacional nos ayuda a implementar nuevos canales de comunicación que soporten las demandas de los nuevos clientes con mayores exigencias por el nivel de desarrollo del mercado internacional.
Objetivo	Curso	Teorías y herramientas

14.Buscar la mejora del float o liquidez de los papeles en el mercado de capitales, propiciando un aumento en la demanda de sus acciones a través de reuniones continuas con nuevos inversionistas.	Marketing Internacional	Para entrar en nuevos mercados e internacionalizar los instrumentos financieros, se requiere llevar un mensaje claro, consistente, creíble y confiable, esas son las cuatro c's que no deben faltar.
18.Captar el interés de las casas de bolsa globales para hacer cobertura de la corporación y así despertar el apetito de los inversionistas globales, obteniendo como resultado el incremento de la liquidez de los instrumentos financieros vigentes en el mercado de capitales.	Marketing Internacional	Llevar una historia de éxito con un mensaje robusto que sea atractivo para los inversionistas, será la clave para captar el interés de las casas de bolsa globales.

Elaboración propia.

El mercado de capitales peruano es muy poco profundo, son muy pocos los jugadores que ofrecen instrumentos financieros, al mismo tiempo, la oferta reducida no permite la liquidez necesaria de los instrumentos, para que los demandantes (inversionistas) se sientan atraídos en invertir en la Bolsa de Valores de Lima, lo que genera distorsiones cuando las corporaciones peruanas tienen crecimiento importante de doble dígito, como ocurrió en muchas compañías peruanas durante los años 2009 al 2013. Los inversionistas locales habían llegado a su tope permitido para invertir en papeles de Ferreycorp y todo lo que excedía este monto, tenía un riesgo mayor por la concentración que los inversionistas locales tenían. Por ese motivo iniciamos la exploración de los mercados globales identificando las exigencias y adaptando nuestros instrumentos y los mensajes a las

demandas del mercado internacional. Inclusive se creó una gerencia de Relaciones con Inversionistas y Mercado de Capitales, dedicado a darle una atención diferencia al inversionista global.

Entrar al mercado internacional en el momento de alto crecimiento del país y de la corporación, hace posible que logremos una planificación financiera eficiente y sin las distorsiones que se identificaron en el mercado local, colocando mayores montos, a más largo plazo sin incrementar el costo financiero. Todo esto porque se incrementó el número de jugadores que manejaban fondos de mayor tamaño, es decir, se ingresó en un mercado más profundo, capaz de cubrir las necesidades que permitiera el cumplimiento del plan estratégico de crecimiento de la corporación.

Tabla 9: Teorías y herramientas que contribuyeron al ejercicio del puesto: Administración de Operaciones

Objetivo	Curso	Teorías y herramientas
7.Mantener la política de cobertura de riesgos: controlando el manejo de efectivo a través de la maximización de operaciones electrónicas; cubriendo el riesgo de tipo de cambio a través de derivados; manejando el riesgo de tasa de interés con swaps y cubriendo el riesgo de liquidez calzando ingresos y egresos, evitando concentración de pagos.	Administración de Operaciones	La administración de mejora continua en los procesos y procedimientos a través de una plataforma que soporte las operaciones que demanda el modelo de negocio, permite que se vean materializados los ahorros. La implementación del SAP en sus dos etapas elevó la productividad en forma importante, permitiendo procesar mayor cantidad de operaciones, en menor tiempo, con mejores controles.
Objetivo	Curso	Teorías y herramientas

17.Capacidad de clase mundial buscando eficiencia operativa, usando las plataformas de proveedores y bancarias para registrar las transacciones y conciliaciones bancarias.	Administración de operaciones	El cambio de plataforma del ERP (SAP), tuvo un efecto multiplicador, ya que conversaba con las plataformas de los distintos bancos, permitiendo realizar las conciliaciones en forma automática, ahorrando tiempo y la necesidad de contratar mayor personal, es decir, una persona era capaz de poder realizar mayores operaciones en menor tiempo y con mayores controles.

Elaboración propia.

La administración de operaciones de finanzas y contabilidad ha permitido realizar pago de facturas, el registro de ingresos por clientes y las conciliaciones bancarias en forma más ágil, mayor volumen de operaciones en menor tiempo y con mayor seguridad, logrando eficiencia en los procesos y procedimientos de la compañía con mejores controles, obteniendo ahorros que dan como resultado mayor rentabilidad.

La identificación de los espacios de mejora en los procesos es un ejercicio que se realiza permanentemente y de esa manera se da la innovación que diferencia una compañía de otra, porque al cerrar esas pequeñas brechas se está logrando eficiencias que se traduce en mejor rentabilidad.

Tabla 10: Teoría y herramientas que contribuyeron al ejercicio del puesto: Contabilidad y Contabilidad de Costos

Objetivo	Curso	Teorías y Herramientas

3.Controlar los resguardos financieros oficiales (covenants) que están comprometidos durante la vigencia de los bonos y otros contratos de financiamiento.	Contabilidad y Contabilidad de Costos	Todas las áreas de la empresa registran las operaciones que realizan en la contabilidad, por lo que es indispensable tener conocimientos de asientos contables.
4.Hacer seguimiento a todos los indicadores financieros internos e implementar el mismo tablero de control de Ferreycorp a cada una de las subsidiarias.	Contabilidad y Contabilidad de Costos	Para poder llevar a cabo un análisis financiero más detallado, es necesario abrir los centros de costos necesarios para tener la información del desempeño de cada unidad estratégica de negocio y más aún, de cada una de las actividades que se realiza en la compañía.
Objetivo	Curso	Teorías y herramientas

8.Trabajar de cerca con las clasificadoras en las nuevas estructuras de financiamiento para conseguir mejoras en el riesgo de la empresa. Se busca estar dentro de los rangos permitidos en nuestros indicadores, lo cual eventualmente mejoraría la clasificación.	Contabilidad y Contabilidad de Costos	La necesidad que las clasificadoras requieren de tener información financiera detallada para evaluar las actividades que crean valor o la destruyen, solo puede ser posible con un buen plan contable que refleje la rentabilidad del negocio y la contabilidad de costos que demuestra el valor que genera cada una de las líneas de negocio.
17.Capacidad de clase mundial buscando eficiencia operativa usando las plataformas de proveedores y bancarias para registrar las transacciones y conciliaciones bancarias.	Contabilidad y Contabilidad de Costos	El ERP (SAP) debe ser parametrizado de acuerdo al plan contable e incluir los centros de costos para que la información pueda explicar cualquier desviación que haya con respecto a los objetivos transaccionales.

Elaboración propia.

Registrar contablemente transacciones financieras, requiere aplicar el conocimiento del plan contable de la compañía, sin embargo, para tener un análisis más detallado de la información financiera, se requiere asignar los centros de costos necesarios para determinar si las unidades estratégicas de negocios están agregando valor a la empresa.

Teniendo los centros de costos bien diferenciados, podremos identificar donde se encuentra la causa de la desviación de los indicadores financieros y así elaborar el plan de acción que permita conseguir los rangos objetivos para dichos indicadores. En resumen, teniendo una contabilidad de costos diseñada para el modelo de negocios, tendremos una mejor efectividad en la aplicación de los planes de acciones, logrando así, un mejor desempeño.

Tabla 11: Teorías y herramientas que contribuyeron al ejercicio del puesto: Inglés

Objetivo	Curso	Teorías y herramientas
8.Trabajar de cerca con las clasificadoras en las nuevas estructuras de financiamiento para conseguir mejoras en el riesgo de la empresa. Se busca estar dentro de los rangos permitidos en nuestros indicadores, lo cual eventualmente mejoraría la clasificación.	Inglés	Es importante lograr una comunicación eficaz con el mercado financiero.
9.Diseñar la estrategia que se tomará para conseguir el mejor rating en la clasificación global.	Inglés	Lograr el entendimiento del modelo de negocio.
12.Mantener estrecha comunicación con los inversionistas y accionistas, brindándoles alternativas de comunicación para que puedan acceder a la información de la empresa, de acuerdo con las prácticas de BGC.	Inglés	Cumplir con todas las demandas de información que requieran los inversionistas globales.

Objetivo	Curso	Teorías y herramientas
13.Mejorar la atención a los accionistas y bonistas, disminuyendo en forma considerable el tiempo de respuesta, consiguiendo un permanente seguimiento a las solicitudes de información. Desarrollar una política de comunicación más activa con los inversionistas para mantener lealtad y permanente apetito por los instrumentos de renta variable y fija que coloquemos en el mercado de capitales.	Inglés	Debe haber una buena conexión con los inversionistas globales para que puedan tomar la decisión de invertir en los instrumentos financieros que se colocan en el mercado de capitales.
14.Buscar la mejora del float o liquidez de los papeles en el mercado de capitales, propiciando un aumento en la demanda de sus acciones a través de reuniones continuas con nuevos inversionistas.	Inglés	Explicar el modelo de negocio y sus proyecciones a futuro.

Objetivo	Curso	Teorías y herramientas
18.Captar interés de las casas de bolsa globales para hacer cobertura de la corporación y así despertar el apetito de los inversionistas globales, obteniendo como resultado el incremento de la liquidez de los instrumentos financieros vigentes en el mercado de capitales.	Inglés	La comunicación con las casas de bolsas globales permiten estar expuestos a mayor cantidad de inversionistas globales y poder tener acercamiento a ellos que eventualmente podrían tener interés por los instrumentos financieros que sean colocados en el mercado.

Elaboración propia.

El idioma inglés es el idioma del mercado financiero. Lograr tener una comunicación efectiva con el mercado en general, que permita el entendimiento del modelo de negocio, es el diferenciador frente a un mensaje que no sea claro y coherente.

Tabla 12: Teorías y herramientas que contribuyeron al ejercicio del puesto: Ética Profesional

Objetivo	Curso	Teorías y Herramientas
12.Mantener estrecha comunicación con los inversionistas y accionistas, brindándoles alternativas de comunicación para que puedan acceder a la información de la empresa, de acuerdo con las prácticas de BGC.	Ética Profesional	Tener presente la responsabilidad que adquirimos al transmitir información a los inversionistas, ya que esa información será utilizada en la toma de decisiones de inversión.

Objetivo	Curso	Teorías y herramientas
13.Mejorar la atención a los accionistas y bonistas, disminuyendo en forma considerable el tiempo de respuesta, consiguiendo un permanente seguimiento a las solicitudes de información. Desarrollar una política de comunicación más activa con los inversionistas e incrementar el apetito por los instrumentos financieros vigentes.	Ética Profesional	Es un deber cumplir con dar la información pública para que haya una simetría en la información, es decir, que todos los inversionistas tengan el mismos conocimiento para tomar las decisiones que crean conveniente.
15.Hacer seguimiento al cumplimiento de la norma de información privilegiada.	Ética Profesional	Información que no sea pública, no debe ser divulgada a los inversionistas ya que no es correcto que pongamos en ventaja a algunos jugadores del mercado, en la toma de decisiones de inversión.
16.Mantener las buenas prácticas de gobierno corporativo que caracterizan a las empresas del grupo, lo cual nos abre las puertas del mercado de capitales para la colocación de nuevos instrumentos financieros en forma exitosa.	Ética Profesional	Las buenas prácticas de gobierno corporativo tienen como objetivo aplicar los valores y principios en el desarrollo de los negocios.

Objetivo	Curso	Teorías y herramientas
18.Captar el interés de las casas de bolsa globales para hacer cobertura de la corporación y así despertar el apetito de los inversionistas globales, obteniendo como resultado el incremento de la liquidez de los instrumentos financieros vigentes en el mercado de capitales.	Ética Profesional	Para el mercado financiero es atractivo mantener inversiones en compañías que incorporan en sus negocios los valores y principios.

Elaboración propia.

Hacer negocios sobre la base del buen gobierno corporativo y responsabilidad social, es darle sostenibilidad al negocio en el largo plazo. El mercado financiero premia a las compañías que incorporar valores y principios en el modelo de negocio.

Permanentemente las SMV (Superintendencia de Mercado de Valores) incorpora mejoras a los principios de Gobierno Corporativo, con la finalidad de que las compañías trabajen con mayor transparencia, equidad, cumpliendo con los derechos de los accionistas. Es importante que los inversionistas sepan cuáles son las reglas del juego de cada compañía y que van a ser cumplidas.

3.3 Identifique y explique el logro más importante que logró en su empresa, susténtelo con cifras y/o variables cuantitativas.

Frente al alto crecimiento del país y de la corporación, el sistema financiero local no cumplía con el tamaño y la profundidad para atender en forma eficiente los requerimientos financieros capaces de permitir el cumplimiento del Plan de Crecimiento Estratégico para el periodo en estudio.

Estas condiciones ameritaban trabajar para el debut en el mercado de capitales global, obteniendo el logro más importante, que permitió cumplir en forma óptima con el crecimiento objetivo entre el 2011 y 2013 colocando un bono de 144/Reg S, por US$ 300MM.

Un bono 144/Reg S da la oportunidad de invertir a todos los inversionistas globales sin que el emisor tenga las obligaciones de un instrumento de registro completo en el New York Stock Exchange (NYSE), es decir el costo de envío de información adicional bajo el formato del NYSE, tener un banco depositario de los papeles, entre otros gastos, como los envíos y tiempo de capital humano que prepare la información adicional.

A continuación, se describen los antecedentes del escenario macroeconómico y financiero de Ferreycorp en el período de estudio:

Frente al incremento en el precio de los metales y el efecto multiplicador en los otros sectores económicos, se elaboró un Plan Estratégico de Crecimiento muy retador para la corporación, que alcanzó un crecimiento promedio anual de alrededor de 26%. El efecto multiplicador que se evidenció en los otros mercados que atiende Ferreycorp se debió principalmente porque Perú es un país netamente minero, con uno de los costos más bajos de producción y minas polimetálicas. Estás características convierte a Perú en un país muy atractivo para el inversionista minero. Los mercados que fueron impactados en forma positiva fueron: infraestructura, construcción, agricultura, pesca, energía, generando una urgencia de fondos para cumplir con los objetivos estratégicos.

El plan de crecimiento traía de la mano un proceso de adquisiciones de nuevos negocios, no solo en Perú, sino en el exterior, es decir, un plan de internacionalización, que demandó incorporar, en el planeamiento financiero, mercados financieros globales.

Como se mencionó, el mercado financiero en el Perú es muy poco profundo, hay pocos jugadores en el mercado, lo que no permite conseguir financiamiento eficiente. Los límites de inversión tanto para los bancos locales, como para los inversionistas del mercado de capitales local, no

estaban preparados para el crecimiento del país. Por ese motivo, las corporaciones peruanas deciden ir directamente al mercado de capitales global para cumplir con sus objetivos de crecimiento.

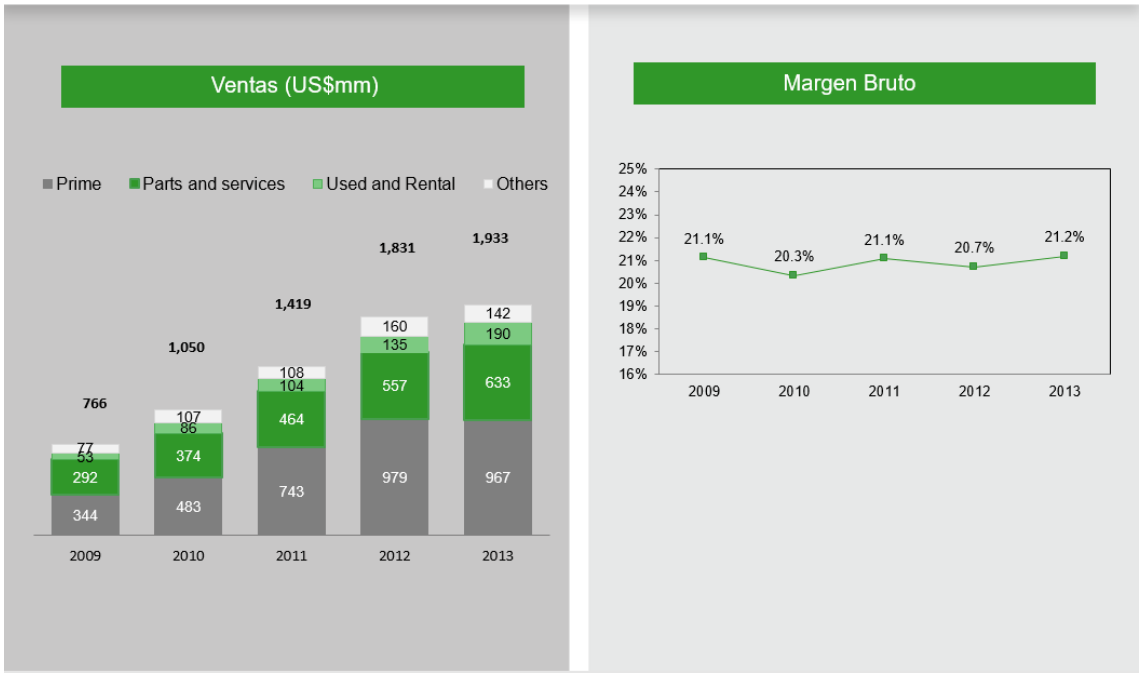
Si bien Ferreycorp cuenta con el brazo financiero de Caterpillar, CFS (Caterpillar Financial Services), que maneja estructuras a la medida para los dealers Capertillar, se observó que había una ventana de oportunidad en el mercado de capitales internacional, ya que la tasa de interés internacional era más atractiva que las locales, producto de la política monetaria expansiva que estaban aplicando los países desarrollados con el fin de activar sus economías recesivas.

Otro factor que jugaba a favor era que los inversionistas habían puesto sus ojos en los mercados emergentes, que en ese momento tenían un mejor nivel de crecimiento que Estados Unidos y Europa. Perú con muy buenos fundamentos y la corporación con una gran participación en el sector minero hacían la combinación perfecta para lo que buscaban los inversionistas globales.

Los siguientes gráficos muestran el alto crecimiento de Ferreycorp en los años de estudio y la necesidad de tomar la decisión de debutar en el mercado global con fondos eficientes para mejorar los indicadores financieros, especialmente el ratio corriente, consiguiendo mayores plazos y el menor impacto en el gasto financiero.

En el gráfico “Ventas y Margen Bruto” podemos observar el importante crecimiento de la venta en la corporación en el período de estudio con un margen bruto relativamente estable debido a que la estructura de la venta se mantiene, siendo la venta de maquinaria la que predomina, seguida de la siempre creciente venta de la línea de repuestos y servicios.

Ilustración 7: Evolución de las Ventas y Margen Bruto durante 2009 - 2013

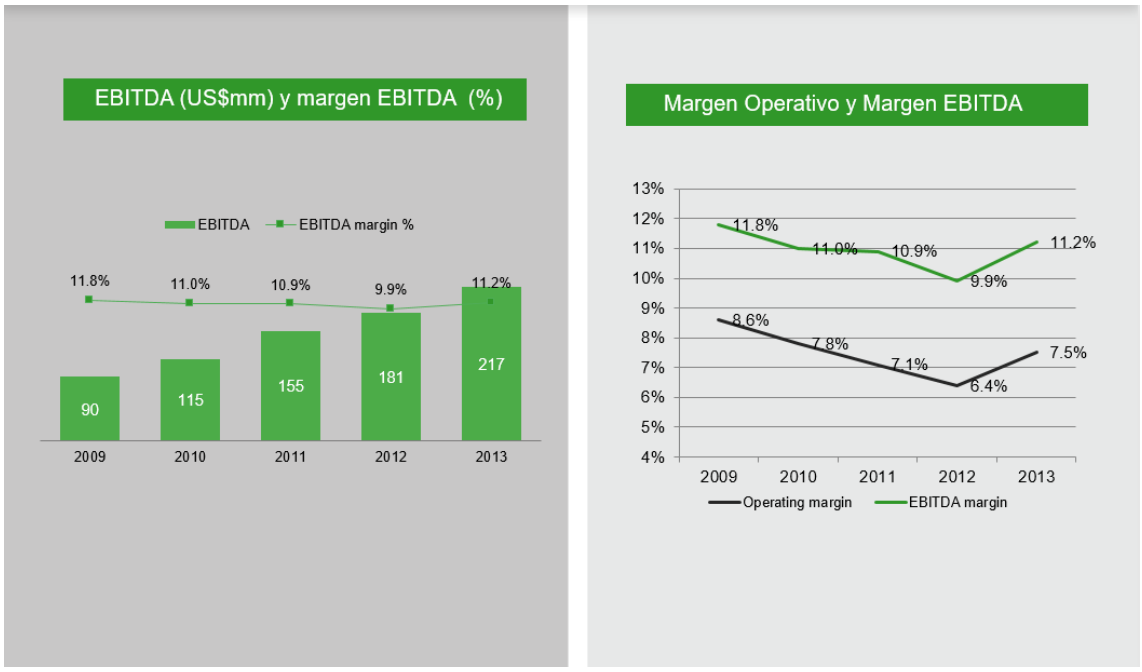


Elaboración propia.

Mostramos algunos indicadores financieros que permiten comprobar que el desempeño de la compañía se mantuvo aún en los momentos de alto crecimiento debido a que las proyecciones de crecimiento se realizaban contemplando todas las variables que podían ser impactadas y manejando un manual de planes de acción para los posibles escenarios que podían presentarse.

Como podemos ver en el gráfico a continuación “Evolución del EBITDA, Margen EBITDA y Margen Operativo durante 2009 - 2013”, el EBITDA mantiene la misma tendencia creciente como la venta. La pequeña caída en los márgenes EBITDA y Operativo en el año 2012, se debió a la incorporación de los productos de Bucyrus en el portafolio de los equipos mineros de Caterpillar. Bucyrus fue comprado por Caterpillar a fines del 2011 para completar el portafolio de productos para los clientes del sector minero, incorporando las palas eléctricas y mecánicas. Dichas palas tienen un valor aproximado de US$ 20MM cada una y el margen que se obtiene es menor a los otros equipos mineros. Ferreycorp adquirió la empresa distribuidora en el Perú a mediados del 2012.

Ilustración 8: Evolución del EBITDA, Margen EBITDA y Margen Operativo 2009 - 2013



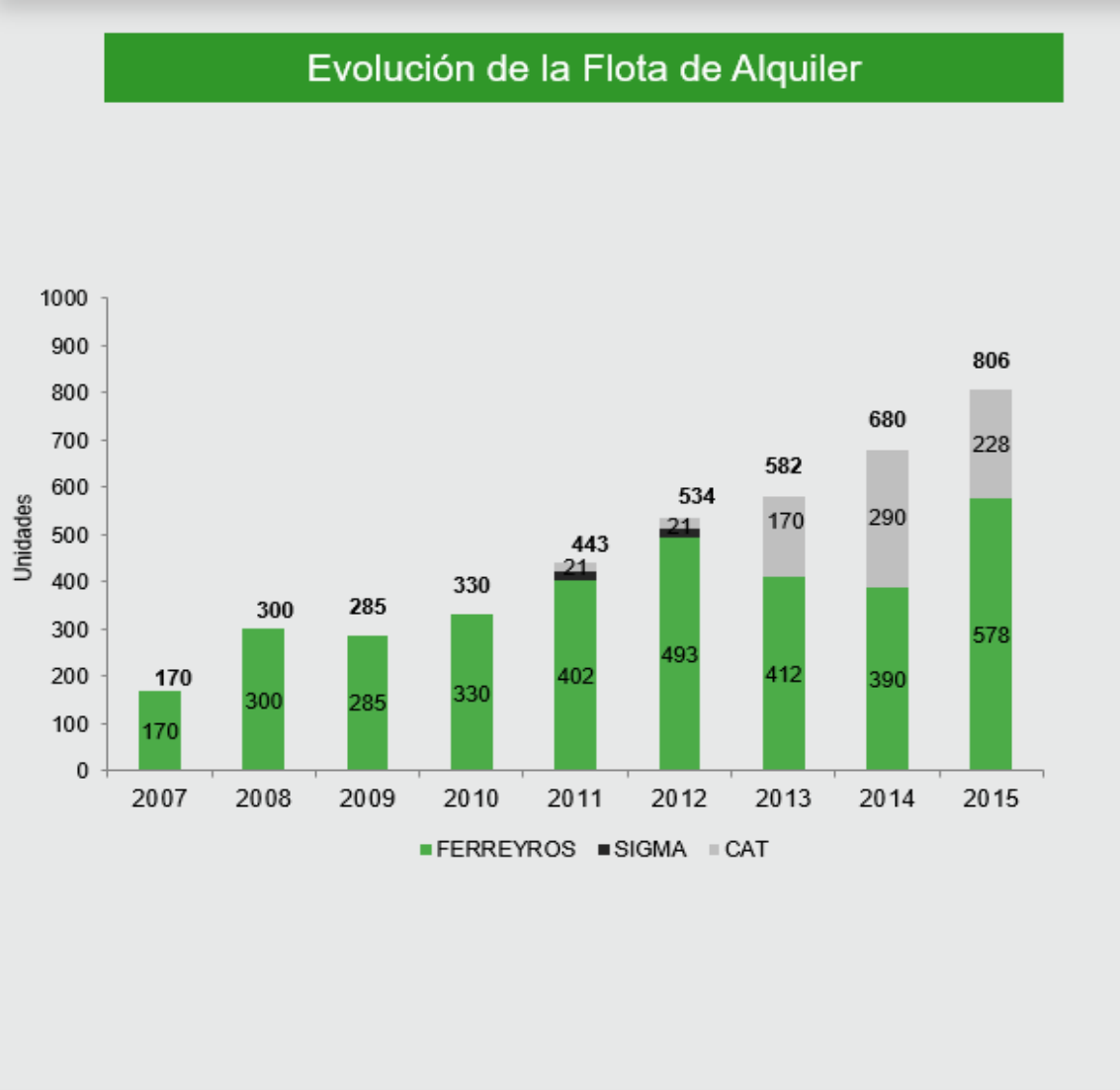
Elaboración propia.

Las cuentas del activo que crecieron producto de la mayor venta fueron, los inventarios, las cuentas por cobrar. La inversión en Capex fue muy importante durante esos años, el Capex está compuesto por tres elementos: la infraestructura (talleres), la flota de alquiler y los componentes usados en la reparación de los grandes equipos de minería de tajo abierto. En el 2011, la inversión en Capex muestra un pico explicado por el redimensionamiento de la flota de alquiler y el cambio en la estructura de la flota de los clientes, que solía tener una composición de 80% con maquinaria propia y 20% alquilada. Esa estructura cambia a 33% propia, 33% alquilada y 34% contratistas.

Ante ese cambio en el comportamiento de los clientes que elevó la demanda de maquinaria alquilada y la necesidad de cubrir el riesgo de elevar el nivel del número de unidades en la flota y la salida fue negociar un programa especial con Caterpillar llamado RAP (Rental Aceleration Program) que consistía en contratar un leasing operativo con CIPSA (Caterpillar International Perú SA), quedando las máquinas en propiedad de Caterpillar y Ferreycorp con la disponibilidad de la misma. La evolución del Programa RAP está explicado en la ilustración Evolución de la Flota de Alquiler, que muestra la incorporación de las unidades de propiedad de Catepillar dentro de la flota

de Ferreyrcorp, que permite seguir liderando ese mercado sin incrementar el gasto en CAPEX.

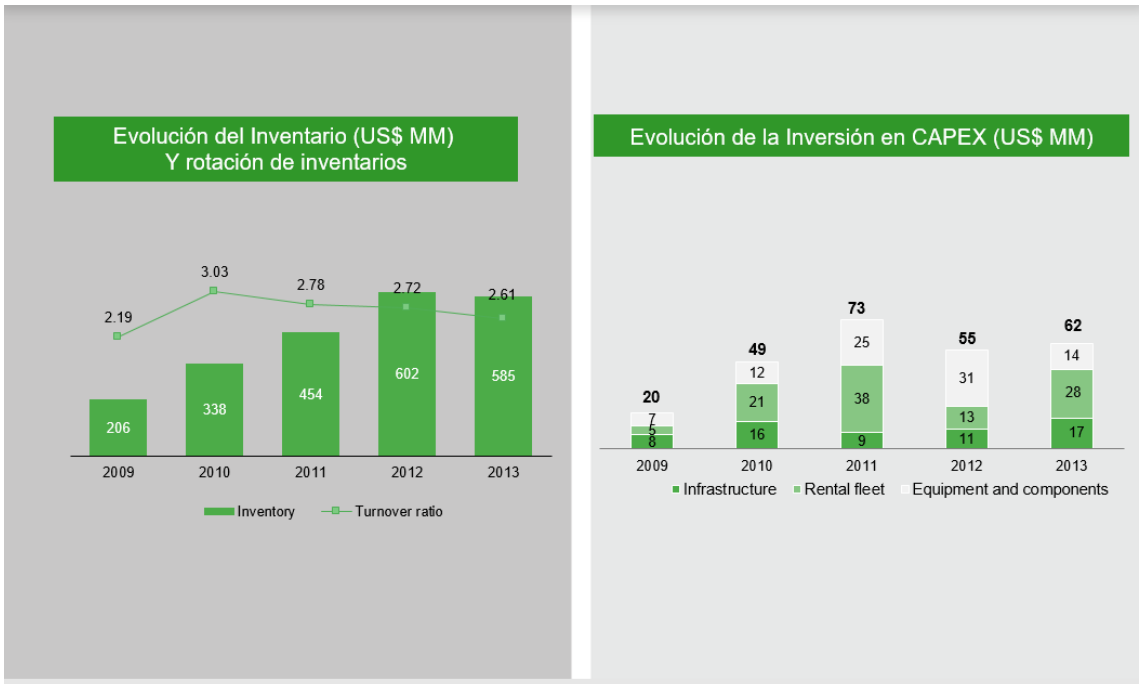
Ilustración 9: Evolución de la Flota de Alquiler



Elaboración propia.

En la ilustración de la Evolución del Inventario y de la Inversión en CAPEX, podemos ver que, debido a la sobredemanda de bienes de capital, que alarga los tiempos de entrega y el proceso de la venta de maquinaria para la minería de tajo abierto; por lo tanto, la maquinaria podía tener de seis a nueve meses en el inventario, siendo equipos vendidos antes de la colocación de la orden de compra a Caterpillar. El inventario fue una de las cuentas del activo que resultó con un importante impacto.

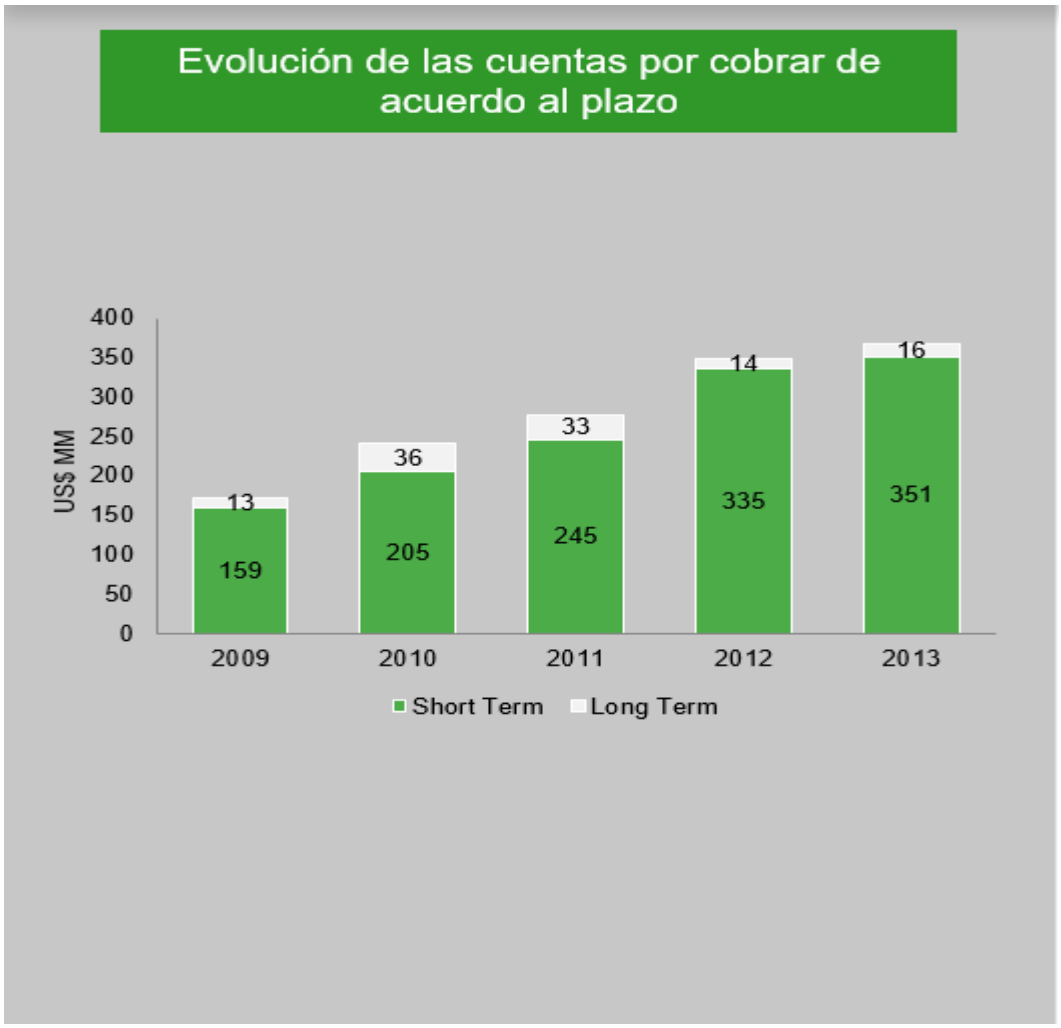
Ilustración 10: Evolución del Inventario y la Inversión en CAPEX



Elaboración propia.

El mismo impacto puede ser observado en las cuentas por cobrar en la ilustración 10, Evolución de las cuentas por cobrar de acuerdo al plazo. La tendencia de esta cuenta del activo es creciente porque el número de proyectos mineros que atendemos mantiene la misma tendencia. Lo importante a destacar de la estructura de las cuentas por cobrar es que alrededor de 3% es financiamiento mayor a doce meses, todas las demás facturas son de corto plazo, sin embargo, al haber un número creciente de proyectos mineros en el período de estudio, el total de esta cuenta del activo mantiene esa tendencia de crecimiento.

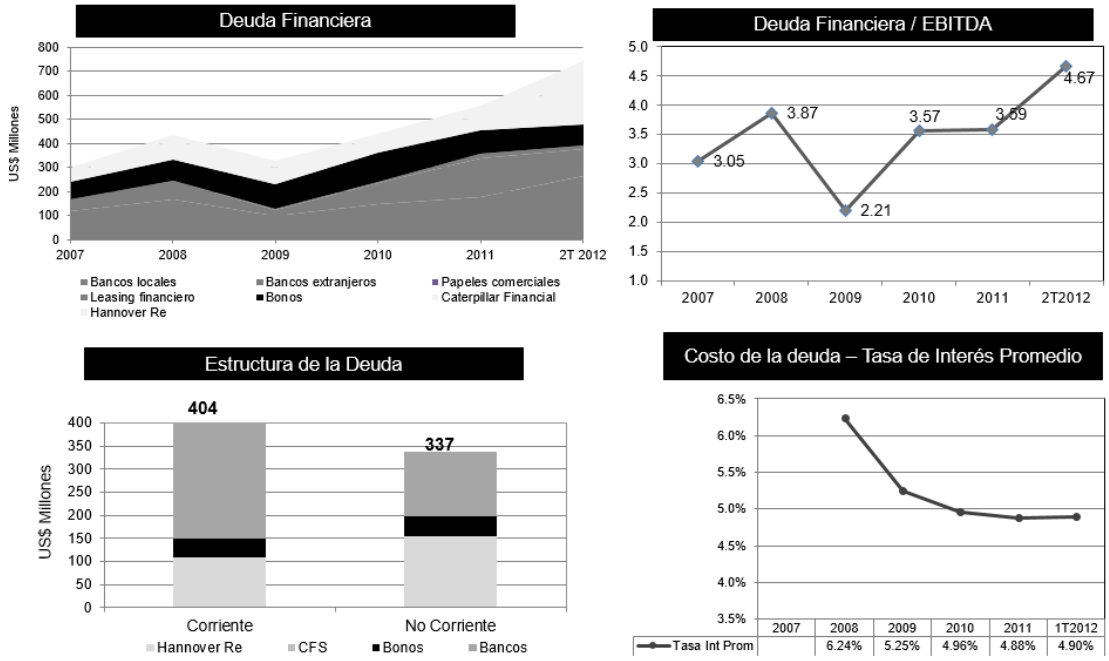
Ilustración 11: Evolución de las cuentas por cobrar de acuerdo al plazo



Elaboración propia.

Este escenario obliga a incluir en la agenda de la Junta General de Accionistas del año 2012, la emisión y colocación del primer bono internacional por US$ 300 MM a 7 años, mejorando la estructura de la deuda, que, como puede observarse en la parte de estructura de deuda en los gráficos de “Fuente diversificadas de Financiamiento”, tenía una alta concentración en el corto plazo (US$ 404MM en los primeros 12 meses).

Ilustración 12: Fuentes diversificadas de financiamiento

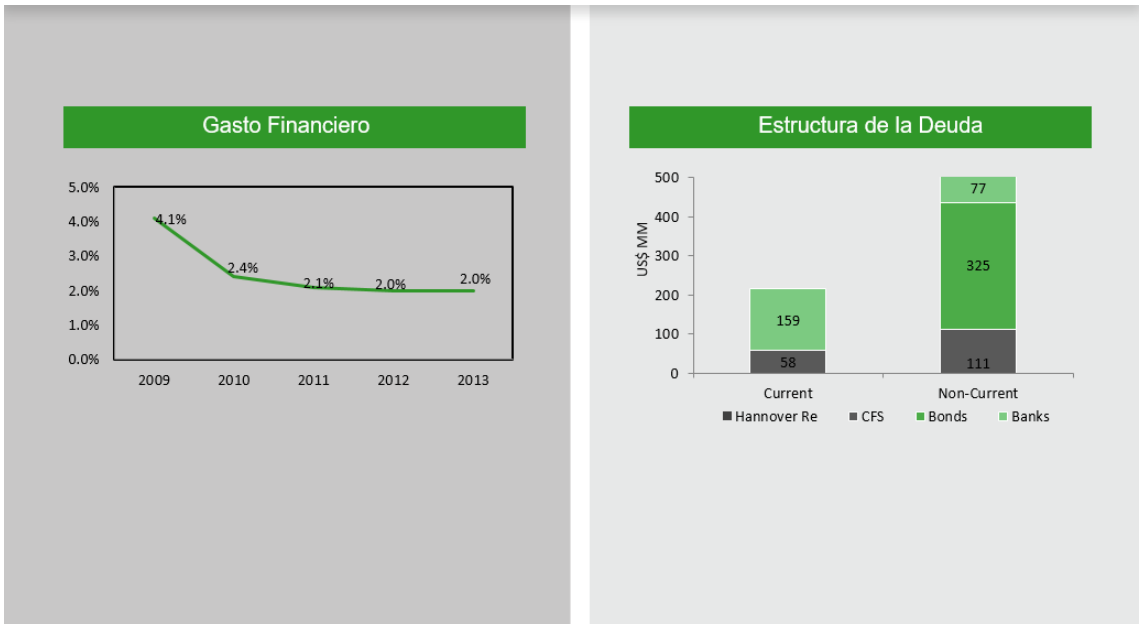


Elaboración propia.

Este importante logro permite el cumplimiento de varios objetivos, el principal fue cumplir con el crecimiento planificado, otro objetivo fue el posicionamiento de la corporación en el mercado internacional, mantener el gasto financiero, como se muestra en los gráficos “Gasto Financiero y Estructura de la Deuda en el año 2013” y “Despliegue de la Deuda en el año 2013 y evolución del costo financiero promedio”. También podemos observar que la relación ventas/gasto financiero, se mantuvo una vez incorporado el bono de US$ 300MM. Es importante mencionar que mejoramos la estructura de la deuda y el ratio corriente, llevándolo de 1.5, a niveles por debajo de 1. Como el gasto financiero se mantuvo, tampoco hubo cambio en el ratio de cobertura de intereses.

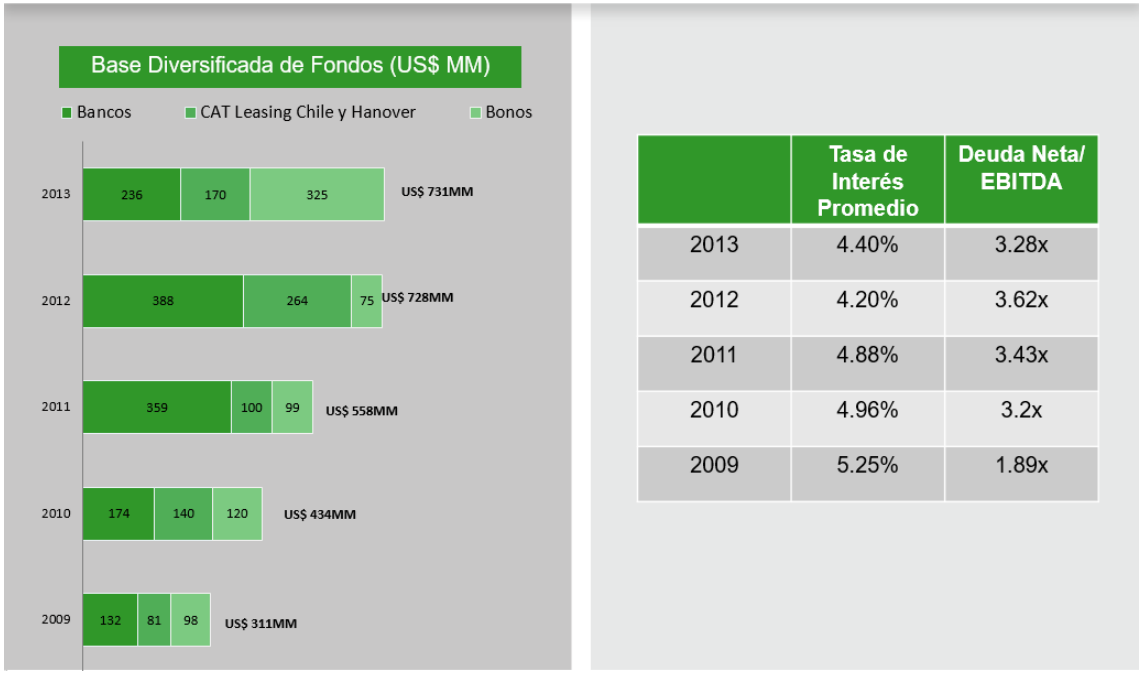
Los siguientes gráficos, “Gasto Financiero y Estructura de la Deuda en el año 2013” y “Despliegue de la deuda en el 2013 y evolución del costo financiero”, muestran que los ratios financieros no fueron impactados con la colocación del bono internacional, sin embargo, se comprueba que el riesgo de concentración de pagos y el cumplimiento del plan de crecimiento fue cubierto en forma óptima.

Ilustración 13: Gasto Financiero y Estructura de la Deuda en el año 2013



Elaboración propia.

Ilustración 14: Despliegue de la Deuda y Evolución del Costo Financiero



	Tasa de Interés Promedio	Deuda Neta/ EBITDA
2013	4.40%	3.28x
2012	4.20%	3.62x
2011	4.88%	3.43x
2010	4.96%	3.2x
2009	5.25%	1.89x

Elaboración propia.

3.4 Identifique el problema más grave que tuvo que solucionar dentro de las responsabilidades de su cargo, explique cómo lo solucionó, considere todos los elementos del contexto que puedan ser relevantes. (Económico, político, social, histórico, etc.).

En el proceso de la emisión y colocación del bono internacional, que fue abril 2013, hubo dificultades que fueron superadas en cada momento del proceso, inclusive anecdóticas, cuando durante el roadshow, volando a Boston, las noticias indicaban que había explotado una bomba mientras se preparaban para la maratón, el 15 de abril del 2013 y que se había paralizado la ciudad, aun así, la decisión fue seguir adelante, logrando visitar a los inversionistas que estaban programados en la agenda.

La primera dificultad fue alinear el contrato (DON – description of the notes) al modelo de negocio (Anexo 1). Debíamos de cumplir con dos resguardos financieros más importantes, el ratio apalancamiento financiero que no debía llegar a ser mayor a 3.5, cifra que habíamos superado ampliamente, como lo muestra la ilustración "Fuentes diversificadas de Financiamiento", que superaba el 4.5 veces. El reto era cumplir con ese 3.5 veces para que el instrumento financiero sea atractivo al inversionista y obtener un mejor cupón (costo financiero). El otro resguardo financiero era cumplir con el ratio de cobertura de intereses que debía ser mayor a 3 veces, que lo teníamos cumplido.

En la búsqueda de una salida a esta limitación, se consultó a los abogados estructuradores de ambas partes, si era posible excluir de la deuda que la línea de plan de inventario de 180 días que nos proveía Caterpillar. La respuesta fue positiva y fue extendida a todos los financiamientos de corto plazo que cumplieran tres requerimientos: i) hasta doce meses, ii) sin garantías y iii) relacionado a la compra de inventarios.

Al lograr excluir en el cálculo del ratio de apalancamiento financiero (deuda total/ebitda) la deuda de corto plazo relacionada a la compra de inventario, era posible cumplir con ese resguardo financiero. Como podemos observar en la ilustración 4 "Evolución del Ratio de Apalancamiento Financiero" y "Ratio de Apalancamiento Financiero Ajustado" (ajustado por la exclusión de la deuda de corto plazo relacionada a inventarios), claramente ese resguardo se mantenía por debajo del 3.5 veces.

Al excluir la deuda de corto plazo relacionada a la compra de inventarios en el ratio de apalancamiento financiero, inmediatamente alinearon el cálculo del ratio de cobertura de intereses para mantener la coherencia, eliminando a su vez, el gasto financiero de la deuda excluida para calcular el ratio de cobertura de intereses.

Conseguir excluir la deuda de corto plazo, relacionada al inventario, en el ratio de apalancamiento y cumplir con el covenant de apalancamiento menor a 3.5 veces, fue una solución muy reconocida por Bank of America, uno de los bancos estructuradores.

Ilustración 15: Evolución del Ratio Deuda Neta/EBITDA y Ratio Deuda Total/EBITDA ajustado

Elaboración propia.

3.5 El conocimiento empírico que haya acumulado, resultado de la observación directa de la situación o problema establecido.

a) Es muy importante tener claro todas las variables macroeconómicas y los indicadores financieros (descritas en el punto 3.2), para tomar decisiones en el momento. Fuera de la mesa de trabajo se activan indistintamente

dichas variables y de no tener el manejo adecuado, difícilmente se podrían tomar decisiones acertadas.

b) Los agentes que forman el mercado financiero se mantienen en un estudio permanente de nuevos indicadores que muestren con mayor precisión el desempeño de las compañías donde invierten y esas mejoras en la medición de los indicadores financieros deben ser incorporados en el tablero de control de las compañías evaluadas.

c) Siempre hay que adaptar las estructuras financieras al modelo de negocio, ya que, de otra manera, estaríamos incrementando las dificultades, en lugar de tomar soluciones que mantengan la flexibilidad para el crecimiento y mejor desempeño de la compañía.

Capítulo 4. Conclusiones empíricas de las situaciones

Cuando se elabora el Plan Financiero para cumplir con el Plan Estratégico de Crecimiento, se debe tener en cuenta que los escenarios cambian día a día y estos cambios nos llevan a tomar decisiones a lo largo del proceso. Lo que nos permite tener la posibilidad de conseguir el ajuste necesario para los cambios de escenarios es obtener la necesaria flexibilidad en la deuda. La flexibilidad se consigue con la diversificación de las fuentes de financiamiento para tener una herramienta de negociación y con una estructura de deuda que incluya vencimientos de corto, mediano y largo plazo, que calce con el activo relacionado y permita realizar prepagos sin penalidad logrando un costo promedio de deuda adecuado.

En el mercado de capitales global se puede comprobar que las teorías económicas se cumplen; solo hay que tener en cuenta los supuestos del modelo e incorporar las variables importantes que no ha considerado el modelo. El mercado de capitales local tiene muy pocos jugadores, lo que genera distorsiones, no solo porque hay pocos emisores y pocos inversionistas, sino porque la cultura de inversión en el Perú es incipiente o es reducida y los pocos fondos de inversión manejan el precio de los instrumentos que se colocan en la Bolsa de Valores de Lima. Esto nos obliga a tener empresas preparadas para salir al mercado financiero global. La preparación no solo

consiste en cumplir los requerimientos financieros, sino también estar comprometidos con los stakeholder, o grupos de interés.

Un buen Plan Financiero debe incluir un mapa de riesgos que cuantifique el impacto de cada riesgo identificado, en los estados financieros. El mapa de riesgos no es estático, por lo tanto, debe ser actualizado ante cambios en el escenario macroeconómico global, local, cambios en el sector y en el segmento de mercado. El equipo que elabora el mapa de riesgos debe involucrar colaboradores de todas las áreas y ser conocedores del modelo de negocios de la corporación, la industria a la que pertenece y los mercados a los que atiende, logrando así obtener un cálculo muy fino del impacto que puede ejercer en los estados financieros y elaborar el plan de acción para mitigar los riesgos.

Un punto importante para conseguir que la compañía se adapte a los cambios en los ciclos económicos, es la estructura de costos. Lograr una estructura de costos con mayor porcentaje en costos variable y bajos costos fijos permite la agilidad necesaria para realizar los ajustes necesarios y dimensionar adecuadamente las subsidiarias de la corporación. Esto lo conseguimos elaborando un plan de acción que consideraba la construcción de infraestructura (talleres, almacenes, oficinas, etc.) corporativa, brindando facilidad de reducir espacios a las subsidiarias en industrias recesivas y ampliar las instalaciones en las subsidiarias de mercados en crecimiento.

Ese manejo corporativo se extendió a otros servicios, tales como, excedentes de caja asignados a subsidiarias con necesidades de fondos, consiguiendo la reducción de la deuda consolidada y en el gasto financiero consolidado. Asimismo, con la estandarización de los contratos en todas las subsidiarias se lograron ahorros importantes en la negociación de contratos. En general, se analizaron los distintos procesos para identificar espacios de mejora, obtener eficiencias y reducir gastos.

El Plan Financiero incluyó la administración de mejora en los procesos, ya que la tasa de crecimiento de la corporación era de doble dígito e impactaba sobre el gasto en forma importante.

Capítulo 5. Bibliografía

Bibliografía

Alva Gomez, J. A., & Rivas Gómez, V. (2012). *El Reordenamiento del Sistema Bancario Peruano.* Lima: Universidad de San Martín de Porres.

Beyer, R. (1997). *Contabilidad de Eficiencia para el planeamiento y control.* Buenos Aires: Contabilidad Moderna.

Bierman, H. (2003). *Planeación Financiera Estratégica.* Ciudad de México: CECSA.

Black, A., Wright, P., & Bachman, J. (1999). *En busca del Valor para el accionista.* Nueva York: Price Waterhouse Cooper.

Borello, A. (2000). *El Plan de Negocios De herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo.* Bogotá: McGraw - Hill.

Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2006). *Principios de Finanzas Corporativas.* Ciudad de México: McGraw-Hill.

Burneo Farfan, K., & Larios Meoño, J. F. (2015). *Principios de Economía.* Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.

Burneo Farfan, K., Larios Meoño, J. F., & Zarate Hoyos, G. (2015). *Economics.* Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.

Cuan, D. (27 de enero de 2017). Manual de Procedimientos para la clasificación de Empresas y/o de títulos emitidos por Empreses. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

Damodaran, A. (2002). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of any Asset.* Hoboken: John Wiley & Sons.

David, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica.* Ciudad de México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Foster, G., Horngren, C., & Datar, S. (2002). *Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial.* Naucalpan de Juarez: Prentice Hall.

Garrison, R. (2007). *Contabilidad Administrativas.* Ciudad de México: McGraw-Hill.

Georgeson. (5 de febrero de 2014). Análisis del perfil de los Inversionistas Institucionales Extranjeros de Ferreycorp. Madrid, España.

Horngren, C. (2012). *Contabilidad de Costos.* México: Pearson.

Infante, A. (1989). *Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión.* Colombia: Norma.

LeRoy Miller, R., & Pulsinelli, R. W. (1992). *Moneda y Banca.* Ciudad de México: McGraw - Hill.

Livingston, M. (1986). *Money and Capital Markets - Financial Instruments and their uses.* Hoboken: John Wiley & Sons.

López, J., & Sebastián, A. (2008). *Gestión Bancaria: Factores Claves en un entorno competitivo.* Madrid: McGraw - Hill.

Magariños, C., & Castrillón Dioses, D. (2013). *Economías emergentes y clase medias.* Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.

Magariños, C., & Castrillón Dioses, D. (2013). *Economías emergentes y clase medias.* Lima, Parú: Universidad San Ignacio de Loyola.

Mollán Moreno, E., & Rojas Noa, F. (2015). *Contabilidad General.* Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.

Neuner, J. (1994). *Contabilidad de Costos - Principios y Prácticas.* Ciudad de México: Macchi.

Ravier, A. (2010). La economía de Paul Samuelson. *Laisey Faire*, 71-75.

Rojas Noa, F., Montero Solis, R., & Granda Carazas, E. (2014). *Contabilidad Avanzada.* Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.

Romero, J. (2010). *Contabilidad Avanzada.* Ciudad de México: McGrow-Hill Interamericada.

Samuelson, P. (1976). *Curso de Economía Moderna.* Madrid: Aguilar.

Soriana, M. J., & Amat, O. (2013). *Introducción a la contabilidad y las finanzas.* Barcelona: Profit.

Capítulo 6. Anexos

ANEXO 1

Ferreycorp S.A.A.
DesAcription of Notes – High Level Issues

Issuer	Ferreycorp S.A.A.
Subsidiary Guarantors	List of Subsidiary Guarantors TBD Any investment in a non-guarantor subsidiary is treated as a Restricted Payment Any acquisition of a new subsidiary is treated as a Restricted Payment unless subsidiary immediately becomes a Subsidiary Guarantor See discussion under Limitation on Restricted Payments below Consider changing definition of Permitted Investment and adding covenant to add Subsidiary Guarantors in the future
Maturity	TBD
Non-Call Period	TBD
Tax Gross-up and Tax Call	Subject to tax review
Equity Claw	Up to 35% of Notes during first three years at [__]% (usually equal to par plus coupon)
Mandatory Redemption upon Termination of Material Franchise Agreements	Company must redeem all Notes at 101% upon termination of one or more Franchise Agreements representing individually or in the aggregate at least [60]% of consolidated [sales] for the preceding four fiscal quarters Need to discuss concept and definition Items to be clarified include: Timeframe for aggregation of several terminations Can terminated franchise agreements be replaced? What happens if company contests termination?
Change of Control Put	101% Change of Control at 50%
Covenant Suspension	2 out of 3 agencies (Fitch, Moody's, S&P) rate Notes investment grade

Limitation on Indebtedness	
Ratio	Subject to two financial ratios (cumulative): FCC Ratio greater than [__] : 1 Total Debt to EBITDA Ratio not more than [__] : 1 Available only to Company and Subsidiary Guarantors
Permitted Indebtedness	No separate basket for bank debt/credit facilities No carve-out for intercompany debt unless it is among Company and Subsidiary Guarantors Any intercompany loan to non-guarantor subsidiary would be treated as incurrence of new debt that needs to fit under ratio or other basket $[__] million basket for Machinery financing Secured debt capped at depreciated value of Machinery being financed Unsecured debt subject to borrowing base up to [85]% of value of Machinery being financed $[__] million basket for Capitalized Lease Obligations Available only to Company and Subsidiary Guarantors $[__] million general basket
Related Financial Definitions	*Indebtedness* Discuss general concept and treatment of accounts payable Includes deferred purchase price, conditional sale obligations and all obligations under title retention agreements, excluding trade accounts payable in the ordinary course Includes liabilities recorded on balance sheet in connection with sale of receivables *Consolidated Adjusted EBITDA* Discuss general concept and additional add-backs for projected cost savings *Consolidated Interest Expense* Includes interest portion of any deferred payment obligations
Limitation on Liens	
Permitted Liens	Liens securing Purchase Money Indebtedness and Capitalized Lease Obligations if limited to assets acquired Does not permit liens on assets to secure debt incurred to finance their construction or improvement $[__] million general basket

Limitation on Restricted Payments	
Builder	50% of CNI Starts at $0 Subject to $1 of debt under FCC ratio and Total Debt to EBITDA ratio
RP Baskets	Repurchases of equity from employees and directors upon termination up to $[__] million per calendar year, capped at $[__] million in the aggregate $[__] million general basket No basket to permit dividends consistent with past practice, based on financial model
Related Financial Definitions	*Permitted Investments* Investments in Restricted Subsidiaries and acquisitions of new Restricted Subsidiaries only carved out if they are Subsidiary Guarantors $[__] million basket for investments in Unrestricted Subsidiaries and joint ventures $[__] million basket for investments in Persons engaged in a Permitted Business *Investments* Definition includes any extension of credit, other than extensions of credit to customers in the ordinary course of business Need to discuss treatment of payment terms with customers *Cash Equivalents* Need to review definition to ensure flexible enough to accommodate Company's existing and planned liquidity management
Limitation on Asset Sales	
De Minimis Threshold	$[__] million
Fair Value Determination	Board resolution always required
Permitted Use of Proceeds	Repay secured debt or Capitalized Lease Obligations Purchase non-current assets to be used in Permitted Business Purchase new Restricted Subsidiaries Consider additional permitted uses: Repay debt of non-guarantor subsidiaries Repay unsubordinated debt if Company repurchases Notes pro rata Make capital expenditures

Limitation on Sale and Leaseback Transactions	Requires compliance with debt, liens and asset sale covenants More typical today: require only compliance with debt and asset sale covenants Baset for Sale and Leaseback Transactions relating to machinery and equipment up to $[__] million
Limitation on Dividend and Other Payment Restrictions Affecting Restricted Subsidiaries	Grandfathers in upstream payment restrictions under Indebtedness existing on the issue date, including refinancings thereof Permits restrictions contained in Purchase Money Indebtedness and Capitalized Lease Obligations that impose restrictions only on the assets so acquired Does not permit upstream payment restrictions in any future incremental Indebtedness Consider adding exceptions for restrictions that: are not materially more restrictive than restrictions that are in place on the issue date; or have no material adverse effect on Company's ability to make payments on the Notes
Limitation on Affiliate Transactions	$[__] million threshold for officer's certificate $[__] million threshold for board resolution (including approval of disinterested directors) $[__] million threshold for fairness opinion Discuss need for specific carve-outs
Reports to Holders	Quarterly IFRS financial statements within 90 days of quarter end for first, second and third fiscal quarter Audited annual IFRS financial statements within 120 days of year end MD&A required to accompany both quarterly and annual financial statements All reports must be in English