



Construyendo un mejor futuro

**Informe que rinde el Director General de CEMEX, S.A.B. de C.V.
a la Asamblea General Ordinaria de Accionistas
5 de abril de 2018**

Señoras y señores accionistas:

En seguimiento a lo que expuso el Presidente de nuestro Consejo de Administración, me complace informarles que en 2017 obtuvimos sólidos resultados operativos y financieros.

RESULTADOS GENERALES

En términos comparables, nuestros principales indicadores tuvieron un desempeño favorable con relación al año pasado.

Los volúmenes de cemento permanecieron estables; mientras que los de concreto premezclado y agregados crecieron en 1 por ciento.

Además, nuestra estrategia de precios siguió demostrando su eficacia, ya que en monedas locales nuestro cemento, concreto y agregados registraron incrementos del 3, 1 y 2 por ciento, respectivamente.

De esta forma, nuestras ventas netas crecieron un 3 por ciento, para un total de 13,672 millones de dólares, mientras nuestro flujo de operación disminuyó un 6 por ciento, para un total de 2,572 millones de dólares.

Siguiendo con nuestro enfoque en reducir costos y gastos, me complace compartir con ustedes, que durante 2017, registramos un récord de eficiencia al lograr una razón de gastos operativos a ventas menor al 10 por ciento.

El margen de flujo de operación fue de 18.8 por ciento, 1.8 puntos porcentuales menos que el año anterior, debido principalmente a la desaceleración en algunos de nuestros mercados clave, así como por el incremento en el costo de energía.

Gracias a nuestras iniciativas de optimización de capital de trabajo, a la reducción de gastos financieros, y a la disciplina en gastos de capital, registramos un flujo de efectivo libre de 1,151 millones de dólares —siendo este el segundo año consecutivo generando más de mil millones de dólares en este importante rubro.

En el 2017, por cada dólar generado de flujo de operación, logramos convertir más del 45 por ciento en flujo de efectivo libre.



Construyendo un mejor futuro

Durante el año recibimos recursos totales por aproximadamente 1,600 millones de dólares derivado de nuestra estrategia de desinversión de activos —lo que nos permitió cumplir con nuestra meta de 2,500 millones de dólares establecida para los dos últimos años.

Los recursos obtenidos por desinversiones, al igual que nuestro flujo de efectivo, así como ahorro en costos y gastos, los destinamos prácticamente en su totalidad a reducir nuestra deuda, mejorando así nuestro grado de apalancamiento de manera importante.

Al cierre de 2017, disminuimos nuestra deuda en 1,725 millones de dólares, para un total de 11,349 millones de dólares —con esto, sumamos ya una reducción de más de 6 mil millones de dólares desde inicios de 2014 —lo que representa una disminución del 35 por ciento en ese período de tiempo. Debido a estos avances, al cierre del año pasado, nuestro grado de apalancamiento fue de 3.85 veces, la primera vez que se ubica por debajo de 4 veces desde el 2007.

A su vez, nuestro gasto financiero siguió disminuyendo en forma significativa. Tan solo durante el año pasado lo redujimos en 169 millones de dólares, gracias a la disminución de nuestra deuda, así como al acceso a financiamiento en condiciones históricamente bajas, como lo fue nuestra emisión en euros a 7 años a una tasa de 2.75 por ciento.

Debido a nuestros esfuerzos de refinanciamiento y a la gestión proactiva de la deuda, contamos con recursos suficientes para hacer frente a todos los vencimientos de los próximos dos años.

Todos estos avances indican nuevamente nuestra determinación de cumplir nuestros compromisos con toda la comunidad financiera, y con ustedes —nuestros accionistas; y demuestran que vamos por buen camino para recuperar nuestro grado de inversión.

Gracias a todo lo anterior, tengo el agrado de informarles que en 2017 logramos una utilidad neta de 806 millones de dólares, la cifra más alta de la última década.

RESULTADOS POR PAÍS Y REGIÓN

Ahora, si me lo permiten voy a resumir los resultados de nuestras operaciones en 2017 en términos comparables con los del año anterior.

México

En México, las ventas netas crecieron un 9 por ciento, para un total de 3,095 millones de dólares, y el flujo de operación aumentó un 11 por ciento, para un total de 1,145 millones de dólares.

Los volúmenes de cemento disminuyeron en 4 por ciento, mientras que los de concreto y agregados disminuyeron 3 por ciento, respectivamente.





Construyendo un mejor futuro

Nuestros precios de cemento se incrementaron un 16 por ciento, los del concreto en 10 por ciento y los de agregados un 11 por ciento. Esto debido en gran medida al incremento importante en varios de nuestros insumos de producción, como por ejemplo el coque, la gasolina y la electricidad.

Durante el año, la demanda fue impulsada principalmente por la construcción comercial e industrial, así como la residencial y la autoconstrucción, mientras que el desarrollo de infraestructura se mantuvo sin grandes variaciones. Para este año, anticipamos que los esfuerzos de reconstrucción tras los sismos del pasado mes de septiembre, así como proyectos importantes como el Nuevo Aeropuerto de la Ciudad de México contribuirán a dinamizar la actividad del sector.

Estados Unidos

Respecto a los Estados Unidos, las ventas netas crecieron un 3 por ciento, para un total de 3,484 millones de dólares, y el flujo de operación aumentó en un 9 por ciento, para un total de 604 millones de dólares —mientras que los precios del cemento se elevaron un 5 por ciento, los del concreto un 1 por ciento, y los de los agregados en un 3 por ciento.

Los volúmenes de cemento aumentaron un 2 por ciento; los de concreto disminuyeron en 1 por ciento; y los de agregados se mantuvieron sin variación.

El motor principal de la demanda provino del sector de construcción residencial, al igual que de los sectores de construcción comercial e industrial. Para 2018 anticipamos un gradual avance en el desarrollo de infraestructura apoyado en los recientes incrementos en impuestos a la gasolina en algunos estados y otras iniciativas.

Europa

En cuanto a Europa, las ventas netas crecieron un 3 por ciento, para un total de 3,516 millones de dólares; mientras que el flujo de operación disminuyó un 9 por ciento, alcanzando 363 millones de dólares.

Los volúmenes de cemento, concreto y agregados aumentaron en 8, 4 y 3 por ciento, respectivamente, mientras que los precios de cemento disminuyeron en 1 por ciento; los de concreto aumentaron en 1 por ciento; y los de agregados se mantuvieron sin variación.

En Alemania, Polonia, España y Francia, el motor principal de la demanda provino de obras de infraestructura y la construcción residencial, con perspectivas favorables para este año —mientras que en el Reino Unido se dio una disminución de la misma debido al impacto en la economía del proceso para desvincularse de la Unión Europea.

América Central, del Sur y el Caribe

Respecto a nuestras operaciones de América Central, América del Sur y el Caribe, las ventas netas disminuyeron un 5 por ciento, para un total de 1,883 millones de dólares, mientras que el flujo de operación disminuyó un 22 por ciento, a 471 millones de dólares.

Los volúmenes de cemento, concreto y agregados disminuyeron un 1, 6 y 5 por ciento, respectivamente, mientras que los precios del cemento, del concreto y los agregados disminuyeron un 5, 1 y 3 por ciento, también respectivamente.

En Colombia, la demanda provino sobre todo por la construcción de vivienda social y de obras de infraestructura. En Panamá la demanda de cemento aumentó principalmente por el sector infraestructura. Anticipamos que este año la demanda en la región se vea dinamizada por nuevos proyectos de construcción y mejores dinámicas de competencia, así como por esfuerzos de reconstrucción en el Caribe tras el paso de los huracanes.

Asia, Medio Oriente y África

En Asia, Medio Oriente y África, nuestras ventas netas se mantuvieron sin variación llegando a 1,361 millones de dólares, y el flujo de operación disminuyó un 35 por ciento, para un total de 223 millones de dólares.

Los volúmenes de cemento disminuyeron 2 por ciento; mientras que los de concreto y agregados aumentaron 7 y 4 por ciento, respectivamente.

Los precios del cemento disminuyeron 3 por ciento; los de concreto se mantuvieron sin variación; y los de agregados aumentaron 1 por ciento.

En Filipinas, la demanda provino de obras de infraestructura y, en menor medida, de la construcción residencial, comercial e industrial.

Comercialización internacional

En cuanto a nuestra comercialización internacional, en 2017 llevamos a cabo operaciones en 105 países, con un volumen total aproximado de 11.3 millones de toneladas métricas, de las cuales 9.5 millones correspondieron a cemento y clínker.

AVANCES 2017

Así, en 2017 tuvimos importantes avances en términos operativos y financieros, al mismo tiempo que sentamos nuevas bases firmes, para asegurar que CEMEX esté al frente de la innovación tecnológica dentro de nuestra industria —y para que sea ampliamente reconocida como la compañía global de productos y servicios integrales para la construcción más enfocada en el cliente.



Construyendo un mejor futuro

CEMEX Go

Como les anticipé en nuestra pasada Asamblea, durante 2017 llevaríamos a cabo diversos esfuerzos para mejorar la experiencia de nuestros clientes a través del desarrollo de nuevas soluciones digitales. Después de haber escuchado a cientos de clientes alrededor del mundo, lanzamos CEMEX Go, nuestra plataforma digital insignia —y única en su tipo en nuestra industria a nivel mundial, la cual ha transformado significativamente la manera en la que interactuamos con nuestros clientes, haciendo la relación comercial más rápida, simple, transparente y eficiente.

Ahora nuestros clientes tienen el control en sus manos. Pueden hacer pedidos en línea, rastrear órdenes en tiempo real y administrar facturas y pagos —es decir, realizar todo el proceso comercial a cualquier hora y desde cualquier lugar, utilizando sus teléfonos, tabletas, computadoras e inclusive relojes inteligentes.

Gracias a la tecnología digital de vanguardia —que seguirá evolucionando constantemente— con CEMEX Go, nuestros clientes podrán aumentar su productividad, tomar mejores decisiones y tener un mayor control sobre su negocio en este dinámico mercado actual.

Por otro lado, a nosotros también nos brinda grandes beneficios. Nos permite contar con un nuevo punto de venta omnipresente, hacer un uso más eficiente de nuestra flotilla de transporte, y sobre todo, mejorar sustancialmente la calidad de nuestro servicio.

A través de una experiencia de compra superior a la que hemos ofrecido en el pasado —y superior a la que ofrecen nuestros competidores, obtendremos mayor lealtad de nuestros clientes y estoy seguro que seremos sus socios estratégicos de largo plazo. CEMEX Go es testimonio de nuestro compromiso con el cliente y nuestro enfoque constante con la innovación y la mejora continua.

Nuestra plataforma digital ya está disponible en México y Estados Unidos y, durante el primer trimestre de este año, la hemos lanzado en Colombia y el Reino Unido. En lo que resta de 2018 estará disponible en la gran mayoría de nuestros mercados.

CEMEX Go ya no representa el futuro comercial de nuestro negocio —sino toda una realidad con un enorme potencial de crecimiento, que nos permite brindar la mejor experiencia para el cliente. Este es solo el inicio de una nueva era para CEMEX y las soluciones digitales seguirán siendo una verdadera característica de nuestra compañía, para así poder generar más valor a todos nuestros clientes.

CEMEX Ventures

En 2017 anunciamos el lanzamiento de CEMEX Ventures, nuestra entidad de innovación abierta y capital de riesgo, la cual es la primera entidad de este tipo en nuestra industria. A través de CEMEX Ventures analizamos el ecosistema de la industria de la construcción en busca de oportunidades y modelos de negocio con potencial disruptivo.





Construyendo un mejor futuro

Durante el primer año de operación, CEMEX Ventures ha creado alianzas con entidades que van desde emprendedores —hasta universidades, lo que ha resultado en la inversión en 3 proyectos de start-ups en Chile, México y España.

A través de CEMEX Ventures estamos impulsando la evolución en nuestra industria, al desarrollar un conocimiento profundo alrededor de todo el ecosistema, y nos sitúa en una posición ideal, para generar —y detectar— oportunidades verdaderamente disruptivas que puedan marcar tendencias futuras dentro de la industria de la construcción.

Salud & Seguridad

Asimismo, el año pasado seguimos dedicados a lograr nuestra meta permanente de Cero Accidentes, gracias a lo cual logramos reducir nuestra tasa de accidentes incapacitantes en 17 por ciento, llegando a 0.5 al cierre de 2017. Esta es la tasa de accidentes más baja dentro de todos los competidores de nuestra industria a nivel global.

Esta es nuestra máxima prioridad —y estamos trabajando todos los días para seguir previniendo accidentes, porque lo más valioso de CEMEX es su gente y todos aquellos que interactúan con nosotros.

Contamos con el mejor equipo de trabajo de toda nuestra industria —y no hay nada más importante que asegurar que cada uno de nuestros empleados y contratistas lleguen con bien a sus hogares.

Sostenibilidad

De igual forma, reafirmamos nuestro compromiso con la sostenibilidad, ya que está en el propio interés de nuestra compañía contribuir a encontrar soluciones eficaces a algunos de los principales retos que enfrentamos en el mundo, incluyendo el cambio climático.

En particular, al alinear nuestra estrategia de negocio con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas no solo fortalecemos como empresa nuestra “licencia para operar”, sino que también apoyamos a un mayor crecimiento económico y de valor duradero para todos nuestros grupos de interés.

En 2017 logramos pasos substanciales para continuar construyendo un mejor futuro en las comunidades en las que operamos alrededor del mundo, al implementar el modelo integrado de gestión social y ambiental. Gracias al esfuerzo colectivo y pasión de cada uno de los más de mil empleados que participaron —de prácticamente todas nuestras plantas de cemento—, hoy estamos mejor preparados para crear valor sostenible para todos nuestros grupos de interés. En un mundo cada vez más complejo, hemos aprendido que los innumerables retos globales que enfrentamos son también grandes oportunidades para impactar positivamente y construir confianza en cada una de nuestras comunidades.



Construyendo un mejor futuro

Hemos incorporado la sostenibilidad en todos los aspectos de nuestro negocio, porque queremos ser reconocidos como la compañía líder en construcción sostenible, mantener una baja huella de carbono, y ser auténticos socios en el desarrollo de las comunidades en donde trabajamos y vivimos, siempre en armonía con la naturaleza. En pocas palabras, ser socialmente responsables.

De esta forma, en 2017 logramos una tasa de sustitución de combustibles fósiles, por combustibles alternos más amigables con el medio ambiente, de 26.2 por ciento —un aumento de 2.6 puntos porcentuales en comparación al año anterior— lo que junto con otras iniciativas nos permitió reducir nuestras emisiones de CO2 en aproximadamente 21 por ciento con respecto al año base de 1990.

PERSPECTIVAS PARA 2018

Este año, anticipamos un panorama de negocio relativamente estable —con volúmenes creciendo de forma moderada para nuestros productos y servicios, y con múltiples iniciativas para seguir generando valor en nuestra industria.

En términos macroeconómicos, 2018 es el primer año que presenta la menor cantidad de países con probabilidad de recesión dentro del portafolio de CEMEX. Esto es muy alentador y nos motiva a sacar el mayor beneficio posible en cada uno de ellos.

En especial, vamos a concentrarnos en mantener una estricta disciplina en materia de costos y gastos; maximizar lo más posible nuestro flujo de efectivo; y a seguir reduciendo nuestra deuda — para acercarnos aún más al objetivo de lograr nuestro grado de inversión.

Seguiremos aprovechando al máximo las nuevas oportunidades de negocio que logremos generar. Sobre todo, a través de la difusión y el uso creciente de nuestra plataforma CEMEX Go —que tiene un potencial extraordinario.

Estoy convencido de que, conforme los clientes vayan familiarizándose con CEMEX Go, vamos a seguir viendo un cambio radical en la forma en que interactuamos con ellos. Esto va a fortalecer la confianza en nuestra compañía —y, con ello, nos va a permitir diferenciarnos aún más de la competencia.

Me siento muy entusiasmado por el “parteaguas” que significa CEMEX Go dentro de nuestra industria —y también muy orgulloso de la forma en la que todos en nuestra organización están asumiendo el compromiso que significa ser la compañía de soluciones para la construcción más enfocada en el cliente.

Porque nuestra transformación digital no se limita al desarrollo de una plataforma —sino que abarca todo un cambio de mentalidad y en nuestra cultura para aprovechar los avances tecnológicos en beneficio de nuestros clientes —y fortalecer así nuestra posición dentro de la industria como la compañía global con mayor capacidad de innovación enfocada al cliente.



Construyendo un mejor futuro

Señoras y señores accionistas:

En CEMEX tenemos muy claro que nuestra razón de ser es crear valor duradero —para nuestros clientes, para ustedes y para todos nuestros grupos de interés.

Nuestros productos de la más alta calidad, nuestros servicios integrales, y nuestro compromiso invariable con la sostenibilidad —son parte esencial del progreso que ocurre a diario en todos los países alrededor del mundo donde CEMEX está presente.

En lo personal, para todo mi equipo directivo, para todos nuestros colaboradores y —estoy seguro— para todos los integrantes de nuestro Consejo de Administración, es un motivo de verdadero orgullo tener la oportunidad de pertenecer a una gran compañía como la nuestra —y todos sabemos muy bien que ello se debe, en gran medida, a la confianza que ustedes depositan en nosotros.

Quiero asegurarles que todos en CEMEX estamos dedicados cada día a corresponder a su confianza haciendo nuestro máximo esfuerzo —porque todos tenemos una misma pasión por construir una compañía cada vez más fuerte.

Gracias por su atención.

Monterrey, N.L., a 5 de abril de 2018

Lic. Fernando Ángel González Olivieri
Director General