



**Informe que rinde el Director General de CEMEX, S.A.B. de C.V.  
a la Asamblea General Ordinaria de Accionistas  
30 de marzo de 2017**

Señoras y señores accionistas:

En seguimiento a lo que ya expuso el Presidente de nuestro Consejo de Administración, me complace informarles que en 2016 obtuvimos buenos resultados operativos y financieros.

### **RESULTADOS GENERALES**

Nuestros volúmenes de cemento y agregados aumentaron 2 por ciento respectivamente, mientras que los de concreto disminuyeron 2 por ciento.

Además, nuestra estrategia de precios siguió demostrando su eficacia, ya que en moneda local nuestro cemento se incrementó en 6 por ciento, mientras que el concreto y agregados aumentaron en 2 por ciento respectivamente.

De esta forma, en términos comparables, nuestras ventas netas crecieron 4 por ciento, para un total de 13,403 millones de dólares, mientras nuestro flujo de operación se elevó 15 por ciento, para un total de 2,746 millones de dólares, la cifra más alta en los últimos ocho años.

El margen de flujo de operación aumentó a 20.5 por ciento — lo cual representa un incremento de 1.7 puntos porcentuales — el más alto también en los últimos ocho años.

Adicionalmente, durante el año, logramos nuestra meta de reducción de costos por 150 millones de dólares.

El año pasado nos planteamos iniciativas para mejorar nuestro flujo de efectivo libre en más de 670 millones de dólares. Gracias a que superamos esta cifra, en particular por el excelente desempeño en capital de trabajo, logramos incrementar nuestro flujo de efectivo libre en 128 por ciento, alcanzando 1,431 millones de dólares — la cifra más elevada para este indicador desde el año 2006.

Así, por cada dólar generado de flujo de operación, logramos convertir más del 52 por ciento en flujo de efectivo libre.

También, obtuvimos sólidos avances en nuestra estrategia de desinversión de activos por aproximadamente dos mil millones de dólares, a través de transacciones en Estados Unidos, México, Tailandia y Bangladesh, así como haber listado exitosamente nuestras operaciones de Filipinas en la bolsa de ese país mediante la venta de una posición minoritaria.

El flujo de efectivo generado en el año, más los recursos obtenidos por el programa de desinversiones, nos permitieron reducir nuestra deuda en aproximadamente 2,300 millones de dólares en 2016, para llegar a un total al cierre del año de 13,073 millones de dólares.

Como lo señaló nuestro Presidente del Consejo, esto representa una reducción de aproximadamente 25 por ciento desde inicios de 2014 — y es una muestra tangible de nuestra dedicación para cumplir los compromisos que tenemos con la comunidad financiera — y con todos ustedes.

Igualmente, les informo que debido a los pagos anticipados de deuda que hicimos, y al acuerdo que alcanzamos el pasado mes de octubre para ampliar el tramo revolvente dentro de nuestro contrato de crédito principal — no tenemos ningún vencimiento significativo hasta marzo de 2018.

Esto nos da aún mayor margen para seguir enfocándonos en reducir nuestro nivel de apalancamiento, y para aproximarnos cada vez más a recuperar nuestro grado de inversión.

Por todo lo anterior, me satisface informarles que en 2016 logramos obtener una utilidad neta por 750 millones de dólares, la cifra más alta desde el año 2007.

## **RESULTADOS POR PAÍS Y REGIÓN**

Ahora, si me lo permiten procederé a resumir los resultados, en términos comparables, de nuestras operaciones en 2016 con los del año previo.

### **México**

En México, las ventas netas aumentaron un 18 por ciento, para un total de 2,862 millones de dólares, y el flujo de operación se incrementó un 26 por ciento, para un total de 1,041 millones de dólares.

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

Por otro lado, nuestros precios de cemento se incrementaron 18 por ciento, los del concreto en 8 por ciento, y los de agregados un 7 por ciento.

Durante el año, la demanda fue principalmente impulsada por el sector industrial y comercial, así como el sector formal de vivienda. Ambos se vieron beneficiados por un incremento en las remesas, por una mayor creación de empleo y por un incremento al crédito en el consumo.

Los resultados obtenidos en México, representan récords históricos en ventas y flujo de operación en moneda local.

## Estados Unidos

Respecto a los Estados Unidos, las ventas netas aumentaron 4 por ciento, para un total de 3,668 millones de dólares, y el flujo de operación creció 21 por ciento, para un total de 619 millones de dólares.

Los volúmenes de cemento, concreto y agregados se incrementaron en un 3 por ciento, 1 por ciento y 2 por ciento, respectivamente; mientras que los precios del cemento se elevaron un 5 por ciento, y los del concreto y agregados 1 por ciento respectivamente.

El motor principal de la demanda provino del sector residencial, el cual se vio favorecido por el aumento de 5 por ciento en el inicio de construcción de viviendas. El sector de infraestructura también mostró avances en comparación al año anterior, debido a un incremento del 2 por ciento en la inversión para la construcción de calles y carreteras. Para este año, esperamos un incremento en este rubro, debido a lo anunciado por la nueva administración federal en ese país.

## Europa

En cuanto a Europa, las ventas netas se mantuvieron estables, para un total de 3,255 millones de dólares, y el flujo de operación se elevó 4 por ciento, alcanzando 377 millones de dólares.

Los volúmenes de concreto y agregados se incrementaron en 2 y 3 por ciento, respectivamente, mientras que los de cemento se mantuvieron sin variación.

Los precios del cemento y agregados aumentaron en 1 por ciento respectivamente, mientras que los de concreto disminuyeron en 2 por ciento.

En el Reino Unido tuvimos récord histórico en flujo de operación en moneda local, impulsado por un mayor dinamismo en todos los sectores de la construcción. A pesar que el anuncio de la salida del Reino Unido de la Unión Europea no afectó la actividad de nuestra industria en 2016, anticipamos que durante este año pueda impactar ligeramente nuestros volúmenes.

En Alemania, el motor principal de la demanda provino del sector residencial apoyado por la alta migración y condiciones económicas favorables.

En Francia, nos sentimos muy entusiasmados por el reconocimiento que significa para nuestra compañía haber sido seleccionados para participar en el proyecto “Grand París” — que es la obra de infraestructura de mayor alcance que se está llevando a cabo en ese país.

## América Central, del Sur y el Caribe

Respecto a nuestras operaciones de América Central, América del Sur y el Caribe, las ventas netas disminuyeron 4 por ciento, para un total de 1,727 millones de dólares, mientras que el flujo de operación disminuyó 1 por ciento para un total de 542 millones de dólares.

Los volúmenes de cemento crecieron 1 por ciento, mientras que los de concreto y agregados disminuyeron en 13 por ciento respectivamente. Sin embargo, los precios del concreto y los agregados aumentaron 2 y 7 por ciento respectivamente, mientras que los de cemento se mantuvieron sin variación.

Quiero aprovechar la oportunidad para señalar que la nueva estructura directiva de nuestra subsidiaria CEMEX Latam Holdings y los cambios que realizamos en CEMEX Colombia el pasado mes de octubre, han fortalecido nuestro gobierno corporativo en dichas operaciones, y nos posicionan de mejor manera para afrontar los retos y oportunidades en ese mercado.

Por otro lado, nos sentimos satisfechos con el aumento en la demanda que se dio en República Dominicana, Nicaragua y Guatemala, mientras que en Colombia tuvimos un año récord en ventas en moneda local.

### **Asia, Medio Oriente y África**

En Asia, Medio Oriente y África, nuestras ventas netas se elevaron 1 por ciento, a 1,538 millones de dólares, y el flujo de operación se incrementó 16 por ciento, para un total de 375 millones de dólares.

Los volúmenes de cemento se mantuvieron sin variación; los de agregados aumentaron 6 por ciento, mientras que los de concreto disminuyeron 4 por ciento.

Los precios del cemento y concreto se incrementaron en 2 por ciento respectivamente, mientras que el de agregados subió 6 por ciento.

En Filipinas tuvimos un año récord en ventas y flujo de operación en moneda local, impulsados por un incremento en todos los sectores de la construcción — y esperamos que para este año la infraestructura tenga un repunte gracias a la puesta en marcha de nuevos proyectos estimulados por el nuevo gobierno federal.

En Egipto nuestros volúmenes de cemento crecieron 2 por ciento, impulsados principalmente por el sector residencial formal.

### **Comercialización internacional**

En cuanto a nuestra comercialización internacional, en 2016 llevamos a cabo operaciones en más de 100 países, con un volumen total aproximado de 10.5 millones de toneladas métricas, de las cuales 8 millones correspondieron a cemento y clínker.

## AVANCES 2016

Como pueden ver, en 2016 tuvimos avances muy significativos, que muestran nuestro enfoque diario en mejorar la rentabilidad de nuestros tres negocios principales, y también el trabajo de toda nuestra organización para buscar constantemente formas innovadoras de crear más valor.

Al mismo tiempo estamos fortaleciendo la cultura de nuestra organización — de tal forma en que todos estemos centrados de manera plena en la satisfacción de nuestros clientes. Estamos poniendo a nuestros clientes en el centro de nuestras decisiones para asegurarnos que podamos generarles una mejor experiencia de compra con CEMEX.

Esto es de vital importancia — porque el futuro de nuestra compañía va a estar determinado no sólo por la calidad de nuestros productos y de nuestros servicios — sino más que nada por la calidad de la experiencia que nuestros clientes tengan al hacer negocio con nosotros.

En este sentido, quiero referirme en especial al anuncio que hicimos en noviembre pasado, cuando lanzamos nuestra nueva estrategia de transformación digital con la finalidad de mejorar sustancialmente la manera en que los clientes interactúan con nosotros.

Todos hemos sido testigos de la forma en la que los avances tecnológicos y la conectividad han seguido impactando diversas industrias durante los últimos años — como la de los taxis y la de hospedaje con aplicaciones como Uber y Airbnb, por mencionar sólo algunos ejemplos conocidos.

Sin embargo, es un hecho que por múltiples razones la industria global de los materiales y servicios para la construcción se había rezagado.

Lo digo en pasado, porque con nuestra estrategia de transformación digital nos vamos a poner a la vanguardia para evolucionarla, y así ofrecer una experiencia superior para nuestros clientes.

Ya lo hemos hecho antes. Por mencionar algunos referentes, fuimos pioneros en el uso de telecomunicaciones propias desde los años 80, cuando desarrollamos CEMEXNet; al igual que en las asociaciones estratégicas para llevar a cabo funciones operativas como las de “back-office” y otras de tipo administrativo.

Ahora, con una visión clara — a finales del año pasado establecimos una nueva colaboración con IBM para desarrollar una serie de aplicaciones móviles propias.

Estas aplicaciones van a cambiar de manera radical la forma en la que los clientes interactúan con CEMEX — porque, tanto a ellos como a nosotros, nos van a facilitar el trabajo de suministrarles los materiales y los servicios que requieren para sus proyectos de construcción en tiempo y de acuerdo a sus requerimientos.

Entre otras muchas ventajas, nuestros clientes van a poder consultar en sus dispositivos móviles:

- El tiempo estimado de llegada de cada pedido;
- La cantidad y el tipo de producto que lleva la unidad y su ubicación en tiempo real;
- Los porcentajes de pedidos entregados, en ruta o pendientes;
- Y el estatus de los pedidos programados para el día, ya sea terminados, en proceso de entrega o cancelados.

Estas funcionalidades podrían parecer relativamente sencillas de atender — pero para poder hacerlo con el esmero y el alcance que nos exige la evolución tecnológica — nosotros mismos también tenemos que evolucionar nuestra forma de operar.

Inclusive, hemos establecido una nueva área de análisis y desarrollo, que funciona como una especie de “think tank”, la cual hemos llamado CEMEX Ventures — para de esta forma poder detectar modelos innovadores y oportunidades de negocio adicionales, que nos permitan aprovecharlas al máximo, mucho antes de que la competencia siquiera las tenga en su radar.

Todo esto lo estamos haciendo sin descuidar ni por un instante los aspectos fundamentales de nuestra compañía.

En particular, al seguirle dando la máxima prioridad a la Salud y la Seguridad de todo nuestro personal.

En 2016 logramos reducir en 16 por ciento el número de accidentes incapacitantes — pero sabemos que es una tarea que nos demanda una atención constante, porque además de que afecta el buen funcionamiento del negocio, una sola fatalidad o un solo incidente es algo moralmente inaceptable.

A la vez, seguimos promoviendo en forma activa un mayor uso de nuestros productos y servicios — mediante nuestras redes globales de ejecutivos, que se dedican a enfocar su talento para lograr que los clientes conozcan y valoren las grandes ventajas que ofrecen el cemento y el concreto como material de construcción y para obras de infraestructura.

También, seguimos enfocados en fortalecer la sostenibilidad de nuestro negocio — porque es igualmente claro que es clave para el éxito de nuestra compañía en el mediano y largo plazo.

La creciente conciencia que existe a nivel mundial de la importancia que tiene lograr desarrollos verdaderamente sostenibles — representa una oportunidad muy importante para nuestra compañía, y por supuesto para el mayor uso de nuestros productos.

De la misma forma, en CEMEX seguimos impulsando prácticas sostenibles dentro de nuestra industria — con una tasa de uso de combustibles alternos a los de origen fósil que alcanza un 23.3 por ciento — lo que junto con otras iniciativas nos permitió reducir nuestras emisiones de CO<sub>2</sub> en aproximadamente 20

por ciento con respecto al año base de 1990, y que equivale a lo que generarían 1.3 millones de automóviles al año.

Por otra parte, Patrimonio Hoy y nuestros demás programas sociales emblemáticos, han beneficiado a un total de 12.6 millones de personas, con lo que nos acercamos a nuestra meta de 15 millones para el 2020 — a la vez que volvimos a obtener prestigiados reconocimientos por nuestras iniciativas a favor de la conservación ambiental, incluyendo el que nos otorgó el Consejo de la Vida Silvestre — y que abona al valor de nuestra reputación como una compañía global socialmente responsable.

### **PERSPECTIVAS PARA 2017**

Este año, anticipamos que se mantenga la tendencia favorable para nuestros productos y servicios, a pesar de los retos macroeconómicos y políticos.

Por nuestra parte, vamos a seguir dedicados a fortalecer una cultura enfocada en el cliente dentro de toda nuestra organización, apoyada en nuestra transformación digital — porque estamos convencidos que si nuestros clientes tienen éxito en sus proyectos de construcción, nosotros también vamos a ser exitosos.

Para aprovechar lo más posible las condiciones de cada mercado en donde estamos presentes, continuaremos explorando todas las opciones que nos permitan elevar la rentabilidad del negocio — y para este 2017 nos hemos planteado nuevos objetivos:

- Hemos incrementado nuestra meta de venta de activos, desde inicios del año pasado, a 2,500 millones de dólares, lo cual supone vender activos adicionales por un monto de hasta 500 millones de dólares para finales de este año.
- Hemos incrementado también el objetivo de reducir nuestra deuda desde inicios del 2016, a una cifra de entre 3,500 y 4,000 millones de dólares — lo cual supone una reducción adicional durante este año de entre 1,200 y 1,700 millones de dólares.

El cumplimiento de estas metas seguirá posicionando a CEMEX en el camino correcto para lograr recuperar el grado de inversión.

Señoras y señores accionistas:

En CEMEX estamos dedicados a lo nuestro:

A crear valor duradero para nuestros accionistas, nuestros clientes, nuestros empleados y todos nuestros demás grupos de interés.



Las circunstancias del entorno global de negocio ciertamente son complejas — pero las condiciones estructurales que determinan la demanda de los productos y los servicios que ofrecemos son sólidas.

Las ventajas del cemento y del concreto, frente a otros materiales de construcción, son cada vez más evidentes — al igual que sus cualidades sostenibles.

Todos en CEMEX estamos trabajando para que los clientes —tanto los actuales como los potenciales— tengan esto muy claro, y para responder a sus necesidades con el mayor profesionalismo y la máxima eficiencia dentro de nuestra industria.

Queremos reafirmar nuestra posición como la compañía global con los mejores materiales y servicios para la construcción, con la mayor capacidad de innovar en beneficio del cliente, y con un compromiso invariable con la sostenibilidad y el bienestar de nuestras comunidades.

Estoy convencido de que aún existe un enorme potencial para crear mucho más valor dentro de nuestra industria — y les agradezco de nuevo su confianza en nosotros para construir un CEMEX más fuerte.

Gracias de nuevo por su atención.

Monterrey, N.L., a 30 de marzo de 2017

---

Lic. Fernando Ángel González Olivieri  
Director General