

**Informe que rinde el Director General de CEMEX, S.A.B. de C.V.  
a la Asamblea Ordinaria de Accionistas de fecha 28 de marzo de 2019**

Señoras y señores accionistas:

En seguimiento a lo que expuso el Presidente de nuestro Consejo de Administración, me complace informarles que en 2018 obtuvimos buenos resultados operativos y financieros.

**Un CEMEX Más Fuerte**

Durante el año pasado tomamos medidas decisivas para llegar más rápido a obtener nuestro grado de inversión. Esta es la esencia del programa “Un CEMEX Más Fuerte”, el cual estoy convencido de que nos ayudará a reafirmar nuestro liderazgo en la industria. Los objetivos del programa son:

- Implementar una reducción de \$150 millones de dólares en costos y eficiencias operativas.
- Optimizar nuestro portafolio al enfocarnos en mercados con mayor potencial de crecimiento en el largo plazo, y desinvertir activos entre \$1,500 y \$2,000 millones de dólares a finales del año 2020.
- Reducir \$3,500 millones de dólares de nuestra deuda total para finales del próximo año.
- Y, como un elemento de generar mayor valor para ustedes, nuestros accionistas, el año pasado llevamos a cabo una recompra de aproximadamente el 1 por ciento de las acciones de CEMEX, con una inversión de 75 millones de dólares; y este año, de contar con su aprobación, procederíamos con el pago en efectivo de dividendo, por un total de 150 millones de dólares.

Así, con la implementación del programa “Un CEMEX más Fuerte”, esperamos reducir nuestra deuda de forma más rápida a través de nuestra generación adicional de flujo de efectivo, proveniente de la desinversión de activos y de eficiencias operativas, al mismo tiempo que nos brinda mayor flexibilidad para invertir en nuestro negocio y crecer de forma más eficiente.

**RESULTADOS GENERALES**

Gracias a este programa, y a todos los demás esfuerzos de nuestra organización, en términos comparables nuestros principales indicadores tuvieron un desempeño favorable respecto al año anterior.

Los volúmenes de cemento, concreto y agregados se elevaron un 1, 3 y 2 por ciento, respectivamente.

A ello se suma el hecho de que nuestra estrategia de precios nuevamente demostró su eficacia, ya que en monedas locales los precios de nuestro cemento, concreto y agregados registraron aumentos del 3, 4 y 4 por ciento, también respectivamente.

Con ello, nuestras ventas netas se incrementaron un 6 por ciento, para un total de 14,375 millones de dólares, mientras que nuestro flujo de operación aumentó un 1 por ciento, para un total de 2,558 millones de dólares.

El margen de flujo de operación fue de 17.8 por ciento, 1.1 puntos porcentuales menos que el año anterior, debido principalmente al incremento en el costo de la energía.

Gracias entre otros factores a nuestra optimización del capital de trabajo, a los ahorros en costos, a la reducción de gastos financieros y a la disciplina que mantuvimos en las inversiones de capital — logramos registrar un flujo de efectivo libre de 756 millones de dólares.

Esto significa que, por cada dólar generado de flujo de operación, en 2018 logramos convertir el 30 por ciento en flujo de efectivo libre.

Al cierre de 2018, disminuimos nuestra deuda en 952 millones de dólares, para un total de 9,953 millones de dólares. Con ello, seguimos acercándonos a nuestra meta de reducirla en 3 mil 500 millones de dólares para el cierre del 2020 — lo cual significará una disminución respecto al inicio del año 2014 de poco más de 10 mil millones de dólares.

Esto implica que seguimos mejorando nuestro nivel de apalancamiento, que al cierre del 2018 fue de 3.84 veces — y que para finales del próximo año esperamos contar con indicadores que vayan acorde con el grado de inversión.

Debido a todo lo anterior, les informo que en 2018 logramos una utilidad neta de 543 millones de dólares.

## **RESULTADOS POR PAÍS Y REGIÓN**

Ahora, si me lo permiten pasaré a resumir los resultados de nuestras operaciones en 2018 en términos comparables con los del año anterior.

### **México**

En México, los volúmenes de cemento, concreto y agregados crecieron en 1, 10 y 10 por ciento, respectivamente, a la vez que nuestros precios de cemento se incrementaron un 3 por ciento, los del concreto 8 por ciento y los de agregados 8 por ciento.

De esta forma, las ventas netas aumentaron un 9 por ciento, para un total de 3,299 millones de dólares, y el flujo de operación se elevó un 5 por ciento, para un total de 1,176 millones de dólares.

Durante el año, la demanda fue impulsada en su mayor parte por la construcción industrial y comercial, en particular por proyectos en el sector manufacturero, hotelero y turístico, así como por el sector de la construcción residencial formal.

Para este año anticipamos una perspectiva favorable, en buena medida por los proyectos de infraestructura del nuevo gobierno federal, al igual que por el impulso que se espera al sector de vivienda familiar.

### **Estados Unidos**

Respecto a los Estados Unidos, los volúmenes de cemento aumentaron un 5 por ciento, los de concreto 8 por ciento y los de agregados un 3 por ciento, mientras que los precios del cemento se elevaron un 3 por ciento, los del concreto un 2 por ciento y los de los agregados 5 por ciento.

Así, las ventas netas crecieron un 9 por ciento, para un total de 3,748 millones de dólares, y el flujo de operación aumentó un 7 por ciento, para un total de 644 millones de dólares.

El motor principal de la demanda provino de la construcción residencial, industrial y comercial, al igual que de un mayor gasto local en obras de infraestructura, pavimentación de calles y construcción de carreteras.

De hecho, en los estados clave para nosotros, los contratos para nuevas construcciones crecieron por arriba del promedio nacional — lo cual nos hace estar optimistas para este año en curso.

### **Europa**

En Europa, los volúmenes de cemento se elevaron un 1 por ciento, en tanto que los de concreto disminuyeron 1 por ciento y los de agregados se mantuvieron sin variación. Mientras que nuestros precios de cemento se incrementaron un 2 por ciento, los del concreto 3 por ciento y los de agregados 4 por ciento.

En consecuencia, las ventas netas aumentaron un 3 por ciento, para un total de 3,757 millones de dólares, mientras que el flujo de operación disminuyó un 4 por ciento, alcanzando 363 millones de dólares.

En el Reino Unido, los volúmenes de cemento, concreto y agregados nuevamente disminuyeron por los efectos del Brexit, mientras que en España, Alemania, Polonia y Francia se elevaron, con la demanda siendo impulsada principalmente por los sectores de construcción residencial, industrial y comercial — así como el de infraestructura, en donde participamos en grandes obras emblemáticas, como los proyectos relacionados con el “Gran París”, lo cual abona a nuestro valor reputacional como una de las empresas líderes dentro de nuestra industria.

Es importante destacar que a partir de octubre del año pasado empezamos a manejar nuestras operaciones en Europa como una sola unidad de negocios, en forma similar a como lo hacemos con CEMEX México y CEMEX Estados Unidos.

Ahora, nuestro negocio de cemento se administra integralmente a nivel regional, y los de concreto y agregados en dos regiones: la de Europa del Oeste y la de Europa Central.

Con esta medida, estamos fortaleciendo nuestro enfoque en el cliente y potenciando nuestras actividades comerciales, a la vez que esperamos generar importantes ahorros y mejorar de manera significativa nuestra eficiencia.

### **América Central, del Sur y el Caribe**

En relación con América Central, América del Sur y el Caribe, las ventas netas disminuyeron un 3 por ciento, para un total de 1,781 millones de dólares, mientras que el flujo de operación también se redujo un 14 por ciento, a 404 millones de dólares.

Por su parte, los volúmenes de cemento, concreto y agregados bajaron en un 2, 11 y 11 por ciento, respectivamente.

En Colombia, la demanda se mantuvo relativamente estable; sin embargo, empezó a repuntar después de que terminó el proceso electoral y este año anticipamos mejores condiciones.

### **Asia, Medio Oriente y África**

En Asia, Medio Oriente y África, nuestras ventas netas aumentaron un 7, para un total de 1,434 millones de dólares, y el flujo de operación disminuyó un 6 por ciento, para alcanzar 206 millones de dólares.

En conjunto, los volúmenes regionales de cemento se elevaron un 3 por ciento, los de concreto se mantuvieron sin variación, mientras los de agregados disminuyeron 2 por ciento.

En Filipinas, la demanda provino sobre todo de una mayor actividad en obras de infraestructura y del sector de construcción residencial, al igual que en Israel, mientras que en Egipto se vio impulsada por los llamados “proyectos nacionales” de infraestructura, que incluyen la construcción de una nueva ciudad capital.

### **Comercialización internacional**

En cuanto a nuestra comercialización internacional, en 2018 llevamos a cabo operaciones en 102 países, con un volumen total aproximado de 12.4 millones de toneladas métricas, de las cuales 10.2 millones correspondieron a cemento y clínker.

## AVANCES 2018

Como se puede apreciar, en 2018 logramos avances muy significativos.

### Salud & Seguridad

Estos avances comienzan por nuestra gente, que es nuestro principal activo y nuestra mayor ventaja competitiva — los miles de empleados comprometidos con nuestros clientes y con lograr cada vez mejores resultados — por lo que nuestra prioridad es su salud y su seguridad.

En 2018, como parte de nuestros esfuerzos permanentes en este ámbito logramos reducir en 22 por ciento el número de accidentes incapacitantes de empleados y contratistas, siendo el índice menor en toda la historia de la compañía. Y por vez primera, 2018 fue el año que no tuvimos ninguna fatalidad de nuestros empleados a nivel mundial. Esto nos llena de orgullo y nos invita a seguir esforzándonos para continuar siendo líderes en temas de seguridad dentro de nuestra industria a nivel global.

Sin embargo, estamos conscientes de que un solo accidente es inadmisibles — por lo que seguimos dedicados a desarrollar mejores prácticas que prevengan cualquier situación de riesgo para nuestra gente y para nuestros contratistas, con programas intensivos y procesos de control muy exigentes.

Al mismo tiempo, también continuamos implementando diversos programas de entrenamiento, capacitación y desarrollo de capacidades profesionales — incluyendo de liderazgo para formar a los futuros altos ejecutivos de CEMEX.

Estamos muy orgullosos de contar con la gente más talentosa en nuestra industria — y de trabajar unidos por los mismos valores y principios éticos para que CEMEX sea reconocida en todo el mundo como la gran compañía que sin duda es.

### Experiencia Superior al Cliente

Hace un par de años decidimos convertirnos en la empresa dentro de nuestra industria en ofrecer la mejor experiencia a los clientes. Hemos logrado avances importantes al ponerlos en el centro de nuestras decisiones de negocio.

Por ejemplo, durante 2018, continuamos implementando la iniciativa de *Net Promoter Score*, o NPS por sus siglas en inglés, la cual nos ayuda a medir sistemáticamente la lealtad y satisfacción de nuestros clientes. Hemos avanzado exitosamente en su implementación a nivel global, identificando áreas de mejora y tomando acciones concretas para lograr la mejor experiencia para nuestros clientes.

Asimismo, implementamos nuestra nueva plataforma digital de gestión de relación con clientes, mejor conocida como CRM por sus siglas en inglés, la cual ayuda a nuestros representantes de

ventas y *back-office* en la gestión de las relaciones con nuestros clientes de forma más eficiente y homologada – pudiendo dedicar así más tiempo de calidad a las actividades medulares de su rol.

También, hemos establecido una oficina global de experiencia del cliente, y hemos reforzado la capacitación a nuestra fuerza de ventas a través de nuestra Academia Comercial, la cual ha capacitado a cerca de 1,500 empleados alrededor del mundo.

## **CEMEX Go**

Sin duda, uno de los pasos más significativos para mejorar la experiencia de nuestros clientes es a través de nuestra plataforma digital CEMEX Go.

Nos sentimos especialmente entusiasmados con la aceptación que ha tenido CEMEX Go — que a la fecha ya está siendo utilizada por cerca de 30 mil clientes satisfechos en más de 21 países.

CEMEX Go es una propuesta de valor ganar-ganar — tanto para nuestros clientes, como para nuestra propia compañía.

Para nuestros clientes, significa contar con una herramienta extraordinariamente útil, única dentro de nuestra industria — que les permite seleccionar los productos y servicios que requieren con facilidad, realizar su compra con total seguridad, darle seguimiento a su entrega en tiempo real, y manejar su facturación y pago de la manera que más les convenga — siempre apoyados por nuestro equipo especializado de asesoría, de ventas y de atención al cliente los 365 días del año.

Para nosotros, CEMEX Go representa una valiosa fuente de información, que nos permite conocer mejor los patrones de compra de nuestros clientes, anticipar sus requerimientos con base en el análisis de una diversidad de variables, e identificar nuevas áreas de oportunidad al estrechar aún más las relaciones con ellos y poder trabajar desde el inicio de sus proyectos, para asegurar que cuenten con las soluciones más adecuadas — a la vez que optimizamos nuestros procesos comerciales y de entrega, facturación y cobranza.

Gracias al éxito de CEMEX Go durante su primer año, hemos decidido ofrecer la innovadora plataforma digital a otros participantes de la industria alrededor del mundo — y de esta forma podemos generar más valor para la compañía esperando generar ingresos adicionales por esta actividad.

## **Iniciativas Digitales**

De igual forma, lanzamos la nueva plataforma digital de Construrama, a través de la cual nuestros distribuidores ofrecen a sus clientes las mejores soluciones para la construcción, con una experiencia de compra eficiente y rápida. Durante 2018, un total de 170 distribuidores Construrama incorporaron esta herramienta a su negocio y cerca de 2,000 clientes comenzaron a utilizarla para realizar sus pedidos en línea.

También quiero mencionar nuestra participación en el lanzamiento del Monterrey Digital Hub — con el que buscamos sentar las bases para el desarrollo de talento con habilidades digitales al sumar a otras empresas e instituciones académicas.

En un entorno global de negocios digitalizado, contar con suficiente talento bien preparado es un reto cada vez más claro para todos. Por ello, al impulsar el Monterrey Digital Hub, en CEMEX nos aseguramos de contar a futuro con recursos humanos que tengan los conocimientos y las capacidades necesarias para mantenernos a la vanguardia digital de nuestra industria.

### **CEMEX Ventures**

En cuanto a CEMEX Ventures, nuestra unidad de innovación abierta y capital de riesgo, estamos identificamos nuevas oportunidades y modelos de negocio con potencial disruptivo para crear mayor valor.

A la fecha, hemos generado un portafolio diversificado, con inversiones selectivas en modelos de negocio innovadores. Por ejemplo, en 2018, CEMEX Ventures invirtió en tres “startups” enfocadas en la industria de la construcción, que ofrecen, por un lado, una solución en la prevención de accidentes; por otro, concretos inteligentes y soluciones digitales para el seguimiento de proyectos de construcción; y por último, soluciones centradas en la cadena de suministro en obra.

Con ello, estos esfuerzos están destinados a ayudar a resolver los principales retos que tiene hoy en día el ecosistema de la industria de la construcción.

### **Sostenibilidad**

Estamos comprometidos a contribuir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas —en particular cinco de ellos, que se relacionan directamente con lo que hacemos en CEMEX, y que tienen que ver con la promoción del empleo digno y el crecimiento económico; con la innovación y desarrollo de infraestructura; con la mitigación del cambio climático; la conservación ambiental y de ecosistemas; y con el avance de ciudades y comunidades sostenibles.

En línea con esto, tras haber definido hace algunos años nuestras metas de sostenibilidad al 2020, hemos ampliado nuestra visión y definido nuestras ambiciones rumbo al 2030. Estos nuevos objetivos de sostenibilidad a largo plazo se hacen hoy públicos en nuestro Informe Integrado 2018.

Durante el año pasado tuvimos claros avances en materia de sostenibilidad — un elemento que está plenamente integrado a nuestra estrategia global de negocio.

Tan sólo como un ejemplo, alcanzamos una tasa del 27 por ciento de sustitución de combustibles fósiles tradicionales por combustibles alternos más amigables con el medio ambiente. Esta sustitución, únicamente en lo que se refiere al año pasado, nos generó ahorros por más de 150 millones de dólares.

De hecho, solamente en 2018 utilizamos más de 10 millones de toneladas de residuos como combustibles y materias primas alternativas para producir cemento. De no haber sido aprovechadas por CEMEX, la mayoría de esas toneladas hubieran sido destinadas a rellenos sanitarios –generando impactos ambientales muy considerables.

Junto con otras iniciativas, esto nos permitió reducir nuestras emisiones de CO<sub>2</sub> en aproximadamente 21 por ciento con respecto al año base de 1990 — un volumen equivalente a las emisiones generadas por el consumo eléctrico de 1 millón 200 mil hogares al año.

También, como parte de nuestra estrategia global de negocio responsable, contribuimos al desarrollo de las comunidades donde operamos mediante la educación y el desarrollo de capacidades para la empleabilidad.

Por ejemplo, durante 2018 trabajamos con más de 40,000 jóvenes con el fin de apoyarlos en desarrollar capacidades para conseguir un empleo digno — y en cuanto a infraestructura sostenible y resiliente, continuamos apoyando la reconstrucción de hogares afectados por desastres naturales.

En cuanto a cultura de protección ambiental, salud y seguridad, a través de nuestro programa de voluntariado en el 2018, se dedicaron más de 35,000 horas para ayudar a la sociedad.

## **PERSPECTIVAS**

Finalmente, para este año anticipamos un panorama de negocio relativamente favorable.

Como ya lo manifesté, estamos enfocados en construir un CEMEX aún más fuerte, y para ello estamos reposicionando nuestro portafolio de activos al concentrarnos en aquellos mercados con el mayor potencial de crecimiento.

Asimismo, estamos dedicados a mejorar nuestra eficiencia operativa, procurando la reducción de costos — al optimizar el uso de recursos y mediante las asociaciones estratégicas que mantenemos para llevar a cabo diversas funciones de negocio, así como las iniciativas ligadas a nuestra transformación digital.

Señoras y señores accionistas:

Los profundos cambios que trae consigo el avance de la economía digital, al igual que la creciente atención que se está dando en diversos foros mundiales a la importancia de promover el desarrollo sostenible de ciudades y comunidades — nos abren a nosotros enormes oportunidades de negocio.





En CEMEX estamos preparados para aprovecharlas al máximo, porque tenemos claro que lo más importante para nosotros es ayudar a nuestros clientes a tener éxito con sus proyectos de construcción — y generar mayor valor para ustedes.

Quiero insistir en que todos los que formamos parte de CEMEX buscamos mejorar todos los días, para ser la opción preferente de los clientes en cada uno de nuestros mercados — y que ello se traduzca en mayores retornos para ustedes.

Les agradezco de nuevo la oportunidad que nos dan y su confianza en CEMEX.

Muchas gracias por su atención.

Monterrey, N.L., a 28 de marzo de 2019

---

Lic. Fernando Ángel González Olivieri  
Director General