

Informe Anual 1997

# Crecimiento sostenido, resultados consistentes

Una verdadera  
**pasión por  
el cambio:** filosofía  
organizacional innovadora,  
abierta a **nuevas ideas,**  
habilidades y culturas.



## CONTENIDO

- NUESTRA MISIÓN Y CEMEX HOY
- 1** La diferencia de CEMEX
- CARTA A LOS ACCIONISTAS
- 2** Consistencia en crecimiento y resultados
- DATOS FINANCIEROS RELEVANTES
- 5** Las ventas netas de CEMEX se disparan 8.2%
- FILOSOFÍA Y CULTURA GERENCIAL
- 6** Pasión por el cambio
- ESTRATEGIA
- 8** Una cartera diversificada
- RESUMEN DE OPERACIONES POR REGIONES - NORTEAMÉRICA
- 10** Un año positivo para los mercados norteamericanos

**“El Método CEMEX le ha permitido a la empresa quintuplicar su tamaño, al tiempo que conserva sus márgenes de operación a niveles del doble del promedio de la industria.”**

Daniel Dombey,



### **Nuestra portada**

*Una cultura gerencial sumamente adaptable es la fuerza motriz que impulsa nuestra habilidad para generar consistencia en crecimiento y resultados.*

- CEMEX MÉXICO
- 11** Crecen 15% las ventas de CEMEX México  
*Crecimiento superior al esperado en el sector de la construcción. Palpables beneficios del Programa SDO de CEMEX. Nuevo laboratorio con tecnología de punta. Planta Barrientos obtiene la Certificación ISO 14001.*
- CEMEX ESTADOS UNIDOS
- 13** Un año de consolidación  
*Análisis del impacto positivo del sexto año consecutivo de crecimiento en el PIB de los Estados Unidos. Incremento de 12% en la demanda de cemento de California. Oferta de nuevos productos y mejora en tiempos de entrega.*
- RESUMEN DE OPERACIONES POR REGIONES - EUROPA
- 15** Apuntalan los mercados europeos
- CEMEX ESPAÑA
- 15** La compañía “Más Admirada” de España  
*Crece 8.2% la demanda nacional de cemento. Reconocimiento a la empresa más admirada de España. Aumentan las exportaciones de cemento blanco. Se estrena con éxito el nuevo laboratorio de servicio a clientes.*
- RESUMEN DE OPERACIONES POR REGIONES - CENTRO Y SUDAMÉRICA
- 17** Centro y Sudamérica registran sólido crecimiento
- CEMEX VENEZUELA
- 18** Demanda interna se dispara 16%  
*Impacto del 16% de crecimiento en la demanda nacional de cemento en Venezuela. Se cosechan beneficios de la reciente racionalización y optimización. Programa de calidad y servicio a clientes. Lanzamiento de un ambicioso programa de reforestación.*
- CEMEX COLOMBIA
- 20** Indicios de recuperación  
*Marcada recuperación del mercado colombiano. Proyectos de infraestructura de grandes dimensiones. Reconversión tecnológica de la compañía. La mejora en sus medidas de seguridad. Instalación del sistema SDO de CEMEX.*
- CEMEX PANAMÁ
- 21** Libre comercio fomenta el crecimiento  
*Efecto positivo de las iniciativas de libre comercio en Panamá. Incremento de 45% en el gasto público para construcción. Crece 29% el volumen de ventas de cemento. Lanzamiento del mortero de larga duración. Completa transformación ecológica.*
- CEMEX CARIBE
- 23** Sirve a más de 25 países  
*Alcance de las operaciones caribeñas de CEMEX. Incremento de 13.5% en el consumo interno de cemento en la República Dominicana. Mayores esfuerzos de la compañía en materia de higiene, seguridad y conservación del medio ambiente.*
- RESUMEN DE OPERACIONES POR REGIONES - SUDESTE ASIÁTICO
- 24** Potencial de crecimiento del sudeste de Asia
- CEMEX FILIPINAS
- 24** Presencia en el sudeste de Asia  
*Alto potencial de crecimiento de largo plazo de las Filipinas. La dinámica de los mercados de este país. Participación de CEMEX en el 30% del capital de Rizal Cement —la segunda compañía cementera más grande de este país—. Perspectivas y objetivos de la compañía.*
- RESUMEN DE OPERACIONES - CEMEX TRADING
- 26** El comercializador de cemento más grande del mundo  
*CEMEX comercializa más de 10 millones de toneladas al año. La incursión de la compañía en mercados africanos. El papel estratégico e integrador de CEMEX Trading. Nuevo silo flotante de 60 mil toneladas. Brillante estrategia para comercializar cemento blanco.*

# La diferencia

## CEMEX

La misión de CEMEX es satisfacer globalmente las necesidades de construcción de sus clientes y crear valor para sus accionistas, empleados y otras audiencias clave, consolidándose como la organización cementera más competente y rentable del mundo.

Los fundamentos que impulsan el crecimiento de la empresa son:

- Una administración con experiencia
- Concentración en los negocios tradicionales de cemento, concreto premezclado y agregados
- Bajos costos de operación
- Tecnología de punta en sistemas de información y en métodos de producción
- Sólida estructura financiera y una sana e innovadora administración de sus finanzas
- Enfoque hacia mercados emergentes.

### **CEMEX Hoy**

Fundada en 1906, CEMEX es la empresa cementera más grande del Continente Americano y una de las tres principales a nivel mundial, con una capacidad de producción cercana a 51 millones de toneladas. A través de sus subsidiarias, CEMEX se dedica a la producción, distribución, comercialización y venta de cemento, concreto premezclado, agregados y clinker. CEMEX tiene operaciones en 22 países y, gracias a su extensa red de centros de distribución y terminales marítimas, cuenta con relaciones comerciales en 60 naciones alrededor del mundo.

CEMEX es líder en los mercados de cemento de México, España, Venezuela, Panamá y República Dominicana, y cuenta con una importante presencia en Colombia, el Caribe, Filipinas y el sudoeste de los Estados Unidos. Es, además, el principal productor de cemento blanco en el mundo y el mayor comercializador internacional de cemento y clinker, habiendo vendido más de 10 millones de toneladas en 1997.

# Consistencia en crecimiento y resultados

El principal atributo que nos caracteriza es, sin duda alguna, la filosofía de tener entre nuestro personal gerencial y ejecutivo, una cultura sumamente adaptable. Esa es la fuerza que impulsa nuestra habilidad para generar un crecimiento sostenido y resultados consistentes para ustedes señores accionistas, para nuestros empleados, socios y clientes.

Nuestra experiencia surge de operar en un entorno de mercados emergentes, en donde constantemente buscamos maneras de capitalizar los retos y oportunidades que dichos países presentan. Aunque –por supuesto– provenir de una economía emergente plantea sus propios desafíos.

El mejor ejemplo de esta pasión por el cambio que nos caracteriza, es nuestra destreza para obtener rápidamente los beneficios de la integración y la eficiencia. Precisamente es aquí donde vemos reeditar con creces nuestra inversión en tecnología de información y en capacitación. Como ejemplo de lo anterior, nuestro equipo multinacional de Integración Post-Adquisición (IPA) logró recientemente ahorros anuales en costos por \$30 millones de dólares en nuestras operaciones en Colombia, haciendo crecer el flujo de operación a \$135 millones de dólares.

En resumen, para nosotros la creación de valor de largo plazo para el accionista es una prioridad. Con esto en mente, nuestro objetivo es lograr rendimientos más elevados a través de la mezcla adecuada de crecimiento organizacional, eficiencia y selectivas inversiones externas.

***“La diversificación internacional ha ampliado los flujos de efectivo.***

***... Como resultado de esta estrategia, CEMEX ha tenido éxito en disminuir la volatilidad de sus ingresos. Esta diversificación permite a CEMEX la flexibilidad financiera para enfrentar las fluctuaciones de mercados individuales mientras capitaliza otras oportunidades de expansión ...”.***

Scott McKee, J.P. Morgan,  
1/9/98 Reporte de Crédito

## Volatilidad de márgenes\*



### Estabilidad consolidada

***La diversificación geográfica de CEMEX ha reducido la volatilidad de sus márgenes de flujos de efectivo.***

\*Desviación anual estándar del margen de flujo de efectivo; expresada como porcentaje del promedio de los márgenes de flujo de efectivo.

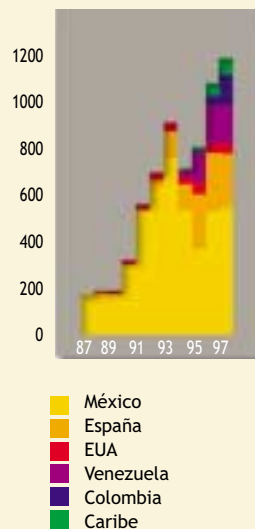
Nuestra consistente estrategia de largo plazo nos ha recompensado con un portafolio de crecimiento diversificado y cada vez más estable. A lo largo de los últimos once años, nuestra tasa compuesta de crecimiento anual del flujo de operación ha sido de 21% en promedio, en términos de dólares. La diversificación internacional nos ha brindado flexibilidad financiera, no sólo para soportar las fluctuaciones individuales de cada mercado, sino también para poder capitalizar las oportunidades de inversión que se van presentando, tal como el Programa de Recompra de Acciones.

Nuestro portafolio se concentra principalmente en los mercados emergentes de mayor rentabilidad, crecimiento y estabilidad. De hecho, CEMEX consolidado tiene un margen de operación significativamente más estable que el de cualquiera de sus unidades independientes.

Es indispensable para nosotros tener una base financiera sólida sobre la cual cimentar nuestro crecimiento. Durante el año, trabajamos arduamente para lograr nuestras conservadoras metas financieras. Para fines de 1997, habíamos incrementado la cobertura de intereses de CEMEX a 2.4 veces; la más alta de los últimos cinco años. Asimismo, continuamos reduciendo el riesgo financiero de CEMEX al colocar una línea de crédito revolvente por \$600 millones de dólares.

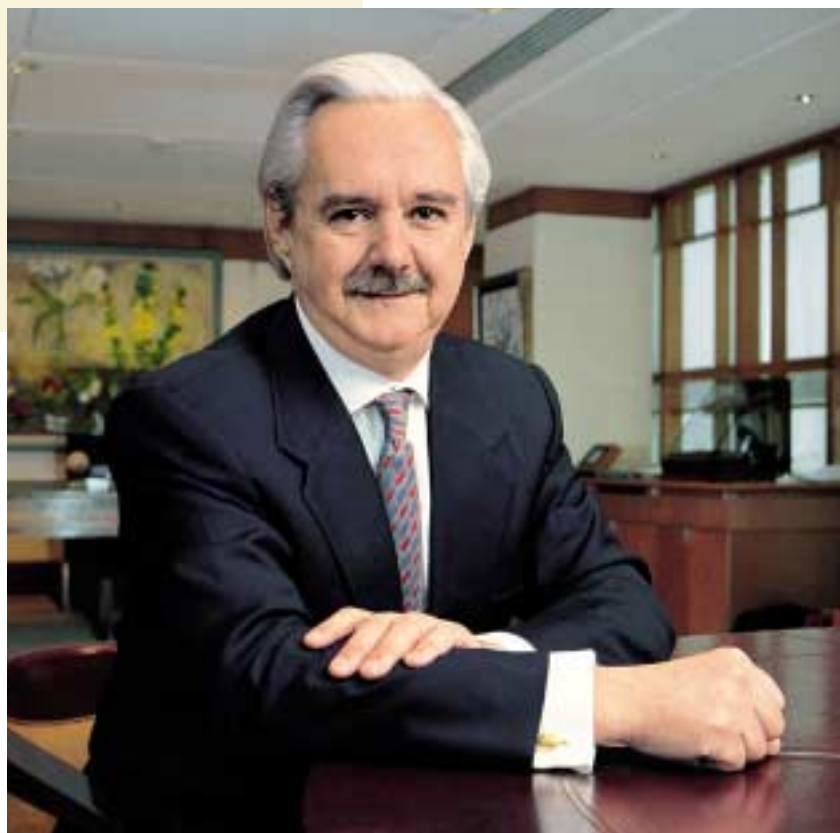
No podemos, ni vamos a arriesgar la estructura financiera de CEMEX en aras del crecimiento. Cualquier inversión, pasada o futura, debe cumplir con tres criterios fundamentales: 1) La creación de valor debe ser impulsada principalmente por factores sobre los cuales la compañía tiene influencia, como la aplicación de la administración CEMEX y su experiencia en reconversión; 2) la adquisición no debe comprometer nuestra habilidad para cumplir con los objetivos de apalancamiento financiero y cobertura de intereses; 3) la inversión debe ofrecer rendimientos financieros de largo plazo que excedan significativamente nuestro costo de capital.

**Flujo de operación**  
millones de dólares



### Crecimiento de dos dígitos

*Durante los últimos 11 años, la tasa de crecimiento anual compuesta del flujo de operación de CEMEX ha registrado un promedio de 21% (en términos de dólares).*



**Lorenzo H. Zambrano**  
*Presidente del Consejo y Director General.*



Basados en estos criterios, en el transcurso del año que acaba de terminar, analizamos diversas operaciones en Sudamérica, Europa Oriental y el sudeste Asiático. De todas ellas, elegimos en el mercado cementero de las Filipinas una inversión estratégica menos intensiva en capital. Específicamente, adquirimos una participación de 30% del capital social de Rizal Cement, la segunda compañía cementera más grande del archipiélago.

La operación con Rizal Cement es un buen ejemplo de cómo podemos hacer ciertas adquisiciones con rendimientos muy superiores a los del pasado. Esta operación no es tan sólo una prudente inversión de largo plazo, sino que nuestros honorarios por asistencia técnica y consultoría también nos proveen de una protección natural contra el riesgo regional. A su vez, Rizal Cement disfruta de los beneficios del sistema CEMEX, incluyendo un incremento en su poder de compra, ahorros en logística y otras oportunidades adicionales de crear mayor valor para quienes tienen interés en la empresa.

En 1997 implementamos importantes medidas para alinear los intereses de la administración con los de ustedes. Mediante nuestro programa de compensación, que les adjudica una participación accionaria, todos los miembros de la alta dirección de CEMEX poseen un interés personal en el éxito financiero de la empresa. Con estas y otras iniciativas, hemos trabajado arduamente para reconocer y recompensar a nuestro recurso más importante; el capital humano.

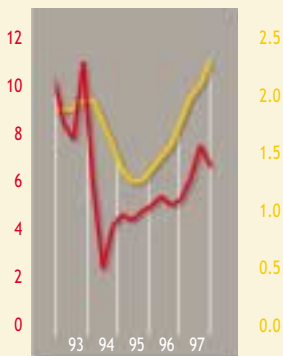
También hemos intensificado nuestro énfasis en los principios fundamentales del negocio medular de CEMEX: bajo costo de operación; concentración en el negocio del cemento, concreto premezclado y agregados; tecnología de punta en sistemas de información y producción; una estructura de capital y administración financiera agresiva pero prudente; una base cimentada en los mercados emergentes y, una experiencia, cultura y filosofía gerencial únicas. Dirigimos nuestro negocio con ustedes en mente y estamos haciendo el mejor esfuerzo para que nuestro desempeño les sea más predecible.

Finalmente, quiero expresar mi agradecimiento a todos ustedes, señores accionistas, por la confianza que han depositado en nuestra habilidad para generar un constante crecimiento y rendimientos estables, porque sé que con su apoyo, podremos lograr la misión de consolidar a CEMEX como la compañía cementera multinacional más eficiente y rentable del mundo.



**Lorenzo H. Zambrano**  
Presidente del Consejo y  
Director General

### Cobertura de intereses vs. capitalización de mercado



■ Cobertura de intereses (veces)  
■ Capitalización (millones de dólares)

### Sólida posición financiera

La cobertura de intereses es de 2.4 veces, el mayor nivel en 5 años.

# Las ventas de CEMEX se disparan 8.2%

**CEMEX, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS**

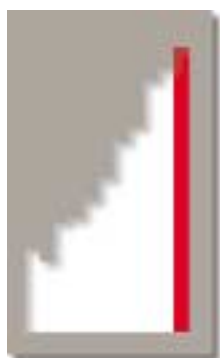
MILES DE PESOS CONSTANTES  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997

	1997	1996	variación %
Ventas Netas Consolidadas	<b>30,573,187</b>	28,249,204	8.2
Utilidad Bruta	<b>11,838,187</b>	11,119,823	6.5
Utilidad de Operación	<b>7,224,402</b>	6,733,976	7.3
Utilidad Neta Consolidada	<b>7,000,551</b>	9,199,720	(23.9)
Utilidad Neta Mayoritaria	<b>6,139,959</b>	8,201,755	(25.1)
Activo Total	<b>82,567,726</b>	83,457,280	(1.1)
Pasivo Total	<b>44,668,852</b>	47,052,048	(5.1)
Capital Contable	<b>37,898,874</b>	36,405,232	4.1
Activo Circulante/Pasivo Circulante	<b>1.21</b>	1.11	N.A.
Pasivo Total/Capital Contable	<b>1.18</b>	1.29	N.A.
Flujo de Operación por Acción*	<b>7.500</b>	7.000	7.1
Utilidad Neta por Acción Común*	<b>4.780</b>	6.320	(24.4)
Valor en Libros por Acción Común**	<b>22.360</b>	21.490	4.0

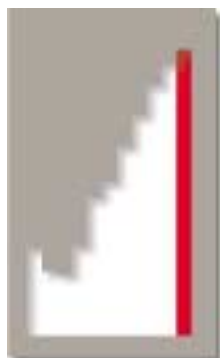
\*Pesos sobre una base de: 1,284 millones de acciones para 1997 y 1,298 millones de acciones para 1996 (ver nota 18 de los Estados Financieros).

\*\*Pesos sobre una base de: 1,268 millones de acciones para 1997 y 1,303 millones de acciones para 1996.

Ventas netas consolidadas\*



Flujo de operación consolidado\*



Activo Total\*



Los resultados de CEMEX demuestran el éxito de su estrategia de diversificación geográfica. El aumento en ventas, resultado del sólido rendimiento del núcleo de negocios de la compañía, permitieron a CEMEX continuar con su estrategia de crecimiento mientras capitalizaba su excedente de capital para fortalecer su estructura financiera.

\*Millones de pesos constantes a diciembre de 1997.

“Da la impresión de estar ante un equipo humano comprometido con llegar a ser el mejor en el negocio del cemento, ya sea en México, Centroamérica, España ... O en cualquier parte del mundo.”

*International Cement Review, 1/97*

**CEMEXNet**  
Central de Sistemas  
de Información en  
Monterrey, México.



## CEMEXNet

Si el flujo de información es la sangre de una compañía, entonces la red global de comunicaciones de CEMEX, CEMEXNet, es su corazón: transmitiendo datos continuamente, apoya a los ejecutivos en su diario proceso de aprendizaje y de toma de decisiones.

Flujo de operación de  
España y Venezuela  
millones de dólares



Los equipos de integración de CEMEX

*Si existe un secreto en el éxito de nuestros procesos de reconversión, éste es nuestro concepto de equipos de Integración Post-Adquisición (IPA). Estos equipos de ejecutivos multinacionales son responsables de la rápida integración de las nuevas plantas e instalaciones al Sistema CEMEX.*

□ España ■ Venezuela

# Pasión

La filosofía de administración y estructura operativa de CEMEX están planeadas para beneficiarse del crecimiento internacional. Su visión gerencial no está limitada por barreras geográficas; por el contrario, continuamente trata de identificar y aplicar las mejores técnicas administrativas, tecnología y experiencia que el mundo ofrece.

CEMEX combina su cultura sumamente adaptable con una verdadera pasión por el cambio. Sus ejecutivos administran las operaciones internacionales, enfrentando fluctuaciones cambiarias, inflación y otras condiciones económicas de impacto. Ante cada reto, CEMEX se consolida como una compañía más sólida y rentable.





# por el cambio

La filosofía organizacional sumamente **adaptable** de CEMEX surge de su amplia experiencia en mercados emergentes.

La habilidad de la compañía para **operar eficiente** y rentablemente en este ámbito, es una ventaja competitiva clave.



*Cementos Rizal  
Planta en las Filipinas*

Cualquier inversión, pasada o futura, debe cumplir con tres criterios fundamentales: 1) La creación de valor debe ser impulsada principalmente por factores sobre los cuales la compañía tiene influencia, particularmente la administración CEMEX y su experiencia en la reconversión; 2) la adquisición no debe comprometer nuestra habilidad para cumplir con los objetivos de apalancamiento financiero y cobertura de intereses; 3) la inversión debe ofrecer rendimientos financieros de largo plazo que excedan significativamente nuestro costo de capital.

# Una cartera

**“CEMEX se ha transformado en una destacada multinacional, que ha enfrentado a sus competidores tanto en México como en cualquier otro mercado alrededor del mundo.”**

Joel Millman, The Wall Street Journal, 9/29/97

**Flujo de operación**  
*miles de millones pesos  
constantes (DIC 1997)*



■ México    □ Fuera de México

*El diversificado flujo de operación de CEMEX le permite estabilizar sus resultados consolidados.*

# diversificada

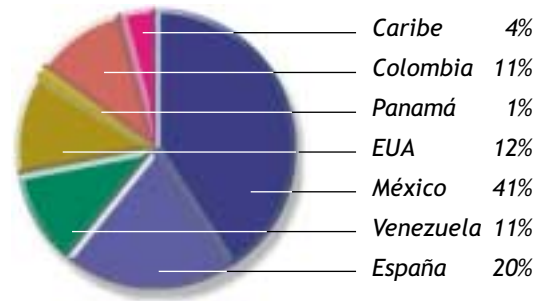
Nuestra cartera de inversión se concentra principalmente en mercados emergentes **altamente rentables** y, en su conjunto, relativamente estables.

El crecimiento futuro de CEMEX será generado por la **creciente demanda** de esos mercados y por nuevas inversiones cuidadosamente seleccionadas.



**Concentración en mercados emergentes**

**Distribución de ventas netas porcentaje por país**



*Su presencia multinacional permite a CEMEX ampliar sus fuentes de ingreso. Las operaciones fuera de México totalizaron el 59% de las ventas netas consolidadas de 1997.*

**Capacidad de producción millones de toneladas**



■ México  
□ Fuera de México

**Datos generales de CEMEX**

**Oficinas Centrales:** Monterrey, México.  
**Plantas y terminales:** 47 plantas de cemento (8 de ellas en participación), 5 molinos de cemento (2 de ellos en participación), 40 terminales marítimas (5 de ellas en participación), 200 centros de distribución, 11 plantas de mortero y más de 420 plantas de concreto y agregados.

**Capacidad de producción:** 50.9 millones de toneladas/año.  
**Ventas netas consolidadas:** \$30,573 millones de pesos.  
**Relaciones comerciales:** Con más de 60 países.  
**Volumen comercializado (trading):** Más de 10 millones de toneladas/año.  
**Personal:** 19,174.

**Mercados:** CEMEX participa en mercados con grandes necesidades de infraestructura, lo cual representa un promisorio potencial de crecimiento. Es líder en la mayoría de ellos y es el comercializador internacional de cemento más grande del mundo.

**Personal miles**



■ México □ Fuera de México

*Aproximadamente la mitad de los empleados de la compañía provienen de sus operaciones internacionales.*

### CEMEX México

**Plantas y terminales:** 21 plantas de cemento (3 de ellas en participación), 79 centros de distribución, 5 terminales marítimas y 207 plantas de concreto y agregados.

**Capacidad de producción:** 28.5 millones de toneladas/año.

**Ventas:** \$1,718 millones de dólares.

**Mercados:** El cemento es el material de construcción más utilizado y de mayor demanda. Casi la totalidad se vende por medio de distribuidores exclusivos. El resto se vende a productores de concreto, fabricantes de productos de cemento y contratistas de la industria de la construcción.

**Participación en los resultados de CEMEX:** Aporta el 41% de las ventas totales y representa el 45% de los activos de CEMEX.

### CEMEX EUA

**Plantas y terminales:** 1 planta de cemento, 14 centros de distribución, 5 terminales marítimas, 48 plantas de concreto, asfalto y agregados.

**Capacidad de producción:** 1.1 millones de toneladas/año.

**Ventas:** \$435 millones de dólares.

**Mercado:** Los principales usuarios finales de cemento en la región de Estados Unidos donde opera CEMEX, son pequeñas compañías concreteras. Otros consumidores importantes son los fabricantes de productos de concreto, distribuidores de materiales para la construcción y contratistas.

**Participación en los resultados de CEMEX:** Aporta el 12% de las ventas totales y representa el 5% de los activos de CEMEX.

### CEMEX Filipinas

**Plantas y terminales:** 2 plantas de cemento en participación y 6 centros de distribución.

**Capacidad de producción:** 0.8 millones de toneladas/año.

**Mercado:** Aproximadamente un 70% del cemento se vende en sacos a través de distribuidores no exclusivos. Se planea vender cemento directamente a los contratistas en puntos de distribución localizados estratégicamente.

**Participación en los resultados de CEMEX:** Representa el 1% de los activos de CEMEX.

### CEMEX Panamá

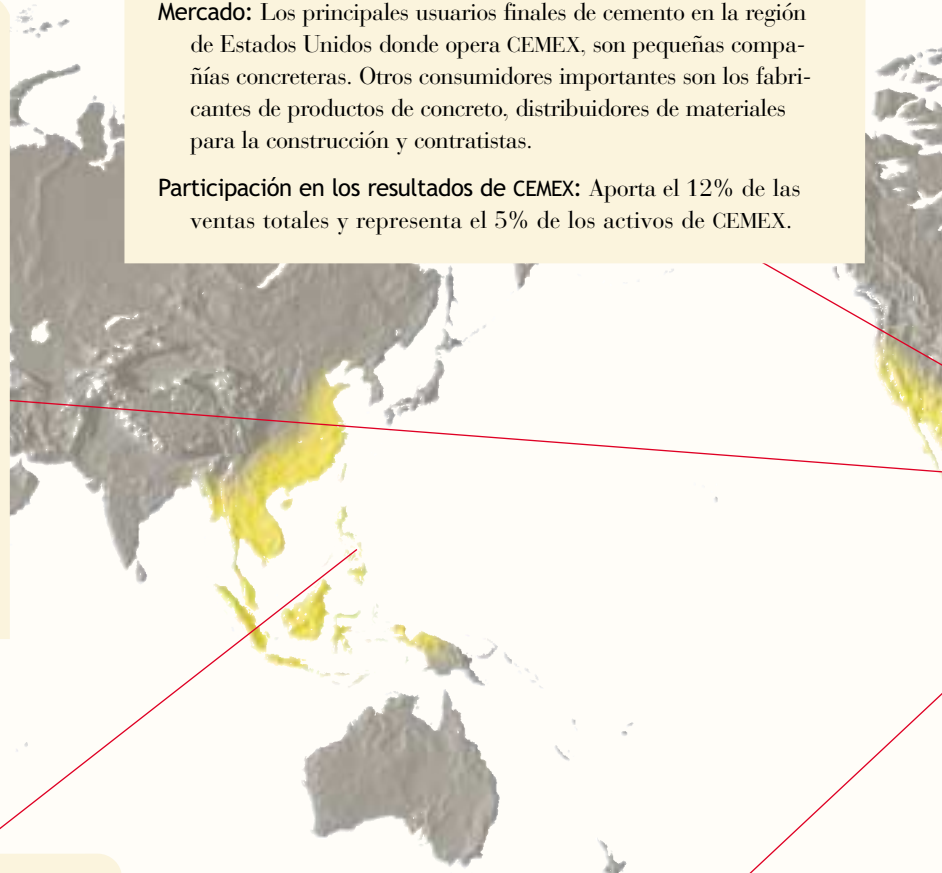
**Plantas y terminales:** 1 planta de cemento, 1 centro de distribución y 4 plantas de concreto y agregados.

**Capacidad de producción:** 0.4 millones de toneladas/año.

**Ventas:** \$52 millones de dólares.

**Mercado:** La construcción de carreteras y vivienda de bajo costo serán los motores del crecimiento en la industria del cemento. Los proyectos públicos de infraestructura, en conjunto con el aumento en los gastos por turismo y por vivienda de bajo costo, deberán impulsar el consumo de cemento.

**Participación en los resultados de CEMEX:** Aporta el 1% de las ventas totales y representa el 1% de los activos de CEMEX.





## CEMEX Caribe

**Plantas y terminales:** 4 plantas de cemento (tres de ellas en participación), 13 centros de distribución, 7 terminales marítimas (5 de ellas en participación), 1 molino de cemento en participación y 1 planta de concreto y agregados.

**Capacidad de producción:** 0.9 millones de toneladas/año.

**Ventas:** \$155 millones de dólares.

**Mercado:** Con más de 28 países y 37 millones de habitantes, el Caribe es una región dinámica y diversa. A excepción de República Dominicana, estos numerosos mercados son servidos primariamente por una red de alianzas estratégicas y coinversiones.

**Participación en los resultados de CEMEX:** Aporta el 4% de las ventas totales y representa el 2% de los activos de CEMEX.

## CEMEX España

**Plantas y terminales:** 9 plantas de cemento, 7 centros de distribución, 18 terminales marítimas, 3 molinos de cemento (1 en participación), 10 plantas de mortero y más de 100 plantas de concreto y agregados.

**Capacidad de producción:** 11.5 millones de toneladas/año.

**Ventas:** \$724 millones de dólares.

**Mercados:** Alrededor del 40% del cemento se vende en sacos a través de distribuidores no exclusivos; 13% por medio de operaciones de concreto y el resto se vende directamente a contratistas o fabricantes de productos de concreto.

**Participación en los resultados de CEMEX:** Aporta el 20% de las ventas totales y representa el 24% de los activos de CEMEX.

## CEMEX Venezuela

**Plantas y terminales:** 3 plantas de cemento, 17 centros de distribución, 5 terminales marítimas, 1 molino de cemento y 37 plantas de concreto y agregados.

**Capacidad de producción:** 4.3 millones de toneladas/año.

**Ventas:** \$462 millones de dólares.

**Mercado:** Aproximadamente 70% del cemento se vende en sacos. El resto se vende a través de operaciones de concreto premezclado o a granel directamente a los contratistas.

**Participación en los resultados de CEMEX:** Aporta el 11% de las ventas totales y representa el 11% de los activos de CEMEX.

## CEMEX Colombia

**Plantas y terminales:** 6 plantas de cemento, 9 centros de distribución, 1 planta de mortero y 23 plantas de concreto, asfalto y agregados.

**Capacidad de producción:** 3.5 millones de toneladas/año.

**Ventas:** \$370 millones de dólares.

**Mercado:** El cemento se requiere en la mayoría de las construcciones, aún cuando sólo se use como adhesivo en la forma de mortero.

**Participación en los resultados de CEMEX:** Aporta el 11% de las ventas totales y representa el 11% de los activos de CEMEX.

## CEMEX Trading

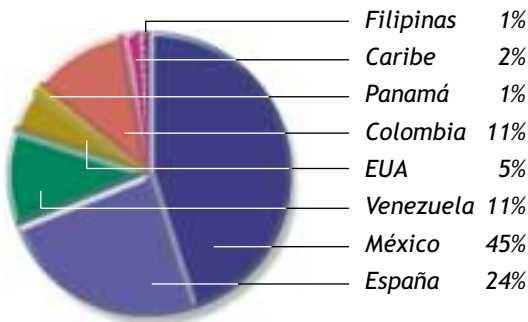
**Flota y terminales:** 15 barcos (3 de ellos en arrendamiento) y 40 terminales marítimas operadas por CEMEX.

**Volumen comercializado:**

Más de 10 millones de toneladas/año.

**Mercado:** CEMEX tiene relaciones comerciales con más de 60 países, teniendo como principales socios a Estados Unidos, Perú, Indonesia, Malasia, Nigeria y Chile.

Distribución de activos  
porcentaje por país



La diversificada base de activos de CEMEX revierte los ciclos regionales. Las operaciones internacionales representaron el 55% de los activos de CEMEX al finalizar 1997.

CEMEX ha evolucionado de una compañía intensiva en capital a una eficiente empresa dedicada a la producción y comercialización de cemento. Esta evolución se basa en una estrategia de negocio consistente que continuará impulsando su crecimiento en el próximo milenio.

En síntesis, nuestra estrategia es:

- Fortalecer nuestro núcleo de negocio de cemento, concreto premezclado y agregados;
- Reducir el riesgo financiero (mediante un menor gasto en intereses y un mayor flujo de efectivo);
- Concentración en mercados estables de alto potencial de crecimiento;
- Lograr un alto crecimiento orgánico con menores gastos de capital; y
- La realización de una prudente diversificación geográfica.

“ [Cemex] ha dejado una huella muy especial al concentrarse en las sólidas expectativas de crecimiento de los países emergentes, donde la población es joven y las necesidades de infraestructura son enormes.”

Glenn Hask, "THE BEST OF THE BEST," *IndustryWeek*, 8/18/97

#### Rol estratégico

Gloria Elena, parte de la flota de CEMEX.

Nuestra actividad de comercialización internacional juega un rol fundamental en nuestra estrategia de diversificación.



#### Explorando nuevos mercados

La actividad comercializadora de CEMEX nos permite maximizar la producción a nivel mundial al identificar mercados para nuestra capacidad excedente. Además, es una excelente forma de explorar nuevos mercados, sin la necesidad de realizar inversiones inmediatas en nuevas instalaciones productivas o incurrir en desembolsos de capital.

# Año positivo para los mercados norteamericanos

Mil novecientos noventa y siete fue un año positivo en los mercados norteamericanos de CEMEX. La economía de México continuó recuperando terreno a buen ritmo, registrando el PIB un incremento de 7.0%. Los principales motores de este crecimiento fueron: una mayor inversión extranjera, el incremento en la confianza de los consumidores y una sólida base macroeconómica; esta última fortalecida por el superávit registrado en la cuenta corriente, por una inflación más baja y por un aumento real en los salarios.

Para este año esperamos que el crecimiento del PIB en México sea de 5.0% aproximadamente. No prevemos que se presenten presiones importantes que desaceleren la recuperación como resultado del colapso económico del sudeste de Asia. El desempeño económico del país está ligado al de los Estados Unidos, que compra aproximadamente el 80% de las exportaciones de México.

Mil novecientos noventa y siete marcó el sexto año consecutivo de crecimiento del PIB en la economía estadounidense. Una inflación históricamente baja, un desempleo mínimo y una baja en las tasas de interés, aunados a un incremento en la productividad, condujeron al crecimiento del PIB en 3.7% en el año.

Para 1998 la expectativa de crecimiento del PIB es de 2.6%. Las bases económicas de los Estados Unidos siguen fortalecidas; la inflación permanece bajo control mientras que las tasas de interés y el desempleo continúan en niveles mínimos históricos. No obstante, el creciente déficit de los Estados Unidos en comercio exterior, debido a la depresión de los precios en los mercados asiáticos, podría desacelerar el crecimiento económico en general.

***“Es la compañía más global de América Latina. Ha realizado exitosas inversiones fuera de su mercado de origen, tiene un buen equipo administrativo y puede enfrentar a los mayores competidores en el mundo”.***

Jean-Dominique Virchaux, *Heidruck & Struggles (Latin Trade, 1/98)*



## **Ejemplo de calidad** (Planta Tepeaca, ubicada en Puebla)

***Un ejemplo para la industria mexicana, la Planta Tepeaca fue seleccionada entre 85 compañías para recibir el Premio Nacional de Calidad. CEMEX también recibió el Premio Nacional de Exportación por su excelencia en prácticas exportadoras, servicio al cliente, abastecimiento y logística.***

## CEMEX MÉXICO

### La Industria de la Construcción Supera las Expectativas

Las actividades del sector de la construcción de México superaron con creces nuestras proyecciones originales, presentando un crecimiento de 10.2% con respecto al año anterior.

Este incremento fue impulsado por la caída del nivel de desempleo y el aumento en el poder de compra de la población, aunado a la reanudación del gasto público, tanto en el sector formal como en el informal, en el que se incluyen nuevos hoteles, centros turísticos, centros comerciales y vivienda.

Se espera que en este año, tanto el consumo de cemento como el de concreto, continúen creciendo a tasas estimadas del 8% y 25%, respectivamente.

### Crece 15% las Ventas de CEMEX México

En 1997 el mercado mexicano mostró un fuerte repunte en comparación con los dos años precedentes. Las ventas de CEMEX México aumentaron 15% en términos de dólares, debido a precios más elevados y estables, al incremento en el volumen de ventas nacionales, y al desarrollo e introducción de nuevos productos.

Dado el crecimiento en la demanda local y la disminución de los precios del cemento y clinker en los mercados del sudeste de Asia, las exportaciones de CEMEX México disminuyeron 25% en comparación a 1996. El 48% de dichas exportaciones se destinó a los países de Centro y Sudamérica así como a los del Caribe, en tanto que el remanente se exportó al sudeste de Asia, los Estados Unidos y África. El creciente consumo nacional hará decrecer aún más nuestras exportaciones en aproximadamente 35% para este año.

Para poder ofrecerle un mayor valor agregado a nuestros clientes, introdujimos tres nuevos productos de concreto premezclado en 1997.

Asimismo, lanzamos al mercado una nueva presentación para nuestro cemento blanco: el saco de 25 kilogramos; presentación que representa más del 15% del volumen de ventas de cemento blanco de CEMEX México. Como este producto se usa principalmente para hacer reparaciones o realizar pequeños proyectos, nuestra nueva presentación implica menos carga y desperdicio para el cliente.



### Mezclando complejidad con caos Terminal SDO en camión revolvedor de concreto en la Ciudad de México.

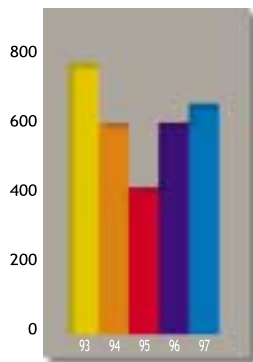
*Realizar las entregas de concreto no es un negocio sencillo en ningún lugar, especialmente en Guadalajara, México. En 1995, CEMEX México prometía la entrega en un rango menor de tres horas. Inesperadas condiciones climatológicas, tráfico e interrupciones en las construcciones generaban que los constructores modificaran las horas de entrega, que cancelaran los pedidos o que cambiaran la mitad de las órdenes que se entregaban (en contraste con un 5% de cambio de órdenes en CEMEX Estados Unidos).*

*En la actualidad, el rendimiento y la participación de mercado han mejorado. Si el pedido se entrega 20 minutos fuera del programa, el cliente recibe un descuento. La diferencia es el programa de CEMEX denominado Sincronización Dinámica de Operaciones (SDO), el cual fue recientemente implementado en Monterrey y en la Ciudad de México, en México, y en Caracas, Venezuela.*

*El fundamento de este programa es un adaptable sistema de información de procesos de negocio y sistemas expertos, que se hace aún más "inteligente" al recibir mayor cantidad de datos. (Por ejemplo: pedidos, problemas de tráfico, cambios en el clima, etcétera).*



### Flujo de operación de México millones de dólares



#### **Creciente flujo de operación en México**

*El creciente flujo de operación de CEMEX México fue impulsado por una mejoría en la situación económica.*

#### **Innovadoras soluciones para los clientes**

*Laboratorio de nuevos productos en la  
Ciudad de México.*

*Inauguramos un nuevo laboratorio con tecnología de punta en la Ciudad de México. Este centro de investigación fue diseñado para introducir por lo menos un nuevo producto al año, así como para ser un soporte tecnológico para nuestros clientes.*



En la unidad de negocio de concreto de CEMEX México, implementamos el sistema de Sincronización Dinámica de Operaciones (SDO) en la Ciudad de México. Este sistema ha mejorado la eficiencia en el servicio que brindan los camiones revolvedores de CEMEX en 35%, tanto en la Ciudad de México como en Guadalajara, donde originalmente fue lanzado en 1996. Con la experiencia acumulada a la fecha, pretendemos ampliar los beneficios del sistema SDO al resto de nuestras concreteras.

En 1997, nuestro Programa de Mejora Continua contribuyó en ahorros adicionales de costos. Realizamos un detallado análisis para encontrar nuevas áreas de oportunidad en CEMEX México. Las iniciativas resultantes de dicho proceso incluyen: mayor eficiencia en el área de logística, rediseño de las prácticas de mercadotecnia/ventas y de los sistemas de información, mayor atención al servicio que se proporciona a los distribuidores y consumidores finales, centralización de compras a través de oficinas regionales y un incremento en la eficiencia de todas nuestras operaciones. Esperamos alcanzar, al término de este programa, ahorros anuales de \$85 millones de dólares.

Puesto que reconocemos que nuestro personal es el activo estratégico más importante, como parte del Programa de Mejora Continua, firmamos un convenio con la Secretaría de Educación Pública para asegurar que todos nuestros trabajadores tengan por lo menos un nivel de escolaridad de secundaria. Mediante un sistema de educación vía satélite, podemos impartir cursos y proporcionar a los trabajadores el equivalente a una educación secundaria, certificada por las autoridades de la propia Secretaría de Educación Pública. No hay otra empresa en todo el país que ofrezca un programa semejante.



**Concreta oportunidad**

*Nueva planta de concreto en Dallas.*

*Para capitalizar el incremento en la construcción de vías rápidas de la ciudad, abrimos una nueva planta concretera en Dallas, Texas. Actualmente tenemos 48 plantas de concreto en Estados Unidos.*


**Barrientos se Hace Acreedora a la  
Certificación ISO 14001**

La planta Barrientos fue la primera planta cementera de todo el continente americano en recibir la certificación ISO 14001. Asimismo, las plantas de Torreón, Barrientos, Mérida, Guadalajara, Huichapan y Ensenada, recibieron una certificación oficial del gobierno mexicano por terminar el programa de auditorías ecológicas voluntarias. La planta Torreón, además, implementó la Tecnología de Calcinación CEMEX para elevar la eficiencia energética y minimizar emisiones.

Como parte del programa de seguridad y prevención de riesgos que abarca a toda la compañía, CEMEX México lanzó, en todas sus plantas, su plan de seguridad industrial que incluye auditorías destinadas a elevar la sensibilidad del personal y a reducir las probabilidades de sufrir accidentes de trabajo.

**CEMEX ESTADOS UNIDOS**
**La Demanda de Cemento en California se  
Dispara 12%**

El crecimiento del PIB de los Estados Unidos condujo a un incremento en las actividades del sector de la construcción en todo el país, incluyendo los tres principales mercados de CEMEX: California, Arizona y Texas.

La demanda de California en 1997 creció 12% en cemento y 9% en concreto premezclado, con respecto a 1996. Las ciudades de Los Ángeles, San Francisco y San Diego iniciaron importantes proyectos de mejoramiento y construcción de infraestructura. En Arizona, el incremento en la demanda de cemento y concreto fue de 2%, crecimiento más moderado en contraste con el repunte sin precedentes del período anterior. En cuanto a Texas, a pesar de la mala condición climatológica observada durante el primer trimestre del año, el consumo de cemento en este estado mejoró 6% con relación a 1996.

Para el futuro, esperamos que el incremento en el gasto público en los estados del mercado medular de CEMEX en Estados Unidos, deberá compensar con creces el ligero decremento pronosticado en las actividades de la industria y del comercio. En general, nuestra expectativa es que la demanda total de cemento y concreto aumente 3% en nuestros tres mercados.



**Pavimentando Estados Unidos**  
*"Pavimento blanco" para la autopista Red Mountain en Arizona, EUA.*

*Para apuntalar nuestra presencia en el mercado, comenzamos a proveer recubrimiento de concreto y hemos ampliado nuestra oferta de productos, incluyendo agregados para el asfalto.*

**Crecimiento en el mercado de California**

- Cemento (miles de toneladas métricas)
- Concreto (miles de metros cúbicos)



**El repunte de California**  
*La demanda de cemento y concreto de CEMEX en California aumentó 12% y 9%, respectivamente.*

**1997: Año de Consolidación**

Al no haber incurrido en adquisiciones nuevas ni en cambios organizacionales de importancia, 1997 fue un año de consolidación para CEMEX Estados Unidos. Los volúmenes de ventas de cemento decrecieron 3%, mientras que los de concreto aumentaron 2% en comparación con 1996. La planta Balcones produjo casi un millón de toneladas de cemento, cifra muy cercana a su capacidad total efectiva.

En 1997, las importaciones de cemento hacia nuestros mercados de Texas, California y Arizona fueron de 1.7 millones de toneladas. Más del 72% de dichas importaciones provinieron de España. Este año esperamos que más del 50% de nuestras importaciones hacia California provengan de fuentes del sudeste de Asia, que con mejores precios nos proporcionarán ahorros significativos.

Para apuntalar nuestra presencia en el mercado de Arizona, comenzamos a proveer recubrimiento de concreto para las super carreteras de Red Mountain y Squaw Peak, y ampliamos nuestra oferta de producto para incluir agregados para el asfalto. También estamos trabajando con los clientes de Arizona para mejorar la calidad, consistencia y oportunidad de entrega de nuestros productos. En 1997 incrementamos nuestras entregas a tiempo en 5%, nivel muy superior al promedio regional.

Asimismo, abrimos una planta concretera en Dallas, Texas, para capitalizar el incremento en construcción de vías rápidas de la ciudad. Esta nueva planta hace que nuestro total de instalaciones concreteras en todo el sudoeste de los Estados Unidos ascienda a 48.

Para continuar atrayendo y reteniendo al mejor recurso humano, estamos desarrollando una base de datos con las habilidades, experiencia y áreas de interés de nuestros ejecutivos. Además, CEMEX Estados Unidos es parte de un programa central de capacitación, donde los ejecutivos recién contratados reciben experiencias multi-funcionales e inter-fronterizas en diversas Unidades de Negocio de la compañía.

**Balcones Implementa Avanzada Tecnología Anti-Emisiones**

La planta cementera Balcones comenzó a utilizar una nueva tecnología ambiental para la predicción y control de las emisiones. CEMEX Estados Unidos, además, realizó auditorías de seguridad industrial en esta planta y en otras instalaciones.

# Resurgen los mercados europeos

La economía española mostró un importante repunte en 1997. El PIB creció 3.4% durante el año, impulsado por una baja inflación, un mayor empleo y menores tasas de interés.

En el transcurso del año, el gobierno español intensificó sus esfuerzos para disipar las dudas existentes sobre su capacidad para ser miembro de la Unión Europea. Redujo su inflación a 2% y recortó el déficit a 2.6%. Más aún, las tasas de interés descendieron dramáticamente.

El Turismo –sector de mayor crecimiento– se benefició con el desliz de la paridad cambiaria de la peseta, y por la mejoría del nivel de vida de los europeos del norte.

Para 1998 se proyecta que el PIB crezca alrededor de 3.3%. La mayor confianza en la economía del país y el incremento en las inversiones del sector público, favorecerán al crecimiento continuo de la economía.

## CEMEX ESPAÑA

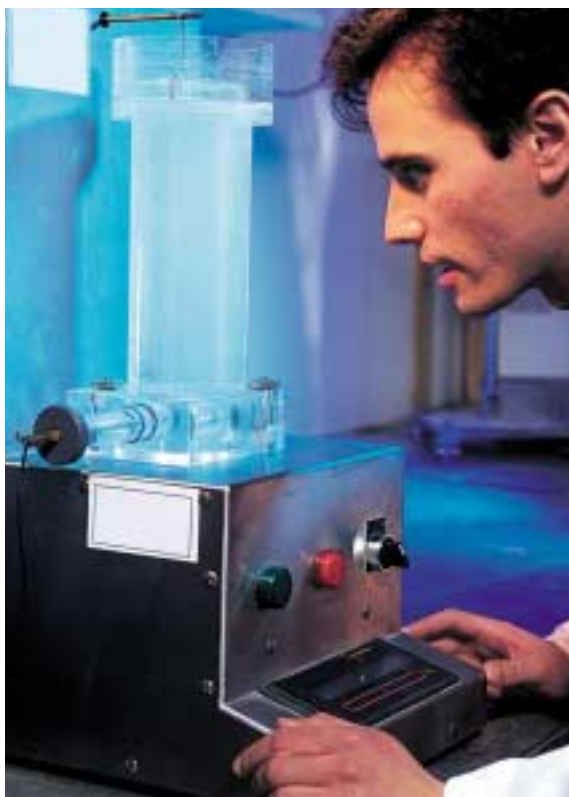
### En España, CEMEX Construye el Puente entre Dinamarca y Suecia

El marcado crecimiento de la economía de España aunado a tasas de interés más bajas, condujeron a un aumento en las actividades del sector de la construcción. En el año, la demanda nacional de cemento mostró un importante repunte de 8.2% con relación a la de 1996.

Prevedemos que en 1998, el consumo interno de cemento crecerá alrededor de 5% sobre el de 1997. Entre los nuevos proyectos de construcción de grandes dimensiones que proveeremos figuran: el Puente del Norte de Europa que unirá a Dinamarca con Suecia y el nuevo Aeropuerto Internacional de Bilbao.

*El contrato de suministro para el Puente del Norte de Europa -que conectará a Dinamarca con Suecia- es un testimonio de la experiencia, tecnología de punta y apertura de CEMEX para explorar nuevas oportunidades de negocio.*

*El laboratorio de CEMEX, localizado en Buñol, España, diseñó un cemento especial que resiste el extremo clima del Mar Báltico. El laboratorio también ofrece la asistencia tecnológica requerida para esta importante operación.*



### Desarrollo de nuevos productos

*Laboratorio ubicado en Buñol, España.*

## La Empresa "Más Admirada" de España

Nuestras operaciones españolas reportaron crecimientos importantes en las ventas de todas sus líneas de productos. La producción total de cemento creció 9% contra el año anterior, gracias al incremento en la demanda interna y a la significativa reducción en las importaciones de cemento. La productividad por trabajador mejoró 12% al compararse contra la de 1996.

El volumen de ventas de concreto premezclado creció 17%; el de agregados 18%; y el de mortero 25%, con respecto al año anterior. La mitad del volumen de agregados de la compañía se destinó a ventas directas a los clientes; el remanente formó parte de nuestras operaciones de concreto premezclado.

En octubre, Valenciana fue designada como la empresa más admirada de España, por una de las revistas de negocios de mayor circulación a nivel nacional: *Actualidad Económica*. CEMEX España se hizo acreedora a dicho reconocimiento por la alta calidad de sus productos, la fortaleza de sus marcas, el mejoramiento del servicio que brinda a sus clientes, y por contar con una sana situación financiera.

Durante el año, Cementos Morata –la última de las adquisiciones que CEMEX hiciera en 1992– se fusionó a CEMEX España, y por consiguiente, hoy por hoy, todas las plantas adquiridas, así como las subsidiarias de CEMEX en ese país, han quedado plenamente integradas a nuestro sistema.

En 1997 continuamos aprovechando la ventaja de nuestra posición como mayor productor de cemento blanco del mundo. Hace dos años iniciamos la expansión de nuestras ventas hacia otros países, exportando 100,000 toneladas de cemento blanco. Hacia fines de 1997, nuestras exportaciones habían registrado un incremento que logró superar las 200,000 toneladas, lo que representa un crecimiento del 68% en relación a las de 1996. Los principales destinos de las exportaciones de cemento blanco fueron Israel, África del Norte, Estados Unidos, Europa y los países árabes.

Para 1998 esperamos lograr un incremento de 10% en las exportaciones de cemento blanco, e incursionar en nuevos mercados como Turquía y ciertos países de Europa.

El contrato para proveer el Puente del Norte de Europa es un claro testimonio del éxito alcanzado por nuestro nuevo laboratorio de servicio al cliente. Ubicado en Buñol, España, dicho

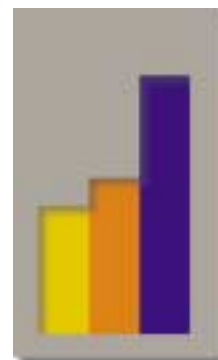
**Líderes en Cemento Blanco**  
*CEMEX España incrementó 68% sus exportaciones de cemento blanco con respecto a 1996.*



**"... una de las fortalezas que han apuntalado a CEMEX en su crecimiento ha sido que sus márgenes de flujo de efectivo se han mantenido 10 puntos arriba de los de sus principales competidores".**

Ben Uglow, Robert Flemings, Inc.  
*(Institutional Investor, 12/97)*

**Exportaciones de cemento blanco**  
*miles de toneladas métricas*



**Ampliando las exportaciones de cemento blanco**

*Fortaleciendo nuestra posición de liderazgo, hemos ampliado nuestras exportaciones de cemento blanco hacia Israel, el norte de África, Estados Unidos, Europa y los países árabes.*



centro de investigación diseñó un cemento que pudiera soportar las inclemencias climatológicas extremas como las que imperan en el Mar Báltico. La asistencia técnica ofrecida por el laboratorio, nos proporciona una ventaja competitiva adicional que contribuirá en forma significativa al aseguramiento del éxito de tan importante operación. Por otra parte, la “blancura” y las características de nuestro cemento blanco fueron factores de peso para que lográramos la adjudicación del proyecto de construcción del aeropuerto de Bilbao.

### Cero de Tolerancia

La meta prioritaria en lo que a seguridad se refiere, consiste en reducir a cero el número de accidentes laborales. Como parte de la política de prevención de accidentes de CEMEX, la compañía sometió a auditorías de seguridad a todas sus plantas de cemento. Asimismo, durante 1997 se iniciaron proyectos con el fin de cumplir con las normas de la Comunidad Económica Europea, aplicables a la industria cementera española.

Todas nuestras plantas de cemento en España lograron obtener la certificación ISO 9002 en 1997. Además, aumentamos el equipo de nuestro laboratorio móvil de tecnología ambiental.



### Construyendo hacia el próximo milenio Construcción de puente europeo

*El Puente del Norte de Europa es el proyecto más ambicioso en el que CEMEX España ha participado.*

# Centro y Sudamérica registran sólido crecimiento

En general, los mercados de CEMEX en Centro y Sudamérica mostraron una operación muy positiva durante 1997. La economía venezolana experimentó un año de fuertes y sólidos resultados. El PIB creció 5.1%, impulsado principalmente por el sector petrolero. Hacia finales del año, la inflación alcanzaba niveles inferiores a la mitad de la tasa de 1996.

Esperamos que para este año el incremento del PIB en Venezuela sea de 5%. El gobierno de este país pretende duplicar la capacidad de su producción petrolera nacional durante el transcurso de los próximos seis a siete años.

El PIB en Colombia registró un crecimiento de 3.2% en 1997, como resultado de las exportaciones petroleras y cafetaleras. Durante el primer semestre, la economía resintió los efectos del plan de ajuste fiscal del gobierno, entre los cuales figuraba el alza de las tasas de interés. Las expectativas son de que el PIB de este país se incremente de 4 a 5% conforme la economía continúe recuperándose.

En Panamá, el PIB creció 4.4% y se espera que siga aumentando hasta llegar a 5.5% para este año. Una parte importante de dicho crecimiento puede atribuirse a las negociaciones del gobierno panameño en favor del libre comercio, a las privatizaciones que se avecinan y a su ambicioso programa de modernización e integración de las actividades económicas del país en torno al Canal de Panamá. Un programa de tales magnitudes implica mejorar la infraestructura del país, simplificar los procesos burocráticos para permitir el desarrollo de complejos turísticos, instalaciones portuarias y parques industriales en las inmediaciones del Canal.



Mil novecientos noventa y siete fue un muy buen año para República Dominicana; el PIB creció 8.2% y se espera que en 1998 también alcance niveles de crecimiento de 6%. Los sectores de telecomunicaciones y turismo continúan recibiendo importantes inversiones del extranjero, beneficiándose además la economía, al contar con una inflación relativamente baja de 8.4%.

## CEMEX VENEZUELA

### La Demanda Nacional Se Dispara 16%

Venezuela se caracterizó por tener un año sumamente positivo. La industria de la construcción se incrementó 13% en 1997 y la demanda nacional de cemento creció 16%, impulsadas principalmente por el sector privado, particularmente la industria petrolera. Las construcciones del sector público permanecieron relativamente estables.

En este año esperamos un incremento en la actividad de ambos sectores, dado que crecerá la construcción de vivienda. En general, para 1998 proyectamos que las demandas de cemento y concreto se incrementen en 13% y 17%, respectivamente.

### Organización de Alto Desempeño Capacitación de empleados

*CEMEX Venezuela, en colaboración con el IESA, ofrece un programa de administración de negocios especialmente diseñado para sus principales ejecutivos.*



### CEMEX Cosecha el Fruto de la Eficiencia

Mil novecientos noventa y siete fue un año de consolidación. CEMEX Venezuela efectivamente logró cosechar los beneficios de los programas de racionalización y optimización de costos de años anteriores.

El volumen de ventas de cemento de la compañía en 1997 creció 15% en comparación con el mismo de 1996, debido a una demanda doméstica creciente y a un incremento en el aprovechamiento de la capacidad instalada. Los hornos estuvieron operando a más de su capacidad, resultado de su mayor eficiencia operativa y mejor desarrollo tecnológico. Por ejemplo, los hornos seis y siete de la planta de Pertigalete ahora están produciendo 3,700 toneladas diarias, a diferencia de las 3,500 toneladas que producían hace un año.

El volumen de ventas de concreto premezclado se incrementó 40% en 1997, gracias a la constante habilidad para identificar y aprovechar los nuevos nichos de mercado, así como por la expansión de su red de distribución de concreto premezclado. Durante el año abrimos siete nuevas instalaciones concreteras, que sumadas a las ya existentes, dan un total nacional de 37. Además, planeamos construir cuatro nuevas plantas de concreto premezclado en 1998.

A pesar del marcado incremento en el volumen de ventas nacionales de la compañía, las ventas de exportación cayeron sólo 4% en 1997. La proporción de nuestros volúmenes de exportación mejoró, ya que ahora son mayores las ventas de cemento respecto a las de clinker, llegando a 53% contra el 49% del año pasado. Como el precio del cemento es de 20 a 30% más alto que el del clinker, esto incrementó en forma importante el valor de las ventas de exportación.

Para 1997 y años subsiguientes, el principal enfoque de la empresa será proveer a los clientes con productos y servicios de calidad. Durante el último trimestre de 1996, la compañía terminó de instalar su sistema computarizado de centros de servicio al cliente, llamado "Mesa Productiva", con la inauguración de su Programa de Calidad y Servicio al Cliente.

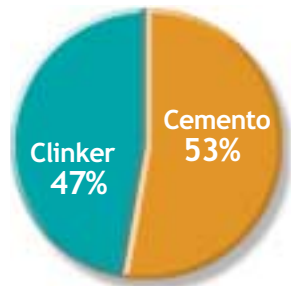


**En armonía con la naturaleza**

*Reforestación de canteras*

*El Programa de Desarrollo de la Flora de CEMEX en Venezuela recuperó un área de 350,000 metros cuadrados de nuestro entorno durante 1997.*

**Distribución de ventas de exportación de cemento y clinker de CEMEX Venezuela**



*La razón cemento a clinker mejoró a 53%, lo que incrementó significativamente el valor de las exportaciones en 1997.*

Dicho programa no sólo implica la renovación de las unidades de transporte de cemento y de los camiones revolvedores de concreto, sino además el desarrollar un sistema de distribución más efectivo para entregar nuestros productos en todos los rincones del país. Por otra parte, una vez lograda la total implementación del sistema CEMEX SDO en la ciudad de México, planeamos implementar este sistema en Caracas, con el fin de mejorar la productividad y puntualidad de nuestros camiones repartidores de cemento y de concreto premezclado.

Desde la adquisición en 1994, la empresa ha realizado un esfuerzo concertado no sólo para conservar sino, también, para atraer al personal más calificado.

Hasta la fecha, los empleados de CEMEX Venezuela han recibido más de 182,000 horas de capacitación por parte de los programas gerenciales para el desarrollo de una Organización de Alto Desempeño. La instrucción a nivel de planta abarcó todas las áreas, desde los niveles operativos y de tecnología de información, hasta temas como el desarrollo de la motivación y habilidades para trabajar en equipo. Inclusive la compañía se ha asociado con el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), el más prestigiado del país, para poder ofrecer un programa gerencial hecho a la medida de cada uno de sus altos ejecutivos.

**Nivel más Bajo de Accidentes**

Como parte del programa de reducción de riesgos de CEMEX, la compañía ha realizado auditorías de seguridad industrial en cada una de sus instalaciones cementeras. CEMEX Venezuela goza de una de las más bajas incidencias de accidentes entre las Unidades de Negocio de CEMEX.



#### **Iniciando operaciones** *Planta Ibagué en Colombia*

*Se espera que el segundo horno de la Planta Ibagué inicie operaciones durante la primera mitad del año, incrementando la capacidad total de producción de la planta a 3 millones de toneladas al año.*

## **CEMEX COLOMBIA**

### **En Colombia se Perciben Señales de Recuperación**

El sector de la construcción de Colombia no experimentó signos de la recuperación económica sino hasta el cuarto trimestre de 1997. Durante el año, las demandas de cemento y concreto decayeron en 7% y 25% respectivamente, al compararse con las mismas de 1996. Dicho decremento fue resultado de la falta de confianza ante la situación política del país, la cual a su vez redundó en una marcada reducción del gasto destinado a construcción, tanto en el sector público como en el privado.

Para 1998 esperamos que el sector de la construcción del país muestre un importante repunte en relación con 1997. Este crecimiento estará soportado por el gasto público resultante de las próximas elecciones y por el déficit de vivienda que se observa en la nación, aunados a los proyectos planeados, tanto en infraestructura por parte del sector público como en construcción de carreteras concesionadas al sector privado. Entre los proyectos más importantes figuran la construcción de la presa hidroeléctrica Miel, la primera línea del metro del área

metropolitana de Bogotá, y un ambicioso proyecto de repavimentación para la Capital con valor de más de \$110 millones de dólares.

### **Una Reconversión Tecnológica**

Instalamos el sistema de Información Gerencial de CEMEX en las áreas de finanzas, transporte y operaciones de ventas, así como en las instalaciones de cemento, concreto y oficinas centrales del país. Ahora, todos los puntos de venta de cemento y concreto están interconectados por una red de comunicaciones, que nos permite responder con mayor eficiencia a las necesidades de nuestros clientes y a cambios en los programas de producción.

En lo referente al aspecto operativo, hemos implementado la estructura organizacional de CEMEX, con lo cual hemos logrado la centralización de abastecimientos, recursos humanos, contabilidad y almacenaje. Durante el proceso de integración eliminamos las marcas comerciales locales de nuestras diferentes compañías, y reforzamos las marcas Samper en Bogotá y Diamante en el resto del país.

Esperamos que el segundo horno de la planta de Ibagué entre en operación para fines del segundo trimestre del año. Dicho horno tendrá una capacidad instalada anual de 1.6 millones de toneladas métricas anuales, lo que incrementará la capacidad instalada de la planta a 3 millones de toneladas al año.

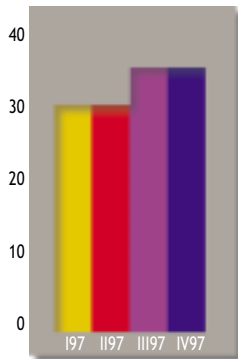
Hemos reducido significativamente el tiempo de espera de nuestros camiones, que antes era de más de 24 horas. El incremento en la capacidad de la planta de Ibagué, aunado a la instalación del sistema SDO –de sobra comprobado por CEMEX para el rastreo computarizado de camiones– minimizará los tiempos de espera en forma importante, maximizando la productividad de nuestras unidades.

### **La Seguridad: Aspecto Prioritario**

El lamentable accidente en el horno de la planta de Ibagué fue una importante lección para la compañía en general, y para CEMEX Colombia en lo particular. En vista de este incidente, hemos incrementado las medidas y prácticas de seguridad aplicadas en las demás Unidades de Negocio

Nuestra meta para 1998 es lograr la Certificación ISO 9002 para la planta de Ibagué.

**Flujo de Operación  
de CEMEX Colombia**  
millones de dólares



**Rápido crecimiento**

*Tan sólo en el primer año, nuestro extenso programa de reorganización generó \$32 millones de dólares en ahorros anuales en costos, de la meta de \$50 millones de dólares .*



**Reconversión tecnológica**

*Planta Bucaramanga*

*Los puntos de venta, así como las instalaciones de cemento y concreto en Colombia están enlazadas mediante el Sistema de Información CEMEX.*

**CEMEX PANAMÁ**

**Mayor Crecimiento Gracias al Libre Comercio**

En 1997, las actividades de construcción del sector público de Panamá se incrementaron en 45%, en tanto que las del sector privado decrecieron 11% en comparación con el año precedente. Las ramas de la construcción que más contribuyeron al crecimiento del sector público fueron carreteras, minas y vivienda de interés social.

El agresivo gasto en infraestructura de Panamá fue parcialmente reprogramado para 1998. El gobierno había planeado originalmente una serie de proyectos de obra pública de gran envergadura, incluyendo el Corredor Norte, el Corredor Sur y la Autopista Panamá-Colón. De dichos proyectos, el Corredor Norte está prácticamente terminado, mientras que el Corredor Sur está en las primeras etapas de construcción. El consumo de cemento para los proyectos posteriores deberá activarse durante el primer trimestre del año.

La actual administración continúa fomentando la vivienda de interés social, los incentivos fiscales para la industria y la reducción de aranceles sobre las importaciones de todos los materiales básicos de construcción, incluyendo el cemento y el acero. Sin embargo, esta reducción en dichos aranceles –que actualmente son del 10%– no ha tenido impacto alguno sobre la oferta o demanda nacional de cemento debido, por un lado, a las barreras económicas y físicas de Panamá para la entrada de cemento del extranjero y, por otro, a la calidad del producto local. Asimismo, las nuevas leyes contienen distintos métodos para impugnar las prácticas desleales, incluyendo disposiciones anti-dumping y de suspensión.

Este año, la actividad del sector público deberá compensar con creces la disminución que se proyecta en la actividad constructora del sector privado. El desarrollo de infraestructura por parte del gobierno, aunado al incremento en el gasto en las áreas de turismo y vivienda de interés social, deberán impulsar el consumo de cemento en 4.9%.



### Las Ventas de Cemento Aumentan 29%

En general el año fue muy bueno para CEMEX Panamá. A pesar de la demora en la realización de algunas de las obras públicas esperadas, el volumen de ventas de la compañía creció 29%, resultado de una mayor participación en los mercados del cemento y concreto premezclado del país, así como por una huelga de dos meses que estalló en Cemento Panamá, competidor local, donde logramos surtir el 100% de la demanda nacional.

El volumen de ventas de concreto de CEMEX Panamá aumentó 112% en comparación con 1996, debido a su mayor penetración de mercado y mejor servicio a clientes. En el transcurso del año continuamos la transformación de la compañía, de una empresa paraestatal, en una parte clave del sistema CEMEX. Hemos trabajado arduamente por integrar la cultura gerencial altamente adaptable de CEMEX, su estilo de operación y filosofía. Para fines de año, el personal había tomado 9,200 horas de capacitación, incluyendo prácticas propias de la industria, desarrollo tecnológico, habilidades gerenciales, logística, comunicación y liderazgo.

***"Así se trate de las metas estratégicas de las Unidades de Negocio o bien del desempeño de una unidad de transporte en particular, el sistema informático de CEMEX proporciona datos en tiempo real que pueden ser compartidos con empleados y clientes".***

Arthur Andersen,  
"BEST PRACTICES", 1997

En 1997, CEMEX Panamá logró la certificación ISO 9002 que garantiza la calidad de su cemento Portland gris de acuerdo a estándares internacionales. La empresa, además, redujo su costo de energéticos en 25%, al sustituir al 80% de su combustóleo por coque de petróleo.

Este año esperamos conservar nuestra participación mayoritaria del mercado del cemento local, e incrementar nuestra penetración en el mercado de concreto premezclado, ofreciendo nuevos productos y un servicio más ágil a nuestros clientes. En septiembre comenzamos a vender un mortero de larga vida que no requiere mezclarse en la obra, y que dura 24 horas sin endurecerse. Durante el primer trimestre planeamos comercializar el Flexicem, un cemento para albañilería, y durante el segundo semestre de 1998 pretendemos ofrecer cemento Puzolánico –cemento que endurece con poco calor– a grandes proyectos de construcción.

También hemos avanzado en la reducción del tiempo de espera en la obra de nuestros camiones revolvedores de concreto premezclado. Esperamos instalar e implementar durante el año el sistema SDO de CEMEX, el cual ha demostrado repetidamente que puede mejorar substancialmente la productividad y los tiempos de entrega de nuestros camiones.

### Una Transformación Total

Desde el punto de vista ecológico y de seguridad, CEMEX Panamá sigue experimentando una gran transformación. Además de la modernización de sus equipos colectores de polvo, está estableciendo programas de sensibilización para todo su personal, y ha trabajado estrechamente con los gobiernos y comunidades locales para mejorar su medio ambiente. Como parte del sistema de reducción de riesgos, la compañía ha realizado auditorías sobre los criterios de seguridad industrial en su planta de cemento.

Asimismo, ha emprendido acciones para la conservación de la fauna silvestre local, tal como cocodrilos y patos que viven en los alrededores de las instalaciones. Mediante la donación de libros de ecología a la Asociación Nacional para la Conservación de la Naturaleza, la compañía da su apoyo a un proyecto que pretende monitorear las especies de fauna y flora del Canal de Panamá.



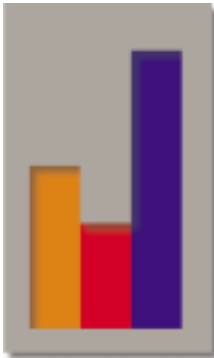


**Reduciendo costos de energía**

*Coque de petróleo para la planta de CEMEX en Panamá*

*La compañía redujo 25% sus costos de energía al sustituir el 80% de su combustible por coque de petróleo.*

**Crecimiento del mercado de cemento de CEMEX Panamá**  
*(porcentaje de crecimiento con respecto al año anterior)*



**Ventas a la alza**

*El volumen de ventas de cemento de CEMEX Panamá creció 29% en 1997.*

**CEMEX CARIBE**

**Servimos a Más de 25 Países**

El alcance de nuestras operaciones en el Caribe continuó creciendo en el transcurso de 1997. Tanto directamente como a través de socios locales, ahora damos servicio a más de 25 diferentes países.

Las naciones integrantes de la región se están abriendo cada vez más a la globalización y a la inversión extranjera. Esperamos que en 1998 el PIB de la Cuenca crezca de 2 a 3%, impulsado por el turismo y el fomento a la vivienda.

En 1997 la República Dominicana registró un aumento de 13.5% en su consumo interno de cemento, en tanto que se espera un crecimiento de 5% para 1998. El sector privado impulsó la actividad constructora en 1997; sin embargo, se espera que para este año sea el gasto público destinado a turismo y vivienda de interés social, lo que aliente la demanda interna.

**La Economía Dominicana Fomenta el Crecimiento de la Vivienda**

Durante el año, nuestras operaciones caribeñas generaron un volumen de Trading (Comercialización Internacional) de cemento en 1.9 millones de toneladas.

Las ventas netas de CEMEX en República Dominicana registraron un incremento de 24%, en términos de dólares, en comparación con el año anterior, resultado de un aumento en la demanda del sector privado, principalmente en construcción de residencias, hoteles y carreteras.

A fines de 1996 ingresamos al mercado local de concreto premezclado, comenzando con 10 camiones revolovedores y dos plantas. Para fines de 1997 esta operación había crecido a 40 camiones y seis plantas.

Estamos trabajando por consolidar en toda la región los estándares de eficiencia y calidad en el servicio al cliente que distinguen a la cultura de negocios de CEMEX. Hoy por hoy, existe una mayor integración dentro de nuestras operaciones Venezolanas, Caribeñas y Dominicanas, en términos de operaciones, logística, tecnología y flujo de información.

En 1997, impartimos programas de capacitación para promover el servicio a clientes. Dichos programas fueron diseñados para el personal de las áreas de ventas, control de calidad y logística.

### Rescate de Ballenas

La Unidad de Negocio de CEMEX en República Dominicana trabajó en conjunto con las comunidades y escuelas circunvecinas, para desarrollar sistemas agrícolas que permitan incrementar el reciclado. Asimismo, la compañía donó libros de ecología a la Comisión Reguladora del Santuario para las Ballenas Rorcuales o de Joroba, como apoyo para un proyecto en marcha cuyo fin es rescatar a dichos mamíferos marinos que se encuentran en peligro de extinción.

Como parte del esfuerzo integral de nuestra empresa, la compañía se sometió también a una rigurosa auditoría de seguridad para garantizar un ambiente laboral sano para el personal. Además, apoyados por un grupo multinacional de asesores, implementamos un programa de seguridad industrial con el fin de asegurar la integridad tanto de nuestro personal como de las instalaciones.



### Un "gran" trabajo Ballena jorobada

*La compañía dona libros ecológicos a la Comisión Gubernamental del Santuario de la Ballena Jorobada en apoyo al proyecto de rescate de este mamífero marino.*

# Sudeste Asiático: gran potencial de crecimiento

Las Filipinas experimentaron un crecimiento de 5.1% en el PIB en 1997; sin embargo, este incremento de fin de año fue resultado de la marcada divergencia entre la dinámica de la economía durante el primero y el segundo semestre del año. Después de un sólido inicio, el país adoptó un patrón de "esperar y observar", ante la devaluación del baht tailandés que ocurrió en julio.

Este año esperamos que el PIB de la economía filipina crezca de 2 a 3%, desempeño menos dinámico que el de 1997 a consecuencia de la reciente turbulencia en el entorno económico de Asia. No obstante, prevemos que las Filipinas habrán de surgir como una de las economías menos afectadas de la región. Su relativa resistencia se deberá principalmente al compromiso del gobierno para con la reforma económica y la privatización.

## CEMEX FILIPINAS

### Presencia en el Sudeste de Asia

El archipiélago filipino es el tercer mercado de cemento más grande del sudeste de Asia, sólo superado por Tailandia e Indonesia, y representa aproximadamente el 12% del mercado total de la región.

Históricamente, el consumo de cemento en Filipinas ha crecido a una tasa compuesta anual de 15% en el transcurso de los últimos diez años. Por su bajo consumo de cemento per cápita de tan sólo 187 kg., el mercado filipino muestra un gran potencial de crecimiento a largo plazo.

### La Adquisición en Filipinas: Movimiento Estratégico de CEMEX

En octubre concluimos la compra de una participación del 30% de capital social de Rizal Cement Inc., firmando, además, un contrato de asesoría técnica y servicios de consultoría. Las dos plantas de cemento a las cuales CEMEX proporcionará asistencia técnica, cuentan con una capacidad instalada de 2.8 millones de toneladas al año.

Esta adquisición, congruente con el Plan de Diversificación Geográfica de CEMEX de largo plazo, fortalece la experiencia y conocimientos técnicos de la compañía, eleva la estabilidad del flujo de operación consolidado y crea una mayor flexibilidad financiera.

Como segundo productor de cemento de las Filipinas, Rizal cuenta con la participación líder en el mercado Luzón Central, principal zona de consumo que incluye a Manila, la capital. Asimismo, la ubicación de Rizal es estratégica por localizarse en los límites de dicha región, situación que le permite gozar de bajos costos de transportación y una mayor facilidad de penetración.

Para ser consistentes con las prácticas comunes de CEMEX, actualmente estamos evaluando a Rizal para mejorar su eficiencia y rentabilidad. Poco después de la adquisición, desplegamos a nuestro equipo multinacional de Integración Post-Adquisición con ingenieros, técnicos y gerentes, para analizar las operaciones de la compañía, su recurso humano y los gastos de capital. En base a los resultados arrojados por dichos análisis, recomendaremos algunas formas para reducir sus costos e incrementar su productividad. Para 1998, esperamos lograr ahorros en costos recurrentes de aproximadamente \$37 millones de dólares anuales.



#### Mayores rendimientos

##### Planta Solid Cement en Filipinas

*Nuestra reciente inversión en Cementos Rizal, ejemplifica nuestra habilidad para capitalizar las crecientes oportunidades con mucho mejor rendimiento que en el pasado. Además de nuestra participación en el 30% del capital social, CEMEX recibe una remuneración por la experiencia y conocimiento que brinda a la compañía.*

# El comercializador de cemento más grande del mundo

Durante el año de 1997, nuestro volumen total de Trading ascendió a más de 10 millones de toneladas de cemento y clinker. Gracias a la creciente demanda local en los mercados español y venezolano de CEMEX, una porción considerable de dicho volumen de Trading provino de fuentes externas. Cumplimos con los compromisos adquiridos comprando más cemento a terceros, entre los que se incluyen a proveedores de Rumania, Grecia, Turquía y Estados Unidos.

Continuamos comercializando cemento en más de 60 países de todo el mundo, siendo nuestros principales socios comerciales los Estados Unidos, Perú, Indonesia, Chile y Malasia. Sin embargo, como consecuencia de la crisis económica asiática, decidimos reducir las exportaciones desde México hacia esa región, de 2.5 millones de toneladas a 1 millón de toneladas aproximadamente.

No obstante, las exportaciones de CEMEX México contribuyeron aproximadamente en 3.5 millones de toneladas al volumen total de Trading en 1997, ya que a pesar del incierto entorno económico asiático, aprovechamos la capacidad adicional de México para explorar nuevos mercados como Nigeria y Ghana.

Esta actividad ejemplifica claramente el papel fundamental que desempeñan las operaciones de Trading para el logro de nuestros objetivos estratégicos, además que promueven nuestro desarrollo internacional. Avanzamos firmemente pero con pasos prudentemente calculados, al mismo tiempo que satisfacemos la demanda mundial dondequiera que se

***“La compañía se ha ubicado como la preferida de los mercados internacionales al seguir una estrategia selectiva de adquisición de empresas, para luego mejorar su eficiencia con sistemas computarizados en todos los niveles y un programa para compartir los métodos de operación. Este enfoque le ha permitido consolidarse como una de las empresas más rentables de América Latina”.***

Cristina Adams,  
*The Houston Chronicle, 12/26/97*

encuentre. Específicamente, la comercialización internacional nos permite maximizar la producción a nivel mundial al identificar mercados para nuestra capacidad excedente. Además, gracias a ella, podemos explorar nuevos mercados, como el caso de las Filipinas, sin tener la necesidad de tener que realizar inversiones inmediatas en nuevas instalaciones productivas o incurrir en desembolsos de capital.

En este año reforzamos substancialmente nuestra infraestructura de Trading, y le impartimos mayor flexibilidad al adquirir un silo flotante de 60 mil toneladas, con el cual almacenaremos y surtiremos cemento dondequiera que nuestros clientes lo requieran. La superestructura de esta embarcación cuenta con instalaciones que permiten entregar el producto ensacado o a granel, según la necesidad del cliente.

Nuestra exitosa estrategia de introducción de cemento blanco en Centro y Sudamérica, nos ha permitido abrir todos nuestros mercados a este producto de especialidad. Ahora podremos robustecer este espacio y capitalizar la posición que tenemos como los mayores fabricantes de cemento blanco del mundo, promoviendo los usos y aplicaciones de este producto promisorio.

Con miras a reafirmar las vigorosas relaciones comerciales de largo plazo que tenemos, hemos renovado los sistemas de información interna y externa para apuntalar la comunicación con clientes y proveedores, así como también dentro de nuestras propias operaciones.

### Consistente Historial Ambiental

Desde el punto de vista del medio ambiente, la flota cementera marítima de CEMEX, la más grande del mundo, logró un año sobresaliente al haber operado libre de desperdicios, derrames de combustible o emisiones de cemento. Nuestras operaciones de Trading continúan cumpliendo con todas las normas ecológicas que rigen en aguas internacionales.

### Silo Flotante

*Nuestro silo flotante de 60,000 toneladas métricas puede almacenar y proveer cemento en cualquier lugar que nuestros clientes lo necesiten.*



### Destino de las exportaciones de CEMEX porcentaje

DESTINO	EXPORTACIONES DESDE		
	MÉXICO	ESPAÑA	VENEZUELA
Asia	33.6	5.5	—
Sudamérica	26.0	—	17.3
Norteamérica	15.8	65.7	56.6
Centroamérica	7.1	—	6.2
Caribe	14.9	—	19.3
Europa	—	5.9	—
África	2.6	22.9	0.6
TOTAL	100	100	100

### Creciente volumen de exportaciones

*Continuamos comercializando cemento a más de 60 países alrededor del mundo.*



# Nuestro Consejo de Administración

**PRESIDENTE:**

Lorenzo H. Zambrano

**PRESIDENTE HONORARIO:**

Marcelo Zambrano Hellion

**CONSEJEROS**

Juan F. Muñoz Terrazas

Eduardo Brittingham

Lorenzo Milmo

Armando J. García

Rodolfo García Muriel

Bernardo Quintana Isaac

Rogelio Zambrano

Roberto Zambrano

Dionisio Garza Medina

Alfonso Romo Garza

**CONSEJEROS SUPLENTE**

Mauricio Zambrano Villarreal

Jorge García Segovia

Tomás Brittingham Longoria

**COMISARIO:**

Luis Santos de la Garza

**COMISARIO SUPLENTE:**

Fernando Ruiz Arredondo

# Información Financiera consolidada selecta

(en millones de pesos constantes al 31 de diciembre de 1997, excepto montos de acciones y por acción)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	CRECIM. ANUAL PROM 87-97
<b>Información de Resultados</b>												
Ventas Netas	\$ 8,599	7,537	11,756	12,235	14,085	16,496	20,451	22,007	26,965	28,249	30,573	13.5%
Costo de Ventas <sup>(1)</sup>	5,766	5,266	9,193	8,697	8,788	10,310	12,330	12,692	16,445	17,129	18,735	
Utilidad Bruta	2,833	2,271	2,562	3,537	5,297	6,186	8,121	9,314	10,520	11,120	11,838	15.4%
Gastos de Operación	784	751	1,434	1,670	1,828	2,150	3,138	3,408	4,081	4,386	4,614	
Utilidad de Operación	2,049	1,520	1,128	1,867	3,469	4,036	4,982	5,909	6,439	6,734	7,224	13.4%
Resultado Integral de Financiamiento <sup>(2)</sup>	(32)	24	621	(50)	1,025	1,346	176	(169)	5,960	4,442	1,281	
Otros (Gastos) Productos, Netos	1,212	861	52	(397)	(389)	(668)	(711)	(1,394)	(1,702)	(1,432)	(1,110)	
Utilidad Antes de Impuestos	3,293	2,405	1,802	1,420	4,106	4,714	4,449	4,345	10,695	9,744	7,395	8.4%
Interés Minoritario <sup>(3)</sup>	380	317	293	279	492	527	684	473	1,145	998	861	
Utilidad Neta Mayoritaria	2,612	2,053	1,437	1,383	3,649	4,095	3,686	3,935	7,984	8,202	6,140	8.9%
Utilidad por Acción <sup>(4)(5)(6)</sup>	2.34	1.84	1.29	1.25	3.27	3.88	3.49	3.66	6.21	6.32	4.78	7.4%
Dividendos por Acción <sup>(4)(7)</sup>	0.40	0.16	0.13	0.14	0.48	0.52	0.64	0.66	0.69	— <sup>(8)</sup>	n.a.	
Número de Acciones en Circulación <sup>(4)(5)</sup>	1,114	1,114	1,114	1,114	1,114	1,056	1,056	1,077	1,286	1,303	1,268	
<b>Información del Balance</b>												
Efectivo e Inversiones Temporales	3,090	2,130	2,037	1,362	1,670	2,886	2,305	5,075	3,729	3,431	3,069	
Capital Neto de Trabajo <sup>(9)</sup>	1,412	1,575	2,471	2,216	2,361	4,226	4,201	5,527	5,960	5,128	4,746	12.9%
Inmuebles, Maquinaria y Equipo Neto	12,923	12,596	22,268	22,096	21,581	31,000	31,114	42,877	51,933	48,205	48,467	14.1%
Total Activo	19,400	19,285	32,142	32,224	31,776	56,064	56,603	82,686	88,019	83,457	82,568	15.6%
Deuda de Corto Plazo	1,002	775	3,941	2,446	1,187	6,645	4,827	6,783	9,153	6,842	5,305	
Deuda de Largo Plazo	2,231	1,603	8,659	9,775	10,463	18,315	20,233	32,636	31,901	33,191	31,964	
Interés Minoritario <sup>(3)</sup>	2,213	2,049	3,350	4,441	3,372	4,881	5,441	8,074	9,346	8,395	9,532	
Capital Contable Mayoritario	12,445	13,231	13,989	13,101	15,139	21,887	22,768	29,666	30,267	28,010	28,367	8.6%
Valor en Libros por Acción <sup>(4)(5)</sup>	11.17	11.87	12.55	11.76	13.59	20.74	21.56	27.54	23.54	21.49	22.36	
<b>Otros Datos Financieros</b>												
Margen de Operación	23.8%	20.2%	9.6%	15.3%	24.7%	24.4%	24.4%	26.8%	23.9%	23.8%	23.6%	
Flujo de Operación <sup>(10)</sup>	2,939	2,156	2,105	3,041	4,678	5,259	6,454	7,528	8,573	9,127	9,631	12.6%
Depreciación y Amortización	891	637	1,039	1,344	1,524	1,681	1,786	2,003	3,319	2,975	3,376	
Recursos Netos Aportados por las Actividades de Operación <sup>(11)</sup>	6,875	2,319	2,272	2,851	4,298	6,148	5,340	6,662	14,928	12,826	10,216	

Notas a la información financiera consolidada selecta en la página 41

# Comentarios y Análisis

## Sobre los Resultados de Operación y la Situación Financiera

### Resultados Consolidados de 1997

#### Ventas

Las Ventas Netas crecieron 8% en términos reales en el año, comparadas con las alcanzadas el año anterior, llegando a \$30,573 millones de pesos. Este incremento se debe a mayores volúmenes en las subsidiarias en general, y a la consolidación de las operaciones colombianas de Samper al inicio de 1997, la cual contribuye con 5 puntos porcentuales al aumento. En términos de dólares, las ventas netas se incrementaron en mayor proporción, llegando a \$3,788 millones de dólares, aumentando 13%, resultado de la estabilidad del peso frente al dólar durante los últimos doce meses.

#### Utilidad Bruta

El incremento en ventas, aunado con el crecimiento de 9% en el Costo de Ventas, propició que la Utilidad Bruta aumentara 6% de 1996 a 1997, llegando a \$11,838 millones de pesos. Sin embargo en términos relativos a ventas, el Margen Bruto decreció de 39.4% en 1996 a 38.7% en 1997.

#### Utilidad de Operación

La Utilidad de Operación creció 7% en términos reales alcanzando \$7,224 millones de pesos en 1997, y se incrementó 12% en términos de dólares, alcanzando \$895 millones. El Margen de Operación se redujo ligeramente de 23.8% en 1996 a 23.6% en 1997, ya que la disminución en Margen Bruto fue en parte compensada con la reducción en Gastos de Operación como porcentaje de las ventas durante 1997.

#### Flujo de Operación

El Flujo de Operación (Utilidad de Operación más Depreciación) durante el año fue \$9,631 millones de pesos, ó \$1,193 millones de dólares, mostrando un incremento de 6% en términos reales y de 10% en dólares sobre el de 1996. El Margen de Flujo de Ope-

**“CEMEX, al combinar su estilo gerencial, inversiones estratégicas prudentes y eficientes instalaciones, ha logrado ser la empresa mejor dirigida de América Latina. Nada parecida a la típica cultura conformista del decreto. Cuando se deciden a hacer algo, lo hacen, y muy bien. Ciertamente, han generado resultados.”**

Chris Taylor, BT Alex. Brown  
(Latin Trade, 1/98)

#### Flujo de operación

(Utilidad de Operación más Depreciación)



**Las operaciones internacionales representan el 54% de los ingresos de CEMEX.**

ración fue 31.5% en el año, comparado con 32.3% en 1996.

El Flujo de Operación antes de pagos por arrendamientos y la actualización del costo de ventas (partida no-monetaria) creció 6% en el año, alcanzando \$9,927 millones de pesos. En dólares, el flujo se incrementó 10% llegando a \$1,230 millones de dólares.

### Utilidad en Efectivo

La Utilidad en Efectivo (Flujo de Operación menos Gasto Financiero Neto) fue \$5,815 millones de pesos, incrementándose 47% con respecto a 1996. En dólares, la Utilidad en Efectivo fue \$721 millones de dólares, lo que representa un aumento del 52% en el año.

### Gasto Financiero

El Gasto Financiero de 1997 fue \$4,116 millones de pesos (\$510 millones de dólares), mostrando un decremento de 27% comparado con el año anterior. Este descenso se debe en gran medida a las tasas de interés más favorables en los créditos de la compañía, dado el cambio a dólares de deuda anteriormente denominada en otras monedas.

### Ganancia en Valores de Renta Variable

La Ganancia en Valores de Renta Variable fue \$534 millones de pesos en 1997, producto del registro de ganancias extraordinarias, y de la actualización del portafolio de acciones de la compañía.

### Pérdida Cambiaria

La Pérdida Cambiaria Neta fue \$95 millones de pesos en 1997 contra \$846 millones de pesos en el año anterior, ya que durante 1996 el bolívar se depreció 64%. Durante 1997, el peso en México se depreció 2% respecto al dólar.

### Ganancia Neta por Posición Monetaria

La Ganancia Neta por Posición Monetaria durante el año fue \$4,657 millones de pesos, 54% inferior a la registrada en 1996, debido a la menor inflación registrada en México, así como a la utilización del método de inflación ponderada por subsidiaria, de acuerdo con los Principios de Contabilidad Mexicanos que se está implementando desde el inicio de 1997.

### Otros Gastos, Netos

Otros Gastos Netos fueron \$1,110 millones de pesos, 22% inferiores a los registrados en 1996 debido a la cancelación de la provisión de impuestos registrada en 1996. El monto en efectivo de Otros Gastos Netos durante 1997 fue \$563 millones de pesos, equivalente a \$70 millones de dólares. La amortización del crédito mercantil e impuestos compensatorios integran la mayor parte de estos gastos.

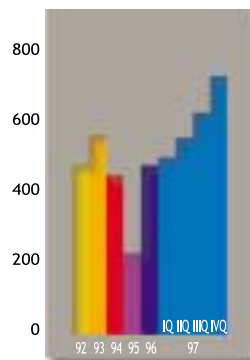


### CEMEX 2000

*CEMEX ha invertido más de \$200 millones de dólares en el transcurso de la década, para implementar y modernizar su infraestructura de tecnología en sistemas de información. En 1997, se lanzó la iniciativa CEMEX 2000, con el fin de certificar que la transición del cambio de milenio le permita continuar operando normalmente sus sistemas y aplicaciones de informática, así como toda su red de negocios.*

### Utilidades en efectivo millones de dólares

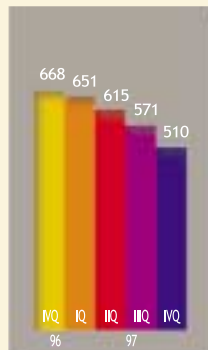
(Flujo de operación menos gasto financiero neto). Acumulado de los últimos 12 meses para cada período



*El crecimiento consistente de las utilidades en efectivo evidencia que 1997 fue un año de consolidación para CEMEX.*

### Gasto financiero millones de dólares

Cifras acumuladas de los últimos  
12 meses para cada período



*La disminución sustancial del gasto financiero ha favorecido la reducción del riesgo financiero.*

### Tasa Efectiva de Impuestos

La tasa efectiva de impuestos fue de 7.24% en el año, integrada por 5.5% de ISR y 1.8% de PTU. En anticipación al pago anual de impuestos en efectivo de CEMEX, durante el año se pagaron aproximadamente \$242 millones de pesos contra provisiones de impuestos acumuladas durante 1997.

### Utilidad Neta Minoritaria

La Utilidad Neta Minoritaria se redujo 14% en 1997, debido al cambio en el criterio de registro de la operación Societé y a las adquisiciones del remanente del interés minoritario en algunas subsidiarias. Estas reducciones superaron el aumento relativo propiciado por la consolidación de Samper y por la mayor Utilidad Neta a nivel de subsidiarias.

### Utilidad Neta Mayoritaria

La Utilidad Neta Mayoritaria durante 1997 fue \$6,140 millones de pesos, equivalente a \$761 millones de dólares.

## MÉXICO

### Ventas

Las Ventas Netas durante 1997 fueron \$13,865 millones de pesos, superiores en 2% comparadas con 1996, a consecuencia de mayores volúmenes domésticos y al desarrollo de nuevos productos. En dólares, éstas se incrementaron 15%, llegando a \$1,718 millones. El desglose de las ventas totales de las operaciones en México durante el año es el siguiente: 70% cemento nacional, 17% concreto, 8% exportaciones y 5% en turismo y otros.

### Precios y Volúmenes

El volumen de cemento gris nacional vendido por CEMEX México creció 12% en el año, y el de concreto se incrementó 33%, superando el crecimiento de la demanda nacional. El volumen de exportación disminuyó 25% año contra año, debido a la reducción en las exportaciones al sureste Asiático.

Durante 1997, el precio doméstico promedio de cemento (facturado) de CEMEX México decreció 8% en pesos constantes durante 1997, aunque en términos de dólares se incrementó 6% con respecto a 1996. El precio promedio de concreto disminuyó 3% en pesos constantes, pero creció 12% en dólares sobre el precio del año anterior.

### Costos

El costo promedio de ventas (excluyendo depreciación) por tonelada en 1997 se redujo 7% en términos reales contra 1996, debido a la disminución de 17% en los costos fijos mientras que los costos variables permanecieron constantes. El costo del combustible decreció 5% debido al menor precio del petróleo y a la mayor utilización de coque de petróleo, aunque el costo de la electricidad, por el ajuste al nivel internacional de precios, se incrementó 9% en el período. Asimismo, la mano de obra se redujo 10% gracias a los esfuerzos de mayor eficiencia y productividad. El decremento en el costo de ventas se vió afectado por un fuerte incremento en los costos de distribución en el mercado.

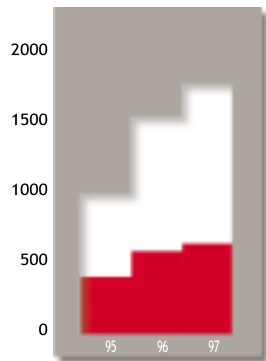
### Margen Bruto

El Margen Bruto disminuyó de 43.8% en 1996 a 42.0% en 1997, con una Utilidad Bruta de \$5,819 millones de pesos. Sin embargo, en dólares la Utilidad Bruta se incrementó 10%, alcanzando \$721 millones de dólares.

Los Gastos de Operación representaron 12.3% de las ventas durante el año, en comparación al 12.8% en 1996, y se redujeron 2% en términos absolutos debido a los esfuerzos del Programa de Mejora Continua implementados en las áreas de venta y logística.



**CEMEX México**



□ Ventas netas  
 ■ Flujo de operación  
 millones de dólares

*La mejora en la economía mexicana y los mayores esfuerzos de venta han impulsado el aumento de ventas netas, mientras que el flujo de operación, en términos de dólares, continúa mejorando.*

**Mejora nuestra eficiencia  
 Planta Vilanova, España.**

*El costo de producción de nuestras operaciones en España se redujo 13%, en términos de dólares, contra 1996.*



**Margen de Operación**

A consecuencia de la disminución en el margen bruto, el Margen de Operación en México pasó de 30.9% en 1996 a 29.7% en 1997. La Utilidad de Operación alcanzó \$4,112 millones de pesos, 2% inferior a la de 1996, aunque en dólares creció 10% llegando a \$510 millones de dólares.

**Flujo de Operación**

El Flujo de Operación en CEMEX México disminuyó 4% en términos reales, llegando a \$5,162 millones de pesos, pero se incrementó 9% en dólares, alcanzando \$640 millones de dólares durante el año.

**ESPAÑA**

**Ventas**

Las operaciones de CEMEX España reportaron Ventas Netas por Ptas. 109,795 millones durante el año, 20% superiores a las registradas en 1996. El aumento se debe principalmente al fuerte crecimiento en volúmenes, así como a la incorporación de Cementos Especiales de las Islas, S.A. (si se excluye a Islas, las ventas crecieron 13%). En términos de dólares, las Ventas Netas se incrementaron en menor proporción, siendo 3% debido a la depreciación de la peseta frente al dólar.

**Precios y Volúmenes**

El volumen doméstico de cemento vendido por Valenciana creció 21% en 1997 con respecto a 1996, muy superior al crecimiento de la demanda nacional. Asimismo, el volumen de concreto aumentó 17% en el año. Debido al redireccionamiento de la producción hacia la demanda nacional, las exportaciones disminuyeron 4% en el año.

En términos de pesetas, el precio promedio de cemento nacional decreció 3% en comparación con el año anterior. Asimismo, el precio promedio del concreto en el período se redujo 1%.

**Costos**

El costo promedio de ventas (excluyendo depreciación) por tonelada permaneció relativamente estable en pesetas en 1997 comparado con 1996. Aunque menores costos en la mano de obra propiciaron la reducción de 6% en los costos fijos, los variables se incrementaron 6% debido a mayores costos de mantenimiento y de combustible, ambos en términos de pesetas. Sin embargo, el costo de producción en términos de dólares se redujo 13% año contra año.

### Margen Bruto

El Margen Bruto decreció de 36.4% en 1996 a 33.6% en 1997, debido al aumento sustancial en el gasto por depreciación resultado de cambios en la actualización de activos. La Utilidad Bruta creció 11% en términos de pesetas, alcanzando Ptas. 36,875 millones ó \$243 millones de dólares.

Los Gastos de Operación aumentaron 13% en términos de pesetas en el año como resultado de incrementos en gastos de flete y de publicidad. Sin embargo, los gastos de operación como porcentaje de ventas disminuyeron año contra año, y ahora representaron 12.1% de las ventas contra 12.8% en 1996.

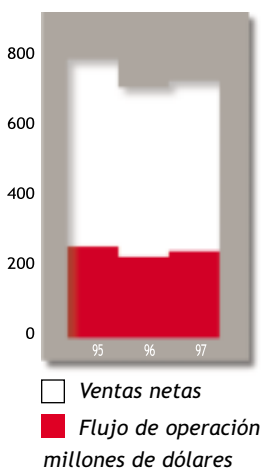
### Margen de Operación

El Margen de Operación en el año disminuyó de 23.6% en 1996 a 21.5% en 1997, sobre una Utilidad de Operación de Ptas. 23,634 millones, la cual fue 10% superior a la registrada en el año anterior.

### Flujo de Operación

El Flujo de Operación se incrementó 25% año contra año, al lograrse Ptas. 37,719 millones, equivalentes a \$249 millones de dólares.

### CEMEX España



*El crecimiento de las ventas netas evidencia la recuperación de la economía española. Valenciana mostró la recuperación en sus flujos de operación en 1997.*

## VENEZUELA

### Ventas

En 1997, las Ventas Netas alcanzaron Bs. 233,412 millones, representando 5% de incremento real sobre 1996, como resultado principalmente de mayores volúmenes de venta. En dólares, las ventas netas subieron 36%, llegando a \$462 millones de dólares a consecuencia de la relativa estabilidad del bolívar frente al dólar durante el año.

### Precios y Volúmenes

El volumen doméstico de cemento vendido por Ven-cemos aumentó 15% con respecto al año anterior, dado el incremento en la demanda nacional. El volumen de concreto creció 40%, a consecuencia de la expansión hacia nuevos mercados regionales de las operaciones concreteras. Como un efecto de lo anterior, el volumen de exportaciones de Venezuela se redujo 4% durante el año, y significó 48% del total de las ventas en volumen.

En 1997, los precios de cemento decrecieron 3% mientras que los precios de concreto aumentaron 1%, en términos de bolívares constantes, comparados con 1996. En dólares, los precios de cemento y concreto subieron 26% y 32%, respectivamente, ya que la inflación del año fue aproximadamente 38%, mientras que el bolívar se depreció sólo 6% en el período.

### Costos

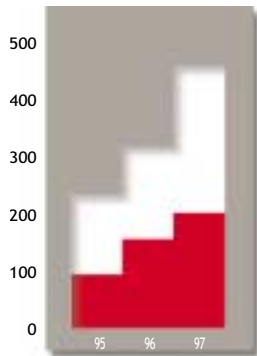
El costo promedio de venta (excluyendo depreciación) por tonelada de cemento se incrementó 15% en términos de bolívares constantes durante 1997, comparado con 1996. Los costos fijos permanecieron sin cambio, debido a que el incremento en costo de la mano de obra fue compensado por la reducción en gastos por mantenimiento. Sin embargo, los costos variables crecieron 52% dados los incrementos en los costos de la energía eléctrica y de materias primas compradas.

### Margen Bruto

El Margen Bruto se ubicó en 42.7% en el año, sobre una Utilidad Bruta de Bs. 99,602 millones, misma que creció 2% en términos absolutos de 1996 a 1997.

Los Gastos de Operación se redujeron 9% durante 1997, y ahora representan 8.0% de las ventas contra 9.3% en 1996, resultado de los programas de optimización implementados.

**CEMEX Venezuela**



□ Ventas netas  
 ■ Flujo de operación  
 millones de dólares

*El crecimiento en la demanda nacional de cemento favoreció el aumento de las ventas en Venezuela, y el flujo de operación se incrementó gracias a la recuperación económica y las eficiencias operativas.*



**Mejores márgenes**  
 Planta Ibagué, Colombia.

*Gracias al proceso de optimización implementado, en 1997, los costos de operación de CEMEX Colombia mejoraron sustancialmente contra los de 1996.*

**Margen de Operación**

Como resultado de lo anterior, el Margen de Operación se mantuvo constante en 34.6% durante 1996 y 1997, sobre una Utilidad de Operación de Bs. 80,823 millones, 5% mayor en términos reales que la alcanzada el año anterior.

**Flujo de Operación**

El Flujo de Operación fue Bs. 102,180 millones en el año, con un margen de flujo de operación de 43.8%. En dólares, el flujo de operación creció 29% llegando a \$202 millones. El flujo de operación antes de la actualización del costo de ventas (partida no-moneteraria) creció 6%, llegando a Bs. 108,725 millones, ó \$215 millones de dólares.

**COLOMBIA**

*Nota: Los resultados de las operaciones de CEMEX Colombia en 1996 incluyeron solamente a Cementos Diamante. Para el año 1997, la subsidiaria en Colombia incluye los resultados de las operaciones de Cementos Diamante y de Samper. Para efectos comparativos, se presenta a continuación el análisis de los resultados durante 1997 en comparación con las cifras proforma para el año 1996 (que en ambos años incluye a Cementos Diamante y Samper).*

**Ventas**

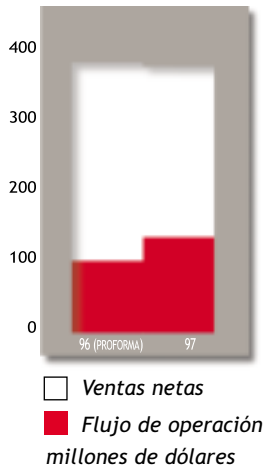
Las Ventas Netas de Cementos Diamante fueron \$479,217 millones de pesos colombianos (\$370 millones de dólares), 8% superiores en términos constantes a las ventas netas proforma de \$443,027 millones de pesos colombianos registradas en 1996. Sin embargo, en dólares las ventas tuvieron una ligera disminución, debido a la devaluación del peso colombiano frente al dólar observado durante el año.

**Margen Bruto**

El Margen Bruto subió a 37.0% en 1997 contra 32.0% proforma de 1996, gracias al proceso de optimización que se lleva a cabo. La Utilidad Bruta creció 25% en términos reales, alcanzando \$177,537 millones de pesos colombianos, equivalentes a \$137 millones de dólares.

En 1997, los Gastos de Operación representaron 15.0% de las ventas, mejorando sustancialmente sobre el 18.0% proforma de 1996.

**CEMEX Colombia**



*Las ventas netas de las operaciones de Colombia se incrementaron en términos constantes, aunque en términos de dólares decrecieron ligeramente.  
El programa de integración de las operaciones colombianas propició que se elevaran notablemente las eficiencias operativas.*

**“Con sus enlaces vía satélite, sistemas expertos y una computadora en cada camión repartidor de concreto, CEMEX está borrando la necesidad de contar con expertos en informática para operar un sistema de logística.”**

Peter Katel, *Wired Magazine*, 7/97.

**Margen de Operación**

Como resultado, el Margen de Operación se incrementó de 14.0% proforma en 1996 a 22.1% en 1997, sobre una Utilidad de Operación de \$105,857 millones de pesos colombianos, equivalentes a \$82 millones de dólares.

**Flujo de Operación**

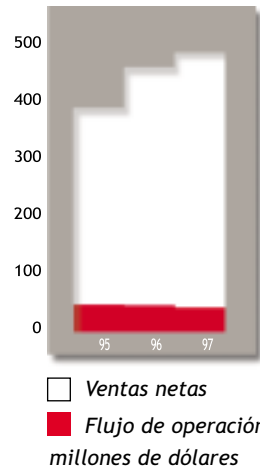
El Flujo de Operación, después de cargos asociados con arrendamientos operativos, subió a \$174,185 millones de pesos colombianos en 1997, ó \$135 millones de dólares, comparados con \$119,857 millones de pesos colombianos proforma en 1996. El margen de flujo de operación mejoró de 27.1% proforma en el año anterior a 36.3% durante 1997. El flujo de operación antes de estos cargos fue \$177,982 millones de pesos colombianos, ó \$138 millones de dólares.

**ESTADOS UNIDOS**

**Ventas**

Las Ventas Netas de CEMEX en los Estados Unidos crecieron 7%, alcanzando \$435 millones de dólares, impulsadas principalmente por incrementos en los precios de venta del cemento y concreto, así como por la mejora en las operaciones no-cementeras.

**CEMEX Estados Unidos**



*El incremento en los precios de cemento y concreto favorecieron el aumento de las ventas netas en los Estados Unidos, aunque el flujo de operación se vió afectado por la reducción en los volúmenes y mercados.*

### Precios y Volúmenes

El volumen de cemento vendido por CEMEX en los Estados Unidos disminuyó 3% en 1997 con respecto a 1996, debido principalmente a que problemas de distribución asociados con el servicio de transpor-tación de terceros afectaron el volumen en Texas. Sin embargo, el volumen de concreto se incrementó 2% en el año, mientras que el volumen de los agre-gados permaneció sin cambio con respecto a 1996.

El precio promedio realizado de cemento creció 4% en el año, mientras que el de concreto aumentó 1%.

### Margen Bruto

El Margen Bruto disminuyó de 15.3% en 1996 a 13.5% en 1997, sobre una Utilidad Bruta de \$59 millones de dólares, debido principalmente a la reducción en los volúmenes y a la mezcla de las ventas y mercados de la compañía.

### Margen de Operación

La Utilidad de Operación de CEMEX Estados Unidos decreció 12%, llegando a \$28 millones de dólares. Por consecuencia, el Margen de Operación dismi-nuyó de 7.7% en 1996 a 6.4% en 1997. Individual-mente, el margen operativo del negocio cementero (incluyendo concreto y agregados) fue 8%, compa-rado con 10% en 1996.

### Flujo de Operación

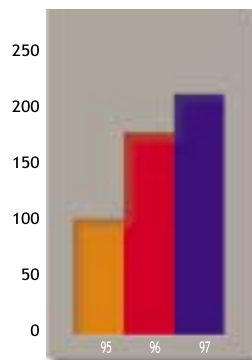
El Flujo de Operación después de cargos por \$11 millones de dólares asociados con arrendamientos operativos decreció 9%, siendo de \$45 millones de dólares. El flujo de operación antes de cargos por arrendamientos operativos decreció 7%, alcanzando \$56 millones de dólares.

## CENTROAMÉRICA Y EL CARIBE

### Ventas

Durante 1997, las Ventas Netas de las operaciones de CEMEX en Centroamérica y el Caribe fueron \$207 millones de dólares, 19% superiores en comparación con 1996, gracias a la continua expansión de las operaciones y la mayor penetración de mercado.

### Ventas Netas en Centroamérica y el Caribe millones de dólares



*Con mayor cobertura geográfica y creciente actividad comercial, las ventas en Centroamérica y el Caribe aumentaron sustan-cialmente.*

### Margen de Operación

El Margen de Operación en el área fue 20% para el año, con una Utilidad de Operación de \$41 millones de dólares.

### Flujo de Operación

El Flujo de Operación permaneció estable en 1997 en comparación con el de 1996, siendo \$57 millones y \$56 millones de dólares, respectivamente.

## SITUACIÓN FINANCIERA

### Deuda Neta

La Deuda Neta, que incluye derivados financieros, se redujo en más de \$200 millones de dólares compara-da con aquella de 1996, representando una disminu-ción de 5% para ubicarse en \$4,738 millones de dó-lares. La reducción en la deuda neta es significativa, ya que se logró a pesar de la compra de acciones de CEMEX y de algunas subsidiarias por \$231 millones de dólares, incluyendo las del Programa de Recompra de Acciones, y de la inversión por \$93 millones de dólares al adquirir el 30% del capital de Rizal Cement en las Filipinas.

El costo de la deuda de la compañía en 1997 tuvo un promedio de 8.2% anual para la deuda en dólares, 5.6% para pesetas y 18.7% para bolívares.



## Derivados Financieros

Al cierre de 1997, los derivados financieros de capital sumaron aproximadamente \$500 millones de dólares. La reducción se debió principalmente a la expiración de las URAs (Unidades de Recompra de Acciones) por \$90 millones de dólares. El vencimiento de las URAs resultó en una ganancia extraordinaria de aproximadamente \$36 millones de dólares.

## Coberturas

Con el propósito de cubrir el riesgo financiero, CEMEX ha utilizado contratos de cobertura. Al cierre de 1997, las transacciones vigentes tienen el propósito de cubrir fluctuaciones en tasas de interés, tipo de cambio y precio de las acciones. El efecto financiero de estas operaciones está reflejado como parte del gasto financiero ó del capital contable, según corresponda.

## RAZONES FINANCIERAS

### Apalancamiento

La razón de Apalancamiento (Deuda Total / Capitalización Total) al final de 1997 fue 49.6%, inferior al 53.0% en diciembre 31, 1996.

La razón de Apalancamiento Financiero, medida al comparar la deuda total en el balance respecto al flujo de operación de los últimos doce meses, se redujo de 4.39 veces en 1996 a 3.87 veces en 1997, lo que representa una disminución de 12% en el año.

### Cobertura de Intereses

La razón de Cobertura de Intereses mejoró a 2.41 veces para 1997, de 1.67 veces en 1996. Esta cobertura se calcula dividiendo la generación de flujo de operación, antes de pagos por arrendamientos y la actualización del costo de ventas, entre los gastos financieros.

La razón de Cobertura de Intereses incluyendo los impuestos pagados en efectivo, refleja de una mejor manera la capacidad de la compañía para cumplir con sus obligaciones a terceros. A diciembre 31, 1997, la Cobertura de Intereses incluyendo los impuestos pagados en efectivo fue de 2.35 veces.

## INVERSIONES Y ADQUISICIONES

En octubre, CEMEX anunció la adquisición a través de su subsidiaria en España, de una participación minoritaria del 30% de la empresa filipina Rizal Cement Inc., por un total de \$93 millones de dólares, y firmó un acuerdo a través del cual CEMEX dará asistencia técnica y servicios de consultoría a Rizal.

### Inversión estratégica

Planta Rizal, Filipinas.

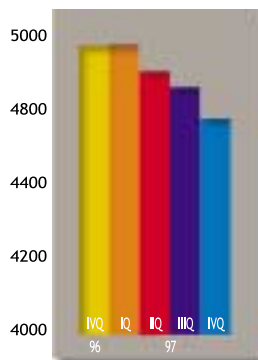
*Esta adquisición refuerza la experiencia operativa de la compañía, mejora su flujo de efectivo consolidado y ofrece retornos más altos en el largo plazo.*



### Deuda Neta

millones de dólares

Deuda total más derivados financieros menos efectivo



*El cuarto trimestre de 1997 marca el tercer trimestre consecutivo en el que CEMEX reduce su deuda neta.*

**Apalancamiento**  
deuda total/  
capitalización total



*Durante 1997, la razón de apalancamiento tuvo una tendencia decreciente al disminuir la deuda de CEMEX.*

La inversión está registrada en el Balance General como Inversión en Subsidiarias al cierre de 1997, y el retorno sobre esta inversión se reflejará a partir del inicio de 1998.

CEMEX, a través de su subsidiaria en España, formó una nueva subsidiaria en Singapur, CEMEX Investment Holdings Asia Pte. Ltd., mediante la cual esta y otras adquisiciones potenciales se llevarán a cabo. El capital de CEMEX Investment Holdings Asia será aportado inicialmente por CEMEX, aunque se espera que aproximadamente el 75% del capital sea contribuido por otros inversionistas.

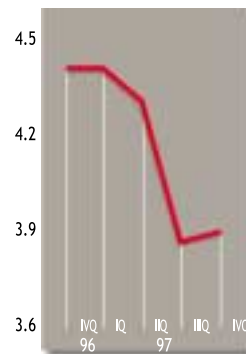
**FINANCIAMIENTOS Y EVENTOS RELEVANTES**

Durante 1997 se llevaron a cabo las siguientes transacciones financieras relevantes:

- En mayo, CEMEX concluyó la negociación de una Línea de Crédito Revolvente Comprometida por \$600 millones de dólares a tres años, la cual elimina efectivamente el riesgo de refinanciamiento en el corto plazo por este monto. La disponibilidad de la línea está comprometida por un año, y puede ser renovada a condiciones de mercado y a opción de cada acreedor por otro año. Como resultado de contar con este programa, se han logrado menores “spreads” en emisiones y renegociaciones de deuda de la compañía.

- En agosto, se concluyó la sindicación del programa de dos años de Papel Comercial de los Estados Unidos por \$300 millones de dólares. Esta es la primera ocasión que el programa se renueva por un período de dos años, extendiendo su vencimiento original de un año. La estructura del programa, respaldada por una carta de crédito de CS First Boston, permite a CEMEX obtener la calificación de grado de inversión A1/P1. La compañía utilizará los recursos de esta operación para refinanciar vencimientos de corto plazo. Bank of America actuó como líder y agente administrativo de la transacción, la cual fue sindicada entre 22 bancos internacionales.
- En noviembre, CEMEX negoció una Línea Contingente con Bankers Trust y con Santander por \$300 millones de dólares, la cual provee un financiamiento contingente por un período de 3 años para el refinanciamiento del Euro-Papel Comercial (EPC). En la transacción, CEMEX tiene la opción de colocar EPC con los bancos participantes, en la eventualidad de condiciones adversas de mercado para el refinanciamiento del EPC. Adicionalmente, también existe la opción para intercambiar dicho EPC por notas de largo plazo.

**Deuda/Flujo de Operación**



*Aún con los incrementos en flujos de operación, la razón de deuda a flujo disminuyó gradualmente.*

*Acumulado de los últimos 12 meses para cada período.*

## Cobertura de Intereses

flujo de operación\*/  
gasto financiero



*El incremento en el flujo de operación y la disminución en el gasto financiero aumentaron la capacidad para cubrir los intereses.*

*Acumulado de los últimos 12 meses para cada período.  
\*Antes de pagos por arrendamiento y la actualización del costo de ventas.*

- En reconocimiento a la estrategia de negocio de CEMEX y la mejora en su estructura financiera, la agencia calificadora Standard & Poor's (S&P) mejoró su calificación a la deuda internacional de CEMEX en noviembre de 1997. De esta manera, la calificación otorgada por S&P a la deuda de CEMEX en moneda extranjera es BB+, superior a la otorgada por ellos a la deuda soberana mexicana de BB.

## TRANSACCIONES DE CAPITAL

- En la Asamblea Anual de Accionistas de 1996, celebrada el 24 de abril de 1997, los accionistas aprobaron el Programa de Recompra de Acciones de CEMEX. El 30 de marzo, el Consejo de Administración de CEMEX aprobó la recompra. Al 31 de diciembre de 1997, se habían recomprado aproximadamente 24 millones de acciones a un precio promedio aproximado de \$39 pesos nominales por acción, completando el mínimo estipulado para el Programa de Recompra de Acciones. CEMEX ha fondeado este programa con recursos propios generados por sus operaciones existentes.
- En 1995, la compañía instituyó el Plan de Opciones sobre Acciones de CEMEX, mediante el cual la empresa está autorizada a otorgar a directores, ejecutivos y otros empleados, opciones para la adquisición de hasta 72'100,000 Acciones de CEMEX Serie B. Al 31 de diciembre de 1997, se habían otorgado opciones para adquirir 21'152,885 Acciones de CEMEX Serie B de la siguiente manera: 5'345,789 opciones otorgadas en 1995 con precio de ejercicio de \$20.00 pesos por acción; 9'873,710 otorgadas en 1996 con precio de ejercicio de \$29.60 pesos por acción; y 5'933,386 otorgadas en 1997 con precio de ejercicio de \$33.13 pesos por acción. El derecho del empleado para ejercer las opciones recibidas se obtiene en proporción anual de 25% del número total de opciones durante los primeros cuatro años a partir de ser otorgadas, y expira al décimo aniversario del mismo ó al dejar de laborar en la empresa. Bajo este programa, CEMEX no está obligada a registrar un pasivo por dichas opciones.

## Notas a la Información Financiera Consolidada Selecta

- <sup>(1)</sup> El Costo de Ventas incluye depreciación.
- <sup>(2)</sup> El Resultado Integral de Financiamiento incluye gastos financieros, productos financieros, ganancia (pérdida) en valores de renta variable, variación cambiaria neta y resultado por posición monetaria.
- <sup>(3)</sup> En julio de 1995, una subsidiaria de CEMEX entró en una negociación en la cual transfirió una parte del capital de Valenciana a cambio de Ptas. 40 mil millones, el cual al 31 de diciembre de 1997 representó el 24.8% del capital de Valenciana. Este monto original fue refinanciado en agosto de 1997 a \$320 millones de dólares, y desde esta fecha no se reconoce el interés minoritario en el Estado de Resultados debido a que CEMEX, a través de su subsidiaria, retiene los derechos económicos y de voto sobre las acciones transferidas, y tiene la opción de readquirirlas durante 3 diferentes períodos, siendo el último en agosto del año 2000. La compañía incluye el costo de retener la opción en el renglón de Gasto Financiero. Dichas acciones se consideran propiedad de terceros, creando por lo tanto un Interés Minoritario sobre el Capital Contable Consolidado de Valenciana, y al 31 de diciembre de 1997 representan el 43% y 39% del total de la Utilidad Minoritaria y del Capital Contable Minoritario de CEMEX, respectivamente.
- <sup>(4)</sup> El 28 de abril de 1994, CEMEX declaró un split de acciones de tres acciones a cambio de cada acción en poder de los accionistas. Además, como parte de la transformación de CEMEX en una sociedad anónima de capital fijo a una de capital variable y un aumento en la parte variable de su capital social, CEMEX emitió una nueva acción de capital variable de serie igual por cada ocho acciones (después de efectuado el split de acciones). Los montos de acciones y por acción de 1987 a 1993 se han ajustado para dar efecto retroactivo al split de acciones.
- <sup>(5)</sup> El Número de Acciones en Circulación representa el total de acciones en circulación al cierre de cada año, expresado en millones de acciones, e incluye el total de acciones emitidas por CEMEX utilizadas en operaciones financieras derivadas.
- <sup>(6)</sup> Para los períodos terminados al 31 de diciembre de 1987 hasta 1995, la “Utilidad por Acción”, está determinada considerando el total de acciones en circulación al final del año. Para los períodos terminados al 31 de diciembre de 1996 y 1997, la “Utilidad por Acción” está determinada considerando el promedio de acciones en circulación de cada año: 1,298 y 1,284 millones, respectivamente, para efecto de cumplir con los pronunciamientos del Boletín B-14 “Utilidad por Acción”, vigente a partir de 1997 (ver nota 18 de los estados financieros).
- <sup>(7)</sup> Los dividendos declarados en la Asamblea Anual de Accionistas para cada período se reflejan como dividendos del período anterior.
- <sup>(8)</sup> Como resultado del Programa de Recompra de Acciones de CEMEX, al 31 de diciembre de 1997 se adquirieron 24 millones de acciones por un monto aproximado de \$119 millones de dólares, equivalentes a aproximadamente 2% de las acciones en circulación.
- <sup>(9)</sup> El Capital Neto de Trabajo equivale a las cuentas por cobrar a clientes más inventarios menos cuentas por pagar a proveedores.
- <sup>(10)</sup> El Flujo de Operación equivale a Utilidad de Operación más Depreciación.
- <sup>(11)</sup> Los Recursos Netos aportados por Actividades de Operación equivalen a la Utilidad Neta Mayoritaria, más las partidas que no afectan al flujo de efectivo, más la variación en Capital de Trabajo excluyendo los efectos de las adquisiciones.

# Estados financieros



# Dictamen de los auditores

Al Consejo de Administración y a los Accionistas de  
Cemex, S.A. de C.V.:

(Miles de Pesos)

Hemos examinado los estados de situación financiera individuales y consolidados de Cemex, S.A. de C.V. y Cemex, S.A. de C.V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 1997 y 1996, y los estados individuales y consolidados de resultados, de variaciones en el capital contable y de cambios en la situación financiera, que les son relativos, por los años terminados en esas fechas. Dichos estados financieros son responsabilidad de la administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos con base en nuestras auditorías. Los estados financieros consolidados de Grupo Empresarial Maya, S.A. de C.V. y Subsidiarias, así como de otras compañías subsidiarias consolidadas, fueron examinados por otros contadores públicos independientes. Los estados financieros de estas subsidiarias reflejan activos totales e ingresos de operación que constituyen 9% y 9% al 31 de diciembre de 1997 y 7% y 6% en 1996, respectivamente, de los valores consolidados correspondientes. La inversión de la Compañía en esas subsidiarias asciende a \$11,932,900 y \$6,811,280 al 31 de diciembre de 1997 y 1996, respectivamente, y su participación en los resultados es de \$724,392 y \$(1,798,624) por los años terminados en esas fechas. La opinión que aquí expresamos, en lo que se refiere a los montos incluidos de esas compañías subsidiarias, se basa en los dictámenes emitidos por los otros contadores públicos independientes.

Nuestros exámenes fueron realizados de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, las cuales requieren que la auditoría sea planeada y realizada de tal manera que permita obtener una seguridad razonable de que los estados financieros no contienen errores importantes y de que están preparados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. La auditoría consiste en el examen, con base en pruebas selectivas, de la evidencia que respalda las cifras y revelaciones de los estados financieros; asimismo, incluye la evaluación de los principios de contabilidad utilizados, de las estimaciones significativas efectuadas por la administración y de la presentación de los estados financieros tomados en su conjunto. Consideramos que nuestros exámenes proporcionan una base razonable para sustentar nuestra opinión.

Como se menciona en la nota 2B y 2C, durante 1997 la Compañía adoptó los lineamientos establecidos en el Boletín B-15 "Transacciones en Moneda Extranjera y Conversión de Estados Financieros de Operaciones Extranjeras", el cual requiere que los estados financieros de las empresas en el extranjero que se consolidan se reexpresen en su moneda de origen con base a la inflación de cada país y posteriormente se convierten al tipo de cambio del cierre del ejercicio. De la misma manera, el resultado por posición monetaria se determina considerando la inflación del país de origen de cada una de las subsidiarias. Hasta 1996, la reexpresión de los estados financieros de subsidiarias en el extranjero y la determinación del resultado por posición monetaria se realizaban considerando la inflación de México. Los estados financieros consolidados de 1996 se han reexpresado con base a un factor de actualización ponderado, el cual toma en consideración la inflación de los países en que operan las subsidiarias y el tipo de cambio con relación al Peso Mexicano.

Adicionalmente, como se menciona en la nota 2B, durante 1997 la Compañía adoptó los lineamientos establecidos en el Quinto Documento de Adecuaciones al Boletín B-10 para la actualización de sus propiedades, maquinaria y equipo. Este documento requiere la utilización del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) para la actualización de los activos de procedencia nacional y permite la determinación de un índice específico para la actualización de los de procedencia extranjera. Hasta 1996, su actualización se efectuó mediante avalúos practicados por perito valuador independiente, cuyos saldos sirvieron de base para esta actualización.

En nuestra opinión, basados en nuestros exámenes y los dictámenes de otros contadores públicos independientes, los estados financieros individuales y consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Cemex, S. A. de C.V. y Cemex, S.A. de C.V. y Subsidiarias, al 31 de diciembre de 1997 y 1996 y los resultados individuales y consolidados de sus operaciones, las variaciones en su capital contable y los cambios en su situación financiera por los años terminados en esas fechas, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

KPMG Cárdenas Dosal, S.C.

C.P. Rafael Gómez Eng

Monterrey, N.L., México  
19 de enero de 1998.

# Compromiso de la administración por control interno

Al Consejo de Administración y a los Accionistas de  
Cemex, S.A. de C.V.:

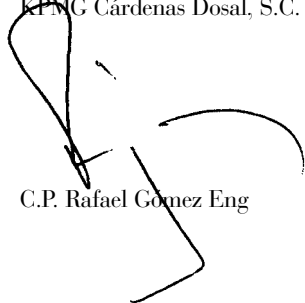
Hemos llevado a cabo el estudio y evaluación del control interno contable de Cemex, S.A. de C.V. y Subsidiarias por el año terminado el 31 de diciembre de 1997. El establecimiento y mantenimiento del control interno contable es responsabilidad de la administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre el mismo con base en nuestra revisión.

Nuestra revisión se efectuó de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas. El control interno contable de algunas compañías subsidiarias fue examinado por otros contadores públicos independientes. La opinión que aquí expresamos, en lo que se refiere al sistema de control interno contable de dichas subsidiarias, se basa en los dictámenes emitidos por otros contadores públicos independientes.

Debido a las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno contable, pueden ocurrir errores o irregularidades, y no ser detectados. Asimismo, la proyección de cualquier evaluación del sistema a períodos posteriores al revisado está sujeta al riesgo de que los procedimientos puedan llegar a ser inadecuados debido a cambios en las circunstancias o a que el grado de cumplimiento de los procedimientos de control pueda deteriorarse.

En nuestra opinión, basada en nuestros exámenes y en los informes de otros auditores, el sistema de control interno contable de Cemex, S. A. de C.V. y Subsidiarias por el año terminado al 31 de diciembre de 1997, satisface los objetivos de control de la administración y ofrece una seguridad razonable en todos los aspectos importantes, de prevenir o detectar errores o irregularidades en el curso normal de sus operaciones.

KPMG Cárdenas Dosal, S.C.



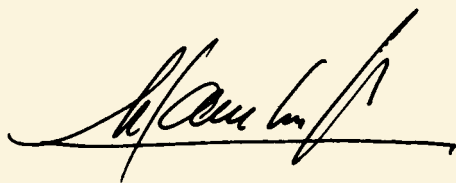
C.P. Rafael Gómez Eng

Monterrey, N.L., México  
19 de enero de 1998.

La administración de Cemex, S.A. de C.V. es responsable de la preparación e integridad de los estados financieros consolidados adjuntos y del mantenimiento del sistema de control interno, para asegurar a los accionistas, a la comunidad financiera y a otras partes interesadas, que las operaciones están debidamente autorizadas por la administración, que los registros contables son confiables como base para la preparación de los estados financieros consolidados y que sus activos están protegidos de pérdidas materiales importantes o de mal uso.

En el cumplimiento de su responsabilidad de mantener la integridad de la información financiera, la administración deposita su confianza en el sistema de control interno. Este sistema se apoya en una estructura organizacional con una clara segregación de responsabilidades y una selección y entrenamiento de personal calificado. Se han desarrollado políticas y procedimientos a través de manuales y se cuenta con los canales apropiados de comunicación para el funcionamiento efectivo de los mismos. El sistema es supervisado por la función de auditoría interna, que opera a nivel internacional e informa sus hallazgos a la administración durante el año. La administración considera que el sistema de control interno de la compañía, por el año terminado el 31 de diciembre de 1997, provee una seguridad razonable en relación con la prevención o detección oportuna de errores o irregularidades importantes y que su costo es adecuado en relación con el beneficio recibido.

Cemex, S.A. de C.V. contrató a KPMG Cárdenas Dosal, S.C., auditores externos principales de la compañía, para efectuar una revisión del sistema de control interno y expresar una opinión acerca de él, por el año terminado el 31 de diciembre de 1997. Su revisión fue realizada con base en las normas de auditoría generalmente aceptadas, e incluyó la revisión y evaluación de los sistemas de control, con base en las pruebas de los documentos y registros que consideraron necesarios para expresar su opinión. Este informe se presenta por separado.



Lorenzo H. Zambrano  
Presidente del Consejo de Administración  
y Director General

# Estados de situación financiera consolidados

(miles de pesos constantes al 31 de diciembre de 1997)

ACTIVO	Al 31 de diciembre de	
	1997	1996
<b>CIRCULANTE</b>		
Efectivo e inversiones temporales	\$ 3,069,338	3,430,872
Clientes, menos estimaciones por incobrables de \$483,632 en 1997 y \$469,809 en 1996	3,675,328	3,403,216
Otras cuentas por cobrar (nota 3)	1,563,331	1,548,820
Inventarios (nota 4)	3,449,584	3,504,279
Otros activos circulantes (nota 5)	641,793	883,900
<b>Total del activo circulante</b>	<b>12,399,374</b>	<b>12,771,087</b>
<b>INVERSIONES Y CUENTAS POR COBRAR</b>		
Inversión en compañías asociadas (nota 6)	2,240,636	3,395,448
Otras inversiones	456,950	317,210
Otras cuentas por cobrar	107,463	138,869
<b>Total de inversiones y cuentas por cobrar</b>	<b>2,805,049</b>	<b>3,851,527</b>
<b>PROPIEDADES, MAQUINARIA Y EQUIPO</b>		
Terrenos y edificios	23,558,591	21,304,941
Maquinaria y equipo	68,581,409	68,408,670
Depreciación acumulada	(45,754,210)	(43,430,352)
Inversiones en proceso	2,081,073	1,921,384
<b>Total de propiedades, maquinaria y equipo</b>	<b>48,466,863</b>	<b>48,204,643</b>
<b>CARGOS DIFERIDOS (nota 7)</b>	<b>18,896,440</b>	<b>18,630,023</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>\$ 82,567,726</b>	<b>83,457,280</b>

Las notas adjuntas son parte de estos estados financieros consolidados.

<b>PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>	Al 31 de diciembre de	
	<b>1997</b>	<b>1996</b>
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>		
Préstamos bancarios (nota 8)	\$ 2,826,610	959,862
Documentos por pagar (nota 8)	887,925	797,604
Vencimiento circulante del pasivo a largo plazo (notas 8 y 9)	1,590,621	5,085,089
Proveedores	2,379,065	1,779,020
Otras cuentas y gastos acumulados por pagar	2,561,623	2,879,113
<b>Total del pasivo circulante</b>	<b>10,245,844</b>	<b>11,500,688</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO (nota 9)</b>		
Préstamos bancarios	13,279,304	15,067,382
Obligaciones por pagar	—	243
Documentos por pagar	20,274,960	23,208,213
Vencimiento circulante del pasivo a largo plazo	(1,590,621)	(5,085,089)
<b>Total del pasivo a largo plazo</b>	<b>31,963,643</b>	<b>33,190,749</b>
<b>OTROS PASIVOS</b>		
Pensiones y primas de antigüedad (nota 11)	431,426	681,658
Impuestos diferidos (nota 14)	1,074,498	1,144,663
Otros pasivos	953,441	534,290
<b>Total de otros pasivos</b>	<b>2,459,365</b>	<b>2,360,611</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>44,668,852</b>	<b>47,052,048</b>
<b>CAPITAL CONTABLE (nota 12)</b>		
Interés mayoritario:		
Capital social	46,514	47,300
Actualización del capital social	2,043,061	2,043,081
Prima en colocación de acciones	11,545,495	11,531,984
Insuficiencia en la actualización del capital contable	(27,802,488)	(22,963,143)
Utilidades retenidas	36,394,567	29,148,937
Utilidad neta del año	6,139,959	8,201,755
<b>Total del interés mayoritario</b>	<b>28,367,108</b>	<b>28,009,914</b>
Interés minoritario	9,531,766	8,395,318
<b>Total del capital contable</b>	<b>37,898,874</b>	<b>36,405,232</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>	<b>\$ 82,567,726</b>	<b>83,457,280</b>



# Estados de resultados consolidados

(miles de pesos constantes al 31 de diciembre de 1997, excepto por la Utilidad por Acción)

	Años terminados el 31 de diciembre de	
	1997	1996
Ventas netas	\$ 30,573,187	28,249,204
Costo de ventas	(18,735,000)	(17,129,381)
<b>Utilidad bruta</b>	<b>11,838,187</b>	<b>11,119,823</b>
Gastos de operación:		
Gastos de administración	(3,125,503)	(2,968,722)
Gastos de venta	(1,488,282)	(1,417,125)
<b>Total de gastos de operación</b>	<b>(4,613,785)</b>	<b>(4,385,847)</b>
<b>Utilidad de operación</b>	<b>7,224,402</b>	<b>6,733,976</b>
Resultado integral de financiamiento:		
Gastos financieros	(4,116,009)	(5,604,592)
Productos financieros	835,019	689,201
Efecto por cambio de paridad, neto	(95,426)	(846,368)
Resultado por posición monetaria	4,657,120	10,203,406
<b>Total del resultado integral de financiamiento</b>	<b>1,280,704</b>	<b>4,441,647</b>
Otros gastos, neto	(1,109,961)	(1,431,705)
<b>Utilidad antes de impuestos, participación de los trabajadores en las utilidades y participación en asociadas</b>	<b>7,395,145</b>	<b>9,743,918</b>
Impuestos sobre la renta y al activo, neto (nota 14)	(403,969)	(786,528)
Participación de los trabajadores en las utilidades (nota 14)	(131,731)	(46,605)
<b>Total de impuestos sobre la renta y al activo y participación de los trabajadores en las utilidades</b>	<b>(535,700)</b>	<b>(833,133)</b>
<b>Utilidad antes de participación en asociadas</b>	<b>6,859,445</b>	<b>8,910,785</b>
Participación en asociadas	141,106	288,935
<b>Utilidad neta consolidada</b>	<b>7,000,551</b>	<b>9,199,720</b>
<b>Utilidad neta minoritaria</b>	<b>860,592</b>	<b>997,965</b>
<b>Utilidad neta mayoritaria</b>	<b>\$ 6,139,959</b>	<b>8,201,755</b>
<b>Utilidad por Acción Básica (nota 18)</b>	<b>\$ 4.78</b>	<b>6.32</b>
<b>Utilidad por Acción Diluida (nota 18)</b>	<b>\$ 4.71</b>	<b>5.52</b>

Las notas adjuntas son parte de estos estados financieros consolidados.

# Estados de cambios en la situación financiera consolidados

(miles de pesos constantes al 31 de diciembre de 1997)

	Años terminados el 31 de diciembre de	
	1997	1996
<b>Operación</b>		
Utilidad neta mayoritaria	\$ 6,139,959	8,201,755
Partidas que no implicaron el uso de recursos (nota 17)	4,204,912	3,867,237
<b>Recursos de operación</b>	<b>10,344,871</b>	<b>12,068,992</b>
<b>Cambios en el capital de trabajo excluyendo efectos de adquisiciones:</b>		
Clientes, neto	(209,916)	1,109,146
Otras cuentas por cobrar y otros activos	221,029	473,924
Inventarios	(222,242)	(630,984)
Proveedores	574,941	40,522
Otras cuentas y gastos acumulados por pagar	(492,523)	(235,663)
<b>Desinversión neta en capital de trabajo</b>	<b>(128,711)</b>	<b>756,945</b>
<b>Recursos netos de operación</b>	<b>10,216,160</b>	<b>12,825,937</b>
<b>Financiamientos</b>		
Préstamos bancarios (pagados) obtenidos, neto	(62,849)	4,469,637
Obligaciones por pagar, neto	(259)	(66,076)
Documentos por pagar, neto, excluyendo el efecto cambiario (nota 2E)	(3,304,761)	(6,349,255)
Inversión de subsidiarias	(577,262)	(53,614)
Dividendos pagados	—	(1,076,740)
Otros financiamientos, neto	(379,713)	(742,920)
Adquisición de acciones propias	(956,949)	—
Aportación de los accionistas	13,529	2,114,321
<b>Total de pagos</b>	<b>(5,268,264)</b>	<b>(1,704,647)</b>
<b>Inversiones</b>		
Propiedades, maquinaria y equipo, neto	(2,701,085)	(1,903,785)
Adquisición de subsidiarias y asociadas, neto de efectivo inicial	(749,158)	(5,427,408)
Interés minoritario	(823,189)	(3,155,731)
Cargos diferidos	(533,302)	(322,402)
Otras inversiones y efecto de conversión monetario	(502,696)	(610,106)
<b>Total de inversiones</b>	<b>(5,309,430)</b>	<b>(11,419,432)</b>
Disminución del efectivo e inversiones temporales	(361,534)	(298,142)
<b>SALDO AL INICIO DEL EJERCICIO</b>	<b>3,430,872</b>	<b>3,729,014</b>
<b>SALDO AL FINAL DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 3,069,338</b>	<b>3,430,872</b>

Las notas adjuntas son parte de estos estados financieros consolidados.

# Estados de situación financiera

(miles de pesos constantes al 31 de diciembre de 1997)

	Al 31 de diciembre de	
	1997	1996
<b>ACTIVO</b>		
<b>CIRCULANTE</b>		
Efectivo e inversiones temporales	\$ 8,564	393,858
Otras cuentas por cobrar (nota 3)	438,603	150,077
Intercompañías (nota 10)	584,712	6,029,690
<b>Total del activo circulante</b>	<b>1,031,879</b>	<b>6,573,625</b>
<b>INVERSIONES Y CUENTAS POR COBRAR</b>		
Inversión en subsidiarias y asociadas (nota 6)	55,524,227	47,287,323
Otras inversiones	9,260	10,659
<b>Total de inversiones y cuentas por cobrar</b>	<b>55,533,487</b>	<b>47,297,982</b>
<b>PROPIEDADES Y EDIFICIO</b>		
Terrenos	941,023	934,046
Edificios	241,961	241,282
Depreciación acumulada	(119,603)	(114,946)
<b>Total de propiedades y edificio</b>	<b>1,063,381</b>	<b>1,060,382</b>
<b>CARGOS DIFERIDOS (nota 7)</b>	<b>1,519,212</b>	<b>1,430,898</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>\$ 59,147,959</b>	<b>56,362,887</b>

Las notas adjuntas son parte de estos estados financieros.

<b>PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>	Al 31 de diciembre de	
	<b>1997</b>	<b>1996</b>
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>		
Préstamos bancarios (nota 8)	\$ 2,056,904	393,581
Documentos por pagar (nota 8)	775,470	—
Vencimiento circulante del pasivo a largo plazo (nota 8)	169,380	3,685,968
Otras cuentas y gastos acumulados por pagar	455,867	508,949
Intercompañías (nota 10)	9,070,679	3,508,168
<b>Total del pasivo circulante</b>	<b>12,528,300</b>	<b>8,096,666</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO (nota 9)</b>		
Préstamos bancarios	1,604,111	1,879,247
Documentos por pagar	16,817,820	22,063,028
Vencimiento circulante del pasivo a largo plazo	(169,380)	(3,685,968)
<b>Total del pasivo a largo plazo</b>	<b>18,252,551</b>	<b>20,256,307</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>30,780,851</b>	<b>28,352,973</b>
<b>CAPITAL CONTABLE (nota 12)</b>		
Capital social	46,514	47,300
Actualización del capital social	2,043,061	2,043,081
Prima en colocación de acciones	11,545,495	11,531,984
Insuficiencia en la actualización del capital contable	(27,802,488)	(22,963,143)
Utilidades retenidas	36,394,567	29,148,937
Utilidad neta del año	6,139,959	8,201,755
<b>Total del capital contable</b>	<b>28,367,108</b>	<b>28,009,914</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>	<b>\$ 59,147,959</b>	<b>56,362,887</b>

# Estados de resultados

(miles de pesos constantes al 31 de diciembre de 1997, excepto por la Utilidad por Acción)

	Años terminados el 31 de diciembre de	
	1997	1996
Participación en subsidiarias y asociadas	\$ 4,460,456	5,064,018
Ingresos por arrendamiento	114,796	106,440
Ingresos por uso de marca	315,546	194,679
<b>Total de ingresos (nota 10)</b>	<b>4,890,798</b>	<b>5,365,137</b>
Gastos de administración	(71,615)	(39,886)
<b>Utilidad de operación</b>	<b>4,819,183</b>	<b>5,325,251</b>
Resultado integral de financiamiento:		
Gastos financieros	(3,064,923)	(4,165,076)
Productos financieros	394,740	967,371
Efecto por cambio de paridad, neto	(193,433)	97,631
Resultado por posición monetaria	3,527,218	5,465,677
<b>Total del resultado integral de financiamiento</b>	<b>663,602</b>	<b>2,365,603</b>
Otros productos (gastos), neto	86,488	(123,093)
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>5,569,273</b>	<b>7,567,761</b>
Impuestos sobre la renta y al activo, neto (nota 14)	570,686	633,994
<b>Utilidad neta del año</b>	<b>\$ 6,139,959</b>	<b>8,201,755</b>
<b>Utilidad por Acción Básica (nota 18)</b>	<b>\$ 4.78</b>	<b>6.32</b>
<b>Utilidad por Acción Diluida (nota 18)</b>	<b>\$ 4.71</b>	<b>5.52</b>

Las notas adjuntas son parte de estos estados financieros.



# Estados de cambios en la situación financiera

(miles de pesos constantes al 31 de diciembre de 1997)

	Años terminados el 31 de diciembre de	
	1997	1996
<b>Operación</b>		
Utilidad neta	\$ 6,139,959	8,201,755
Partidas que no implicaron el uso de recursos (nota 17)	(4,369,030)	(4,966,159)
Recursos de operación	1,770,929	3,235,596
Otras cuentas por cobrar	(288,526)	(132,872)
Intercompañías a corto plazo, neto	11,007,489	(5,628,785)
Otras cuentas y gastos acumulados por pagar	(53,082)	99,840
Inversión (desinversión) neta en capital de trabajo	10,665,881	(5,661,817)
Recursos netos de operación	12,436,810	(2,426,221)
<b>Financiamientos</b>		
Préstamos bancarios obtenidos, neto	1,388,187	395,318
Obligaciones por pagar, neto	—	(27,708)
Documentos por pagar	(4,469,739)	(8,053,667)
Aportación de los accionistas	13,529	2,114,321
Adquisición de acciones propias	(956,949)	—
Dividendos pagados	—	(1,076,740)
Total de pagos	(4,024,972)	(6,648,476)
<b>Inversiones</b>		
Intercompañías por cobrar a largo plazo, neto	—	9,814,661
Inversión en acciones y valores	(9,341,399)	(1,548,273)
Dividendos recibidos	578,479	—
Cargos diferidos	(34,212)	(83,010)
Total de (inversiones) desinversiones	(8,797,132)	8,183,378
Disminución del efectivo e inversiones temporales	(385,294)	(891,319)
<b>SALDO AL INICIO DEL EJERCICIO</b>	393,858	1,285,177
<b>SALDO AL FINAL DEL EJERCICIO</b>	\$ 8,564	393,858

Las notas adjuntas son parte de estos estados financieros.

# Estados de variaciones en el capital contable

(miles de pesos constantes al 31 de diciembre de 1997)

	CAPITAL SOCIAL	
	SERIE A	SERIE B
Saldos al 31 de diciembre de 1995	\$ 1,279,576	808,104
Dividendos decretados (0.69 pesos por acción)	—	—
Aplicación del resultado del ejercicio anterior	—	—
Aportación de los accionistas	2,637	64
Resultado por tenencia de activos no monetarios	—	—
Actualización de la inversión y movimientos en la tenencia minoritaria	—	—
Inversión de subsidiarias (nota 6)	—	—
Utilidad neta del ejercicio	—	—
Saldos al 31 de diciembre de 1996	1,282,213	808,168
Adquisición de acciones propias (nota 12B)	(337)	(487)
Aplicación del resultado del ejercicio anterior	—	—
Aportación de los accionistas (nota 12C)	—	18
Resultado por tenencia de activos no monetarios	—	—
Actualización de la inversión y movimientos en la tenencia minoritaria	—	—
Inversión de subsidiarias (nota 6)	—	—
Utilidad neta del ejercicio	—	—
Saldos al 31 de diciembre de 1997	\$ 1,281,876	807,699

Las notas adjuntas son parte de estos estados financieros.

PRIMA EN COLOCACIÓN DE ACCIONES	INSUFICIENCIA EN LA ACTUALIZACIÓN DEL CAPITAL CONTABLE	UTILIDADES RETENIDAS	UTILIDAD NETA DEL AÑO	INTERÉS MAYORITARIO	INTERÉS MINORITARIO	TOTAL DEL CAPITAL CONTABLE
9,420,364	(11,466,209)	22,241,686	7,983,991	30,267,512	9,346,313	39,613,825
—	—	(1,076,740)	—	(1,076,740)	—	(1,076,740)
—	—	7,983,991	(7,983,991)	—	—	—
2,111,620	—	—	—	2,114,321	—	2,114,321
—	(9,971,907)	—	—	(9,971,907)	—	(9,971,907)
—	—	—	—	—	(1,948,960)	(1,948,960)
—	(1,525,027)	—	—	(1,525,027)	—	(1,525,027)
—	—	—	8,201,755	8,201,755	997,965	9,199,720
11,531,984	(22,963,143)	29,148,937	8,201,755	28,009,914	8,395,318	36,405,232
—	—	(956,125)	—	(956,949)	—	(956,949)
—	—	8,201,755	(8,201,755)	—	—	—
13,511	—	—	—	13,529	—	13,529
—	(3,222,252)	—	—	(3,222,252)	—	(3,222,252)
—	—	—	—	—	275,856	275,856
—	(1,617,093)	—	—	(1,617,093)	—	(1,617,093)
—	—	—	6,139,959	6,139,959	860,592	7,000,551
11,545,495	(27,802,488)	36,394,567	6,139,959	28,367,108	9,531,766	37,898,874

# Notas a los estados financieros individuales y consolidados

Al 31 de diciembre de 1997 y 1996  
(miles de pesos constantes al 31 de diciembre de 1997)

## 1.- ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Cemex, S.A. de C.V. (Cemex o la Compañía) es una sociedad controladora de compañías cuyas actividades se orientan hacia la industria de la construcción, a través de la producción y comercialización de cemento y concreto. Asimismo, posee subsidiarias que participan en la industria turística.

## 2.- PRINCIPALES POLITICAS CONTABLES

### A) BASES DE PRESENTACIÓN

Los estados financieros individuales adjuntos de la Compañía han sido preparados para cumplir con las disposiciones legales a que está sujeta como una entidad jurídica independiente. Asimismo, la Compañía presenta estados financieros consolidados.

Los estados financieros fueron preparados de acuerdo con Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) en México, los cuales incluyen el reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera.

### B) ADOPCIÓN DE NUEVOS PRINCIPIOS CONTABLES

La Compañía adoptó los lineamientos del Boletín B-15 "Transacciones en Moneda Extranjera y Conversión de Estados Financieros de Operaciones Extranjeras (B-15)" emitido en 1997. De acuerdo con el Boletín B-15, los estados financieros de las subsidiarias en el extranjero que se consolidan, se reexpresan en su moneda de origen con base a la inflación de cada país y posteriormente se convierten al tipo de cambio de cierre del ejercicio que se informa. El Resultado por Posición Monetaria consolidado se determina considerando la inflación del país de origen de cada una de las subsidiarias del Grupo.

La reexpresión de los estados financieros consolidados del ejercicio anterior, se determina considerando la inflación promedio ponderada y la variación en tipo de cambio de cada país, en los que opera la Compañía (notas 2C y 2E).

Durante 1997, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) emitió en forma definitiva el 5o. documento de adecuaciones al Boletín B-10 modificado, el cual permite la actualización de los activos fijos tomando como base la inflación del país de origen del activo y la variación del tipo de cambio entre la moneda de origen de dicho país y la moneda en que se informa. La Compañía aplicó a partir de 1997, los criterios del 5o. documento de adecuaciones modificado (nota 2I).

A partir de 1997, la Compañía aplica las disposiciones establecidas por la Circular No. 50 "Tasas de interés a utilizar para la valuación de las obligaciones laborales y aplicación supletoria de principios de contabilidad, relativa a las obligaciones laborales", emitida en este año. La Circular establece básicamente la utilización de tasas reales (tasas nominales descontadas por inflación) dentro de las hipótesis actuariales para la determinación del pasivo laboral de la Compañía.

### C) PRESENTACIÓN DE CIFRAS DEL EJERCICIO ANTERIOR

De acuerdo con el Boletín B-15, los factores de actualización de las cifras consolidadas del ejercicio anterior fueron determinadas con base en la inflación promedio ponderada y al movimiento del tipo de cambio de cada país en el que opera la Compañía. El factor de actualización de las cifras del ejercicio anterior de la tenedora, se determinó con base en la inflación mexicana.

Factor de actualización ponderado	1.0653
Factor de actualización con inflación mexicana	1.1572

Las partidas de capital social y prima en colocación de acciones se actualizaron con el factor basado en inflación mexicana; las demás partidas del capital contable se actualizaron con el factor ponderado.

#### **D) BASES DE CONSOLIDACIÓN**

Los estados financieros consolidados incluyen los de Cemex y los de sus empresas subsidiarias en las que posee más del 50% de su capital social y/o ejerce control.

Las principales subsidiarias son las siguientes:

- Cementos Monterrey, S.A. de C.V.
- Grupo Empresarial Maya, S.A. de C.V.
- Tolmex, S.A. de C.V.
- Cemex Central, S.A. de C.V.
- Cementos del Norte, S.A. de C.V.
- Sunbelt Enterprises
- Turismo Cemex, S.A. de C.V.
- Compañía Valenciana de Cementos Portland, S.A.
- Corporación Venezolana de Cementos, S.A.C.A.
- Cemex USA, Inc.
- Cementos Diamante, S.A.
- Cemento Bayano, S.A.
- Cementos Nacionales, S.A.

La Compañía consolidó las operaciones de Industrias e Inversiones Samper, S.A. (Samper) en Colombia a partir del 1° de enero de 1997. Al 31 de diciembre de 1996, la inversión en Samper se presenta registrada bajo el método de participación por \$1,177,784.

En 1997, la Compañía a través de una subsidiaria adquirió por 93 millones de dólares, el 30% del capital social de Rizal Cement, Inc., una empresa filipina propietaria de varias plantas de cemento. Los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 1997, presentan la inversión de Rizal registrada bajo el método de participación, incluyéndose en la cuenta de inversión en compañías asociadas por \$343,293.

Los saldos y operaciones intercompañías han sido eliminados en la preparación de los estados financieros consolidados.

#### **E) OPERACIONES EN MONEDA EXTRANJERA Y CONVERSIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS DE EMPRESAS EXTRANJERAS**

Las operaciones en moneda extranjera se registran al tipo de cambio vigente a la fecha en que se realizan. Los saldos de activos y pasivos monetarios en moneda extranjera se presentan valuados en moneda nacional al tipo de cambio vigente a la fecha de los estados financieros. Las fluctuaciones cambiarias derivadas de la valuación de estos saldos se cargan o acreditan a los resultados del ejercicio o al capital contable por los financiamientos identificados con la adquisición de subsidiarias en el extranjero.

Durante 1997, la Compañía adoptó las disposiciones del Boletín B-15 (ver nota 2B).

Hasta 1996, los estados financieros de las subsidiarias en el extranjero fueron incorporados utilizando el método de conversión de entidades extranjeras de acuerdo con la Norma Internacional de Contabilidad N° 21 (NIC 21). La reexpresión de dichos estados se llevó a cabo, para efectos de consolidación, utilizando la tasa de inflación mexicana, y sobre las bases del Boletín B-10.

#### **F) EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES**

El efectivo incluye inversiones en valores de renta fija con un vencimiento a tres meses o menos. Las inversiones en valores negociables se valúan a su valor de mercado. A la fecha de los estados financieros las utilidades o pérdidas en valuación, así como los efectos inflacionarios, se incluyen en los resultados del ejercicio, como parte del Resultado Integral de Financiamiento.



#### **G) INVENTARIOS Y COSTO DE VENTAS ( NOTA 4 )**

Los inventarios se presentan a su costo de reposición o valor de mercado, el menor. El costo de reposición corresponde al precio de la última compra o último costo de producción. El costo de ventas representa el costo de reposición de los inventarios al momento de la venta, expresado en pesos de poder adquisitivo al cierre del ejercicio más reciente que se presenta.

#### **H) INVERSIÓN EN SUBSIDIARIAS Y ASOCIADAS ( NOTA 6 )**

La inversión en acciones cuya participación se encuentra entre el 10% y 100% del capital social de las emisoras, para el caso de la Tenedora, y entre el 10% y el 50% para el caso del Consolidado se presentan valuadas a través del método de participación. Este método consiste en adicionar al costo de adquisición de las acciones la proporción que le corresponde a la tenedora en el capital, los resultados y los efectos de inflación de la emisora, posteriores a su fecha de compra.

#### **I) PROPIEDADES, MAQUINARIA Y EQUIPO**

A partir de 1997, la Compañía aplicó el 5o. documento de adecuaciones modificado (ver nota 2B). Los saldos iniciales que sirvieron de base para la actualización de 1997, fueron los saldos finales de 1996, los cuales fueron valuados al valor neto de reposición, con base en avalúos practicados por peritos independientes.

El costo integral de financiamiento, correspondiente a activos fijos en período de construcción o instalación, se capitaliza.

La depreciación de las propiedades, maquinaria y equipo se calcula por el método de línea recta, con base en sus vidas útiles, considerando su valor de desecho. Las vidas útiles totales de los principales grupos de activos son como sigue:

	<u>Años</u>
Edificios para oficinas	50
Edificios industriales y maquinaria y equipo	10 a 35

#### **J) CARGOS DIFERIDOS Y AMORTIZACIÓN ( NOTA 7 )**

Los cargos diferidos se presentan a su valor actualizado. La amortización de cargos diferidos se calcula por el método de línea recta sobre la base del valor actualizado.

La amortización del exceso en el precio de compra de compañías sobre el valor en libros se calcula por el método de fondo de amortización, que tiene como objetivo enfrentar de una mejor manera el exceso con la generación de ingresos de las compañías que se adquirieron. Los años de amortización son como sigue:

	<u>Años</u>
Excesos provenientes de ejercicios anteriores a 1992	40
Excesos generados a partir del 1° de enero de 1992	20

Los gastos financieros diferidos se presentan a su valor actualizado, y representan gastos derivados de las operaciones de financiamiento que ha efectuado la Compañía. La amortización de estos gastos se calcula por el método de línea recta sobre la base de valor actualizado, de acuerdo con el plazo de los financiamientos.

#### **K) PLANES DE PENSIONES Y PRIMAS DE ANTIGÜEDAD ( NOTA 11 )**

Los beneficios acumulados por pensiones y prima de antigüedad a que tienen derecho los trabajadores por ley se reconocen en los resultados de cada ejercicio con base en cálculos actuariales del valor presente de esta obligación.

En algunas empresas se han establecido planes de pensiones y jubilaciones adicionales a las prestaciones de ley. Estos planes están calculados actuarialmente y se han creado algunos fondos que se manejan a través de contratos de fideicomiso irrevocables.

Las demás compensaciones a que puede tener derecho el personal se reconocen en los resultados del ejercicio en que se pagan.

#### L) IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES ( NOTA 14 )

Los cargos a resultados por impuesto sobre la renta (I.S.R.) y participación de los trabajadores en las utilidades (P.T.U.) reconocen los importes causados en el ejercicio, así como los efectos en I.S.R. y P.T.U. de las diferencias temporales entre la utilidad gravable y la contable, sobre las que razonablemente se estima que en un período definido se origine un beneficio o un pasivo para efectos fiscales.

#### M) RESULTADO POR POSICIÓN MONETARIA

A partir del 1 de enero de 1997, el resultado por posición monetaria se calcula considerando la inflación del país de origen de cada una de las subsidiarias para los activos y pasivos monetarios; hasta 1996, se calculó considerando la inflación mexicana.

#### N) INSUFICIENCIA EN LA ACTUALIZACIÓN DEL CAPITAL CONTABLE

La insuficiencia en la actualización del capital contable incluye el efecto acumulado del resultado por tenencia de activos no monetarios y, a partir de 1994, los efectos en conversión de estados financieros de subsidiarias en el extranjero.

#### O) INSTRUMENTOS FINANCIEROS DERIVADOS

Con el propósito de protegerse de los riesgos inherentes a su operación y de las fluctuaciones en las tasas de interés y tipos de cambio, la Compañía utiliza selectivamente instrumentos financieros derivados tales como swaps de tasas de interés, contratos de forward y opciones. Estos han sido designados como coberturas de instrumentos de deuda o capital, y reconoce sus efectos económicos como parte del resultado integral de financiamiento o en el capital contable, según corresponda. Asimismo, la Compañía ha designado operaciones con contratos de forward como coberturas de sus inversiones en empresas en el extranjero, reconociendo las ganancias o pérdidas realizadas y no realizadas en el capital contable, como parte de los efectos de conversión.

### 3.- OTRAS CUENTAS POR COBRAR

La integración del saldo de otras cuentas por cobrar a corto plazo es como sigue:

	1997		1996	
	Consolidado	Tenedora	Consolidado	Tenedora
Cuentas por cobrar derivadas de actividades no comerciales	\$ 972,468	21	1,243,008	10,870
ISR por recuperar	374,116	434,818	—	125,851
Otros impuestos por recuperar	216,747	3,764	305,812	13,356
	<u>\$ 1,563,331</u>	<u>438,603</u>	<u>1,548,820</u>	<u>150,077</u>

### 4.- INVENTARIOS

Los inventarios se integran como sigue:

	Consolidado	
	1997	1996
Productos terminados	\$ 679,672	761,850
Productos en proceso	204,698	194,042
Materias primas	444,504	394,813
Materiales y refacciones	1,742,120	1,586,238
Anticipos a proveedores	185,962	274,431
Mercancías en tránsito	29,777	119,419
Terrenos de inmobiliarias para su venta	162,851	173,486
	<u>\$ 3,449,584</u>	<u>3,504,279</u>

## 5.- OTROS ACTIVOS CIRCULANTES

La integración del saldo de otros activos circulantes es como sigue:

	Consolidado	
	1997	1996
Activos no cementeros <sup>(1)</sup>	\$ 482,667	504,820
Gastos pagados por anticipado	119,195	223,122
Otros	39,931	155,958
	<u>\$ 641,793</u>	<u>883,900</u>

<sup>(1)</sup> Corresponde a activos no cementeros que se tiene la intención de vender en el corto plazo, los cuales se presentan a su valor estimado de realización. Estos activos incluyen inversiones en valores, activos destinados a giros diferentes a los de la Compañía.

## 6.- INVERSION EN COMPAÑÍAS SUBSIDIARIAS Y ASOCIADAS

La inversión en acciones de compañías subsidiarias y asociadas, así como inversiones en compañías no consolidadas, se presenta valuada por el método de participación, considerando los resultados y el capital contable de las emisoras. El saldo de este rubro se integra como sigue:

	1997		1996	
	Consolidado	Tenedora	Consolidado	Tenedora
Aportación o valor en libros a la fecha de compra	\$ 1,179,453	34,601,474	2,349,891	13,313,647
Participación en el capital contable de subsidiarias y asociadas	1,061,183	20,922,753	1,045,557	33,973,676
	<u>\$ 2,240,636</u>	<u>55,524,227</u>	<u>3,395,448</u>	<u>47,287,323</u>

Se excluye la inversión de subsidiarias en acciones de la tenedora, lo cual implica una reducción al capital contable mayoritario por \$5,287,932 y \$3,410,034 al 31 de diciembre de 1997 y 1996, respectivamente. Ciertas inversiones de subsidiarias en la tenedora, las cuales fueron realizadas, generaron una ganancia en el resultado integral de financiamiento por \$44,705 en 1997 y \$190,129 en 1996.

## 7.- CARGOS DIFERIDOS

Los cargos diferidos se integran como sigue:

	1997		1996	
	Consolidado	Tenedora	Consolidado	Tenedora
Exceso del costo sobre el valor en libros de subsidiarias y asociadas	\$19,585,866	1,204,899	18,265,426	1,203,215
Gastos de instalación en terminales y otros intangibles	78,704	—	217,656	—
Gastos financieros diferidos	308,823	196,283	215,967	208,098
Otros	1,782,354	505,756	2,151,441	422,666
Amortización acumulada	(2,859,307)	(387,726)	(2,220,467)	(403,081)
	<u>\$18,896,440</u>	<u>1,519,212</u>	<u>18,630,023</u>	<u>1,430,898</u>

## 8.- PRESTAMOS BANCARIOS Y DOCUMENTOS POR PAGAR A CORTO PLAZO

La deuda a corto plazo por tipo de moneda al 31 de diciembre de 1997 y 1996, se integra como sigue:

	Consolidado	
	1997	1996
Dólares	\$ 4,119,709	5,769,307
Pesetas	1,152,585	345,005
Bolívares	17,346	136,346
Pesos colombianos	15,516	504,005
Pesos	—	41,971
Pesos dominicanos	—	45,921
	<u>\$ 5,305,156</u>	<u>6,842,555</u>

Al 31 de diciembre de 1997, no existían depósitos comprometidos al pago de deuda a corto plazo. Al 31 de diciembre de 1996, existían depósitos por un importe de 52 millones de dólares, los cuales fueron compensados para efectos de presentación.

## 9.- FINANCIAMIENTOS BANCARIOS A LARGO PLAZO

La deuda consolidada a largo plazo se integra de la siguiente manera:

	1997	Tasa	1996	Tasa
<b>A) Préstamos Bancarios</b>				
Préstamos sindicados en moneda extranjera, 2001 a 2003	\$ 8,034,053	5.8% - 8.6%	10,041,473	6.2% - 8.4%
Préstamos bancarios en moneda extranjera, 1998 a 2003	5,245,251	5.3% - 20.9%	5,012,450	5.9% - 24.6%
Préstamos bancarios en moneda nacional, 1999	—		13,459	28.8%
	<u>13,279,304</u>		<u>15,067,382</u>	
<b>B) Obligaciones por pagar otros</b>	—		243	
<b>C) Documentos por Pagar</b>				
Programas de Euro-Notas en moneda extranjera, 1998 a 2006	14,915,297	8.5% - 12.8%	18,523,462	4.5% - 12.8%
Programas de Papel Comercial en moneda extranjera, vencimientos revolventes cada uno y dos años	2,905,200	5.8% - 6.4%	2,854,152	5.5% - 7.2%
Notas Yankee, vencimiento en el año 2003	1,412,250	8.4%	1,469,049	8.4%
Otros documentos por pagar en moneda extranjera, 1998 a 2003	1,042,213	6.3% - 10.0%	297,129	8.5% - 12.0%
Otros documentos por pagar en moneda nacional, 1999	—		64,421	31.5%
Total documentos por pagar largo plazo	<u>20,274,960</u>		<u>23,208,213</u>	
	<u>33,554,264</u>		<u>38,275,838</u>	
Vencimiento Circulante.	(1,590,621)		(5,085,089)	
	<u>\$31,963,643</u>		<u>33,190,749</u>	

Los vencimientos de la deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 1997 son como sigue:

	<b>Consolidado</b>	<b>Tenedora</b>
1999	\$ 9,421,215	5,992,879
2000	9,790,741	6,164,108
2001	6,111,702	3,204,500
2002	1,140,084	24
2003 en adelante	5,499,901	2,891,040
	<b>\$ 31,963,643</b>	<b>18,252,551</b>

Del total de la deuda consolidada a largo plazo, el 98% y 92% está denominada en dólares en 1997 y 1996, respectivamente. La deuda de largo plazo de la tenedora está denominada en dólares en su totalidad.

Las siguientes subsidiarias garantizan documentos de la Compañía por 1,250 millones de dólares: Tolmex, S.A. de C.V., Empresas Tolteca de México, S.A. de C.V., Cemento Portland Nacional, S.A. de C.V., Cementos Monterrey, S.A. de C.V., Cementos Mexicanos, S.A. de C.V. y Grupo Empresarial Maya, S.A. de C.V. Los rubros combinados más importantes de los estados financieros de estas subsidiarias al 31 de diciembre de 1997 son:

Ventas netas	\$ 3,928,208
Utilidad de operación	1,247,780
Utilidad neta	1,880,394
Activo	36,431,450
Pasivo	6,553,653
Capital Contable	<b>29,877,797</b>

Al 31 de diciembre de 1997, la Compañía y sus subsidiarias tienen las siguientes líneas de crédito a una tasa anual de interés que fluctúa entre 5.6% y 12.7%, dependiendo de las monedas en que sean contratadas:

	<b>Línea</b>	<b>Disponible</b>
Euro-Notas de Mediano Plazo (\$1,250 USMD)	\$ 10,087,500	4,680,600
Líneas de Crédito Revolvente (\$600 USMD)	4,842,000	4,842,000
Papel Comercial Europeo (\$500 USMD)	4,035,000	3,550,800
Papel Comercial Americano (\$300 USMD)	2,421,000	—
Línea de crédito de cuenta corriente (\$250 USMD)	2,017,500	282,450
Líneas de crédito de subsidiarias extranjeras	3,820,250	2,039,859
Otras líneas instituciones nacionales	5,511,789	3,264,401
Otras líneas instituciones extranjeras	4,348,439	2,093,716
	<b>\$ 37,083,478</b>	<b>20,753,826</b>

Existen financiamientos de corto plazo que han sido clasificados como deuda a largo plazo en 1997 y 1996 por 752 y 340 millones de dólares, respectivamente, debido a la capacidad de la Compañía para refinanciar dicha deuda con la parte disponible de las líneas de crédito de largo plazo.

Al 31 de diciembre de 1997 y 1996, existen depósitos comprometidos al pago de pasivos de largo plazo por un importe de 25 y 30 millones de dólares, respectivamente, los cuales han sido compensados para efectos de presentación.

Asimismo, al 31 de diciembre de 1997, se han realizado transacciones financieras por 616.5 millones de dólares, las cuales incluyen algunas garantías, y que han sido compensadas para propósitos de presentación en el balance general de la Compañía. Dichas transacciones han sido compensadas de la siguiente manera: 180 millones de dólares con instrumentos representativos de acciones de la tenedora; 320 millones de dólares con una parte del capital sin derechos de voto ni derechos corporativos de la subsidiaria en España; y 116.5 millones de dólares mediante la aportación de activos a un fideicomiso. Los vencimientos de las transacciones descritas oscilan entre 1998 y 2007, y la Compañía tiene la opción de readquirir los activos relacionados en diferentes fechas.



Algunos contratos de crédito están garantizados por la Compañía y/o algunas de sus subsidiarias y establecen ciertas restricciones tales como venta de activos, control accionario de algunas subsidiarias, algunos gravámenes y el cumplimiento de ciertas razones financieras, que en los casos de incumplimiento se han obtenido las dispensas respectivas.

#### 10.- SALDOS Y OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS

Los principales saldos por cobrar y por pagar a compañías afiliadas al 31 de diciembre de 1997 y 1996 son:

Tenedora	1997	
	Circulante	
	Activo	Pasivo
Cemex Control, S.A. de C.V.	\$ 272,743	—
Cegusa, S.A.	216,556	—
Cementos Monterrey, S.A. de C.V.	32,872	—
Badenoch Corporation	26,938	—
Concreto y Precolados, S.A.	16,666	—
Concretos Monterrey, S.A. de C.V.	10,629	—
Cementos Mexicanos, S.A. de C.V.	2,074	—
Cemex Central, S.A. de C.V.	1,248	—
Productora de Bolsas de Papel, S.A. de C.V.	1,164	—
Concreto Premezclado Nacional, S.A. de C.V.	1,101	—
Cementos Guadalajara, S.A. de C.V.	1,033	—
Cementos Anáhuac, S.A. de C.V.	791	—
Cementos del Norte, S.A. de C.V.	—	5,781,741
Centro Distribuidor de Cemento, S.A. de C.V.	—	1,162,409
Sunbelt Enterprises	—	1,130,094
Grupo Empresarial Maya, S.A. de C.V.	—	996,146
Otras	897	289
	<u>\$ 584,712</u>	<u>9,070,679</u>

Tenedora	1996	
	Circulante	
	Activo	Pasivo
Sunbelt Enterprises	\$ 4,133,361	—
Badenoch Corporation	726,821	—
Petrocemex, S.A. de C.V.	451,696	—
Cemex Control, S.A. de C.V.	345,282	—
Cegusa, S.A.	250,599	—
Cementos Monterrey, S.A. de C.V.	53,179	—
Cementos Tolteca, S.A. de C.V.	27,274	—
Anacorp	19,377	—
Concretos Monterrey, S.A. de C.V.	5,257	—
Concreto y Precolados, S.A.	4,817	—
Cementos Guadalajara, S.A. de C.V.	3,109	—
Cemento Portland Nacional, S.A. de C.V.	2,372	—
Cemex Internacional, S.A. de C.V.	2,141	—
Cementos Anáhuac, S.A. de C.V.	1,348	—
Cementos del Norte, S.A. de C.V.	—	2,380,541
Grupo Empresarial Maya, S.A. de C.V.	—	1,126,164
Otras	3,057	1,463
	<u>\$ 6,029,690</u>	<u>3,508,168</u>

Las principales operaciones con compañías afiliadas son:

<b>Tenedora</b>		<b>1997</b>	<b>1996</b>
Ingresos por arrendamientos	\$	114,796	106,440
Ingresos por uso de marca		315,546	194,679
Gastos financieros		(787,506)	(801,606)
Productos financieros		356,848	896,752
Dividendos de subsidiarias		578,479	—

## 11.- PENSIONES Y PRIMAS DE ANTIGÜEDAD

El costo de los planes de pensiones y primas de antigüedad mencionados en la nota 2K se determinó con base en cálculos preparados por actuarios independientes al 31 de diciembre de 1997 y 1996. El gasto de pensiones y primas de antigüedad fue de \$109,450 y \$183,065 en 1997 y 1996, respectivamente.

El valor presente actuarial de las obligaciones por beneficios y el estado de los fondos para el plan al 31 de diciembre de 1997 y 1996, son como sigue:

	<b>1997</b>	<b>1996</b>
Obligación por beneficios actuales	\$ 480,503	575,287
Exceso ó déficit de la obligación por beneficios proyectados sobre la obligación por beneficios actuales	(21,701)	122,851
Obligación por beneficios proyectados	458,802	698,138
Activos del plan a valor de mercado	(51,381)	(42,981)
Déficit en el fondo	407,421	655,157
Obligación reconocida en exceso no amortizada	24,005	26,501
Pasivo reconocido en el balance general	\$ 431,426	681,658

Los supuestos más importantes utilizados en la determinación del costo neto del período de los planes son los siguientes:

	<b>1997</b>	<b>1996</b>
Rango de tasas de descuento utilizadas para reflejar el valor presente de las obligaciones	4.5% - 5.5%	6% - 25%
Tasa de rendimiento de los activos del plan	7%	15%

## 12.- CAPITAL CONTABLE

### A) CAPITAL SOCIAL

El capital social de la Compañía al 31 de diciembre de 1997 está representado de la siguiente forma:

	<b>Serie A<sup>(1)</sup></b>	<b>Serie B<sup>(2)</sup></b>
Acciones suscritas y pagadas	979,695,687	434,802,023
Programa de adquisición de acciones propias	3,497,000	1,807,000
Acciones en tesorería	9,216,905	—
Acciones suscritas por fideicomiso sin exhibir valor	—	69,853,477
	992,409,592	506,462,500

Del total de acciones, 1,089,000,000 corresponden a la parte fija y 409,872,092 corresponden a la parte variable.

<sup>(1)</sup> Serie "A" o mexicana que representa como mínimo el 64% del capital social.

<sup>(2)</sup> Serie "B" o de suscripción libre que representa como máximo el 36% del capital social.

## B) PROGRAMA DE ADQUISICION DE ACCIONES PROPIAS

Como resultado del Programa de Adquisición de Acciones Propias, al 31 de diciembre de 1997, se han adquirido y cancelado en el capital contable de la Compañía un total de 9'693,000 acciones serie "A" y 14,436,099 acciones serie "B" por un importe total de \$824 en el capital social y \$956,125 en la Reserva para Recompra de Acciones. De las acciones adquiridas, 3,497,000 acciones serie "A" y 1,807,000 acciones serie "B" se encuentran en la tesorería de la Compañía, las restantes 6,196,000 acciones serie "A" y 12,629,099 acciones serie "B" se encuentran bajo contratos específicos en distintas Casas de Bolsa, a las cuales Cemex les ha solicitado la entrega física de los títulos para su resguardo en tesorería.

## C) PLAN DE OPCION DE COMPRA DE ACCIONES PARA EJECUTIVOS

En 1995, la Compañía constituyó un Plan de Opciones sobre acciones Serie "B" representativas del capital variable de la misma. Bajo este programa, la Compañía está autorizada a otorgar a las "personas elegibles" designadas por un Comité Técnico, derechos de opción para la adquisición de hasta 72,100,000 acciones. Al 31 de diciembre de 1997, se habían otorgado opciones para adquirir 21,152,885 acciones, habiéndose ejercido derechos sobre 2,246,523 acciones, exhibidas al valor asignado de las acciones, generando una prima en colocación de acciones de \$63,815.

El derecho del empleado para ejercer las opciones recibidas se obtiene en proporción anual de 25% del número total de opciones durante los primeros cuatro años a partir de ser otorgadas, y expira al décimo aniversario del mismo o al dejar de laborar en la empresa.

## D) UTILIDADES RETENIDAS

Las utilidades retenidas al 31 de diciembre de 1997 incluyen \$24,316,862 de utilidades generadas por las subsidiarias y asociadas, que podrán ser distribuidas por la empresa hasta que los dividendos respectivos sean decretados por dichas compañías.

Las utilidades retenidas al 31 de diciembre de 1997, incluyen la reserva para recompra de acciones por \$8,493,756.

La utilidad del ejercicio está sujeta a la separación de un 5% para constituir la reserva legal, hasta que ésta alcance la quinta parte del capital social. Al 31 de diciembre de 1997 la reserva legal asciende a \$873,221.

Las utilidades que se distribuyan como dividendos en exceso de las utilidades fiscales están sujetas al pago de impuesto conforme lo previsto por la Ley del Impuesto sobre la Renta, por lo que en su caso, sólo se podrá distribuir el 66% a los accionistas.

## E) EFECTOS DE LA INFLACION

Los efectos de la inflación sobre el capital contable mayoritario al 31 de diciembre de 1997 se integran como sigue:

	Nominal	Actualización	Total
Capital social	\$ 46,514	2,043,061	2,089,575
Prima en colocación de acciones	6,466,398	5,079,097	11,545,495
Insuficiencia en la actualización del capital contable	—	(27,802,488)	(27,802,488)
Utilidades retenidas	17,783,998	18,610,569	36,394,567
Utilidad neta del año	5,926,898	213,061	6,139,959

## F) CONVERSION DE SUBSIDIARIAS EXTRANJERAS

La Compañía tiene registrado un efecto neto en el capital contable por \$182,353 y \$147,613 en 1997 y 1996, respectivamente, derivado de lo siguiente:

	<b>1997</b>	<b>1996</b>
Utilidad en conversión	\$ 569,156	435,638
Pérdida en cambios <sup>(1)</sup>	(354,851)	(288,025)
Cobertura de capital <sup>(2)</sup>	(31,952)	—
	<u>\$ 182,353</u>	<u>147,613</u>

<sup>(1)</sup> Se genera por las pérdidas cambiarias de los financiamientos identificados con la adquisición de subsidiarias en el extranjero, de acuerdo con el Boletín B-15 en 1997 y la NIC 21 en 1996.

<sup>(2)</sup> Ver nota 13.

## 13.- INSTRUMENTOS FINANCIEROS DERIVADOS

Al 31 de diciembre de 1997, la Compañía ha llevado a cabo diversas operaciones con instrumentos derivados, siendo los más significativos los siguientes:

Se han realizado diversas transacciones con derivados para manejar el riesgo de tasas de interés hasta por un monto de 375 millones de dólares, con el objetivo de fijar la tasa de interés en dólares. Adicionalmente existen swaps y collars en tasas de interés que protegen hasta 550 millones de dólares y 7,500 millones de pesetas de la deuda negociada en tasa variable en un rango de tasa Libor y Mibor.

La Compañía está expuesta por sus operaciones internacionales a riesgos financieros por los movimientos de los tipos de cambio. Para protegerse de estos riesgos, se han llevado a cabo operaciones a través de contratos forward que cubren hasta por un monto de 350 millones de dólares, los cuales han sido designados como coberturas de una inversión neta de subsidiarias en el extranjero.

Asimismo, se han contratado forwards para garantizar precios de acciones de la Compañía por un monto aproximado de hasta 60 millones de dólares.

## 14.- IMPUESTO SOBRE LA RENTA (I.S.R.), IMPUESTO AL ACTIVO (IMPAC) Y PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES (P.T.U.)

De acuerdo a la legislación fiscal vigente, las empresas deben pagar el impuesto que resulte mayor entre el I.S.R. y el IMPAC para sus operaciones en México. Ambos impuestos reconocen los efectos de la inflación, aunque en forma diferente que los principios de contabilidad generalmente aceptados. La P.T.U. se calcula prácticamente sobre las mismas bases que el I.S.R., pero sin reconocer los efectos de la inflación.

La Ley del IMPAC establece un impuesto del 1.8% sobre los activos, actualizados en el caso de inventarios e inmuebles, mobiliario y equipo y deducidos algunos pasivos.

La Compañía y sus subsidiarias en México, causan I.S.R. o IMPAC en forma consolidada. Por lo tanto, las cantidades por estos conceptos presentados en los estados financieros consolidados adjuntos son el resultado consolidado para estos impuestos. Para P.T.U., la cantidad presentada por este concepto representa la suma de los resultados individuales de cada compañía.

El I.S.R. del estado de resultados se integra como sigue:

	<b>1997</b>		<b>1996</b>	
	Consolidado	Tenedora	Consolidado	Tenedora
Sobre base fiscal	\$ (1,122,399)	(908,398)	(854,379)	—
Recibido de controladas	—	760,654	—	633,994
Amortización pérdidas fiscales	718,430	718,430	—	—
Efecto por actualización (nota 2C)	—	—	67,851	—
	<u>\$ (403,969)</u>	<u>570,686</u>	<u>(786,528)</u>	<u>633,994</u>

El total de I.S.R. incluye \$191,021 y \$238,000 de las subsidiarias en el extranjero, y \$212,948 y \$548,528 de las subsidiarias en México para 1997 y 1996, respectivamente.

La Compañía como empresa controladora, presenta declaración de I.S.R. e IMPAC sobre bases consolidadas, lo que originó un beneficio fiscal de impuesto por \$570,686 en 1997 y \$633,994 en 1996.

La Compañía por sus operaciones en México, tiene las siguientes pérdidas acumuladas en lo referente al I.S.R., que pueden ser amortizadas actualizadas por inflación, contra utilidades que se obtengan en los siguientes diez ejercicios, de acuerdo con lo establecido en la Ley del I.S.R.:

Ejercicio en que ocurrió la pérdida	Saldo por amortizar	Año de expiración
1994	\$ 5,573,243	2004
1995	5,662,977	2005
	<u>\$ 11,236,220</u>	

Para el año terminado el 31 de diciembre de 1997, la Compañía amortizó pérdidas fiscales acumuladas contra la utilidad fiscal del ejercicio por un monto de \$2,113,029, que le generó un beneficio por \$718,430.

El IMPAC causado en exceso del I.S.R. del ejercicio se podrá recuperar, actualizado por inflación, en cualquiera de los diez ejercicios siguientes, cuando el I.S.R. causado exceda al IMPAC causado en tal ejercicio.

El impuesto al activo por recuperar al 31 de diciembre de 1997 es como sigue:

Ejercicio en que el IMPAC excedió al I.S.R.	Saldo por recuperar	Año de expiración
1989	\$ 14,972	1999
1990	22,546	2000
1996	5,415	2006
1997	202,297	2007
	<u>\$ 245,230</u>	

Al 31 de diciembre de 1997, existen diferencias temporales sobre las que se reconoce el efecto de impuestos diferidos. Estas diferencias se detallan a continuación:

	Consolidado
Depreciación fiscal en exceso de la contable	\$ 594,869
Inventarios	264,279
Costo financiero capitalizado y otras	215,350
	<u>\$ 1,074,498</u>

Los efectos de la inflación no son reconocidos para efectos fiscales en algunos países en los que la Compañía opera, o bien son reconocidos en forma diferente de los principios de contabilidad utilizados por la Compañía. Estos efectos, al igual que otras diferencias entre las bases contables y las bases fiscales pueden generar diferencias entre la tasa impositiva y la tasa efectiva mostrada en el estado de resultados.

#### 15.- POSICION EN MONEDA EXTRANJERA

El tipo de cambio en relación con el dólar americano al 31 de diciembre de 1997 y 1996 fue de \$8.07 y \$7.88 pesos por dólar, respectivamente. Al 19 de enero de 1998, el tipo de cambio es de \$8.24 pesos por dólar.

Al 31 de diciembre de 1997 y por el ejercicio terminado en esa fecha, se presenta la siguiente información de los principales saldos en moneda extranjera, así como activos no monetarios en México de procedencia extranjera:

	Miles de dólares		
	México	Extranjero	Total
Activo circulante	143,950	917,487	1,061,437
Activo no circulante	850,959 <sup>(1)</sup>	4,812,457	5,663,416
<b>Total de activos</b>	<b>994,909</b>	<b>5,729,944</b>	<b>6,724,853</b>
Pasivo circulante	405,732	707,537	1,113,269
Pasivo no circulante	2,592,022	1,518,189	4,110,211
<b>Total de pasivos</b>	<b>2,997,754</b>	<b>2,225,726</b>	<b>5,223,480</b>

<sup>(1)</sup> Activos no monetarios en México de procedencia extranjera.

Adicionalmente, la Compañía presenta la siguiente información de las principales operaciones mexicanas en moneda extranjera, realizadas durante 1997 y 1996:

	Miles de dólares	
	1997	1996
Ventas de exportación	131,773	171,836
Compras de importación	43,452	42,402
Productos financieros	12,652	16,594
Gastos financieros	225,300	224,163

## 16.- INFORMACION POR SEGMENTOS GEOGRAFICOS

A continuación se presenta en forma condensada, cierta información financiera por los principales países en los que opera la Compañía al 31 de diciembre de 1997 y 1996:

	Ventas Netas		Utilidad de Operación		Activos Totales	
	1997	1996	1997	1996	1997	1996
México	\$ 13,865,453	12,529,876	4,112,098	3,876,398	45,003,344	40,337,099
España	5,908,518	6,495,743	1,272,090	1,537,085	19,725,504	22,129,771
Venezuela	3,731,818	3,370,339	1,292,200	1,182,330	9,076,657	8,477,095
Estados Unidos	3,560,138	3,651,007	225,970	283,907	5,244,059	5,171,198
Colombia	2,989,593	1,407,370	660,387	309,746	9,058,970	10,263,240
Otros	4,313,315	4,787,940	(338,343)	(455,490)	5,855,425	12,498,845
	<b>34,368,835</b>	<b>32,242,275</b>	<b>7,224,402</b>	<b>6,733,976</b>	<b>93,963,959</b>	<b>98,877,248</b>
Eliminaciones	(3,795,648)	(3,993,071)	—	—	(11,396,233)	(15,419,968)
<b>Total Consolidado</b>	<b>\$ 30,573,187</b>	<b>28,249,204</b>	<b>7,224,402</b>	<b>6,733,976</b>	<b>82,567,726</b>	<b>83,457,280</b>



## 17.- PARTIDAS QUE NO IMPLICARON RECURSOS

Las partidas cargadas o acreditadas a los resultados del ejercicio, y que no generaron una entrada o salida de efectivo, son las siguientes:

	1997		1996	
	Consolidado	Tenedora	Consolidado	Tenedora
Depreciación de propiedades, maquinaria y equipo	\$ 2,406,160	4,464	2,393,469	4,822
Amortización de cargos y créditos diferidos, neto	969,816	86,962	581,673	93,037
Prima de antigüedad	109,450	—	183,065	—
Participación en los resultados de subsidiarias y asociadas	(141,106)	(4,460,456)	(288,935)	(5,064,018)
Interés minoritario	860,592	—	997,965	—
	<u>\$ 4,204,912</u>	<u>(4,369,030)</u>	<u>3,867,237</u>	<u>(4,966,159)</u>

## 18.- UTILIDAD POR ACCION

La Utilidad por Acción Básica se calcula dividiendo la utilidad neta mayoritaria del año, entre el promedio ponderado de acciones comunes en circulación durante el año.

La Utilidad por Acción Diluida refleja, tanto en la utilidad neta mayoritaria como en el promedio ponderado de acciones, los efectos de los derechos de opción no ejercidos descritos en la nota 12C, así como los efectos de la deuda convertible en acciones de Cemex para 1996.

El promedio ponderado de acciones considerado para los cálculos fue el siguiente:

	Básico <sup>(1)</sup>	Diluido
31 de diciembre de 1997	1,283,994,608	1,302,900,970
31 de diciembre de 1996	1,298,042,412	1,347,928,211

<sup>(1)</sup> En 1997, incluye 62,577,742 acciones relacionadas con transacciones financieras (ver nota 9).

## 19.- CONTINGENCIAS Y COMPROMISOS

### A) AVALES

Al 31 de diciembre de 1997, Cemex, S.A. de C.V. ha otorgado avales sobre créditos de ciertas subsidiarias por aproximadamente 273 millones de dólares.

### B) CREDITOS FISCALES

Al 31 de diciembre de 1997 la Compañía y algunas de sus subsidiarias han sido notificadas de diversos créditos fiscales a su cargo mediante resoluciones emitidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en ejercicio de sus facultades de comprobación, relativas a ejercicios anteriores a 1996. Los créditos fiscales ascienden a \$ 644 millones.

En su conjunto, los créditos fiscales resultan primordialmente de: (i) Rechazos de deducciones por concepto de gastos de previsión social y (ii) Recálculo de la deducción con motivo de la determinación del componente inflacionario de los créditos, al estimar la autoridad que los “Anticipos a Proveedores” no tienen la naturaleza de crédito. Las Compañías afectadas han interpuesto los medios de defensa que concede la ley a efecto de anular las resoluciones de mérito.

Las Compañías ya han obtenido resoluciones favorables que sientan precedente, en materias similares a las que se contraen los créditos fiscales de referencia, habiéndose por otra parte obtenido resoluciones favorables en materia de créditos fiscales en cantidades superiores a las que se señalan.

Con base a lo anterior, y a que las resoluciones impugnadas presentan deficiencias tanto de fondo como de forma por violaciones a los procedimientos en materia de fiscalización y de fundamentación y motivación, se estima que dichos créditos serán anulados una vez concluido el procedimiento correspondiente ante los tribunales.

### **C) DERECHOS COMPENSATORIOS DUMPING**

En 1990, el Departamento de Comercio de los Estados Unidos de América (DOC) impuso una orden para el cobro de derechos compensatorios sobre las importaciones de cemento gris y clinker de México. Como resultado, algunas subsidiarias de la Compañía en su calidad de importadores registrados, han sido sujetos al pago o depósito de derechos compensatorios estimados sobre importaciones de cemento Portland gris y clinker de México desde abril de 1990. Se pretende que la orden subsista por tiempo indefinido. Sin embargo, será revisada por el gobierno de los Estados Unidos antes de julio del 2001, tomando en consideración las nuevas reglas de la Organización Mundial de Comercio (OMC), para determinar si las condiciones de imposición de la orden continúan. La Compañía y sus subsidiarias han recurrido y seguirán recurriendo a los medios legales disponibles con el fin de determinar los márgenes actuales de dumping dentro de cada período de las revisiones administrativas efectuadas por el DOC.

Al 31 de diciembre de 1997, la Compañía ha incurrido en pasivos por 51 millones de dólares incluyendo los intereses devengados, por la diferencia entre el monto de las obligaciones anti-dumping pagadas sobre importaciones y las más recientes averiguaciones del DOC en las revisiones administrativas correspondientes a todos los períodos de revisión, exceptuando un período de revisión por el cual, la administración considera que la determinación del DOC, no será el factor determinante para la valuación de derechos compensatorios.

Al 31 de diciembre de 1997, con excepción del primero y tercer período de revisión, no existía una resolución definitiva de las obligaciones anti-dumping de ninguno de los períodos de revisión y los resultados definitivos podrían ser distintos a los montos registrados en los estados financieros consolidados.

### **D) ARRENDAMIENTOS**

La Compañía tiene celebrados contratos de arrendamiento operativo no cancelables, principalmente por concepto de facilidades operativas, bodegas de almacenamiento y distribución de cemento, y para equipos de transportación y equipos varios, en los cuales se requieren pagos por renta anual más el pago de ciertos gastos operativos. Los pagos futuros mínimos a que está obligada la Compañía por estos contratos se resumen a continuación:

Año que terminará el 31 de diciembre de	Miles de dólares
1998	24,841
1999	23,010
2000	20,873
2001	19,282
2002	15,405
2003 en adelante	115,955
	<u>219,366</u>

El gasto por arrendamiento operativo fue de aproximadamente 22 y 23 millones de dólares al 31 de diciembre de 1997 y 1996, respectivamente.

### **E) GRAVAMENES**

Al 31 de diciembre de 1997 existen pasivos por 43 millones de dólares garantizados con activos fijos.

# Nuestro equipo administrativo

## **Lorenzo H. Zambrano, 53**

### *Presidente del Consejo y Director General*

Lorenzo H. Zambrano, quien se integró a CEMEX en 1968, ha estado involucrado en todos los aspectos operacionales de la compañía. Es Ingeniero Industrial por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y tiene una Maestría en Administración por la Universidad de Stanford. Es presidente del Consejo de Administración y Director General de CEMEX.

## **Héctor Medina, 47**

### *Director General de Planeación y Finanzas*

Héctor Medina inició su trayectoria en CEMEX en 1988. Es Ingeniero Químico del ITESM. Realizó su Maestría en Administración en la Universidad del Centro de Administración Bradford, en Inglaterra, así como una Maestría en Ingeniería en la Escuela de Organización Industrial de España.

## **José Domene, 43**

### *Director General de CEMEX Internacional*

José Domene ingresó a CEMEX en 1987; es Ingeniero Químico por la Universidad de Wisconsin y realizó una Maestría en Administración en la Universidad de Stanford. Es responsable de las operaciones internacionales de CEMEX.

## **Francisco Garza, 42**

### *Director General de CEMEX México*

Francisco Garza estudió en el ITESM y tiene una Maestría en Administración por la Escuela Johnson de Graduados en Administración de la Universidad Cornell. Desde que ingresó a CEMEX en 1990, ha ocupado diversos puestos directivos en la compañía.

## **Armando J. García, 45**

### *Director General de Desarrollo*

Armando J. García se incorporó originalmente a CEMEX en 1975 y reingresó a la compañía en 1985. Es graduado del ITESM y tiene una Maestría en Administración por la Universidad de Texas. Es responsable de administrar los departamentos de tecnología de operaciones, recursos humanos, energía e investigación y desarrollo.

## **Mario de la Garza, 58**

### *Director Administrativo*

Mario de la Garza ingresó a CEMEX en 1965. Obtuvo el título de Contador Público y estudió Filosofía en la Universidad Autónoma de Nuevo León. Cursó el Programa AD2 del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa.

## **Rodrigo Treviño, 41**

### *Director Corporativo de Finanzas*

Rodrigo Treviño, quien ingresó a CEMEX en 1996, recibió sus títulos de Ingeniería Industrial y Maestría en Administración de Ingeniería en la Universidad de Stanford. Es responsable de las áreas de finanzas, mercados de capital, tesorería y relaciones con inversionistas.

# Oficinas de CEMEX en el mundo

## Nueva York

IBM Building  
590 Madison Av. 41st Floor  
New York, N.Y. 10022 U.S.A.  
Tel: (212) 317-6000 / Fax: (212) 317-6048

## Madrid

Hernández de Tejada No. 1  
C.P. 28027, Madrid, España  
Tel: (341) 377-9200 / Fax: (341) 377-9203

## Caracas

Edificio Vencemos  
Calle Londres  
Entre c/ Nueva York y Trinidad  
Urbanización Las Mercedes  
Caracas, 1060 Venezuela  
Tel: (582) 999-7000 / Fax: (582) 999-7302

## Houston

One Riverway, Suite 2200  
Houston, Texas 77056 U.S.A.  
Tel: (713) 881-1000 / Fax: (713) 881-1012

## Panamá

Edificio Plaza Panamá, Piso 28  
Calle 50 Entre c/59 y 60  
Bella Vista, Panamá 5  
C.P. 7262 República de Panamá  
Tel: (507) 210-1300 / Fax: (507) 210-1325

## El Caribe

6700 North Andrews Av.  
Fort Lauderdale, Florida. 33309 U.S.A.  
Tel: (954) 202-1600 / Fax: (954) 202-1617

## Bogotá

Carrera 14 No. 93 B-32 Piso 2  
Bogotá, Colombia  
Tel: (571) 622-7232 / Fax: (571) 622-7615

## Singapur

3 Temasek Avenue  
#22-01 Centennial Tower  
Singapore 039190  
Tel: (65) 433-0700, 433-0704  
Fax: (65) 433-0780, 433-0781

## Amsterdam

Riverstaete Building  
Amsteldijk 166  
1079 LH Amsterdam, The Netherlands  
Tel: (3120) 642-4288  
Fax: (3120) 642-0053

## Ciudad de México

Av. Presidente Masarik 101 Piso 18  
Polanco. C.P. 11570  
México, D.F.  
Tel: (52) (5) 726-9040  
Fax: (52) (5) 203-2542

## Oficinas Centrales:

Av. Constitución 444 Pte.  
C.P. 64000 Apdo. Postal 392  
Monterrey, N.L., México  
Tel: (52) (8) 328-3000  
Fax: (52) (8) 328-3188

## Internet

[www.cemex.com](http://www.cemex.com)

# Los términos que usamos

**Clinker:**

Clinker es un producto intermedio en el proceso de elaboración de cemento. La piedra caliza, la arcilla y el óxido de hierro se sinterizan en un horno a 1,450 grados centígrados para producir el clinker. Se utiliza una tonelada de clinker para producir aproximadamente 1.1 toneladas de cemento Portland gris.

**Cemento gris:**

El Cemento Portland Gris es un agente aglutinante hidráulico con una composición por peso de no menos de 95% de clinker y de 0 a 5% de un componente menor (generalmente sulfato de calcio). Puede fraguar y endurecer bajo el agua y, al mezclarse con agregados y agua, produce concreto o mortero. Actualmente, nuestra investigación y desarrollo se enfoca en los cementos mezclados. Estos cementos especiales no sólo cumplen con las exigencias más estrictas de nuestros clientes, sino que también reducen nuestro consumo de energéticos.

**Cemento blanco:**

El Cemento Blanco es un producto estratégico de alto potencial, particularmente enfocado a los mercados emergentes del mundo. No sólo se utiliza para acabados finos, especiales y decorativos, sino que también tiene una amplia gama de usos como material estructural y de construcción.

**Concreto premezclado:**

El Concreto Premezclado es la mezcla de cemento, agregados y agua. Es un material de construcción que se produce en plantas dosificadoras y se entrega directamente en las obras de construcción en camiones revolvedores. Estrictos controles ejercidos durante el proceso de fabricación permiten asegurar la alta calidad y consistencia del producto terminado.

**Agregados:**

Los Agregados son grava y arena que se extraen de las canteras y se usan para dar al concreto premezclado el volumen necesario e incrementar su resistencia. Bajo circunstancias normales, un metro cúbico de concreto fresco contiene dos toneladas de grava y arena.

**Capacidad instalada:**

Capacidad Instalada significa la capacidad teórica de producción anual de una planta, en tanto que Capacidad Efectiva se refiere a la capacidad óptima real de producción anual de una planta, que puede ser de 10 a 20% inferior a la capacidad instalada.

La información que se presenta en este documento contiene ciertas declaraciones acerca del futuro e información relativa a CEMEX, S.A. de C.V. y sus subsidiarias (en conjunto, "CEMEX") las cuales están basadas en las creencias de su administración, así como propias suposiciones e información actualmente disponible para CEMEX. Tales declaraciones reflejan la visión actual de CEMEX con respecto a futuros eventos y están sujetas a ciertos riesgos, factores inciertos, y presunciones. Muchos factores podrían hacer que los resultados, desempeño o logros actuales de CEMEX sean materialmente diferentes de cualesquier resultados, desempeño o logros de CEMEX que puedan ser expresados o implicados por dichas declaraciones acerca del futuro, incluyendo, entre otros, cambios en las condiciones generales económicas, políticas, gubernamentales y comerciales globalmente y en los países en los que CEMEX hace negocios, cambios en tasas de interés, cambios en tasas de inflación, volatilidad cambiaria, el nivel de la construcción en general, cambios en la demanda y el precio del cemento, cambios en los precios de materia prima y energía, cambios en estrategia de negocios y varios otros factores. Si uno o más de estos riesgos o factores inciertos se materializan, o si las presunciones en las cuales se basan fueren incorrectas, los resultados actuales podrían variar materialmente de aquéllos descritos en el presente como anticipados, creídos, estimados o esperados. CEMEX no pretende y no asume ninguna obligación de actualizar estas declaraciones acerca del futuro. Además, cierta información que se presenta en este documento proviene de información publicada por diversas fuentes oficiales. Esta información incluye cierta información que fue reportada relativa a tasas de inflación, tasas cambiarias e información relacionada con los países en los que CEMEX opera. Cemex no ha participado en la preparación o compilación de esta información y no acepta responsabilidad alguna por ella a excepción de confirmar la exacta reproducción de la misma de dichas fuentes.

