



**Informe que rinde el Director General de CEMEX, S.A.B. de C.V.  
a la Asamblea General Ordinaria de Accionistas de fecha 26 de marzo de 2020**

Señoras y señores accionistas:

En seguimiento a lo que acaba de exponer el presidente de nuestro Consejo de Administración, me permito presentarles los resultados que obtuvimos en 2019. Todas las cifras se expresan en términos comparables.

## **RESULTADOS GENERALES**

Debido en gran parte a la desaceleración que se dio en forma sincronizada el año pasado, la demanda en conjunto para nuestros productos y servicios disminuyó en comparación con el año anterior.

Con ello, los volúmenes de cemento, concreto y agregados se redujeron un 7, 3 y 1 por ciento, respectivamente— por lo que nuestras ventas netas disminuyeron un 1 por ciento, para un total de 13,130 millones de dólares.

Los precios de nuestro cemento, concreto y agregados registraron aumentos promedio del 3, 4 y 5 por ciento, respectivamente, ayudando a compensar en cierta manera la disminución en nuestros volúmenes y el incremento en algunos de nuestros principales insumos.

Nuestro flujo de operación disminuyó en un 10 por ciento, para un total de 2,378 millones de dólares; mientras que el margen de flujo de operación fue de 18.1 por ciento, 1.8 puntos porcentuales menos que el año anterior.

Nuestro flujo de efectivo libre se redujo a 461 millones de dólares, nuestra optimización de capital de trabajo, los ahorros recurrentes que generamos, así como nuestra eficacia en la estrategia de precios de nuestros productos, contribuyeron a convertir cada dólar generado de flujo de operación en 19 por ciento de flujo de efectivo libre.

Por otra parte, nuestro plan Un CEMEX más fuerte rindió frutos tangibles en 2019, al generar una reducción de 170 millones de dólares en costos y eficiencias operativas.

En especial, al optimizar nuestro portafolio para concentrarnos en mercados con mayor potencial de crecimiento en el largo plazo— el año pasado realizamos y anunciamos desinversiones de activos por aproximadamente 1,600 millones de dólares, con lo cual estamos en el rango medio de la meta que nos habíamos propuesto inicialmente para el año 2020.

Como ya se mencionó, a finales del año pasado pusimos en marcha la segunda etapa del plan, con el propósito específico de incrementar de manera inmediata nuestro flujo de operación.

Entre otras medidas, esto ha implicado posponer la ejecución de proyectos no-prioritarios, compactar las estructuras organizacionales, y en general reducir nuestros gastos operativos y de administración lo más posible, para lograr así una mayor flexibilidad que nos permita invertir en nuestro negocio y crecer de forma más robusta.

En cuanto a las desinversiones, los recursos recibidos se destinaron mayormente a reducir nuestra deuda. Así, al cierre de 2019 logramos disminuir nuestra deuda neta en más de 400 millones de dólares, para quedar en un total de 10,868 millones de dólares— lo cual representa una disminución respecto a inicios de 2014 de cerca de 7 mil millones de dólares.

Igualmente, con el propósito de generar mayor valor para ustedes— nuestros accionistas— el año pasado llevamos a cabo una recompra de aproximadamente el 1 por ciento de las acciones de CEMEX, con una inversión de 50 millones de dólares— a la vez que realizamos el pago en efectivo de un dividendo por un total de 150 millones de dólares.

Debido a todos nuestros esfuerzos operativos y a la ejecución de nuestra estrategia, les informo que en 2019 obtuvimos una utilidad neta de 143 millones de dólares.

## RESULTADOS POR PAÍS Y REGIÓN

Ahora, si me lo permiten voy a proceder a resumir los resultados de nuestras operaciones en cada una de nuestras regiones.

### México

En México, los volúmenes de cemento, concreto y agregados disminuyeron en 15, 14 y 11 por ciento, respectivamente, con lo que las ventas netas se redujeron un 12 por ciento, para un total de 2,897 millones de dólares.

A su vez, el flujo de operación disminuyó un 20 por ciento, para un total de 966 millones de dólares.

Por su parte, nuestros precios de cemento se incrementaron un 2 por ciento, los del concreto 3 por ciento y los de agregados 2 por ciento, con lo que pudimos compensar parcialmente algunos de nuestros principales costos.

Durante el año pasado, la demanda se vio afectada por la desaceleración en la inversión pública y privada; la falta de definición en ciertos programas gubernamentales, particularmente el relacionado con vivienda; y la incertidumbre provocada por factores externos, como el retraso en la aprobación por parte de los Estados Unidos del nuevo acuerdo comercial de Norteamérica.

Sin embargo, el panorama empezó a cambiar en un sentido positivo hacia finales del año pasado; primero, con el anuncio de un programa de estímulo económico por aproximadamente 24 mil millones de dólares del cual un 10 por ciento se destinaría a trabajos de infraestructura— y, posteriormente, con la presentación en noviembre del Acuerdo Nacional de Inversión en Infraestructura entre el gobierno federal y el sector privado, así como el Programa Nacional de Vivienda.

Debido a ello— así como a otros aspectos, como los esfuerzos de las autoridades locales para reactivar la industria de la construcción en la Ciudad de México y otras partes del país— este año anticipamos ligeras mejoras en la demanda de productos para la construcción, así como una mejoría del flujo de operación gracias a las medidas adoptadas para elevar nuestra eficiencia operativa.

## Estados Unidos

Respecto a los Estados Unidos, los volúmenes de cemento disminuyeron 2 por ciento, mientras que los de concreto y agregados aumentaron en 2 y 6 por ciento respectivamente.

Así, las ventas netas aumentaron un 5 por ciento, para un total de 3,780 millones de dólares, mientras que el flujo de operación disminuyó un 8 por ciento, para un total de 629 millones de dólares.

Nuestros precios del cemento se elevaron un 4 por ciento, los del concreto un 3 por ciento y los de los agregados 2 por ciento.

El motor principal de la demanda siguió proviniendo sobre todo del sector infraestructura, particularmente en los estados donde tenemos mayor presencia— al mismo tiempo que se registró una ligera mejoría a nivel nacional en los sectores de construcción residencial, industrial y comercial.

Para este año, mantenemos una perspectiva moderadamente optimista, al tiempo que el valor reputacional de nuestra marca sigue creciendo gracias a nuestra participación en proyectos de gran alcance— como, por ejemplo, el tren interurbano Brightline, en Florida; el espectacular Chase Center, en la ciudad de San Francisco; y el reemplazo del icónico viaducto de la calle Sexta en Los Angeles, que es el puente más grande en la historia de esa ciudad de California.

## Europa

En Europa, los volúmenes de cemento se mantuvieron sin variación, los de concreto disminuyeron un 1 por ciento, y los de agregados crecieron un 1 por ciento— con lo cual las ventas netas aumentaron un 2 por ciento, para un total de 3,014 millones de dólares.

Gracias, entre otras razones, a la mayor eficiencia en el marco de nuestro plan Un CEMEX más fuerte para manejar nuestras operaciones europeas como una sola región, nuestro flujo de operación aumentó un 19 por ciento, alcanzando 414 millones de dólares— mientras que nuestros precios de cemento se incrementaron un 6 por ciento, los del concreto 4 por ciento y los de agregados 3 por ciento.

El sector de infraestructura continúa siendo el principal motor de la demanda, al igual que una cierta mejora en los sectores de construcción residencial y comercial.

Además, el valor global de nuestra marca también se vio favorecido con nuestra participación en grandes proyectos de construcción, incluyendo la restauración del histórico puente Augustus en Alemania; y la renovación del llamado Túnel de la Risa en Madrid, el túnel ferroviario con mayor circulación de la red española, tan solo por mencionar algunos.

Este año, anticipamos un panorama de negocio en Europa relativamente mejor, debido a la mayor claridad respecto al proceso del Brexit y a una menor volatilidad macroeconómica global.

## América Central, del Sur y el Caribe

En cuanto a América Central, América del Sur y el Caribe, los volúmenes de cemento, concreto y agregados disminuyeron en un 2, 7 y 11 por ciento, respectivamente.

Las ventas netas se redujeron un 2 por ciento, para un total de 1,666 millones de dólares, mientras que el flujo de operación disminuyó un 4 por ciento, a 385 millones de dólares.

Por su parte, los precios de cemento y agregados aumentaron 2 y 3 por ciento respectivamente, mientras que los de concreto no tuvieron variación.

En Colombia, la demanda provino en especial de obras de infraestructura, y en la República Dominicana del sector de la construcción turística y residencial.

Este año, prevemos un panorama de negocio retador en la región, debido entre otras razones a un complejo escenario competitivo, a una dinámica política en algunos países de la región, así como situaciones macroeconómicas adversas.

### **Asia, Medio Oriente y África**

En Asia, Medio Oriente y África, los volúmenes regionales de cemento disminuyeron un 11 por ciento, los de concreto 2 y los de agregados un 5 por ciento.

Con ello, nuestras ventas netas se redujeron un 4 por ciento, para un total de 1,403 millones de dólares, y el flujo de operación lo hizo un 5 por ciento, para alcanzar 216 millones de dólares.

Por su parte, los precios de cemento, concreto y agregados aumentaron en 5, 2 y 6 por ciento respectivamente.

En Filipinas, la demanda disminuyó por el retraso en la ejecución de diversas obras de infraestructura. Sin embargo, esto se compensó en parte con el aumento de las ventas en Israel y en los Emiratos Árabes Unidos.

Los sectores de construcción comercial e industrial impulsaron mayormente la demanda, y este año anticipamos un gasto regional más elevado en obras de infraestructura y en el sector de construcción residencial.

### **Comercialización internacional**

En cuanto a nuestra comercialización internacional, en 2019 llevamos a cabo operaciones en 102 países, con un volumen total aproximado de 10.9 millones de toneladas métricas, de las cuales 9.2 millones correspondieron a cemento y clínker.

### **AVANCES 2019**

Si bien el 2019 sin duda fue un año particularmente retador— tuvimos avances relevantes en muchas de las áreas y funciones claves para nuestra organización.

Quiero ser muy claro— y quiero ser muy enfático. En CEMEX— seguimos avanzando.



Cada día nos esforzamos para mejorar nuestro desempeño, para innovar— y para ser reconocidos como la compañía dentro de nuestra industria líder en satisfacción del cliente.

Estamos construyendo un CEMEX más sólido, más competitivo y más exitoso.

Todos nos sentimos muy orgullosos de formar parte de esta gran compañía, y todos estamos firmemente comprometidos a seguir fortaleciéndola para generar mejores resultados— y mayor valor para ustedes.

### **Nuestra Gente**

El motor de esta generación de valor es nuestra gente— el cual es nuestro activo más valioso. Conscientes de ello, escuchamos constantemente y de cerca a nuestros empleados y continuamos impulsando su desarrollo y compromiso, fortaleciendo la cultura a través de nuestros principios éticos y nuestros valores.

### **Salud & Seguridad**

Nuestro principal valor y nuestra mayor prioridad continúa siendo lograr la meta de Cero Accidentes a todo lo ancho de nuestras operaciones.

El año pasado, además de reducir aún más el número de incidentes incapacitantes de contratistas, mantuvimos un índice de 0.5 incidentes incapacitantes en empleados— con lo cual esperamos mantener por quinto año consecutivo el mejor récord dentro de nuestra industria. ¡Nos enorgullece decir que somos la empresa global más segura en la industria de los materiales pesados de construcción!

Estamos llevando a cabo campañas intensivas de concientización sobre seguridad vial en 63 ciudades alrededor del mundo, con leyendas claramente visibles en más de 200 camiones que transportan nuestros productos, con el objetivo de sensibilizar a los peatones sobre seguridad vial. Con esfuerzos así en todo el mundo esperamos evitar incidentes en las vías que involucren a peatones, ciclistas o motociclistas.

### **Experiencia Superior al Cliente**

Toda la capacidad de nuestra gente, y de nuestra organización, está enfocada en lograr que CEMEX sea reconocida como la compañía de materiales y servicios para la construcción que le ofrece la mejor experiencia a sus clientes.

Esto significa que cualquier cliente pueda interactuar con CEMEX a través de diversos canales, y tener en todos ellos una experiencia superior a la que encontrarían con la competencia.

Para ello, desde hace ya un par de años estamos midiendo, con criterios objetivos, la satisfacción de nuestros clientes a través del Net Promoter Score, o NPS por sus siglas en inglés— y lograr así mejoras sustantivas, que se traduzcan en su lealtad duradera a nuestra marca y nuestros servicios. Me complace informar que nuestro NPS a nivel mundial ha mejorado en 15 por ciento en comparación al año anterior.

Realizamos estos esfuerzos a través de nuestra Oficina Global de Experiencia del Cliente— a la vez que seguimos reforzando los programas para la fuerza de ventas a través de nuestra Academia Comercial, en la cual, a la fecha ya se ha capacitado a más de 4,000 empleados.

## **CEMEX Go**

Uno de los elementos claves para lograr que los clientes tengan la mejor experiencia ha sido el avance de nuestra transformación digital— empezando por la consolidación de nuestra plataforma integrada CEMEX Go como una herramienta cada vez más útil e, incluso, esencial para ellos.

Nos sentimos muy entusiasmados por la aceptación que ha tenido CEMEX Go, que a la fecha está disponible en 21 países, y— lo más relevante— que un 90 por ciento de nuestros clientes recurrentes de cemento, concreto y agregados— ya lo utilizan, con lo que más de 45 por ciento de nuestras ventas se están procesando a través de esta plataforma digital.

Esto brinda a los clientes una gran confianza al tratar con nuestra compañía, porque pueden controlar todo el proceso directamente y ser mucho más productivos— mientras que para nosotros es una fuente de datos muy importante, que nos está permitiendo afinar procesos y encontrar un creciente número de áreas de oportunidad de negocio.

## **CEMEX Ventures**

Así mismo, CEMEX Ventures— nuestra unidad de innovación abierta y capital de riesgo— ha mantenido un paso muy sólido.

Si bien toda la industria de la construcción ha estado avanzando en el terreno de la economía digital, las perspectivas de crecimiento en sus diversas fases todavía son muy grandes— especialmente en lo referente al manejo modular de la obra misma.

Por ello, en 2019 llevamos a cabo inversiones selectas a través de CEMEX Ventures en 3 startups, integrando ya un portafolio muy atractivo dentro del ecosistema de la construcción— compuesto actualmente por 10 empresas innovadoras.

## **Sostenibilidad y Cambio Climático**

Ahora, quisiera referirme a nuestro compromiso con la sostenibilidad como uno de los pilares fundamentales de nuestra estrategia de negocio— porque estamos convencidos de que esencial para generar valor duradero.

La mitigación del cambio climático ha sido una prioridad para nuestra compañía por muchos años y hoy representa uno de los mayores desafíos de nuestro planeta. Con esto en mente, continuamos nuestros esfuerzos en reducción de emisiones a todo lo ancho de nuestras operaciones.

Como resultado de este esfuerzo, logramos en 2019 reducir nuestras emisiones de CO<sub>2</sub> en aproximadamente 22.5 por ciento con respecto al año base de 1990— esta reducción es equivalente a las emisiones generadas por el consumo energético de todas las casas de una ciudad como Los Angeles en un año. En esta misma línea, recientemente ampliamos nuestra meta de reducción de 35% de CO<sub>2</sub> para 2030 y anunciamos nuestra intención de lograr cero emisiones netas de CO<sub>2</sub> en nuestro negocio de concreto para el año 2050.

Como resultado de nuestros esfuerzos para migrar a fuentes de energía más limpias, en 2019 el 26 por ciento de nuestro consumo energético total de nuestras operaciones de cemento, provenía de fuentes renovables.

Durante 2019 mostramos nuevamente un claro avance en nuestros procesos para utilizar combustibles alternos más amigables con el medio ambiente, en lugar de aquellos de origen fósil, al alcanzar una tasa de sustitución del 28 por ciento— con lo cual logramos ahorros superiores a los 165 millones de dólares, incluyendo el costo por evitar emisiones de CO<sub>2</sub> en algunos países donde operamos.

Así, en 2019 utilizamos más de 10 millones de toneladas de residuos como combustibles y materias primas alternativos para nuestra producción de cemento— que de otra forma hubieran sido destinadas a rellenos sanitarios municipales. Para ponerlo en contexto, esta cantidad equivaldría a tres estadios Azteca llenos de basura.

Asimismo, continuamos promoviendo activamente el uso del concreto como material por excelencia para la construcción sostenible, al participar como miembros fundadores de la Asociación Global de Cemento y Concreto. Junto con otras 36 compañías afiliadas, formamos una sola voz a favor de la industria del cemento y el concreto para lograr un liderazgo responsable en la industria.

### **Responsabilidad Social**

En el mismo sentido, continuamos implementando nuestra estrategia de negocio responsable para contribuir al desarrollo social de las comunidades y ciudades donde operamos.

Nuestros planes comunitarios continúan construyendo relaciones de largo plazo, al mismo tiempo que disminuyen riesgos en la continuidad operativa. A la fecha, el 100 por ciento de nuestras plantas de cemento han establecido estos planes en sus comunidades, y este año sumaremos operaciones de agregados y concreto.

Como líderes del Pacto Global de Naciones Unidas promovimos e integramos los 10 principios en la comunidad empresarial en México, en alianza con el Gobierno Federal y el Consejo Coordinador Empresarial.

Las iniciativas para desarrollo de jóvenes en que CEMEX participa, como el programa NEO, han apoyado a casi 44 mil personas desde 2014. Estos jóvenes reciben capacitación en empleabilidad y capacidades emprendedoras.

Unificamos nuestros esfuerzos de voluntariado y a la fecha el 26 por ciento de nuestros empleados han participado, acercándonos a nuestra meta de 30 por ciento para 2020.

A la fecha, a través de nuestras diversas iniciativas de negocio responsable, hemos logrado un impacto positivo en más de 17 millones de personas alrededor del mundo, que generan valor compartido y contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, particularmente en los cinco prioritarios para CEMEX.

## PERSPECTIVA

Señoras y señores accionistas:

Para este año, anticipamos un panorama de negocio relativamente más favorable.

Independientemente de las condiciones macroeconómicas externas, nosotros estamos dedicados a generar aún mayores ahorros, derivados de la segunda fase de nuestro plan Un CEMEX más fuerte, y de todos nuestros demás esfuerzos para incrementar nuestra eficiencia operativa, así como lograr mayores ventas a través de nuestra oferta comercial, apoyada por nuestras plataformas digitales.

Como se mencionó, estamos haciendo ajustes en nuestra estrategia orientados a aumentar nuestro flujo de operación— incluyendo una optimización de nuestro portafolio de activos con un criterio estratégico que, sobre todo, nos permita estar en posibilidad de aprovechar de mejor manera la demanda proveniente de las metrópolis.

Nuestro negocio clave sigue siendo la producción y comercialización de cemento, concreto y agregados, pero los negocios relacionados en la industria de la construcción, en donde estamos buscando participar en mayor medida, representan una enorme ventana de oportunidad para nosotros— y les aseguro que la vamos a aprovechar al máximo.

Por último, quiero reiterar que todas nuestras decisiones y acciones seguirán basadas en generar una plena satisfacción de nuestros clientes, al encontrar en nosotros una experiencia superior a la que pueda ofrecer la competencia.

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

Muchas gracias por su atención.

Monterrey, N.L., a 26 de marzo de 2020

---

Lic. Fernando Ángel González Olivieri  
Director General