



**Informe que rinde el Director General de CEMEX, S.A.B. de C.V.
a la Asamblea General Ordinaria de Accionistas de fecha 25 de marzo de 2021**

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 2020, recordando que todas las cifras se expresan en términos comparables.

RESULTADOS GENERALES

En efecto, en CEMEX logramos responder con prontitud y eficacia al enorme reto que significó el surgimiento de la pandemia a principios del año pasado — en buena medida porque, anticipadamente, fuimos construyendo bases sólidas sobre las que logramos implementar nuestras múltiples acciones e iniciativas.

Antes que nada, soportados en nuestra capacidad de análisis y planeación, realizamos ejercicios detallados para dimensionar los alcances que podría tener la pandemia — y gracias en buena parte a ello, logramos establecer un plan integral de reacción inmediata, que nos permitió contener en muy buena medida los contagios en toda nuestra organización.

Quiero resaltar que desarrollamos 52 nuevos protocolos para minimizar el contagio en todos nuestros centros de trabajo y en los hogares de nuestros colaboradores, así como programas extensivos de capacitación para que cada uno de ellos fuera conocido y aplicado estrictamente por toda la organización.

De esta forma, el nivel de infecciones y fatalidades que registramos en CEMEX fue de apenas una tercera parte del promedio de los países donde estamos presentes — lo cual se tradujo en que no tuvimos ningún cierre de centros de producción o de distribución a lo largo de todo el año debido a brotes.

Estas medidas fueron muy importantes para asegurar no sólo la salud y la seguridad de todos los que forman parte de la compañía y nuestra propia continuidad operativa, sino también para asegurar toda la cadena de suministro, y poder así seguir atendiendo a nuestros clientes sin interrupción alguna.

Esto, entre muchos otros esfuerzos, se vio claramente reflejado en la forma en que mejoró la satisfacción de nuestros clientes, al lograr un Net Promoter Score de 68 puntos, un incremento de 18 puntos en relación con el año pasado.

Como parte del plan de contingencia, nos dimos a la tarea de fortalecer nuestras finanzas. Además de las medidas antes mencionadas por nuestro presidente del Consejo, quiero resaltar que llevamos a cabo una suspensión por 90 días de todos nuestros gastos e inversiones no esenciales, al igual que nuestra capacidad de captar fondos adicionales mediante créditos para aumentar nuestras reservas en caja.

Debido a ello, logramos contar con efectivo hasta por 10 veces el requerimiento normal para nuestra operación, el cual fue pagado una vez que la visibilidad sobre la pandemia mejoró.

Además, quiero resaltar nuestro programa Operación Resiliencia — que nos guiará hacia el año 2023, con el objetivo de lograr un mayor crecimiento sostenido y, así, crear más valor para todas y todos ustedes.

Operación Resiliencia se compone de cuatro elementos:

- Primero, incrementar la rentabilidad de todos nuestros negocios, con la meta de alcanzar un 20% de margen de flujo de operación;
- Segundo, optimizar nuestro portafolio para aumentar nuestro crecimiento a través de inversiones y desinversiones estratégicas, al mismo tiempo que impulsamos nuestro nuevo negocio clave de Soluciones Urbanas;
- Tercero, contar con una estructura de capital con un nivel de apalancamiento menor o igual a 3 veces, que nos permita obtener el grado de inversión;
- Y, cuarto, promover la sostenibilidad, mediante una ambiciosa agenda que se traduzca en una ventaja competitiva para nosotros.

Así, con base en los esfuerzos que realizamos en años previos, en nuestra oportuna respuesta a la pandemia, en nuestro enfoque centrado en el cliente y en el nuevo programa que acabo de señalar — en 2020 logramos obtener buenos resultados.

Nuestras ventas netas aumentaron un 1 por ciento, para alcanzar un total de 12,970 millones de dólares.

Nuestros volúmenes anuales de cemento aumentaron 1 por ciento, mientras que los de concreto y agregados disminuyeron un 6 y 3 por ciento respectivamente.

Los precios de nuestro cemento registraron incrementos promedio del 1 por ciento, mientras que los de concreto y agregados aumentaron en 2 por ciento, permitiendo compensar parte del aumento en los costos de nuestros principales insumos.

Por otra parte, nuestro programa Operación Resiliencia contribuyó de manera importante al generar ahorros por 280 millones de dólares en costos y eficiencias operativas — siendo el año con el menor porcentaje en la historia de gastos de operación sobre ventas, evidenciando que estamos logrando ser aún más eficientes en nuestra gestión.

Por lo cual nuestro flujo de operación se incrementó en un 7 por ciento, para un total de 2,460 millones de dólares; mientras que el margen de flujo de operación aumentó casi un punto porcentual, para alcanzar un 19 por ciento.

Lo anterior, sumado a nuestra optimización de capital de trabajo y menores inversiones en activo fijo de mantenimiento, hizo que pudiéramos convertir cada dólar generado de flujo de operación en 30 por ciento de flujo de efectivo libre, el cual se incrementó cerca de 60 por ciento, para llegar a 734 millones de dólares.

Estos recursos se destinaron en su mayor parte a reducir nuestra deuda neta, por lo que al cierre del 2020 logramos que disminuyera en 771 millones de dólares, para quedar en un total de 10,097 millones de dólares — lo cual representa una disminución de aproximadamente 7,500 millones de dólares respecto al inicio de 2014.

Igualmente, con el propósito de generar mayor valor para ustedes, el año pasado llevamos a cabo una recompra de aproximadamente 83 millones de dólares de acciones de CEMEX.

En suma, les informo que en 2020 obtuvimos una pérdida neta de 1,467 millones de dólares, debido principalmente al deterioro contable de activos por aproximadamente 1,500 millones de dólares, mismo que no representó salida de efectivo.

RESULTADOS POR PAÍS Y REGIÓN

Ahora, paso a resumir los resultados de nuestras operaciones por regiones.

México

En México, los volúmenes de cemento aumentaron 6 por ciento, mientras que los de concreto y agregados disminuyeron 16 y 10 por ciento respectivamente, con lo que las ventas netas crecieron un 7 por ciento, para un total de 2,812 millones de dólares.

A su vez, el flujo de operación se elevó un 7 por ciento, para un total de 931 millones de dólares.

Por su parte, nuestros precios de cemento y agregados se incrementaron un 2 y 7 por ciento respectivamente, mientras que los de concreto quedaron sin variación.

La demanda fue impulsada principalmente por la autoconstrucción, apoyada por las remesas y los programas sociales desarrollados por el Gobierno, mientras que el sector formal se fue reactivando en el segundo semestre del año. Para este 2021 anticipamos una demanda aún más alta, debido entre otros factores a los programas de bienestar social del gobierno federal, así como proyectos de infraestructura y vivienda.

Estados Unidos

En los Estados Unidos, los volúmenes de cemento aumentaron un 8 por ciento y los de concreto y agregados crecieron 1 y 4 por ciento respectivamente.

Así, las ventas netas crecieron un 6 por ciento, para un total de 3,994 millones de dólares, mientras que el flujo de operación se elevó un 19 por ciento, para un total de 747 millones de dólares.

Nuestros precios del cemento no tuvieron variación, mientras que los de concreto se elevaron 1 por ciento. En cuanto a los de agregados tuvieron una disminución de 1 por ciento.

El motor principal de la demanda provino del sector residencial y del gasto en infraestructura. Este año anticipamos una demanda sólida, impulsada por la construcción de vivienda e igualmente por el sector de infraestructura.

EMEA

En nuestra región de Europa, Medio Oriente, África y Asia, los volúmenes de cemento, concreto y agregados tuvieron una disminución respectivamente del 1, 4 y 3 por ciento, lo que representó una disminución de 1 por ciento en nuestras ventas netas, para un total de 4,417 millones de dólares.

Nuestro flujo de operación disminuyó 1 por ciento, alcanzando 630 millones de dólares; mientras que nuestros precios de cemento disminuyeron 3 por ciento, los de concreto no tuvieron variación y los de agregados crecieron 1 por ciento.

La demanda provino en su mayor parte de Europa, Israel y las Filipinas, y para este año anticipamos una situación relativamente favorable, debido entre otras cuestiones a una menor incertidumbre tras el acuerdo entre el Reino Unido y la Unión Europea, y a los estímulos fiscales para promover el crecimiento.

América Central, del Sur y el Caribe

Respecto a América Central, América del Sur y el Caribe, los volúmenes de cemento, concreto y agregados disminuyeron un 8, un 34 y un 33 por ciento, respectivamente.

Las ventas netas disminuyeron un 8 por ciento, para un total de 1,456 millones de dólares, mientras que el flujo de operación se elevó un 2 por ciento, a 372 millones de dólares.

Por su parte, los precios del cemento y agregados aumentaron un 4 y 3 por ciento respectivamente, mientras que los de concreto disminuyeron 3 por ciento.

En Colombia, la demanda provino en especial del gasto público en vivienda social y el programa de infraestructura 4G, mientras que en la República Dominicana se registró un fuerte impulso a la autoconstrucción.

Comercialización internacional

Por último, en lo que se refiere a nuestra comercialización internacional, en 2020 llevamos a cabo operaciones en 95 países, con un volumen total aproximado de 12 millones de toneladas métricas, de las cuales cerca de 10 millones correspondieron a cemento y clínker.

Perspectivas

Como vemos, el 2020 fue un año más desafiante de lo normal, pero logramos avances muy significativos, que nos hacen ver el panorama de negocio con optimismo.

La Salud y Seguridad siguen siendo nuestra máxima prioridad. El año pasado redujimos el índice de incidentes incapacitantes entre nuestros empleados, llegando a 0.5 — para reafirmarnos al frente de nuestra industria en este aspecto vital.

Asimismo, aproximadamente 90 por ciento de nuestros clientes recurrentes utilizan CEMEX Go, mientras que el 61 por ciento de nuestras ventas totales se procesan mediante esta plataforma digital. Nuestra estrategia digital ha rendido resultados muy tangibles.

De igual forma, nuestro nuevo negocio clave, de Soluciones Urbanas, contribuye al objetivo dentro de Operación Resiliencia de optimizar nuestro portafolio. Al concentrarnos en atender la creciente demanda que se origina en las grandes metrópolis, mediante una integración vertical ofrecemos soluciones innovadoras, que van desde proveer productos especializados de construcción, hasta contribuir activamente al desarrollo de economías circulares.

En el mismo sentido, estamos haciendo inversiones con un gran potencial. Tan sólo por mencionar dos ejemplos, en 2020 anunciamos un proyecto junto con la compañía suiza Synhelion, con el objetivo de reducir la huella de carbono de nuestras emisiones mediante el uso de energía solar; y a través de CEMEX Ventures realizamos un acuerdo con la firma Carbon Clean, para desarrollar una solución en verdad costeable de captura de carbono para toda la industria del cemento.

Al mismo tiempo, como se mencionó con anterioridad, logramos fortalecer significativamente nuestra posición financiera. En enero de este año, logramos colocar un bono por 1,750 millones de dólares, el cual representa un récord para CEMEX, al ser la emisión más grande y con una tasa histórica en dólares de 3.875 por ciento. Tan solo esta transacción nos generará 50 millones de dólares de ahorro en nuestro gasto financiero.

No solo accedimos a los mercados de capital con éxito, sino también tuvimos el respaldo de los bancos al lograr una exitosa negociación para extender nuestros vencimientos, por lo que no tenemos pagos considerables de nuestra deuda sino hasta mediados del 2023.

Además, quiero destacar que nuestro principal acuerdo bancario ahora está vinculado a diversos criterios de sostenibilidad, incluyendo la reducción de emisiones netas de CO₂, lo que lo convierte en uno de los acuerdos bancarios con características sostenibles más grandes del mundo.

Seguimos avanzando en nuestro esfuerzo para combatir el cambio climático. Primero, porque en 2020 logramos reducir nuestras emisiones de CO₂ en cerca de 23 por ciento respecto al año base de 1990; a la vez seguimos reemplazando combustibles fósiles tradicionales por alternos, que son más amigables con el medio ambiente, teniendo a una tasa de sustitución superior al 25 por ciento; mientras que el 29 por ciento de nuestro consumo eléctrico provino de fuentes de energía limpia.

Y, en segundo lugar, porque ahora no sólo contamos con una “hoja de ruta” detallada para alcanzar nuestra meta de reducir en un 35 por ciento nuestras emisiones de CO2 para 2030, sino también porque su factibilidad fue validada por la prestigiada organización internacional Carbon Trust.

Por otro lado, nuestra meta de proveer concreto neutro en emisiones de carbono para el 2050 es muy ambiciosa, pero también estamos progresando con rapidez. El año pasado lanzamos globalmente nuestro primer concreto neutro en emisiones de CO2, Vertua, el cual ha sido usado para grandes obras de infraestructura en Europa, y con gran aceptación en México, Estados Unidos y Sudamérica.

Finalmente, como parte de este enfoque renovado, el año pasado fortalecimos nuestra estrategia de Impacto Social con el lanzamiento de una política y academia que promueven y habilitan acciones que contribuyen a mejorar el bienestar y la calidad de vida de la sociedad. A la fecha, hemos impactado positivamente a más de 23 millones de personas, y abonado al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, particularmente los cinco prioritarios para CEMEX.

Señoras y señores accionistas:

La pandemia todavía exige seguir nuestros protocolos que salvan vidas, y sus efectos seguramente seguirán impactando a toda nuestra industria en el futuro.

Así como el año pasado demostramos estar preparados para encarar con éxito esta emergencia, ahora contamos con mayores elementos estratégicos para poder aprovechar al máximo todas las oportunidades de negocio que se nos presenten.

Operación Resiliencia nos da una orientación clara de hacia dónde nos dirigimos, y tengo plena confianza en la capacidad de nuestra organización para ejecutarla con disciplina y precisión.

Gracias de nuevo por la oportunidad que nos dan y por su confianza en CEMEX.

Monterrey, N.L., a 25 de marzo de 2021

Lic. Fernando Ángel González Olivieri
Director General