



Edificio de Educación Continua  
Costa Rica

**Fernando A. González**

**Director General**



Estas presentaciones contienen declaraciones sobre el futuro dentro del contexto de las leyes bursátiles federales de los Estados Unidos de América. CEMEX, S.A.B. de C.V. y sus subsidiarias directas e indirectas (“CEMEX”) tienen la intención de que estas declaraciones sobre el futuro sean cubiertas por las disposiciones de protección legal para declaraciones sobre el futuro contempladas en las leyes bursátiles federales de los Estados Unidos de América. En algunos casos, estas declaraciones pueden ser identificadas por el uso de palabras referentes al futuro tales como “podría,” “debería,” “podrá,” “anticipar,” “estimar,” “esperar,” “planear,” “creer,” “predecir,” “posible” y “pretender” u otras palabras similares. Estas declaraciones sobre el futuro reflejan las expectativas y proyecciones actuales de CEMEX sobre los eventos futuros basándonos en nuestro conocimiento de los hechos y circunstancias presentes y supuestos sobre eventos futuros. Estas declaraciones incluyen necesariamente riesgos e incertidumbres que pudieran causar que los resultados actuales difieran significativamente de las expectativas de CEMEX. Algunos de estos riesgos, incertidumbres y otros factores importantes que pudieran causar que estos resultados difieran, o que de alguna forma pudieran tener un impacto sobre CEMEX o las subsidiarias de CEMEX, incluyen la actividad cíclica del sector de la construcción; la exposición de CEMEX a otros sectores que tienen un impacto sobre el negocio de CEMEX, tales como el sector de energía; competencia; las condiciones generales políticas, económicas y de negocio en los mercados en los cuales CEMEX opera; el ambiente regulatorio, incluyendo normas y reglamentos relacionados con el medio ambiente, impuestos, competencia económica y adquisiciones; la capacidad de CEMEX para satisfacer sus obligaciones bajo sus contratos de deuda materiales, las actas de emisión que gobiernan las notas preferentes garantizadas y otros instrumentos de deuda de CEMEX; el impacto de la calificación de la deuda de CEMEX por debajo del grado de inversión en nuestro costo de capital; la capacidad de CEMEX para completar ventas de activos, integrar en su totalidad a negocios recientemente adquiridos, alcanzar ahorros en costos de las iniciativas de CEMEX para la reducción de costos e implementar las iniciativas globales de CEMEX para precios para los productos de CEMEX; la dependencia en aumento de infraestructura de tecnología de la información para facturación, abasto, estados financieros y otros procesos que pueden afectar en forma adversa las operaciones de CEMEX en caso de que la infraestructura no llegase a funcionar como se espera, experimente dificultades técnicas o esté sujeta a ciberataques; condiciones climáticas; desastres naturales y otros eventos imprevistos; y otros riesgos e incertidumbres descritos en los documentos disponibles públicamente de CEMEX. Se recomienda a los lectores que lean este documento y consideren cuidadosamente los riesgos, incertidumbres y otros factores que afectan el negocio de CEMEX. La información contenida en estas presentaciones está sujeta a cambios sin previo aviso, y CEMEX no está obligada a publicar actualizaciones o a revisar las declaraciones sobre actos futuros. Los lectores deberán revisar reportes futuros presentados por CEMEX ante la Comisión de Valores de los Estados Unidos de América. A menos que lo indique el contexto, todas las referencias a iniciativas de precios, incremento de precios o disminuciones se refieren a precios de CEMEX para productos de CEMEX.

**A MENOS QUE SE INDIQUE LO CONTRARIO, TODOS LOS NÚMEROS EN ESTE DOCUMENTO SE PRESENTAN EN DÓLARES Y ESTÁN BASADOS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS CONFORME A LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA, SEGÚN CORRESPONDA.**

Copyright CEMEX, S.A.B. de C.V. y subsidiarias.

## CEMEX Hoy

## Nuestras Prioridades Estratégicas

## CEMEX Mañana



# Son muchos los sucesos desde nuestra última reunión



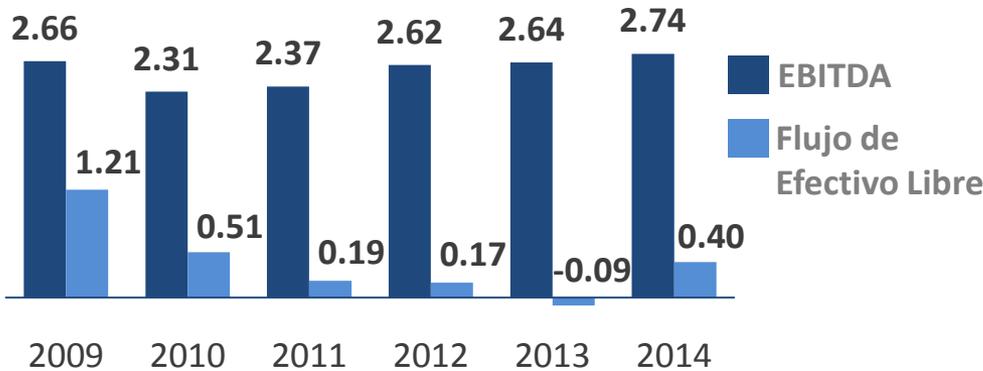
- Fallecimiento de Lorenzo Zambrano, nuestro anterior Presidente del Consejo y Director General
- Separación de los roles de Presidente del Consejo y Director General, con cambios subsecuentes en algunas posiciones de alta dirección
- Revisión y confirmación de nuestra estrategia, prioridades y expectativas
- Entorno volátil: petróleo, tasas de interés y el “súper” dólar
- Fortaleza y resiliencia de la economía estadounidense
- La construcción en México está mostrando una importante recuperación
- Más cambios en el panorama de la industria



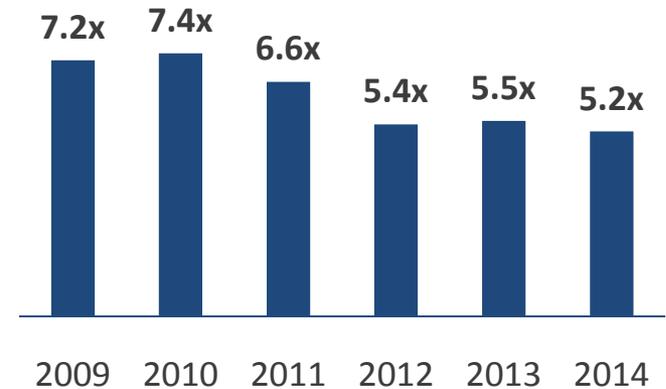
# Hemos progresado considerablemente



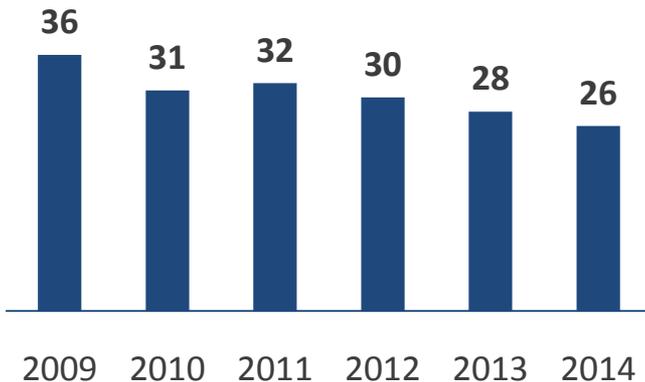
## EBITDA y Flujo de Efectivo Libre (US\$ miles de millones)



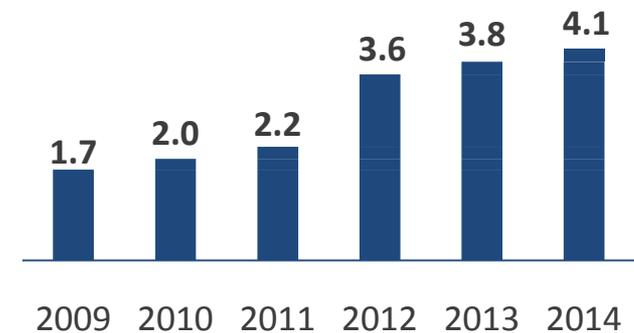
## Tasa de Apalancamiento (Veces)



## Capital de Trabajo (Días)



## Venta de Activos (Acumulado US\$ miles de millones)



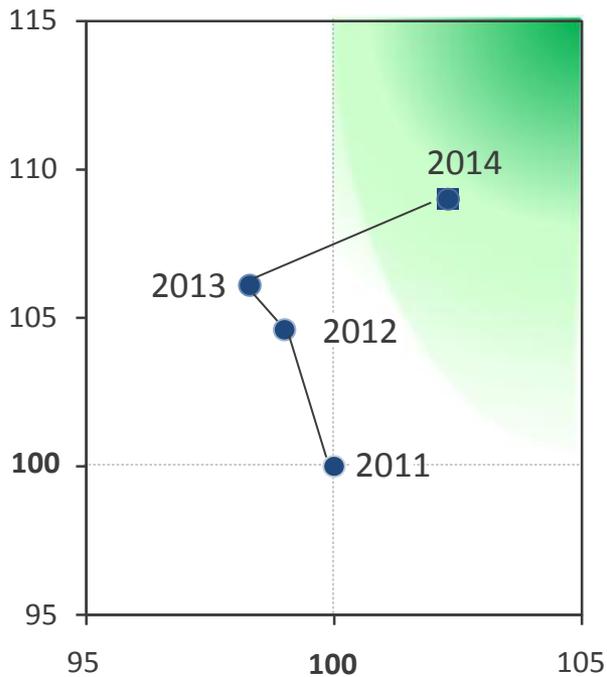
# La tendencias positivas de volúmenes y precios se aceleraron en 2014



## Evolución de precios y volúmenes consolidados 2011-2014 (Índice 2011 = 100)

### Cemento

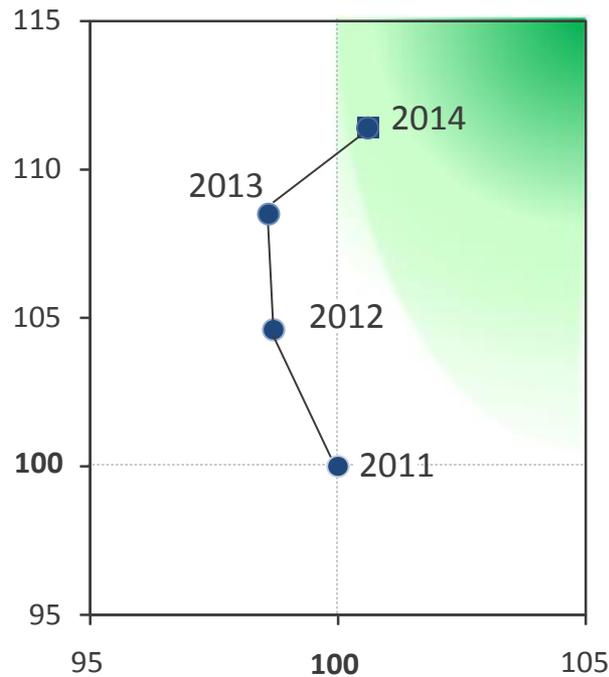
Índice de Precio



Índice de Volumen

### Concreto

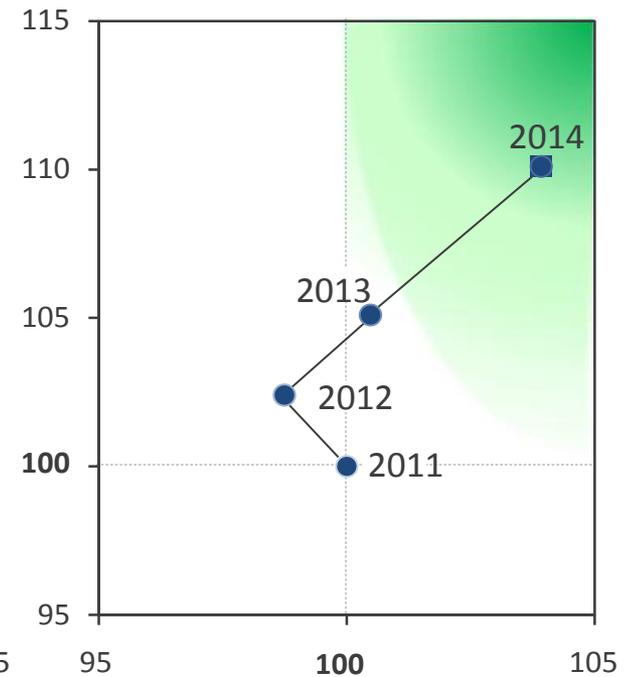
Índice de Precio



Índice de Volumen

### Agregados

Índice de Precio



Índice de Volumen

# El desempeño del 2014 demuestra que vamos por buen camino



- Mayor nivel de ventas y EBITDA consolidado desde 2008
- Mayor Flujo de Efectivo Libre desde 2010
- Récord de volúmenes de venta en algunos de nuestros principales mercados
- La deuda total se redujo en US\$1,200 millones, logrando el menor nivel de apalancamiento desde el 2009, llegando a 5.2x
- Refinanciamiento de US\$4,800 millones de deuda. Acceso al mercado bancario por primera vez desde el 2009
- Récord de menor gasto de administración y ventas sobre ventas <sup>(1)</sup>, llegando a 10.5%
- Reducción de días de capital de trabajo a 26, nuestro nivel más bajo



# Nos enfrentamos con algunos vientos en contra...

(US\$ miles de millones)



# ...pero también con algunos poderosos vientos a favor

(US\$ miles de millones)



CEMEX Hoy

**Nuestras Prioridades Estratégicas**

CEMEX Mañana



# Una estrategia bien definida que engloba nuestro modelo operativo



## Estrategia

Crear valor construyendo y gestionando una cartera global integrada por cemento, concreto, agregados y negocios relacionados



### Empleados

Valorar a nuestra gente como nuestra principal ventaja competitiva



### Clientes

Ayudar a nuestros clientes a lograr el éxito



### Mercados

Estar presentes donde exista rentabilidad a largo plazo



### Sustentabilidad

Asegurar que sea parte integral de nuestro negocio

# Una estrategia bien definida que engloba nuestro modelo operativo

## Estrategia

Crear valor construyendo y gestionando una cartera global integrada por cemento, concreto, agregados y negocios relacionados



### Empleados

Valorar a nuestra gente como nuestra principal ventaja competitiva



### Clientes

Ayudar a nuestros clientes a lograr el éxito



### Mercados

Estar presentes donde exista rentabilidad a largo plazo



### Sustentabilidad

Asegurar que sea parte integral de nuestro negocio

## Modelo Operativo

Aprovechamos nuestro conocimiento y escala para establecer mejores prácticas y procesos comunes en todo el mundo, para operar de la manera más efectiva y crear el mayor valor

...con un conjunto de prioridades que alinean a toda nuestra organización



**Garantizar la Seguridad**



**Recuperar el Grado de Inversión**



**Enfocarse al cliente**



**Trabajar como Un Solo CEMEX**

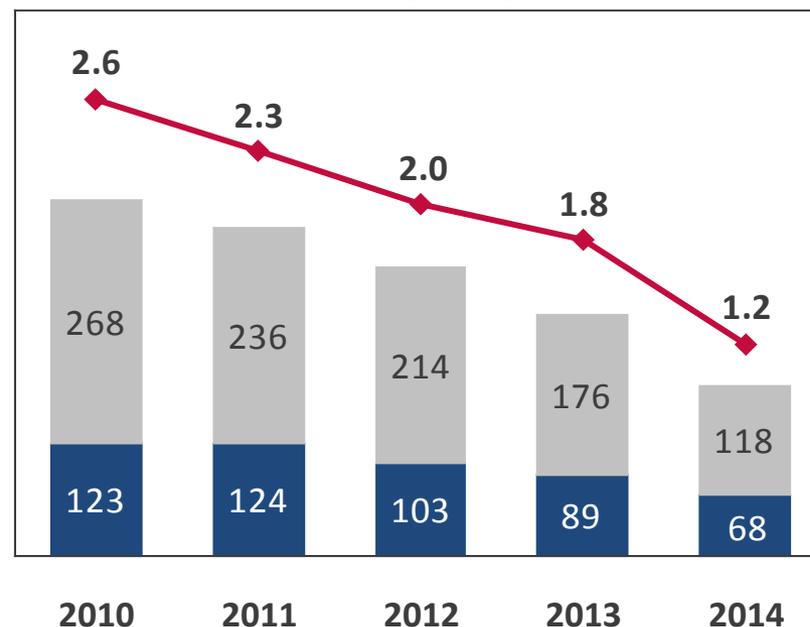




## CERO

- Fatalidades
- Accidentes
- Tasa de accidentes incapacitantes

### Tasa de accidentes incapacitantes (LTIs)

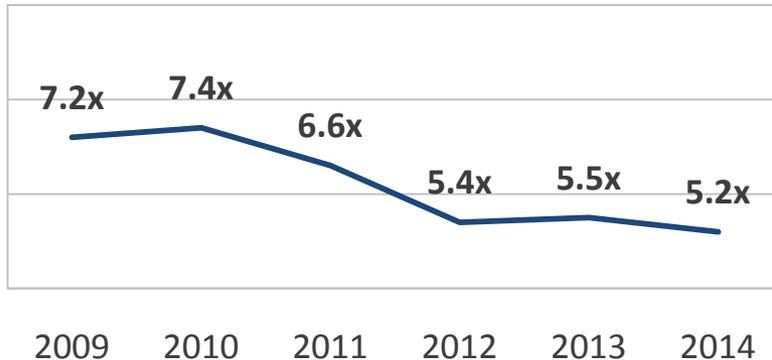


- ◆ Número de LTIs en empleados por millón de horas trabajadas
- LTI Empleados
- LTI Contratistas

# Hemos progresado en el camino hacia el grado de inversión

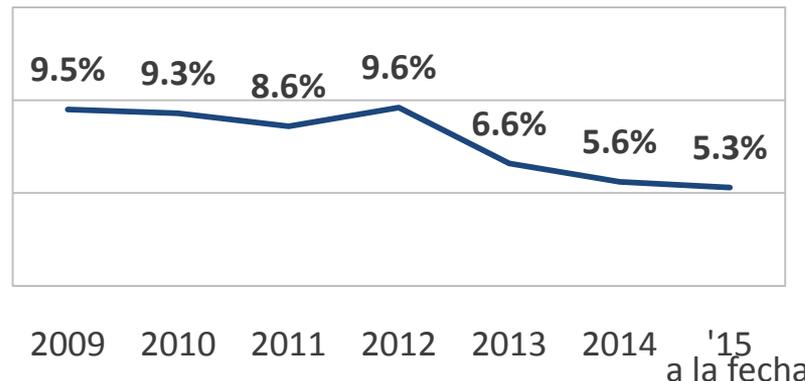


## Tasa de apalancamiento



## Cupón promedio

(Emisiones deuda pública de CEMEX)



## Progreso a la fecha:

- Regreso al mercado bancario en mejores condiciones
- Refinanciación de ~US\$8,200 millones de deuda y aumento de la vida promedio<sup>(1)</sup>
- Reducción del gasto financiero anual en US\$170 millones <sup>(1)</sup>
- S&P mejoró recientemente la perspectiva de CEMEX a “positiva”

## Hacia adelante:

- Reducir la tasa de apalancamiento más rápidamente que en años anteriores
- Disminuir la deuda entre US\$500 - US\$1,000 millones en 2015
- Continuar reduciendo el costo de la deuda

# Nuestros clientes, factor clave para nuestra misión



# Redes globales para un mayor impacto global



CEMEX Hoy

Nuestras Prioridades Estratégicas

**CEMEX Mañana**



# Estamos posicionados hacia mercados de alto crecimiento



## Estados Unidos

Fortaleza en volúmenes, precios y apalancamiento operativo se trasladan a un sólido incremento de EBITDA

## México

Aceleración de la demanda impulsada por el sector residencial y construcción comercial, con un repunte en infraestructura y auto construcción

## Centro, Sudamérica y el Caribe

El soporte gubernamental a vivienda e infraestructura continúa impulsando la demanda

## Norte de Europa

Fortaleza en Reino Unido, debilidad en Francia. Recuperación moderada en otros países

## Mediterráneo

España creciendo después de 6 años de caída

## Asia

Crecimiento continuo en Filipinas

Crecimiento anual compuesto en demanda de cemento esperado en los siguientes 2 años

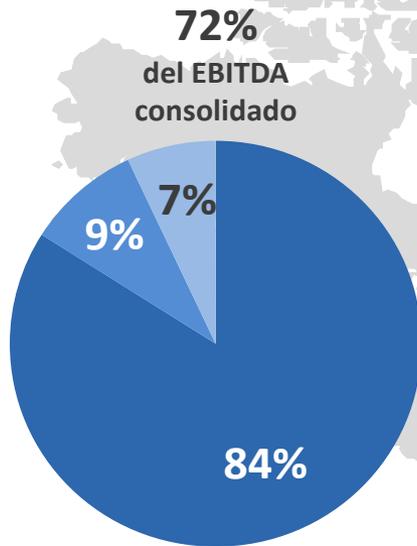
	Significativo	(> 6%)
	Moderado	(3% - 6%)
	Limitado	(0% - 3%)
	Negativo	(-3% - 0%)

# Las Américas continuará siendo el mayor contribuidor al crecimiento

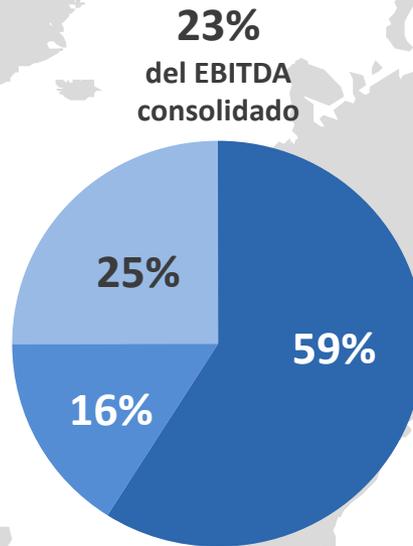


## Contribución regional al EBITDA y detalle por producto 2014

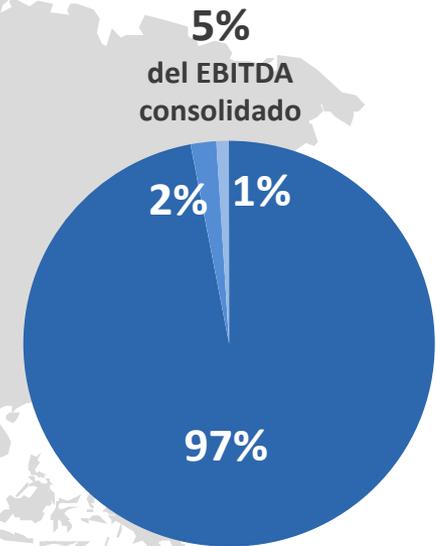
- Cemento
- Concreto
- Agregados



Américas



Europa, Medio Oriente y África



Asia

	Margen Op.	Volumen '14
Cemento	39%	38 M tons
Concreto	7%	28 M m <sup>3</sup>
Agregados	15%	80 M tons

	Margen Op.	Volumen '14
Cemento	27%	16 M tons
Concreto	5%	27 M m <sup>3</sup>
Agregados	15%	86 M tons

	Margen Op.	Volumen '14
Cemento	30%	5.2 M tons
Concreto	4%	1.2 M m <sup>3</sup>
Agregados	9%	1.3 M tons



## 4% crecimiento de volumen ( '14 – '16 CAC)

- Recuperación en proceso del sector vivienda en Estados Unidos
- Recuperación de la construcción en México
- Los volúmenes de Colombia y Filipinas continúan prosperando

## 4% incremento de precios en monedas locales ( '14 – '16 CAC)

- Impulso positivo en precios en mercados clave
- Las iniciativas de “Value before Volume” progresando de forma consistente



## >2.5pp de incremento en margen de EBITDA (al 2016)

- Continuar cosechando beneficios del apalancamiento operativo
- Los esfuerzos de contención de costos incrementarán las eficiencias

## >20% Conversión flujo de efectivo libre/EBITDA (al 2016)

- Optimización del capital de trabajo
- Venta de activos no-operativos
- Asignación restringida de inversión en activo fijo (CAPEX)

# Respondiendo de forma contundente a un entorno volátil

## Iniciativas

## Objetivos

En 2015

Reducciones adicionales de costos

US\$150 millones

Iniciativas adicionales de flujo de efectivo libre

US\$200 millones

Reducción adicional de deuda

US\$500-1,000 millones

2015 en adelante

Desinversión de activos

US\$1,000 – 1,500 millones

Administración de pasivos

Potencialmente US\$2.9 miles de millones de bonos con cupón  $\geq 9\%$

- Generar uno de los mayores crecimientos orgánicos de la industria
- Incrementar el alcance y rentabilidad de nuestra base de clientes
- Continuar fortaleciendo nuestra estructura de capital
- Concentrarnos en las variables que podemos controlar para minimizar el riesgo
- Capitalizar nuestro conocimiento local de manera global
- Continuar invirtiendo y empoderando a nuestra gente, nuestro activo más valioso

