

# **Informe sobre los sistemas de gestión del riesgo**

**-Ejercicio social cerrado al 31 de diciembre de 2018-**



**Mayo 2019**

# INDICE

1. Sistema de Gestión de Riesgos (ERM)	3
2. Sistema de Control Interno	5
2.1. Controles a Nivel Entidad	6
• Código de Ética y Conducta y líneas anónimas de reporte	7
• Estructura organizacional y responsabilidades sobre los estados financieros	8
• Capacitación de la correcta aplicación de principios contables y regulaciones requeridas	9
2.2. Mecanismos de captura y preparación de la información financiera	10
2.3. Actividades de control	10
2.4. Auditoría Interna	12
2.5. Reporte y Comunicación	13
2.6. Actividades Subcontratadas a terceros	13
3. Mejoras en el sistema de control interno 2018	14
4. Evaluación de la Información Financiera del ejercicio 2018	17
5. Factores de riesgo	18
5.1. Principales riesgos que pueden afectar a la consecución de los objetivos de negocio	18
5.2. Riesgos de pérdidas económicas detectados durante el ejercicio	19
6. Informe del auditor externo	21

## 1. Sistema de Gestión de Riesgos (ERM)

El Sistema de Gestión de Riesgos (ERM por sus siglas en inglés – Enterprise Risk Management) de CEMEX Latam Holdings, S.A. y las sociedades de su grupo (la “Sociedad”, “CEMEX Latam” o “CLH”) es un proceso de supervisión para la identificación, evaluación y mitigación de riesgos aplicable a todas las sociedades del grupo. Las unidades de negocio de la Sociedad (Colombia, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, El Salvador y Guatemala) tienen un proceso de ERM implementado y operando.

El ERM funciona de forma integral y estructurada para proactivamente identificar los principales riesgos y gestionarlos de manera conjunta con los responsables de su mitigación. El departamento de ERM sigue un proceso que promueve la discusión entre los responsables operativos en las unidades de negocio y la gerencia, y posteriormente, con el Director General y Consejero Delegado de CLH. La supervisión de los riesgos es responsabilidad de la Comisión de Auditoría y, finalmente, del Consejo de Administración.

Los riesgos internos y externos identificados que pueden impactar a la Sociedad son clasificados de acuerdo con su naturaleza, en las siguientes categorías:

- Estratégicos.
- Financieros.
- Fiscales.
- Internos operativos.
- Políticos, económicos y sociales.
- Incumplimiento con leyes y regulaciones.
- Otros

El ERM de CLH es un sistema efectivo porque sigue un proceso basado en la Norma ISO 31000, con la cual se obtiene una visión integral orientada a evaluar y priorizar los riesgos.

Los órganos de la Sociedad responsables de la elaboración y ejecución del Sistema de Gestión de Riesgos son los siguientes:

- **Consejo de Administración:** responsable de la aprobación de las políticas y estrategias generales, incluyendo la política general de riesgos. Para ello, el Consejo de Administración se apoya en la Comisión de Auditoría.
- **Comisión de Auditoría:** asiste al Consejo en materia de supervisión y control de riesgos, asegurando la eficacia de los controles internos relacionados en los planes de acción dirigidos a mitigar los mismos.
- **Alta Dirección:** el Director General y Consejero Delegado, junto con un equipo interno compuesto por los directores de cada unidad de negocio, dan seguimiento a los principales riesgos identificados y validan las medidas necesarias para su tratamiento.
- **ERM:** responsable de la ejecución de la política de riesgos de la Sociedad, establece procedimientos que permitan identificar, analizar, evaluar y definir el tratamiento de dichos riesgos.
- **Comité de Gestión de Riesgos:** es responsable de gestionar la agenda de riesgos, definir el apetito al riesgo por unidad de negocio , y gestionar las medidas de mitigación y planes de acción implementados a nivel CLH.
- **Control Interno:** responsable de monitorear los “riesgos internos operativos”, que son aquellos que se originan dentro de la operación y para los cuales las acciones de mitigación pueden ser establecidas y controladas por la Sociedad.
- **Auditoría Interna:** responsable de realizar pruebas en base a los riesgos identificados.
- **Fiscal:** responsable de la ejecución del Sistema de Gestión de Riesgos fiscales.

Siendo que no todos los riesgos son iguales y dada la compleja naturaleza del mercado, el nivel de tolerancia varía según el apetito de riesgo de la Sociedad, por lo cual se evalúan a nivel operativo, estratégico y táctico.

Las medidas de mitigación se definen conforme a su probabilidad, impacto y tendencia. Se consideran cuatro alternativas para responder al riesgo:

- Mitigar (controlar/reducir): desarrollar acciones para limitar el riesgo a un nivel aceptable.
- Aceptar (aceptar/retener): se acepta el riesgo inherente y no se realizan mayores acciones.
- Transferir (asegurar/contratar): controlar el riesgo mediante la contratación de un seguro o transferir el proceso o servicio a un tercero.
- Evitar (evitar/eliminar): detener el proceso o servicio asociado con el riesgo identificado.

Para aquellos cuya respuesta es “Mitigar (controlar/reducir)” y que están relacionados con los riesgos internos operativos, se aplica el sistema de control interno de CLH, que tiene como objetivo establecer y formalizar controles internos que ayuden a mitigarlos en los diferentes procesos.

## **2. Sistema de Control Interno**

El sistema de control interno de CLH está basado en el marco de referencia COSO 2013 (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission), el cual provee guía a las empresas basado en las mejores prácticas de administración de riesgo y control. Es aceptado globalmente por la mayoría de los entes regulatorios relacionados con su cumplimiento.

El sistema de control interno se define en términos generales como un proceso, realizado por el Consejo de Administración, la administración y otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos en las siguientes categorías:

1. Efectividad y eficiencia de las operaciones: actividades de control relacionadas con la efectividad y la eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos los objetivos de desempeño operativo y financiero y la protección de los activos contra pérdidas o fraude.
2. Fiabilidad de la información financiera: actividades relacionadas con los

informes financieros internos y externos, incluyendo la confiabilidad, oportunidad, transparencia u otros términos según lo establezcan los reguladores, los emisores de normas o las políticas de la compañía.

3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables: actividades de control relacionadas con el cumplimiento de las leyes y regulaciones que la empresa debe seguir y cumplir.

De acuerdo con la metodología descrita del Sistema de Gestión de Riesgos, se identifican los principales riesgos potenciales que podrían, de forma individual o en el agregado, dar lugar a una desviación importante de los objetivos del negocio.

Una evaluación adecuada de riesgos internos operativos se realiza por el departamento de Control Interno, quien asegura la existencia de controles internos suficientes. Esta evaluación permite tener una visión clara de cómo están siendo atendidos los riesgos por controles internos claramente descritos y documentados.

## **2.1. Controles a Nivel Entidad**

Los controles a nivel entidad establecidos por la Sociedad aseguran que las directrices se aplican de manera homogénea y general en todas las unidades de negocio. Los controles a nivel entidad son promovidos por la gerencia y se consideran como los “principios fundamentales” o la base bajo la cual CLH opera. Incluyen temas relacionados con el ambiente de control y aseguran la existencia de un código de ética y conducta (“Código de Ética”), el correcto seguimiento a los riesgos, la capacitación de los empleados y la existencia de líneas de denuncia, entre otros. El departamento de Control Interno es responsable de asegurar su existencia y documentación.

Los controles a nivel entidad incluyen temas relacionados, entre otros, con el proceso de reporte de información financiera, tales como:

- **Código de Ética y Conducta y líneas anónimas de reporte.**

El Código de Ética de CLH resulta de obligado cumplimiento para todos los empleados y ejecutivos de la Sociedad, quienes deben suscribirlo en señal de conocimiento y aceptación.

El Código de Ética contempla principios fundamentales para todos nuestros procesos de negocio, razón por la cual es revisado constantemente para integrar nuevos temas de actualidad, mayor claridad en torno al conflicto de interés, mejor estructura del documento y un contenido más claro para el lector. Tiene además secciones específicas para los derechos humanos, lavado de dinero, manejo de información confidencial y/o privilegiada y lo relativo a controles y registros financieros, entre otras.

La Comisión de Auditoría, la Comisión de Gobierno Corporativo y el Consejo de Administración de CLH, ayudan en última instancia a asegurar su cumplimiento.

Las unidades de negocio de CLH cuentan con un comité de ética local (“Comités de Ética”) que es responsable de comunicar, dar seguimiento y hacer cumplir los temas incluidos en el código.

CLH cuenta con una línea de denuncia llamada ETHOS Line, mediante la cual se invita a los empleados a reportar casos de desviación al Código de Ética, incluyendo los temas relacionados con los procesos de reporte financiero. Siempre se ofrece la opción de anonimato y está disponible vía telefónica, en internet (<https://www.tnwgrc.com/CEMEX/>) y por correo electrónico. Esta línea es administrada por un proveedor tercero quien canaliza las denuncias o comentarios recibidos a los Comités de Ética o a la Comisión de Auditoría, según corresponda.

Las denuncias recibidas relacionadas con los procesos de reporte financiero y contabilidad son enviados directamente al Presidente de la Comisión de Auditoría; y denuncias relacionadas con otros temas son informadas al

Comité de Ética de la unidad de negocio correspondiente y a Auditoría Interna.

Adicionalmente existen otros mecanismos independientes para el registro de denuncias y quejas, destacando entre otros:

- Website para proveedores:  
<https://www.CEMEX.com/es/proveedores/resumen#abasto-línea-directa>.
- Mensajes enviados directamente al Presidente de la Comisión de Auditoría.
- Mensajes enviados directamente a los Comités de Ética o al Comité Ethos (Global).
- Mensajes enviados directamente a las áreas de Auditoría Interna y Control Interno.
- Otros canales de información, por ejemplo, las denuncias que pudieran llegar a formular clientes y proveedores o informes directos a miembros de los Comités de Ética.

El estatus de las investigaciones se reporta de manera periódica a la Comisión de Auditoría de CLH.

• **Estructura organizacional y responsabilidades sobre los estados financieros**

Los organismos responsables del cumplimiento y que aseguran que los estados financieros son confiables son:

**Consejo de Administración:** responsable último de asegurar que la información financiera que la Sociedad deba hacer pública periódicamente muestre la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la Sociedad, conforme a lo previsto en la legislación aplicable.

**Comisión de Auditoría:** es responsable de supervisar la eficacia de (i) el control interno de la Sociedad, (ii) la auditoría interna, así como el cumplimiento de su programa, el cual deberá contener los riesgos del



negocio y evaluar integralmente la totalidad de las áreas de la Sociedad, (iii) los sistemas de gestión de riesgo, incluidos los fiscales, y (iv) discutir con el auditor las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de sus procedimientos.

**Control Interno:** es responsable de realizar la evaluación adecuada de riesgos internos operativos, incluidos los financieros, asegurando la existencia de controles internos suficientes para mitigarlos.

**Business Service Organization (BSO):** responsables de la preparación de los estados financieros y la ejecución de los controles internos y políticas de la Sociedad, tales como autorizaciones, conciliaciones, análisis de tendencias, entre otros, que sirven para asegurar que la información financiera es presentada y revelada de forma razonable.

**Tecnología Contable:** grupo de contadores expertos responsables de la supervisión, revelación y correcta aplicación de los principios contables. Adicionalmente, monitorean y evalúan los impactos por la adopción de nuevos estándares y la actualización de las políticas contables de la Sociedad.

**Oficial de Cumplimiento:** tiene a su cargo el fortalecimiento, ejecución y supervisión de las políticas de buen gobierno corporativo y ejerce, entre otras, las funciones establecidas en el Reglamento del Consejo de Administración.

**Auditoría Interna:** responsable de los procesos de auditoría sobre los controles existentes, mediante un programa de auditorías y revisiones internas aprobado por la Comisión de Auditoría.

- **Capacitación de la correcta aplicación de principios contables y regulaciones requeridas**

Las unidades de negocio de CLH, a través del área de Recursos Humanos, mantienen prácticas formales de contratación para garantizar que los nuevos

empleados estén calificados para el desarrollo de las actividades propias de cada puesto de trabajo, considerando el perfil requerido, formación educativa y competencias.

Los estándares contables, políticas, controles y procedimientos de las diferentes áreas de la organización están documentados y publicados en el Centro de Políticas de CLH.

Los empleados son capacitados y evaluados periódicamente sobre la base de los parámetros establecidos de acuerdo con la función que desempeñan y objetivos del puesto de trabajo.

## **2.2. Mecanismos de captura y preparación de la información financiera**

La información se administra en una misma plataforma bajo el sistema de contabilidad (SAP) a cargo de los BSO de cada país, el cual permite garantizar un mayor control de los procesos estandarizados. Asimismo, el proceso cuenta con controles de supervisión de los accesos al sistema, garantizando la correcta segregación de funciones y niveles de autorización adecuados.

El proceso de consolidación de la información financiera llevado a cabo por el BSO y certificado por Tecnología Contable se realiza en un único sistema denominado “Hyperion Financial Management o HFM”, soportado con niveles de seguridad, segregación de funciones y mecanismos de controles automáticos, que permiten supervisar la integridad y fiabilidad en el registro de los datos.

Por otra parte, la existencia de un mismo plan de cuentas para todas las sociedades de CLH, facilita la consolidación y el sistema de reporte (información) generado para todas las entidades que requieran la información.

## **2.3. Actividades de Control**

Los controles son diseñados e implementados para cada uno de los riesgos internos operativos identificados conforme su nivel de criticidad. La mitigación de los riesgos depende de la correcta ejecución de los controles por parte de los

responsables. Los controles están relacionados con pasos específicos de los procesos y comúnmente están ligados a las políticas y procedimientos.

La Sociedad desarrolla narrativas que describen con detalle cada paso del proceso e incluyen:

- Diagramas de flujo para representar los procesos en los que se incluye el inicio del proceso, las autorizaciones requeridas, los responsables, los controles internos y los sistemas implicados en el proceso.
- Diagramas de las interfaces de la información financiera entre los sistemas implicados en el proceso, incluyendo los controles que existen para asegurar la transferencia completa y exacta de la información.
- Matrices de control que describen lo que se espera de la persona que ejecuta el control, tales como objetivo del control, riesgo a mitigar, frecuencia de ejecución, responsable, aseveración de los estados financieros, control manual/automático, control preventivo/defectivo y evidencia específica que se debe conservar.
- Las narrativas y matrices de control se mantienen actualizadas y están disponibles en el Centro de Políticas de CLH.

Un importante conjunto de controles son aquellos clasificados como controles de Sistema de Información (TI). Estos se clasifican como controles *generales* y controles de *aplicación*, y se vigilan para todos los sistemas que apoyan los procesos operacionales, incluyendo aquellos que son utilizados para generar los reportes financieros. Los controles *generales de TI* son aquellos relacionados con la administración de los equipos y servidores, respaldos de información, infraestructura, manejo de la seguridad, adquisiciones de software, desarrollo y mantenimiento. Los controles de *aplicación* están embebidos en las aplicaciones (Ej. SAP, Hyperion) y están enfocados en la integridad, exactitud, autorización, validez de la captura y el procesamiento de la información a través de los sistemas.

## **2.4. Auditoría Interna**

La Sociedad desarrolla constantemente auditorías internas en todas sus unidades de negocio. Algunas de las evaluaciones son “recurrentes”, lo que significa que son evaluaciones que se realizan de manera sistemática y continua sobre los procesos.

Los procedimientos de auditoría interna son realizados por un equipo experto, quienes reportan a la Comisión de Auditoría de CLH. Sus procedimientos incluyen el monitoreo detallado de los procesos relacionados a la preparación y reporte de la información financiera y controles relacionados con la operación.

El departamento de Auditoría Interna desarrolla un plan anual en base a un enfoque de riesgo, asegurando que todas las unidades operativas sean sujetas a prueba cada cierto tiempo para mantener el estándar de la compañía.

Los resultados de las auditorías son compartidos con los responsables de los procesos, la alta gerencia y el equipo de Control Interno. Se establecen compromisos para la remediación de las debilidades reportadas y se mantiene una base de datos con las deficiencias, identificando a los responsables, los planes de remediación y las fechas estimadas de remediación.

El programa de auditoría interna y los resultados de las auditorías son reportados a la Comisión de Auditoría para su aprobación.

Para las pruebas de auditoría ejecutadas en CLH en el 2018, se siguió el nuevo procedimiento que incluye los riesgos estratégicos de la Sociedad y los identificados por ERM, Control Interno, Fiscal, Legal, de acuerdo con el mapa de aseguramiento que la Sociedad ha definido y aprobado por la Dirección General y la Comisión de Auditoría. Adicionalmente, durante el 2018, Auditoría Interna implementó las Normas exigidas por el Instituto Internacional de Auditoría (IIA) quien realizó un GAP Análisis, con resultados satisfactorios. Las brechas identificadas fueron cerradas y se obtuvo la certificación en el cuarto trimestre de 2018.

## **2.5. Reporte y Comunicación**

La comunicación es parte esencial de la ejecución adecuada del sistema de control interno. Esto implica asegurar que la Comisión de Auditoría, la gerencia y los responsables de las unidades de negocio sean oportunamente informados de las debilidades y/o fallas en los controles internos.

Las deficiencias de los controles internos son evaluadas para determinar su importancia, la gravedad y la posible necesidad de una acción inmediata. Se detallan y se evalúa su impacto con los responsables del proceso para determinar la necesidad e informar y/o escalar a la gerencia y a la Comisión de Auditoría oportunamente, según su clasificación.

Para cumplir las regulaciones legales, las deficiencias detectadas en reporte financiero son clasificadas conforme su impacto económico potencial como deficiencias de control, deficiencias significativas y debilidades materiales. Una deficiencia de control ocurre cuando un control no funciona como está diseñado o no es ejecutado de manera apropiada pero mitiga razonablemente el riesgo. Las deficiencias significativas son aquellas que individualmente o en conjunto con otras deficiencias, son suficientemente importantes y deben ser informadas a la Comisión de Auditoría. Una debilidad material refleja una posibilidad importante de un error material en los estados financieros de la Sociedad y debe informarse en un reporte público presentado por CLH a las bolsas de valores.

Atendiendo a los resultados obtenidos en las auditorías internas, el departamento de Control Interno consensua con los distintos responsables las acciones que se consideran más adecuadas para mitigar los riesgos advertidos y evitar su ocurrencia futura.

## **2.6. Actividades Subcontratadas a terceros**

Para los procesos subcontratados con terceros, se celebran contratos en los que se regula, entre otros aspectos, los siguientes:

- Las obligaciones y responsabilidades que asume cada una de las partes.
- Los niveles de comunicación y notificaciones que deban intercambiarse las partes.
- Las condiciones o términos relacionados con la facturación, condiciones de pago, etc.
- El régimen de confidencialidad que resulte aplicable.
- Las penalizaciones que pudieran derivarse en caso de incumplimiento por alguna de las partes.

En aquellos supuestos para los que se ha requerido la subcontratación de la preparación de información financiera por un experto independiente (cálculos actuariales, valoración de activos fijos, etc.) la Sociedad se asegura de que el nivel de competencia técnica de los profesionales y su respaldo como proveedor resulten acordes con las necesidades requeridas, seleccionándose preferiblemente a empresas que hayan sido adecuadamente certificadas.

CLH tiene como proveedor de servicios externalizados a IBM, quien está a cargo de actividades transaccionales de la administración y servicios de TI que son parte del proceso del reporte financiero para todas las unidades operativas.

Los centros de servicios de IBM deben mantener un nivel adecuado de control y están obligados a cumplir con el Código de Ética, las políticas y controles internos para la ejecución de las tareas asignadas. Estos son incluidos en las actividades de monitoreo de Control Interno y las auditorías internas.

### **3. Mejoras en el sistema de control interno 2018**

Como resultado del enfoque de mejores prácticas de Control Interno, se implementaron monitoreos preventivos en Colombia, Panamá, Costa Rica, Guatemala y El Salvador con el objeto de realizar pruebas de diseño de controles para diferentes procesos tanto operacionales como de soporte, incluyendo aquellos relacionados con los estados financieros. Se realizaron entrenamientos y comunicaciones para la adecuada ejecución de controles, identificando causa raíz y oportunidades de mejora para lograr la efectividad de dichos controles. Teniendo en

cuenta la situación social y política presentada en Nicaragua durante el 2018, se reprogramó la visita de monitoreo preventivo para el año 2019.

Adicionalmente, durante el año 2018 se inició una campaña de reentrenamiento en políticas y controles (Lineamientos, controles sobre la información financiera, perfiles de usuario, segregación de funciones y transacciones críticas) con el objetivo de mejorar el auto control por parte de los responsables en los procesos de operaciones, BSO y Abastos. Durante el 2018 se capacitaron 355 personas pertenecientes a procesos operativos y de soporte.

Proceso	Colombia	Panamá	Costa Rica	Nicaragua	Guatemala	El Salvador	TOTAL
Cemento	43	4	21	2	21	-	91
Concreto	34	18	-	4	16	-	72
Logística	15	5	7	-	14	2	43
Abastos	14	1	3	1	5	-	24
Agregados	21	3	-	2	1	-	27
Contabilidad	5	5	5	4	10	3	32
Administración Comercial	6	6	4	3	3	2	24
Costos	1	5	1	3	4	1	15
Cuentas x Pagar	3	2	3	2	3	1	14
Activos Fijos	3	1	2	2	2	3	13
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>50</b>	<b>46</b>	<b>23</b>	<b>79</b>	<b>12</b>	<b>355</b>

Durante el año 2018 se enviaron comunicados a través del comité de ética promoviendo la cultura de uso de los canales de denuncia, cuando sea requerido. Asimismo, nuestra administración diseñó e implementó ciertos controles internos sobre reportes financieros en relación con nuestra evaluación de riesgos y el monitoreo de operaciones inusuales significativas para abordar la debilidad significativa reportada el año terminado el 31 de diciembre de 2016 y 2017, incluyendo, pero sin limitar a, lo siguiente:

- la implementación de una nueva política de aprobación para operaciones inusuales significantes que ocurren a nivel de subsidiarias operativas,
- un comité de CAPEX a nivel CLH para supervisar proyectos de inversión, que es complementado con un comité corporativo en CEMEX cuando se supera el rango de materialidad de 25 millones de dólares,
- mejoras a nuestros procedimientos internos de auditoría, y
- mejoras a nuestros actuales controles de monitoreo

Como resultado de estas actividades y el reforzamiento del ambiente de control se obtuvieron los siguientes logros:

1. Reducción de procedimientos manuales en el proceso de pagos. Se eliminó el uso de cheques manuales y se establecieron protocolos automatizados para el procesamiento de pagos urgentes.
2. En Colombia, los controles internos de los procesos de pagos y contabilidad, obtuvieron resultados satisfactorios en las auditorías, logrando un incremento del 41% y 23% respectivamente en su nivel de cumplimiento.
3. Como consecuencia de la implementación de la herramienta de seguimiento SICI (Sistema Integrado de Control Interno), se incrementó la tasa de respuesta a los planes de remediación por parte de los dueños de los procesos en un 54%.
4. Respecto a la implementación de planes de remediación derivados de las auditorías realizadas, se logró la implementación del 94% y 93% para los procesos Operativos y de BSO, respectivamente.
5. CLH informó que la función de auditoría interna de la compañía recibió la certificación internacional que expide The Institute of Internal Auditors de los Estados Unidos (IIA), con la cual se reconoce que las funciones cuentan con estándares internacionales para ejecutar evaluaciones de manera transparente e independiente.
6. CLH llevó a cabo un plan de capacitación sobre el Código de Ética, alcanzando una audiencia total de 332 empleados de países de la región, enfocándose en los tres primeros niveles de la organización.
7. Nuestros indicadores de salud y seguridad presentan resultados positivos,



logrando reducir la tasa de frecuencia de incidentes incapacitantes (por millón de horas trabajadas) un 13%, los accidentes incapacitantes en un 17%, y el número de fatalidades en un 66%.

#### **4. Evaluación de la Información Financiera del ejercicio 2018**

Durante el ejercicio 2018, la Comisión de Auditoría ha desarrollado las funciones y competencias establecidas en la Normativa Interna de la Sociedad en relación con la información financiera, como resultado de lo cual ha desarrollado las siguientes actuaciones:

- La Comisión revisó los estados financieros individuales (separados) y consolidados preparados bajo NIIF-IFRS (“IFRS”) que, una vez aprobados por el Consejo de Administración, la Sociedad presentó ante la Superintendencia Financiera de Colombia (“SFC”), de conformidad con lo dispuesto en la instrucción 10ª de la Circular Externa nº 004 de 2012, de 9 de marzo, por la que se regulan los reportes de información periódica y relevante por parte de los emisores de valores inscritos en el Registro Nacional de Valores y Emisores de Colombia.
- La Comisión, específicamente en lo que se refiere a los esfuerzos continuos para remediar las irregularidades que se dieron en el proceso de la compra de terrenos y otros activos relacionados a la construcción de la planta Maceo, y tomando en cuenta las investigaciones y auditorías internas, así como la valoración de la asesoría recibida por asesores externos, revisó y aprobó las actividades que buscan remediar la debilidad de control interno en transacciones inusuales y significativas, y que el Grupo CEMEX y CLH han catalogado como debilidad material. Estas actividades incluyen la nueva política de aprobación sobre transacciones inusuales significativas, la creación de un comité de CAPEX a nivel CLH y CEMEX que, dependiendo de la materialidad, supervisan proyectos de inversión relevantes y el robustecimiento de los procedimientos de auditoría interna y mejoramiento de los controles existentes

de monitoreo para que lleguen a operar a un nivel de precisión suficiente. Estas actividades remediales han sido implementadas en su totalidad y seguirán siendo evaluadas en su efectividad durante el 2019.

- Además, durante el ejercicio 2018 la Comisión de Auditoría:
  1. Aprobó el plan de trabajo y el presupuesto del área de Auditoría Interna para dicho ejercicio, que incluye los procesos relacionados con la información financiera.
  2. Revisó el desarrollo y cumplimiento del programa de Auditoría Interna.
  3. Ha sido informada y ha hecho seguimiento de los resultados de las auditorías internas realizadas durante el año.

## **5. Factores de riesgo**

### **5.1. Principales riesgos que pueden afectar a la consecución de los objetivos de negocio.**

Al 31 de diciembre de 2018, los riesgos más importantes expuestos en las matrices de ERM, que pueden impactar a CEMEX CLH son:

1. Dinámica competitiva y sus modificaciones por nuevos entrantes, importaciones, capacidad de producción mayor a la demanda del mercado e integraciones verticales.
2. Asuntos legales relacionados con investigaciones, sanciones, y otras demandas.
3. Comunicación e imagen. Deterioro de imagen corporativa como consecuencia de investigaciones por prácticas anticompetitivas, anticorrupción, fiscales, litigios y contingencias legales.
4. Continuidad operativa. Afectada primordialmente por la Seguridad y Salud de los empleados, el estado de los equipos productivos, las comunidades, las regulaciones ambientales y la nueva tendencia de ciberataques.
5. Regulaciones ambientales. Nuevas leyes o reformas pueden afectar a la vida útil de las concesiones mineras de caliza para las fábricas de cemento. Asimismo, legislaciones internacionales que sancionen a

terceras personas relevantes, gobiernos o estados pueden impedir la continuidad del negocio.

6. Control y Gobierno Corporativo. Incumplimiento de procedimientos y políticas de recursos humanos, Código de Ética, prácticas de corrupción, sistema de control interno sobre la información financiera, y manejo de información privilegiada, tanto por empleados como por proveedores, contratistas y clientes
7. Efectos exógenos no gestionables como la macroeconomía, elecciones y cambio climático.
8. Proveedores y procuraduría en especial con la gestión y el cumplimiento de contratos de suministro de servicios, materias primas y calidad en los suministros por compras en países low-cost.

## **5.2. Riesgos de pérdidas económicas detectados durante el ejercicio.**

En el ejercicio se han materializado riesgos inherentes al negocio, la actividad de la Sociedad y al entorno de mercado, derivados de circunstancias propias del desarrollo de negocio y la coyuntura económica. Los siguientes riesgos han sido los de mayor relevancia.

- La dinámica competitiva durante el 2018 resultó ser más compleja, materializándose riesgos de importaciones, presiones en los precios y cambios en las capacidades de producción. Concretamente los impactos más significativos fueron el estancamiento de los fundamentales macroeconómicos en Colombia y la demora en el inicio de los proyectos de infraestructura de cuarta generación (4G); el aumento significativo de importaciones en Panamá y Guatemala por parte de jugadores no tradicionales; el ingreso de un competidor adicional al mercado de Costa Rica, generando una pérdida en la participación de mercado. Como parte del plan de mitigación se han fortalecido las ventas con una estrategia comercial digital, se han implementado soluciones de ventas multiproducto, se ha continuado con la estrategia de precios de CEMEX y se continúa impulsando la excelencia operativa.

- Deterioro en la imagen de la empresa debido a mayor exposición en medios, opinión pública, entre otros por las investigaciones anti-competencia de autoridades locales y anticorrupción del Departamento de Justicia de los Estados Unidos (U.S. Department of Justice o el “DOJ”), la Comisión de Valores (Securities and Exchange Commission, o SEC) de los Estados Unidos de América en Colombia y Panamá principalmente. Se han ejecutado capacitaciones a todo el personal que labora en la empresa de manera rutinaria sobre temas anticorrupción y antisoborno, y se cuentan con controles internos de ejecución permanente con el fin de mitigar conductas incorrectas por parte de los empleados.
- Mayor escrutinio por parte de la autoridad fiscal colombiana (DIAN), la cual abrió procesos de fiscalización por las declaraciones de renta de los años 2011-2012. La Administración se encuentra actualmente atendiendo los procesos respectivos ante el ente tributario.
- Situaciones legales relacionadas con la construcción de la nueva planta Maceo en el departamento de Antioquia en Colombia, incluidos, los relacionados con los procesos de investigación del DOJ y de la SEC contra CEMEX, matriz de CLH, por las irregularidades que existieron durante la construcción de la planta.
- Crisis política y social en Nicaragua ha paralizado todas las ramas económicas del país, incluida la construcción. Esto ha generado un estancamiento en el mercado cementero y un decrecimiento en ventas por parte de la empresa en un 14%. Se estima que el PIB del país se contrajo en un 4% en 2018 y mantenga esta tendencia para el 2019.
- Debilidad en la demanda en países como Colombia, Panamá, Costa Rica y Nicaragua como consecuencia del decrecimiento del sector construcción en los segmentos de edificación residencial, comercial e industrial, además del retraso en el arranque de importantes proyectos de infraestructura.

- Impacto en el costo de producción debido al encarecimiento de materias primas tales como el carbón y pet-coke, lo anterior como consecuencia en el alza de precios en los mercados internacionales. La Administración está tomando medidas como el uso de combustibles alternos, firma de contratos renovables de largo plazo para el abastecimiento de energía y combustibles, desarrollo de procesos y productos para reducir el consumo de calor en hornos, y ejecución de coberturas sobre carbón y diésel en mercados financieros con el fin de reducir la volatilidad de sus precios.

## **6. Informe del auditor externo**

CLH es una empresa subsidiaria de CEMEX, cuya cabecera CEMEX S.A.B. de C.V cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores y en la Bolsa de Nueva York (NYSE), y por ende se apega a las regulaciones de valores mexicanas y estadounidenses, incluyendo la Ley Sarbanes-Oxley de 2002. Las unidades de negocio que constituyen a CLH tienen procesos de control interno y mecanismos para revelar y certificar la veracidad de la información financiera.

Para CLH, la información de los sistemas internos de control y gestión de riesgos en relación con el proceso de emisión de la información financiera remitida a los mercados, no ha sido sometida a revisión por el auditor externo. El auditor externo audita la información financiera procedente de la consolidación de la información financiera de los países que conforman CLH para poder emitir una opinión sobre si los estados financieros consolidados de CLH reflejan la imagen fiel de su situación financiera. La opinión de auditoría se adjunta a los Estados Financieros Consolidados de CLH y resultó satisfactoria.