

Carta del Director General

A los accionistas,

2017 fue un año récord para GCC, con un fuerte desempeño tanto en Estados Unidos como en México. En el 2017, el 76% de las ventas y 66% de la generación del flujo operativo correspondieron a ese país.

La División Estados Unidos se benefició de una robusta demanda en los mercados que participamos. El mercado del oeste de Texas muestra una fuerte dinámica, impulsado por la demanda de perforación de pozos petroleros, que a su vez estimula otras actividades de construcción. Colorado, en particular la ciudad de Denver y sus alrededores, siguen teniendo un fuerte mercado de construcción comercial y residencial, así como el área metropolitana de Minneapolis-St. Paul, en tanto que industrias como la generación de energía renovable con granjas eólicas están apoyando la demanda en Iowa y el oeste de Minnesota.

Los volúmenes de ventas de cemento y concreto en Estados Unidos aumentaron 29% y 9% en el año, respectivamente. Los precios de cemento ahí aumentaron 6%, reflejando cada vez más un estrecho equilibrio entre oferta y demanda. En este fuerte desempeño contribuyó de forma importante la adquisición a finales del 2016 de la planta de cemento en Odessa, Texas y las operaciones de concreto, asfalto, y agregados en El Paso, Texas y Las Cruces, Nuevo México. La División Estados Unidos generó un margen de flujo operativo de 23.4% y la capacidad utilizada de nuestras cuatro plantas cementeras en ese país alcanzó el 89%.

En la División México, los volúmenes de cemento y concreto se mantuvieron prácticamente sin cambios, a pesar de las incertidumbres respecto a las negociaciones del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica y el casi nulo nivel de gasto del sector público en el estado. Participamos en varios proyectos industriales de importancia que generaron gran demanda como lo fueron la cervecera y otras fábricas en la región de Delicias. El sector de minería sigue siendo fuerte, y el mercado de autoconstrucción mostró crecimiento debido al alto nivel de empleo en el estado. Los resultados tuvieron el apoyo de mejores precios de cemento y concreto. Además, la utilización de la capacidad total en la División México aumentó a 78% debido al incremento en las exportaciones, como resultado de las sinergias logradas al integrar la planta de Odessa, Texas al sistema de GCC. El margen de flujo operativo de esta División alcanzó el 38.2% - un nuevo récord para la compañía.

Con nuestro modelo logístico, de integración de terminales de cemento en la red ferroviaria y carretera, los clientes tienen confianza en nuestra capacidad de cumplir con los calendarios de entrega de nuestros productos de una manera confiable y competitiva que les asegura el éxito de sus proyectos constructivos. Ésta es una de nuestras principales ventajas competitivas. También hemos incrementado los embarques de cementos especiales a clientes tanto en Estados

Unidos como en México, al desarrollar soluciones a la medida de los retos de construcción que nuestros clientes enfrentan.

La eficiencia y el control de costos son siempre prioridades. Los gastos operativos como un porcentaje de las ventas disminuyeron 0.6 puntos porcentuales a 9.5% de las ventas. La capacidad de GCC de utilizar carbón de nuestra mina en Colorado como combustible principal reduce la exposición a las fluctuaciones en los precios internacionales de los energéticos.

Una de nuestras iniciativas de sustentabilidad más importante es incrementar el uso de combustibles alternos en las plantas de cemento. Cuatro de nuestras plantas de cemento disminuyen emisiones a la atmosfera al reducir el consumo de combustibles fósiles mediante el aprovechamiento de combustibles alternos como llantas usadas, residuos industriales [tales como plásticos y textiles], bio-masa [como aserrín y cascara de nuez] y algunos otros, lo que además generó ahorros por alrededor de \$5 millones dólares en 2017. Adicionalmente, dos más de nuestras plantas en Estados Unidos se encuentran en proceso de obtención de permisos ambientales para el uso de combustibles alternos.

La optimización de nuestro sistema logístico de terminales que mencione, nos permitió reducir los costos unitarios de flete por tonelada alrededor de 17% en 2017.

La implementación de nuestro modelo de recursos humanos continúa con el objetivo de, parafraseando a Jim Collins, contar en la organización con “la mejor gente en el lugar adecuado del autobús”, todo soportado por el sistema integral *SAP Success Factors*, mismo que se terminó de implementar durante 2017.

Tengo el orgullo de reportar que uno de nuestros equipos – el equipo de materias primas en planta Chihuahua ganó el *Premio Nacional del Trabajo 2017* por el diseño e implementación de su propuesta para incrementar la disponibilidad de los equipos de trituración de agregados. Este es un reconocimiento que otorga la Secretaría del Trabajo del Gobierno Federal de México y es un buen ejemplo del compromiso de trabajo en equipo bajo nuestro proceso de Mejora Continua que tanto valoramos en GCC y nuestros empleados.

Las inversiones en el crecimiento de GCC van por buen camino, la integración de los activos adquiridos en 2016 ha culminado con éxito y los resultados excedieron nuestras expectativas. La expansión de la planta en Rapid City, que añade 440,000 toneladas métricas de capacidad de cemento, está programada para entrar en marcha en el segundo semestre de 2018.

También, se logró obtener derechos de minado federales para la mina de carbón en Colorado, añadiendo otros siete años de reservas, y adquirimos 19 años más de reservas de caliza para la planta de Dakota del Sur.

Como resultado de estas acciones, el flujo operativo consolidado de GCC aumentó 32% a \$4,653 millones de pesos. El margen de flujo operativo, que es una de las métricas utilizadas por la

administración para medir el desempeño operativo, alcanzó 26.8%, un aumento de 160 puntos base sobre el nivel de 2016.

El flujo de caja libre creció a \$2,082 millones de pesos en el año, 4.6% por arriba de 2016.

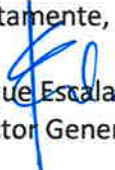
Además del enfoque en el crecimiento, durante 2017, en el equipo directivo dimos especial énfasis a continuar incrementando la rentabilidad sobre el capital invertido, ROIC por sus siglas en inglés, alcanzando 9.2%, cifra mayor a nuestro costo ponderado de capital WACC, también por sus siglas en inglés, lo que demuestra que estamos agregando valor económico a los recursos invertidos en la empresa. Vale la pena mencionar que nuestro resultado de ROIC, [aunque aun mejorable], está muy por encima que el de muchas empresas emblemáticas de la industria a nivel mundial.

Los resultados de GCC nos dejan en una muy buena posición para 2018 y el futuro, con excelentes prospectos para continuar el crecimiento a largo plazo en la rentabilidad de la compañía. Trabajamos siguiendo las cuatro líneas de nuestra Visión 2020: enfoque en el servicio al cliente, crecimiento sustentable, innovación, y desarrollo de talento. Para potenciar el crecimiento y las cuatro líneas estratégicas mencionadas, en el 2018 estaremos creando el Centro de Excelencia en Operación y Tecnología. Los principales objetivos de este Centro serán: (i) estandarizar e implementar mejores prácticas operativas, (ii) gestionar el conocimiento de la empresa, (iii) mejorar el desempeño de todas nuestras operaciones a mayores estándares, (iv) definir e implementar tecnologías de punta en todos nuestros proyectos, e (v) incrementar el entrenamiento cruzado.

GCC se encuentra preparado para aprovechar el crecimiento esperado en la demanda en Estados Unidos y un ambiente de precios positivo. Estamos en áreas protegidas de las importaciones por vía marítima, y las posibilidades para la construcción de nuevas plantas de cemento son muy limitadas. Si bien la demanda en los mercados mexicanos continuará afectada por la incertidumbre del año en curso, esperamos que los resultados de la División México se apoyen en el aumento de las exportaciones a Estados Unidos.

Quiero expresar mi gratitud a todos mis colegas en GCC por su compromiso diario con el equipo. A nuestros clientes, les agradecemos la confianza que depositan en nuestros productos y servicios. A las comunidades donde operamos, les damos las gracias por la oportunidad de trabajar y contribuir donde nosotros también vivimos. A nuestros accionistas y acreedores, les reiteramos nuestro compromiso de continuar tomando acciones que les generen mayor valor. Al Presidente y miembros del Consejo de Administración, gracias por su constante guía y clara visión de negocios.

Atentamente,


Enrique Escalante
Director General