

Mensaje del Director General Ejecutivo

Estimados Accionistas:



El 2015 pasará a la historia como uno de los mejores años de Vitro. Durante el período materia de este informe, realizamos acciones que fortalecieron a nuestra Compañía y gracias a ello al día de hoy podemos presentar a ustedes un Vitro financiera y estratégicamente más sólido y con grandes perspectivas de generación de valor.

Como informamos en su momento, en el tercer trimestre de 2015 concretamos la venta del negocio de Envases para Alimentos y Bebidas a Owens Illinois, Inc. (O-I), uno de los líderes en dicha industria.

La transacción ofreció beneficios para ambas empresas; O-I aprovechará el liderazgo de Vitro en este segmento, así como sus sólidas relaciones comerciales para posicionarse en México y en nuestro caso, esta operación nos permitió generar un gran valor para nuestros accionistas y demás grupos de interés, además de posicionarnos como una empresa financieramente más

fuerte y con mayor proyección. Hoy estamos mejor preparados para capitalizar las oportunidades de crecimiento que se nos presenten.

Actualmente en Vitro nos encontramos en una mejor posición para enfocarnos en las unidades de negocios de Envases, que atiende los sectores de Cosméticos, Fragancias y Farmacéuticos, Vidrio Plano atendiendo los mercados Automotriz y Arquitectónico, así como los negocios de químicos y fabricación de maquinaria, moldes y equipo, a través de Industria del Álcali y Fabricación de Máquinas respectivamente.

Adicionalmente a los grandes beneficios obtenidos por la venta del negocio de alimentos y bebidas, en los que cabe mencionar el haber pagado el total de la deuda de Vitro, logramos también alcanzar buenos resultados operativos y generar valor en los negocios que aún mantenemos. Esto, gracias al compromiso de nuestra gente y a las estrategias de negocio que la empresa ha implementado.

Me satisface informarles que por sexto año consecutivo la Compañía logró un excelente desempeño al cerrar el 2015 con un UAFIR Flu-

jo de US\$193 millones, un incremento del 43.5 por ciento contra lo registrado en 2014.

Este resultado se debió a mejores ventas nacionales y de exportación en casi todos los segmentos de mercado que atendemos, a menores costos de energéticos, mayor capacidad de utilización de nuestros hornos de flotado y a las iniciativas permanentes de reducción de costos y gastos.

Las ventas consolidadas de Vitro para el período de 2015 fueron de US\$882 millones, lo cual representó un crecimiento del 5.5 por ciento en comparación con 2014. Estas cifras se alcanzaron gracias al incremento en ventas nacionales y de exportación en ambas unidades de negocios, Envases y Vidrio Plano. Las ventas en pesos incrementaron año contra año en 26.8 por ciento, de \$11,145 millones de pesos en 2014, a \$14,127 millones de pesos en 2015.

Como resultado tanto del buen desempeño operativo como de una extraordinaria transacción con Owens Illinois, me parece importante mencionar que nuestros accionistas lograron un incremento de su patrimonio durante el año, considerando el dividendo otorgado, en un 128 por ciento.

Superando retos

A pesar del ambiente económico tan retador que presentó el año 2015, Vitro tuvo un magnífico desempeño operativo y financiero. Entre los principales logros que alcanzamos están:

El mantener un desempeño operativo en los negocios que no fueron parte de la venta de la división de alimentos y bebidas, incluso cuando esta transacción demandó gran parte del tiempo y atención de ejecutivos clave.

Se consiguió un resultado favorable en dólares, tanto en ventas como en generación de flujo de efectivo, aun con la marcada depreciación del peso mexicano.

Logramos reparar con éxito el horno VF1 de vidrio flotado, lo que nos permitió recuperar nuestra participación en el segmento de vidrio para la construcción, generando nuevas oportunidades de negocio.

Las decisiones tomadas en la Compañía y su actual posición financiera generaron certidumbre en el mercado, reflejándose en nuevos contratos con los fabricantes de equipo original automotriz, con un valor en ventas anualizadas de alrededor de US\$110 millones; los beneficios de este logro empezarán a verse en el año 2017.

Aún y cuando la venta del negocio de Envases para Alimentos y Bebidas se cerró el 1 de septiembre, nuestra área de tecnología de Fabricación de Máquinas, apoyó en la construcción del nuevo horno en Vidriera Monterrey que abastecerá el contrato con Constellation Brands. Dicho proyecto, es de alta importancia para nuestro negocio de FAMA ya que esta nueva fábrica cuenta con tecnología de punta a nivel mundial y nos permitirá promover nuestros productos y servicios en el futuro.

La suma de esfuerzos, la constante búsqueda en mejorar los procesos y hacerlos más eficientes y la convicción de nuestros colaboradores de vivir y aplicar los valores de Vitro, lograron que se superaran las expectativas dentro del complejo entorno económico.

Solidez en resultados

Las ventas totales consolidadas de Envases, que comprende los negocios de Cosméticos, Fragancias y Farmacéuticos así como Fabricación de Máquinas; cerraron en US\$205 millones, un incremento de 12.8 por ciento comparado con US\$182 millones vendidos en 2014. El UAFIR Flujo de Envases totalizó US\$52 millones, contra los US\$48 millones del período anterior, cifra que representa un crecimiento de 7 por ciento.

Las ventas consolidadas de Vitro para el período de 2015 fueron de US\$882 millones, lo cual representó un crecimiento del 5.5 por ciento en comparación con 2014. Estas cifras se alcanzaron gracias al incremento en ventas nacionales y de exportación en ambas unidades de negocios.

Tras superar los desafíos que enfrentamos no solo en 2015 sino en los últimos años, en Vitro nos encontramos con un espíritu de trabajo renovado y preparado para ampliar horizontes.

Estos resultados se debieron a una mejor mezcla de productos en el sector de cosméticos y fragancias, al sólido volumen de ventas nacionales en el segmento farmacéutico, y el incremento en las ventas de maquinaria, moldes y servicios para envases de vidrio de alimentos y bebidas; lo anterior sumado a los estrictos programas de ahorros y a una mejora continua en todos los procesos.

Por su parte, Vidrio Plano, que incluye las empresas de Vidrio y Cristal para el segmento de la construcción; Vitro Automotriz que atiende los sectores de vidrio para equipo original y el mercado de repuesto, así como Industria del Alkali, dedicada a la producción de químicos y materias primas, registraron un extraordinario desempeño financiero.

Las ventas totales consolidadas de Vidrio Plano fueron de US\$672 millones, cifra que significa 3.5 por ciento mayor a los US\$649 millones reportados en 2014. El UAFIR Flujo de Vidrio Plano registró US\$145 millones al cierre de 2015, suma superior en un 38 por ciento comparada con el año anterior que sumó US\$105 millones.

Entre los factores que soportan estos resultados están: el crecimiento estable de la industria de la construcción y una sana mezcla de precios; el sólido desempeño de ventas en el segmento de equipo original; la inclusión de nuevos clientes y nuevos proyectos, así como la utilización total del horno de vidrio flotado que se reparó. Menores costos de los energéticos y las iniciativas de reducción de costos y gastos, también intervinieron en estos avances.

Crecimiento sustentable

La fortaleza financiera y operativa de una Compañía no se debe solo a la administración eficiente de maquinaria, equipos, recursos materiales y económicos. También se debe a contar con un óptimo entorno laboral, a la búsqueda del desarrollo integral de sus colaboradores y de la comunidad que le rodea, así como al cuidado y preservación del entorno ambiental; todos ellos son pilares con los que Vitro trabaja para alcanzar un modelo de negocio sustentable.

Comprometidos con el medio ambiente y la acción voluntaria desde el 2007 celebramos el voluntariado anual "Naturalmente Vitro", una iniciativa de reforestación urbana que invita a los colaboradores a la adopción de árboles de especies endémicas en diversas ciudades. Desde entonces hemos sumado cada año más voluntarios y más espacios verdes recuperados en zonas urbanas. Este 2015 los colaboradores Vitro adoptaron más de 9 mil árboles, alcanzando un total de 61,689 árboles plantados desde que comenzó el proyecto.

La educación de las nuevas generaciones es otro de los pilares de nuestra responsabilidad social, por ello nuestras escuelas de Formación Educativa, A.C. abrieron las puertas a más de 1300 alumnos, ofreciendo servicios educativos de la más alta calidad. Además durante el año se otorgaron más de 80 becas para hijos de colaboradores, fomentando el desarrollo de nuestra comunidad.

En 2015, el compromiso de Vitro como empresa socialmente responsable se reflejó en los reconocimientos y distintivos a

que se hizo acreedor por parte de organismos públicos y privados. Además nuestros principales grupos de interés avalaron y certificaron la calidad de nuestros procesos y productos.

En Vitro es prioritario brindar un excelente ambiente de trabajo y promover el desarrollo de nuestros colaboradores. Los resultados de esta tarea son acreditados por el estudio "Top Companies" en el que la Compañía ocupó la posición 15 en el ranking "Super Empresas Expansión 2015", listado en el que los propios colaboradores evalúan nuestra cultura y clima organizacional.

De igual manera, una vez más las empresas de Vitro fueron reconocidas como "Great Place to Work 2015", estudio que distingue a las compañías que se preocupan y ocupan por establecer programas y prácticas que promuevan el respeto, la credibilidad, la imparcialidad, el orgullo y el compañerismo.

Durante el año la Compañía también fue reconocida por octavo año consecutivo con el distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR) otorgado por el Centro Mexicano de Filantropía (Cemefi), y fue distinguida por su compromiso ambiental y por las acciones implementadas para la reducción de Gases de Efecto Invernadero, entre otros reconocimientos que la avalan como una empresa que cuenta con un ambiente laboral destacado.

Lo anterior son algunos ejemplos del sentido de pertenencia y el interés de nuestros colaboradores por llevar a la empresa en una misma dirección, ser sustentable y generar valor para todos.



Ampliando horizontes

Tras superar los desafíos que enfrentamos no solo en 2015 sino en los últimos años, en Vitro nos encontramos con un espíritu de trabajo renovado y preparado para ampliar horizontes.

Expertos analistas pronostican otro año retador y se vislumbran condiciones inestables en la economía mundial, por lo que los planes de crecimiento orgánico seguirán bajo un esquema analítico y selectivo, donde invertiremos en las oportunidades de negocio que nos ofrezcan un retorno positivo para nuestros grupos de interés.

La dinámica de crecimiento de las industrias de la construcción y automotriz en México sustentan nuestro plan de expansión en Vidrio Plano. En 2016 iniciaremos la construcción de un nuevo horno de vidrio flotado que esperamos inicie su operación en 2017, con éste tendremos ya cuatro hornos de este tipo en el país.

Adicional a lo anterior, realizaremos también una reparación y actualización al horno de vidrio flotado localizado en Mexicali, Baja California; agregando mayor volumen de producción a esta planta; se estima que los trabajos de mantenimiento inicien en el mes de julio y concluyan en noviembre de este año.

Para ambos proyectos se invertirán US\$85 millones y se utilizarán algunos equipos del horno de flotado que se tienen desde el 2006 en la Ciudad de México.

Asimismo, de acuerdo con nuestra misión de ofrecer las mejores soluciones de productos y servicios de la manera más eficiente, iniciaremos un proyecto de expansión de

capacidad para el negocio de mercado de repuesto, y la construcción de una línea automatizada que se enfocará en procesos de curvado con las más recientes tecnologías para atender al segmento de equipo original, tanto a clientes actuales como a nuevos contratos dentro de la región NAFTA. Ambos proyectos tendrán una inversión neta estimada de US\$35 millones.

Con esto estaremos preparados para apoyar a los clientes en ambos segmentos en el futuro próximo, además de generar mayor valor para nuestros accionistas.

El proyecto de expansión de la planta de cloruro de calcio en Industria del Alkali concluirá en este período, lo que nos permitirá crecer en la cobertura a clientes actuales y nuevos prospectos.

El plan de instalar una planta para producir envases del sector de cosméticos y fragancias en Brasil, sigue vigente y se estima su inicio de operaciones para el año 2017.

Tenemos la certeza de que el crecimiento orgánico de nuestra Compañía nos fortalecerá para lograr mejores resultados, seremos un Vitro más sólido basado en ventajas competitivas con un modelo de negocio sustentable.

Vitro tiene la estabilidad y flexibilidad financiera ideal para ejecutar las estrategias y acciones que le permitirán cumplir con su misión de crear valor para todos sus grupos de interés.

Deseamos expresar nuestro agradecimiento a clientes, y a todos nuestros grupos de interés por su confianza en Vitro. También reconocemos y valoramos a nuestros más de

10,700 colaboradores que con su talento han llevado a la Compañía al lugar de fortaleza que hoy tenemos.

Estimados accionistas, su apoyo y confianza han sido determinantes para alcanzar nuestros objetivos de rentabilidad; agradecemos su respaldo en las decisiones que hemos tomado y refrendamos nuestro compromiso de continuar manteniendo una fuerte posición financiera. Tengan certeza en que seguiremos buscando crecer de manera ordenada y apegada a las estrategias de negocio para generar valor.

Atentamente,



Adrián Sada Cueva

Director General Ejecutivo

16 de marzo de 2016