

# REPORTE FINANCIERO Y DE SUSTENTABILIDAD



2017

**Mexichem**<sup>®</sup>

GRI 102-14

## MENSAJE DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



En una compañía bien administrada y con buen gobierno corporativo como Mexichem, dos de las responsabilidades más importantes de su Presidente son gestionar el talento y establecer la dirección estratégica de la compañía. Hoy contamos con un equipo ejecutivo de clase mundial y tenemos una estrategia que continuará generando valor en el largo plazo.

En términos de liderazgo, hemos completado una transición importante. Tras años de un liderazgo ejemplar, inteligente y exitoso, Antonio Carrillo dejó la compañía y Daniel Martínez-Valle asumió la posición de Director General.

Los resultados de Antonio son excelentes. Lideró a la compañía a través de las fluctuaciones extremas del ciclo de precios del petróleo, gestionó con disciplina nuestro proceso de asignación de capital, supervisó la adquisición e integración de varias compañías en la ejecución de nuestra estrategia de integración en la cadena de valor, fortaleció distintos procesos organizacionales y abordó el accidente de PMV con una combinación admirable de compasión humana y excelencia profesional.

Estoy seguro que todos los accionistas y el Consejo de Administración de Mexichem comparten mi agradecimiento hacia Antonio por todos sus logros

Daniel Martínez-Valle, nombrado Director General en febrero de este año, cuenta con valiosas experiencias de liderazgo en nuestra industria y en

otras, incluyendo más recientemente, su posición como Director General de Kaluz. El Consejo y yo tenemos certeza de que Daniel no solo mantendrá nuestra evolución estratégica, sino que acelerará nuestro desarrollo como una organización impulsada por su propósito y preparada para el futuro.

La inauguración del 'cracker' de etileno con Oxychem el año pasado y la reciente adquisición de Netafim, fueron grandes hitos estratégicos. El 'cracker' de etileno nos convierte en uno de los productores de vinilo más competitivos del mundo, mientras que Netafim ejemplifica nuestro esfuerzo para posicionar a Mexichem como una compañía que ofrece soluciones de valor agregado con propósito. Con Netafim, estamos abordando los crecientes problemas globales de escasez de agua y crisis alimentaria.

La estrategia de integración vertical implementada a lo largo de la última década ha desarrollado con éxito dos importantes negocios, cada uno con una masa crítica y rentabilidad importantes. El de químicos representado por Vinyl y Flúor, y el de soluciones 'downstream' representado por Fluent. Estamos convencidos de que los dos tienen un enorme potencial para generar valor a través de estrategias diferenciadas.

En el corto plazo, nuestras prioridades son integrar a Netafim, mejorar los indicadores de apalancamiento financiero, continuar creciendo orgánicamente, y fortalecer nuestra capacidad de adaptación al cambio. Las incertidumbres de estos tiempos requieren innovación constante, mayor poder de decisión de nuestra gente, y nuevas maneras de abordar a nuestros clientes, procesos y competidores. Necesitamos mirar hacia el futuro, estar abiertos y dispuestos a actuar rápidamente. Nuestro nuevo Director General tiene todas estas características, parte de la razón por la que creo que es el líder indicado para Mexichem hoy.

Para terminar, quiero agradecer a nuestros accionistas y demás grupos de interés por su fe, confianza y compromiso con Mexichem. Con su apoyo, estamos construyendo un gran futuro.

Un futuro que luce brillante por los más de 17,000 empleados alrededor del mundo quienes hacen que sucedan cosas maravillosas cada día. Ellos son Mexichem.

**JUAN PABLO DEL VALLE**  
PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

## MENSAJE DEL DIRECTOR GENERAL

En los últimos años, Mexichem ha enfocado su estrategia en la integración vertical de la cadena de producción de PVC y el fortalecimiento del portafolio a través de productos especializados. Específicamente, nos hemos centrado en expandir nuestro portafolio de productos especializados con alto potencial de crecimiento, en respuesta a tendencias globales de largo plazo como la escasez de agua, la creciente demanda alimenticia, el crecimiento en vivienda e infraestructura, una mayor conectividad y mejores servicios de salud.

Al mejorar la estructura de costos en la producción de nuestro principal negocio de materias primas, mover nuestro portafolio hacia productos especializados y enfocarnos en mercados de alto crecimiento, Mexichem será capaz de fortalecer su retorno sobre el capital invertido, mientras consolida su reputación como una empresa socialmente responsable. Durante este período, Mexichem también ha tomado medidas para desarrollar su talento, sus procesos y estructuras, lo que le dará una sólida posición para seguir creciendo.

En 2017, logramos un avance significativo en todas estas áreas. Con respecto a la integración vertical de nuestra producción de PVC, durante el primer trimestre de 2017 inició operaciones el cracker de etileno en nuestra asociación estratégica en Texas, con la cual, no sólo se cumplió con los plazos previstos en cuanto a su construcción y presupuesto, sino que el proceso de puesta en marcha superó las expectativas. El construir y arrancar el primer cracker de etileno en América del Norte en décadas, con el nivel de eficiencia con el que se hizo, ha sido un gran logro para nuestra empresa. El cracker coloca a Mexichem en la parte más baja de la curva de costos a nivel mundial y, por lo tanto, nos permite continuar exportando PVC de América a otros mercados importantes a nivel mundial de manera rentable.

Mexichem continuó desarrollando su portafolio de productos especializados y continuó priorizando márgenes sobre volúmenes en 2017. Los márgenes en nuestros negocios de Fluent en EUA/Canadá y Europa mantuvieron su tendencia de crecimiento, y la innovación que ha impulsado a nuestros productos con mejores márgenes, permeó a todas las unidades de negocio.





Los márgenes de Mexichem continuaron creciendo en 2017 demostrando que, después de años de estar enfocados en la expansión de márgenes, la cultura ha cambiado. Ejemplos específicos de esto son: el crecimiento significativo en nuestro negocio de fluorita con la industria cementera, inversiones para aumentar la capacidad de producción de tuberías para infraestructura de telecomunicaciones (Datacom) en Estados Unidos, y el enfoque de nuestra unidad de negocios de compuestos en productos con mayor valor agregado, por nombrar algunos.

El objetivo de incrementar el retorno sobre el capital invertido mantuvo su vigencia en toda la organización, y en 2017, este se acercó a nuestro costo de capital promedio ponderado, un objetivo que esperábamos alcanzar hasta 2019.

Finalmente, a nivel interno, durante 2017, Mexichem logró un avance sustancial en el desarrollo de talento y en las estructuras y procesos que permitirán a la compañía acelerar su crecimiento. Aquí algunos aspectos relevantes de nuestros logros en la materia:

- Los estándares de seguridad en la compañía continuaron mejorando. Hemos reducido el tiempo perdido ocasionado por incidentes y accidentes en más del 63% desde 2012 y, sólo en 2017, esta cifra disminuyó 6% en comparación con el año anterior. Durante 2017, lanzamos una nueva iniciativa con el apoyo de un experto externo para desarrollar mejoras en las políticas de seguridad de procesos para toda la organización y se ha logrado un avance importante en su implementación. Además, contratamos firmas especializadas en seguridad para el negocio de minería, quienes nos ayudarán a desarrollar e implementar políticas específicas para estas operaciones. Estoy convencido de que, con estos esfuerzos, Mexichem se convertirá en un referente mundial en materia de seguridad.
- En cuanto al talento, Mexichem continúa desarrollando una cultura diversa y con los más altos niveles de desempeño. El número de nacionalidades representadas en nuestro equipo directivo, y las campañas de diversidad lanzadas durante el año, son un gran testimonio de la riqueza del talento de Mexichem.
- El 2017 fue un año que marcó un hito para Mexichem en términos de programas de cumplimiento normativo. En este periodo se actualizó el código de ética, agregando capítulos específicamente diseñados para responder a la naturaleza global de Mexichem. Además, se establecieron nuevas políticas y ejercicios de capacitación para abordar temas de competencia, corrupción y derechos humanos, entre otros. Estoy convencido de que la cultura de cumplimiento normativo de Mexichem ha mejorado enormemente en los últimos años. Aún queda trabajo por hacer, pero sin duda vamos por el camino correcto.

En 2017, Mexichem dio los primeros pasos para desarrollar una estrategia digital para sus negocios. Comenzamos con 10 programas piloto en 4 áreas diferentes: interfaz con el cliente, nuevos productos y servicios, operaciones y compromiso de los empleados. Estos son sólo los primeros esfuerzos para desarrollar una nueva cultura laboral para hacer frente a la dinámica disruptiva de la industria que enfrentaremos en un futuro.

En el último año hubo un avance significativo con respecto al incidente ocurrido en 2016 en PMV. Las autoridades condujeron una investigación independiente y determinaron que no hubo responsables, al ser éste el resultado de un accidente. También hubo avances en el aspecto ambiental, y si bien todavía hay algunos temas pendientes, al día de hoy no esperamos que la conclusión de estos sea material. Así mismo, durante 2017 PMV comenzó a recibir los pagos por parte de las aseguradoras. A finales de año, Mexichem y Pemex determinaron que dados los cambios en las condiciones del negocio de PMV, la compañía no reconstruirá la planta de VCM donde ocurrió el accidente.

En 2017, anunciamos la adquisición de Netafim. Esta operación nos permitirá avanzar aún más hacia productos especializados con soluciones dirigidas a un mercado de alto crecimiento como lo es la irrigación. El riego por goteo, negocio central de Netafim, está asociado con algunas de las tendencias mundiales de alto crecimiento mencionadas anteriormente, específicamente la escasez de agua y aumento de la demanda de alimentos. Netafim nos aporta tecnología inteligente de punta, la cual Mexichem puede aprovechar para otros negocios. Estoy convencido de que Netafim prosperará y acelerará su crecimiento al formar parte de Mexichem, y al tiempo en que ayudará a transformar a Mexichem en proveedor de soluciones.

En resumen, 2017 fue un gran año, en el que se puso en marcha el proyecto orgánico más grande en la historia de Mexichem, logramos incrementar los márgenes por el enfoque en productos especializados, continuamos mejorando el ROIC, cerramos el año con un sólido balance, crecimos nuestro EBITDA en 24%, desarrollamos estructuras internas que permitirán a la compañía acelerar su ritmo de crecimiento y se adquirió Netafim.

Al mismo tiempo, después de cinco años de adversidades, finalmente logramos ver tendencias positivas en precios de muchos de nuestros productos relevantes. Esto genera una inercia favorable para la compañía de cara al 2018, lo cual, aunado a sólidos fundamentales, le permitirán a Mexichem prosperar y seguir creciendo.

Con esto como contexto, la compañía anunció a principios de 2018 que renuncié a mi cargo para asumir un nuevo reto profesional en los Estados Unidos. El proceso de transición sigue el plan de sucesión que el Consejo de Administración revisa de manera continua. Daniel Martínez-Valle, mi sucesor, aporta un nuevo conjunto de capacidades y recursos que llevarán a Mexichem a otro nivel. Estoy seguro de que el equipo altamente profesional y dedicado de Mexichem, apoyará a Daniel en sus nuevas responsabilidades. Salgo de Mexichem con tres profundos sentimientos: gratitud a nuestro Consejo, a la familia del Valle y a nuestros inversionistas, por el apoyo que me han otorgado en los últimos seis años; orgullo de lo que hemos logrado juntos; y lo más importante, emoción sobre el futuro de esta increíble compañía con sólidos fundamentales, un equipo fantástico y el liderazgo de Daniel.

**ANTONIO CARRILLO RULE**  
DIRECTOR GENERAL (2012 - 2017)