

**INDUSTRIAS PEÑOLES,**  
S.A.B. de C.V. y Subsidiarias



Informe Anual del Consejo de  
Administración a la Asamblea de  
Accionistas, correspondiente al  
ejercicio fiscal de 2015

# INFORME ANUAL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN A LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS,

correspondiente al ejercicio fiscal de 2015.

## Señoras y señores accionistas:

En mi carácter de Presidente del Consejo de Administración de Industrias Peñoles, S.A.B. de C.V., y en nombre del mismo, presento a ustedes este informe basado en un análisis de la información proporcionada por el Director General en su Informe Anual sobre la marcha de la sociedad, los resultados financieros y operativos obtenidos durante el ejercicio de 2015 y los aspectos relevantes de este periodo, así como un informe de las principales actividades del Consejo de Administración.

En 2015, enfrentamos un año difícil. Las condiciones económicas internacionales cambiaron sustancialmente para la industria minera, que se ha visto afectada especialmente por la desaceleración de la economía china y sus consecuencias depresivas para los mercados de materias primas. Lo anterior ha tenido un impacto adverso sobre los países productores de estas materias.

México no ha sido inmune a las turbulencias internacionales. No obstante, aunque nuestro país ha gozado de un crecimiento moderado con estabilidad de precios, nuestra industria está sujeta a los ciclos económicos y a un entorno complejo. En el cuarto trimestre de 2015, los precios de los metales cayeron a niveles similares a los registrados en la crisis de 2009. Además, la extracción y la producción de metales está sujeta a intereses y a demandas cada vez mayores de diversos actores, como instituciones gubernamentales y no gubernamentales, comunidades, trabajadores, clientes, proveedores y, por supuesto, los accionistas que arriesgan su capital. Nuestra larga experiencia minera nos hace tener siempre presente la naturaleza cíclica de esta industria; por ello, actuamos con prudencia y sin perder la perspectiva, para ser exitosos en el largo plazo.

Ante las nuevas realidades, no perdemos el rumbo: buscamos de manera permanente la competitividad y la seguridad de las operaciones mineras, metalúrgicas y químicas, mediante la mejora de la productividad, la disciplina, la eficiencia y el control de los costos. Generamos, asimismo, empleos dignos y promovemos el autodesarrollo de las comunidades. No dejamos de invertir, pero ajustamos los ritmos para que, a la vez que mantenemos competitivas nuestras operaciones actuales y el rumbo fijado por la visión de largo plazo, preservamos la solidez financiera de la sociedad.

Ha sido muy lamentable la contingencia que en enero de 2015 ocasionó la inundación en la mina de Naica, ubicada en Chihuahua. A lo largo del año, se realizaron esfuerzos exhaustivos para recuperar la mina y restablecer sus operaciones; sin embargo, al no lograrse abatir el nivel del agua para aislar la zona inundada, se anunció en octubre pasado la suspensión de las operaciones por tiempo indefinido.

En 2015, revisamos minuciosamente nuestra "Visión 2020 – Plan de Crecimiento", establecida en 2009 y contenida en nuestro Plan Estratégico. Ya que el presupuesto de operación e inversiones de la sociedad para este periodo reflejó las condiciones de estrechez de la industria, se emprendieron esfuerzos para reducir costos y gastos para cuidar de la salud financiera de la sociedad, y se difirieron o redujeron los ritmos de inversión previstos. Así, a pesar de los cambios significativos en el entorno y las difíciles circunstancias de los últimos años, se han ejecutado de manera satisfactoria las prioridades estratégicas contempladas en nuestra Visión, conforme a las circunstancias. En un balance de los últimos seis años, hemos incrementado la capacidad de molienda en las unidades mineras, construimos y pusimos en marcha la unidad Velardeña, una de las principales minas de zinc en México; asimismo, en Fresnillo plc, se construyeron y arrancaron nuevas minas de oro y plata, entre las que destaca Saucito en sus dos fases, y en la mina Herradura entró en operación la planta de lixiviación dinámica; también ampliamos la capacidad de producción de sulfato de sodio para satisfacer la demanda nacional y desarrollamos fuentes de energía renovable a menor costo.

Las inversiones en exploración han permitido reponer las reservas de las minas, incrementar los recursos minerales y el mineral procesado, y generar nuevas operaciones. Avanzamos en el reforzamiento de la cultura de seguridad, modernizamos los procesos productivos y renovamos los procesos administrativos con mejores sistemas informáticos y de atención a nuestros clientes, entre otras muchas acciones. Las inversiones realizadas en activos fijos y exploración de los últimos seis años suman cerca de US\$5,700 millones.

La seguridad y la capacitación del personal han sido y continuarán siendo nuestras prioridades. Además, hemos fortalecido las relaciones con las comunidades y los sindicatos, y mejorado la eficiencia en todas nuestras operaciones. Todo lo anterior dentro de un marco de ética y valores que reforzamos al interior de la organización.

En las circunstancias adversas de 2015, mantuvimos especial cuidado de la liquidez y el uso del capital de trabajo, mediante la reducción del ritmo de inversión y un esfuerzo especial para reducir costos y gastos. Lo anterior nos permitió mantener las operaciones y continuar el desarrollo de los proyectos estratégicos de crecimiento. De manera adicional, se amortizaron certificados bursátiles por US\$130 millones colocados hace cinco años en la Bolsa Mexicana de Valores, que llegaron a su vencimiento en el mes de agosto.

En este periodo se avanzó en la construcción de dos nuevas unidades mineras: en el estado de Guerrero, la mina polimetálica Rey de Plata que entrará en operación a finales de 2018 con una inversión total de US\$296 millones, para producir zinc, plata, cobre y oro en concentrados; y en el estado de Chihuahua, la mina de plata y oro San Julián de Fresnillo plc, con una inversión de US\$515 millones, cuya primera fase iniciará operaciones en 2016. Hubo avances importantes en la ingeniería de una nueva planta de lixiviación de concentrados de pirita para incrementar la recuperación de plata y oro de los jales actuales y antiguos, cuya inversión será de US\$155 millones. Por su parte, el proyecto para ampliar la capacidad de producción de zinc afinado en 120,000 toneladas anuales, cuyo monto se estima en US\$327 millones, se encuentra en marcha para concluirse a finales de 2017. En materia de energía, se pactó un contrato de consumo con la empresa Electricidad de Portugal Renovables (EDPR) para el desarrollo de un parque eólico con capacidad instalada de 180 MW en el estado de Coahuila, que abastecerá nuestras operaciones con energía limpia a costos competitivos.

Las inversiones realizadas en activos fijos y exploración durante 2015 sumaron \$14,409 millones de pesos, cifra 20.4% mayor que el ejercicio anterior, suficiente para el sostenimiento adecuado de las operaciones y la ejecución disciplinada de los proyectos de acuerdo con nuestra Visión de largo plazo.

Nuestro compromiso con las comunidades es permanente y mantenemos una relación cercana, respetuosa, armoniosa y de mutuo beneficio. Mediante programas educativos, sociales, deportivos y culturales apoyamos activamente su desarrollo, fomentamos la salud y el bienestar. Durante este año, la inversión social fue de \$118 millones de pesos.

Asimismo, se registraron importantes avances en los distintos proyectos de exploración en México y Sudamérica. Se realizó una primera evaluación económica del proyecto de cobre-oro Racaycocha, en Perú, se evaluaron los recursos minerales de cobre y molibdeno del Águila, adquirido el año pasado, y se realizan estudios para determinar su alcance económico. Además, Fresnillo plc logró importantes hallazgos que incrementan los recursos mineros de San Julián, Guanajuato, Fresnillo Sur y Juanicipio.

En 2015 el desempeño de las operaciones fue sólido. En la producción minera se consiguió una nueva marca anual de producción de oro (799 mil onzas) y, por segundo año consecutivo, de plata (54.5 millones de onzas). Los demás contenidos metálicos mantuvieron niveles similares al año anterior, con excepción del plomo, cuyo volumen se redujo por la falta de producción de Naica. Sin embargo, algunas de las operaciones mineras, especialmente las de metales industriales, operan con márgenes de utilidad operativa muy reducidos a los precios registrados a finales de año; no obstante, contribuyen con la empresa por su integración con la metalúrgica Met-Mex.

En las operaciones metalúrgicas, el volumen de producción de oro afinado creció por mayor tratamiento y contenido en materiales ricos, mientras que los volúmenes de plata y plomo fueron ligeramente inferiores por menores leyes en los concentrados recibidos. La producción de zinc refinado, por su parte, fue similar a la del año anterior.

De los insumos químicos, el sulfato de sodio registró una marca anual de producción de 733 mil toneladas, impulsada por la operación de la nueva planta que incrementó su capacidad a finales del año pasado en 150 mil toneladas anuales. El sulfato de magnesio también obtuvo volúmenes récord de producción y ventas. Para las demás variedades de esta gama de productos, se ajustó la producción conforme a las necesidades de los diferentes mercados que los consumen.

Por otro lado, hace dos años iniciamos un proceso de desinversión en las empresas relacionadas con la operación comercial y el tratamiento de agua, a fin de enfocarnos en los negocios clave. En este año, concluimos este proceso con la venta de nuestra participación en empresas del sector ubicadas en la Ciudad de México. Asimismo, a finales de año, vendimos nuestra participación minoritaria en S.A. Sulquisa, empresa dedicada a la producción de sulfato de sodio en España.

Los resultados financieros que se presentan a continuación están expresados en millones de pesos y su variación porcentual se hace en comparación al ejercicio anterior. Las ventas facturadas de 2015 (sin incluir los resultados de coberturas) ascendieron a \$65,562, mayores en 7.4%, lo que se debió sobre todo, al mayor tipo de cambio promedio del peso frente al dólar americano y mayores volúmenes vendidos de oro y sulfato de sodio que más que compensaron el impacto de la disminución en los precios de los metales. Los resultados por cobertura de precios de los metales y tipo de cambio registraron un costo de oportunidad de \$666. La utilidad bruta fue de \$13,396 (-16.7%), la UAFIDA de \$13,901 y la utilidad de operación de \$5,605 (-7.8% y -34.4%, respectivamente).

Por otra parte, la aplicación de las normas contables IFRS —considerando que la moneda funcional de la empresa es el dólar y la de reporte es el peso— ocasiona que la sustancial depreciación del peso frente al dólar tenga un efecto dispar entre lo que ocurre al capital contable por un lado y a los resultados por otro. Es decir, por un lado, se genera un incremento muy significativo en el capital contable de la sociedad por un monto de \$5,988 sólo por este concepto; mientras que por otro, y ligado a lo anterior, se genera un impuesto diferido muy significativo de \$1,989, cuyo monto es superior al monto de la utilidad antes de impuestos, lo que conduce al registro de una pérdida neta en el ejercicio de \$866. La valoración conjunta de estos resultados no supone un deterioro del desempeño o la salud financiera de la empresa.

En la medida que se registren fluctuaciones cambiarias importantes, todas las empresas que tributan en México y cuya moneda funcional sea el dólar experimentarán este tipo de efectos.

Se decretaron \$600 de dividendos en el ejercicio. La relación de deuda a UAFIDA fue 1.7 veces al cierre del ejercicio, con reservas de efectivo suficientes para cubrir las necesidades operativas, estratégicas y financieras de mediano plazo.

Sin duda, nuestros colaboradores constituyen el recurso más valioso con el que contamos, y son ellos nuestra mayor responsabilidad y el pilar clave de nuestra Visión. Continuamos y seguiremos reforzando las acciones de capacitación y los programas de seguridad para nuestro personal y contratistas, así como los procesos para atraer y desarrollar el talento, y para cuidar de su salud e integridad. También nos ocupamos de mantener un entorno laboral constructivo y armonioso.

El Consejo de Administración se apega a sólidas prácticas de gobierno corporativo. Para el desempeño de sus funciones, el Consejo cuenta con el apoyo de los comités recomendados por el Código de Mejores Prácticas Corporativas. El Consejo se reunió cuatro veces durante el ejercicio fiscal de 2015. Entre los temas tratados y aprobados en estas reuniones, los más importantes fueron los siguientes:

- El refuerzo de los programas de seguridad laboral y ambiental
- El cuidado de las relaciones obrero-patronales
- El programa de coberturas de metales y tipo de cambio
- El programa de prevención de riesgos
- Las revisiones al presupuesto de 2015
- El análisis y la aprobación del programa de inversiones
- Las bases para el presupuesto del ejercicio de 2016 y sus revisiones
- La contingencia por inundación en la mina de Naica
- La revisión del Plan Estratégico

De acuerdo con lo establecido en la Ley del Mercado de Valores, el Comité de Auditoría y Prácticas Societarias rindió su Informe Anual, que se presenta a esta Asamblea de Accionistas.

Los Estados Financieros de la compañía fueron elaborados conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. Los comentarios anteriores se desprenden de dichos Estados Financieros, así como de las principales políticas y los criterios contables y de información seguidos en la preparación de la información financiera, que fueron dictaminados por los auditores externos y se incluyen en el Informe Anual.

Se presenta a consideración de esta Asamblea el informe de las políticas y criterios contables que sirvieron de base para la preparación de los Estados Financieros y que comprenden, entre otros, las bases de presentación, la consolidación, las políticas contables significativas y los nuevos pronunciamientos contables, que fueron dictaminados por los auditores externos y forman parte de este Informe.

En opinión del Consejo de Administración, el Informe del Director General que se presenta a esta Asamblea de Accionistas refleja de manera razonable la situación financiera, los resultados obtenidos por la sociedad, así como los aspectos sobresalientes de la marcha del negocio durante el ejercicio de 2015.

De acuerdo con las políticas, se realiza la evaluación anual del desempeño de los funcionarios de alto nivel. Cada aumento de sueldo y de beneficios debe ser autorizado por el Comité de Nominación, Evaluación y Compensaciones. Los incrementos de sueldo se realizan anualmente, y los bonos se determinan con base en los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño. El paquete de remuneración de los funcionarios de alto nivel se compone de un sueldo base, prestaciones de ley y de otros elementos comunes a la industria nacional.

La expectativa para 2016 es que las condiciones del sector y la economía global continuarán siendo difíciles. Nuestra estrategia es mantener la cautela y gestionar el negocio con prudencia financiera. Nuestro curso de acción es claro: mejorar los índices de seguridad, realizar inversiones de manera continua, prudente y disciplinada, reducir costos, elevar la productividad, asegurar operaciones sostenibles y generar oportunidades de crecimiento para el largo plazo, trabajando en armonía con las comunidades y velando por el medio ambiente. Nos adaptamos a los cambios del entorno sin perder la perspectiva de largo plazo. Expreso nuevamente mi confianza en el futuro de Peñoles y del país.

Reitero el agradecimiento al equipo por su enorme esfuerzo, su compromiso y su entrega para hacerle frente a la adversidad durante este año lleno de grandes retos. Agradezco también a los miembros del Consejo de Administración sus muy valiosas aportaciones y, desde luego, a ustedes, estimados accionistas, por la continua confianza depositada en nosotros.



**Alberto Baillères**  
Presidente del Consejo de Administración