

**INFORME ANUAL** DEL CONSEJO  
DE ADMINISTRACIÓN A LA ASAMBLEA  
DE ACCIONISTAS CORRESPONDIENTE  
AL EJERCICIO FISCAL DE 2020



# INFORME ANUAL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN A LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS, CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO FISCAL DE 2020

## Señoras y señores accionistas:

En mi carácter de Presidente del Consejo de Administración de Industrias Peñoles, SAB de CV, y en su nombre, 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 fiscal de 2020, los aspectos relevantes de este periodo, así como un informe de las principales actividades del Consejo de Administración.

2020 ha sido uno de los años más difíciles de la historia contemporánea. La nueva cepa de coronavirus que irrumpió en el mundo entero ha ocasionado la lamentable y dolorosa pérdida de vidas humanas, acompañada de la mayor recesión económica desde la Gran Depresión. Esta coyuntura trastornó por completo a la vida tal como la conocíamos y el confinamiento afectó seriamente la producción, el comercio y las cadenas de suministro durante gran parte del año.

Como consecuencia, los precios de los metales cayeron de manera abrupta, particularmente en el primer trimestre del año. En el caso de los metales industriales, los precios se recuperaron gradualmente, aunque sin recobrar los valores de principio de año. Y a pesar de que los metales preciosos cayeron inicialmente, se recuperaron y alcanzaron niveles más altos que en el pasado reciente.

Para mitigar los impactos de esta contingencia, Peñoles instauró un plan de emergencia para evitar la propagación del virus y proteger la vida y la salud de nuestros colaboradores, además de salvaguardar los activos, cuidar la liquidez, recortar costos, gastos e inversiones, y preservar el empleo. Además, se pusieron en marcha estrictos protocolos sanitarios en todas las instalaciones, se dio apoyo médico, psicológico y seguimiento a todos los colaboradores, y se inició un esquema de trabajo desde casa para el personal vulnerable y administrativo. Asimismo, nos solidarizamos con la emergencia nacional realizando importantes donaciones de equipo médico y de protección personal a hospitales y clínicas de salud, y de despensas y cubrebocas a las comunidades en las que operamos. De igual forma, se han realizado tanto pruebas PCR como pruebas rápidas, y se ha llevado a cabo una amplia campaña de concientización sobre medidas sanitarias, de prevención y autocuidado, entre otras muchas acciones. Nuestra inversión social en el periodo, adicional al pago de derechos mineros, fue de US\$ 8 millones. Debo reconocer el gesto de altos ejecutivos y consejeros quienes voluntariamente redujeron temporalmente sus percepciones como expresión de solidaridad con la empresa con motivo de la pandemia.

Sin duda, las restricciones derivadas de la pandemia afectaron el ritmo de ejecución de los proyectos. El arranque de la mina polimetálica Capela, en Guerrero, fue más lento de lo planeado y no pudo alcanzar su capacidad de molienda sino hasta finales del año. Se concluyó la construcción de la planta de flotación de jales en Fresnillo –para recuperar contenidos de plata y oro– e iniciará operaciones en el tercer trimestre de 2021. También avanzó el desarrollo del proyecto Juanicipio, en Zacatecas, cuyo mineral extraído se benefició en la planta de Fresnillo para comenzar a producir oro y plata en concentrados, mientras se concluye su propia planta de beneficio a mediados de 2021. Las inversiones en activos fijos del ejercicio sumaron US\$ 561 millones, 38.5% menos que en 2019.

En materia de exploración, los trabajos de campo se pospusieron en varios proyectos, y las actividades se concentraron en el análisis de información sobre la cartera existente y en la investigación de nuevos prospectos. Las perforaciones se realizaron principalmente en las minas en operación y sus áreas de influencia, enfocadas al fortalecimiento de reservas. La inversión realizada en estas actividades fue de US\$ 141 millones, monto 32.2% inferior al de 2019.

Debido a la abrupta caída en los precios de los metales industriales, las bajas leyes y los altos costos de operación, se suspendieron por tiempo indefinido las operaciones en las unidades mineras Madero de zinc, en Zacatecas, y Milpillas de cobre, en Sonora. En esta última, se continuará lixiviando el mineral depositado en patios para producir cátodos de cobre hasta su agotamiento. Asimismo, se pararon definitivamente las operaciones de la unidad Bismark por agotamiento de sus reservas, tal como se tenía previsto y se reubicó el

12.0% del personal en otras operaciones y el restante se indemnizó conforme a la ley y los contratos colectivos correspondientes.

La producción minera de oro fue de 824.1 miles de onzas, inferior a 2019, debido a la menor cantidad de mineral depositado en patios de Herradura y Noche Buena como consecuencia de los paros ordenados por la autoridad por motivo de la pandemia. La producción de plata fue de 62.6 millones de onzas, similar a la del año anterior, por las contribuciones de Juanicipio y Capela. La de plomo creció ligeramente, a 86,420 toneladas, gracias a la producción de Capela y Saucito, mientras que la de zinc, con 288,072 toneladas, fue ligeramente inferior, ya que las producciones de Capela, Saucito y Velardeña compensaron la pérdida de producción ocasionada por los cierres de Madero y Bismark.

En el negocio metalúrgico, las producciones de metales afinados fueron inferiores a las de 2019, siendo el oro el más afectado, su producción descendió 14.0%, a 957.2 miles de onzas, debido a menor recibo de dorés. Continuó la estabilización de los procesos en la ampliación de la refinera de zinc, en donde se produjeron 260,943 toneladas de zinc afinado. Mientras que, los productos químicos principales, por su parte, registraron menor demanda por las difíciles condiciones del mercado.

Gracias al sólido perfil financiero de la compañía y la confianza de los inversionistas, se realizaron con éxito nuevas emisiones de bonos en los mercados internacionales por un total de US\$ 1,450 millones. Una parte de los recursos recibidos se destinaron a reestructurar deudas en condiciones más favorables. Peñoles emitió US\$ 600 millones en dos tramos: US\$ 100 millones mediante la reapertura del bono colocado el año pasado (de US\$ 550 millones con vencimiento en 2029) y US\$ 500 millones adicionales a plazo de 30 años. De estos recursos, US\$ 300 millones se utilizaron para liquidar anticipadamente un préstamo sindicado con vencimiento original en 2024. Fresnillo plc, por su parte, realizó una colocación de bonos por US\$ 850 millones a 30 años y recompró US\$ 481.7 millones de la emisión de bonos por US\$ 800 millones con vencimiento en 2023. Las calificaciones crediticias de ambas emisoras se mantienen en grado de inversión con perspectiva estable. Con lo anterior, además de mejorar el perfil de vencimientos a largo plazo, se fortaleció la liquidez con recursos adicionales, menos onerosos, y el balance de la compañía mantiene un apalancamiento prudente y vencimientos más holgados.

En relación con los resultados financieros, las ventas se vieron favorecidas por el aumento en los precios del oro y la plata. Se registraron menores costos y gastos, tanto por las medidas de austeridad como por la disminución de los consumos en las operaciones. Estos beneficios fueron contrarrestados por el incremento en los gastos financieros, derivados de las colocaciones de bonos y el prepago de deuda, además de los castigos a los activos de las unidades mineras Madero y Milpillitas, cuyas operaciones, como se ha mencionado, fueron suspendidas. Por otra parte, se hizo una corrección al tratamiento fiscal de la obra minera que, aunado a un incremento en impuestos diferidos por la devaluación del peso contra el dólar, implicó mayor provisión de impuestos en el periodo. En millones de dólares, las ventas ascendieron a US\$ 4,673 –un incremento de 4.5%–. La utilidad bruta reportó US\$ 1,249 (+43.4%), la UAFIDA creció a US\$ 1,457 (+50.4%) y la utilidad de operación fue de US\$ 743 (+170.0%). Con todo ello, se generó, en la participación controladora, una pérdida neta en el ejercicio por US\$ 34.

Para enfocarnos a ser más resilientes ante la creciente incertidumbre, lograr una mayor eficiencia operativa y administrativa, así como para mejorar el desempeño y los resultados de la sociedad, emprendimos una transformación trascendental, sostenida por tres pilares: 1) el enriquecimiento de la estrategia de nuestras empresas mineras y metalúrgicas; 2) la reestructura de la organización; y, 3) el cambio de la cultura. Estos pilares constituyen la base para conseguir nuestros objetivos, tanto de índole empresarial como de bienestar para nuestros colaboradores y sus familias, así como para seguir contribuyendo al desarrollo de nuestro querido México.

Como parte de la reestructura organizacional, se creó Baluarte Minero, una unidad dentro de Peñoles que agrupa y reorganiza las funciones y estructuras que prestan servicios compartidos –de índole administrativo y técnico– a Peñoles y a Fresnillo plc, para hacerlas más eficaces y aprovechar todas las sinergias posibles, sin afectar la autonomía de gestión que debe tener cada sociedad. Esta reestructura no genera mayores costos; por el contrario, se busca una reducción gradual y sostenible. A partir del 1 de enero de 2021, fecha en que entró en vigor la nueva estructura, el ingeniero Fernando Alanís encabeza una nueva tarea como Director General de Baluarte Minero, y se designó al ingeniero Rafael Rebollar como Director General de Industrias Peñoles. Agradezco a Fernando su colaboración, su entrega y los logros alcanzados como Director General durante más de 12 años.

Con esta transformación, confiamos en que estaremos mejor preparados para enfrentar los retos que se presenten en un entorno cada vez más complejo y cambiante.

El Consejo de Administración se apega a sólidas prácticas de gobierno corporativo. Para el desempeño de sus funciones, cuenta con el apoyo de comités recomendados en el Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo. El Consejo se reunió cinco veces durante el ejercicio fiscal de 2020 y entre los temas tratados y aprobados en estas sesiones, los más importantes fueron los siguientes:

- La implementación y el seguimiento del plan de emergencia por el coronavirus
- El reforzamiento de los programas de seguridad laboral y ambiental
- La revisión del Plan Estratégico y actualización de la matriz de riesgos
- El programa de coberturas de metales y tipo de cambio
- El análisis y la adecuación de los programas de inversiones y financiamientos
- La autorización para la emisión de bonos a largo plazo de la sociedad
- Las revisiones al presupuesto de 2020 y el presupuesto de 2021.

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

El Consejo de Administración presenta a consideración de la Asamblea de Accionistas el Informe en el que se declaran y se explican las políticas y los criterios contables que sirvieron de base para la preparación de los Estados Financieros y que comprenden, entre otros, las bases de presentación y consolidación, las políticas contables significativas y los nuevos pronunciamientos contables, dictaminados por los auditores externos, y que forman parte integral 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 del negocio durante el ejercicio de 2020.

De acuerdo con las políticas, se realiza la evaluación anual del desempeño de los funcionarios de alto nivel. El Comité de Nominación, Evaluación y Compensaciones autoriza los incrementos de sueldos y beneficios. Los bonos y reconocimientos 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. Este Comité analizó y recomendó la aprobación de la reestructura y los nuevos nombramientos.

Estamos conscientes de que cada reto implica una oportunidad; por ello, nos preparamos y nos adaptamos continuamente a las circunstancias, y esta no ha sido la excepción. Los cambios que demanda la "nueva normalidad" nos obligan a ser flexibles –sin perder el rumbo– y a fortalecer y acelerar nuestra capacidad de adaptación. Ante una coyuntura compleja y cambiante, esta será nuestra mayor fortaleza de cara al futuro.

Quiero agradecer a los miembros del Consejo de Administración por su dedicación, su compromiso y sus valiosas aportaciones. Agradezco también a nuestros colaboradores su gran esfuerzo y su entrega. Hago extensivo mi agradecimiento a ustedes, señores accionistas, por la continua confianza que han depositado en nosotros.



**Licenciado Alberto Baillères**

Presidente del Consejo de Administración