



Ing. Tomás González Sada

Presidente del Consejo

de Administración

y Director General

## A NUESTROS **ACCIONISTAS**

El 2001 representó para CYDSA, un año de transición hacia un futuro con mayores alternativas para la Creación de Valor. Diversas estrategias y acciones dirigidas a mejorar la posición competitiva y la flexibilidad financiera del Grupo, aportaron resultados favorables.

En particular, es satisfactorio informarles que **los recursos provenientes del Proceso para la Reestructuración del Portafolio, han permitido reducir significativamente la Deuda Neta de Efectivo**. Igualmente, mediante acuerdos alcanzados o iniciados en el 2001, **se logró recalendarizar la Deuda y mejorar sustancialmente su perfil de vencimientos**.

Sin embargo, estos avances estructurales no se han reflejado totalmente en los resultados financieros de CYDSA.

La situación económica prevaleciente durante el año, afectó negativamente el comportamiento de los mercados atendidos por los Negocios del Grupo. La desaceleración de la economía mundial, en especial la de EUA, generó un entorno recesivo durante el segundo semestre, y se acentuó por las repercusiones de los ataques terroristas ocurridos el 11 de septiembre en EUA.

Casi simultáneamente, desde finales del 2000, se observó en México la disminución de la actividad industrial y comercial, situación que empeoró durante el primer semestre del 2001. Finalmente, las condiciones económicas del país se transformaron en recesión durante los últimos dos trimestres.

Adicionalmente, se enfrentaron altos costos de energía durante el primer semestre del año, así como la pérdida de competitividad en términos de dólares, provocada por la revaluación del peso respecto a la divisa de EUA.

Estos factores neutralizaron en gran parte, los esfuerzos dedicados por todos los Negocios y Áreas Corporativas del Grupo a la implantación de cambios en la forma de operar, la reducción de costos y el control de las inversiones en capital de trabajo y activo fijo.

En consecuencia, en el 2001 se presentó una importante **disminución en las Ventas y en la Generación de Recursos de Operación (UAFIRDA<sup>1</sup>)** de CYDSA.

En el Informe Anual 2000, se mencionó que en el año 2001 se enfatizaría la recomposición del Portafolio de Negocios y la adecuación de la estructura financiera de CYDSA, para así sentar los fundamentos de un crecimiento rentable.

Estamos convencidos que se avanzó, y de forma importante, en el camino correcto. Desafortunadamente, las condiciones económicas adversas obscurecieron los logros alcanzados. No obstante, el Grupo está preparado para empezar en el 2002 a aprovechar nuevas oportunidades. Se ha continuado formando el Capital Intelectual, como elemento fundamental para convertir a CYDSA en una Empresa de Clase Mundial. Esta iniciativa se mantuvo, a pesar de los Programas de Austeridad requeridos para enfrentar las circunstancias desfavorables.

A continuación, se presentan los resultados y avances del año 2001, organizados en los siguientes temas<sup>2</sup>:

- **Ventas y Utilidades.**
- **Generación de Recursos de Operación (UAFIRDA<sup>1</sup>).**
- **Proceso de Reestructuración del Portafolio de Negocios.**
- **Flujo de Efectivo y Deuda.**

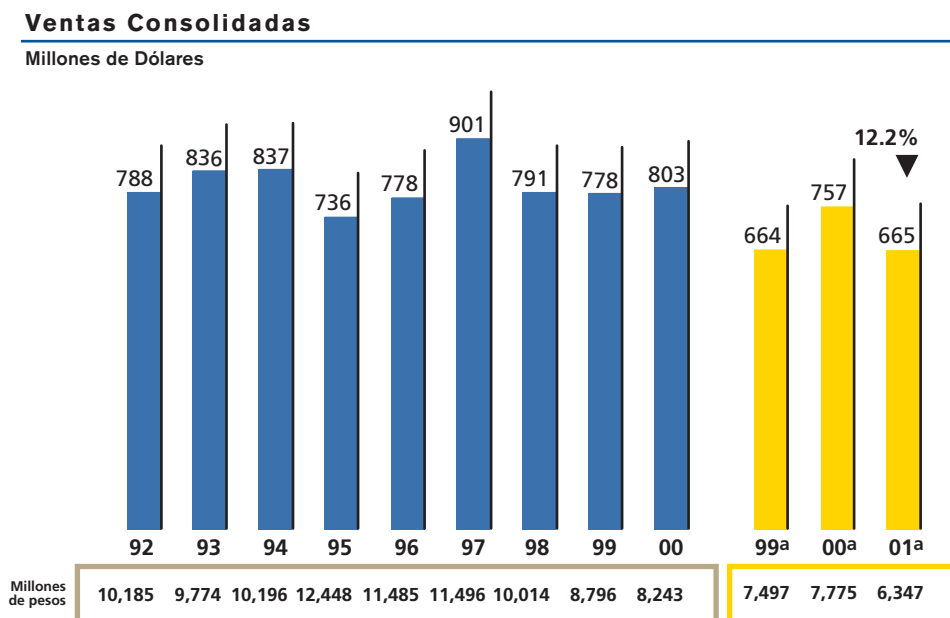
## Ventas y Utilidades

Los principios de contabilidad en México establecen que, para fines de comparabilidad, cuando se decide la venta o abandono de algún segmento de negocio, éste debe excluirse de la Utilidad de Operación consolidada. Por lo tanto, la Utilidad de Operación, así como las Ventas y Costos de los años 2000 y 2001, no incluyen los resultados de las Desinversiones ni de los Negocios Discontinuos<sup>3</sup>.

Con estas consideraciones, las Ventas Consolidadas de CYDSA sumaron 6,347 millones en el 2001, monto 18.4% menor a los 7,775 millones del año anterior. Como se explica en el capítulo del Entorno Económico de este Informe (página 12), este decrecimiento proviene principalmente del ambiente recesivo observado en la mayoría de los mercados atendidos por los Negocios del Grupo y su impacto negativo en los volúmenes vendidos.

Las Ventas Nacionales sumaron 5,123 millones de pesos, mostrando una disminución de 15.6%, respecto a los 6,070 millones del 2000. Por su parte, el deterioro de la demanda en los mercados internacionales, principalmente en EUA, provocó que las Exportaciones se redujeran 22.9% para alcanzar 128 millones de dólares en el 2001, en comparación con los 166 millones del año anterior.

En la siguiente gráfica se presentan **las Ventas Consolidadas de CYDSA en términos de dólares**, las cuales con un monto equivalente a **665 millones en el 2001**, decrecieron **12.2%** en relación con los 757 millones del 2000.



a) Con el propósito de facilitar la comparabilidad con las Ventas del 2001, las cifras correspondientes a 1999 y 2000, se presentan también ajustadas, eliminando el efecto de las Desinversiones y de los Negocios Discontinuos.

1 **Recursos de Operación o UAFIRDA** se define como las Utilidades antes del Costo Integral de Financiamiento, Impuestos y Participación de Utilidades al personal, Partidas Extraordinarias del Estado de Resultados, Depreciaciones y Amortizaciones. UAFIRDA es equivalente a la Utilidad de Operación más cargos que no implican salida de efectivo.  
 2 Salvo que se mencione algo distinto, las cifras presentadas se expresan en pesos constantes al 31 de diciembre del 2001. Las cifras expresadas en moneda extranjera se refieren a dólares de EUA.  
 3 Una explicación al respecto se encuentra en el Análisis de la Administración sobre los Estados Financieros (página 41).

Como en años anteriores, la discrepancia entre el comportamiento de las Ventas medidas en términos de dólares y en pesos constantes en el 2001, proviene de la diferencia entre la inflación y el movimiento del tipo de cambio. En este año, la inflación promedio en México fue de 6.4%, mientras el peso mostró una revaluación promedio de 1.3% respecto al dólar, situación detallada en la sección del Entorno Económico de este Informe (página 12).

A pesar de los altos costos de la energía observados durante los primeros meses del 2001, diversas estrategias de productividad permitieron que los costos disminuyeran en varios Negocios. Adicionalmente, se implantaron acciones dirigidas a optimizar las funciones administrativas de los negocios y de las áreas de apoyo, lográndose importantes reducciones en los Gastos de Operación.

Sin embargo, el sustancial decremento de las Ventas, contrarrestó las mejoras en la productividad de las operaciones y la reducción de costos, reflejándose en una Utilidad de Operación<sup>4</sup> de 32 millones de pesos en el 2001, inferior a los 156 millones obtenidos el año anterior.

La disminución de la Deuda Bancaria, así como menores tasas de interés e inflación, influyeron positivamente en el Costo Integral de Financiamiento, el cual sumó 219 millones de pesos, monto 51% menor a los 447 millones del 2000.

De esta manera, las operaciones normales presentaron una pérdida contable, la cual generó un efecto positivo de 81 millones

de pesos en los rubros de Impuestos y Participación de Utilidades al Personal. Adicionalmente, se registraron Otros Gastos por 51 millones, principalmente por amortización de crédito mercantil. Por último, las Partidas Extraordinarias relacionadas con Desinversiones y Operaciones Discontinuas, así como otros gastos de reestructura no recurrentes, presentaron un efecto neto positivo de 57 millones. Incluyendo estos rubros, **la Pérdida Neta Consolidada del 2001 alcanzó 100 millones de pesos**, cifra menor a la Pérdida de 758 millones del año anterior.

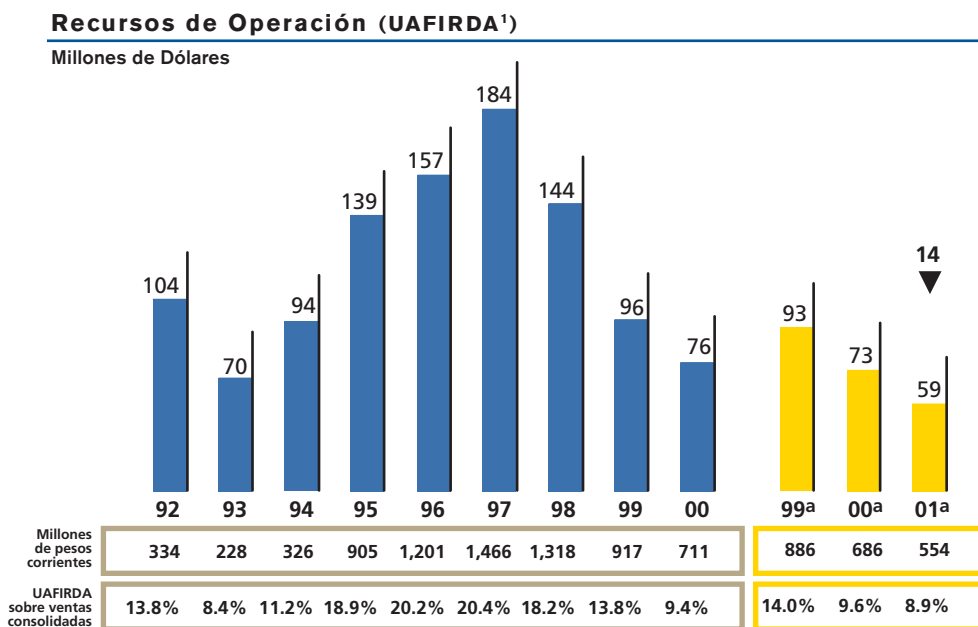
En la sección del Análisis de la Administración sobre los Estados Financieros de este Informe (página 41), se detallan las partidas que integran la Pérdida Neta Consolidada.

### Generación de Recursos de Operación (UAFIRDA<sup>1</sup>)

En el 2001, CYDSA generó Recursos de Operación UAFIRDA<sup>1</sup>, equivalentes a 59 millones de dólares, u 8.9% de las Ventas. Estas cifras son menores a los 73 millones ó 9.6% de las Ventas obtenidos en el año 2000.

Históricamente, tanto en mercados nacionales como de exportación, varios productos químicos y petroquímicos comercializados por los Negocios de CYDSA, han mostrado alternadamente movimientos ascendentes y descendentes en precios de Venta, costos de materias primas y demanda.

En la gráfica siguiente se presenta la evolución de la Generación de Recursos de Operación del Grupo (UAFIRDA<sup>1</sup>) a partir de 1992, donde se refleja este comportamiento cíclico y el descenso de los últimos cuatro años.



a) Con el propósito de facilitar la comparabilidad con el UAFIRDA del 2001, las cifras correspondientes a 1999 y 2000, se presentan también ajustadas, eliminando el efecto de las Desinversiones y de los Negocios Discontinuos.

4 La Utilidad de Operación se obtiene al deducir de las Ventas Netas, el Costo de Ventas y los Gastos de Operación.

Como se puede observar, en el ciclo anterior el punto mínimo se dio en 1993. En el ciclo actual, diversas circunstancias y eventos internacionales extraordinarios, han evitado que la tendencia negativa se revierta, lo cual ha ocasionado que empresas menos competitivas de las industrias donde CYDSA participa, hayan suspendido o racionalizado sus operaciones. Por su parte, los Negocios del Grupo han logrado mejorar o mantener su posición de mercado y están preparados para aprovechar las condiciones favorables esperadas en el ciclo económico ascendente.

También se aprecia en la gráfica anterior el UAFIRDA<sup>1</sup> de 59 millones de dólares obtenido por CYDSA en el 2001, 14 millones menor a los 73 millones en el 2000.

La disminución de 14 millones de dólares de UAFIRDA, proviene principalmente de efectos negativos del mercado que impactaron en 34 millones de dólares. Esta reducción se aminoró por esfuerzos de la administración dirigidos a mejorar la generación de recursos, obteniéndose por esta iniciativa un efecto positivo en el UAFIRDA de 20 millones de dólares.

El principal efecto negativo provino del **impacto de la recesión en los volúmenes físicos vendidos** por los Negocios, y por una mayor competencia de productos importados, en ocasiones bajo condiciones desleales.

Durante el año 2001, la demanda en prácticamente todos los mercados atendidos por los Negocios del Grupo mostró reducciones sustanciales. Esta baja provocó una **disminución de 34 millones de dólares en la generación de UAFIRDA** de CYDSA. De este total, 28 millones corresponden a la reducción de 4.9% en las Ventas en unidades físicas en los mercados nacionales y 6 millones provienen de la caída de 15.8% en los volúmenes físicos de exportación.

Para contrarrestar el entorno desfavorable, los Negocios y las Áreas de Apoyo, diseñaron e implantaron diversas estrategias que permitieron mejorar la generación de recursos. Como se detalla en este Informe, en el apartado Reducción Estructural de Costos para la Mejora de la Rentabilidad (página 15), la **reducción de 20 millones de dólares en los Costos Fijos Erogables**, permitió atenuar los efectos negativos de la situación económica en el UAFIRDA de CYDSA.

## Proceso de Reestructuración del Portafolio de Negocios

En el 2000, CYDSA inició un Proceso de Reestructuración de su Portafolio de Negocios, con el propósito de simplificar la administración, mejorar la competitividad y generar recursos para reducir la Deuda. Como se informó oportunamente, en el año

2000 se realizó la desinversión de los Negocios de Película de Celofán, Cordonsed (asociación en Argentina dedicada a la conversión de fibra acrílica de cable a mecha) y Tubopak (fabricante de tubos colapsibles de plástico). De la misma forma, se suspendieron las operaciones de Filamento de Rayón en sus áreas textil e industrial, así como la manufactura de tejido de tela para Suéteres del Negocio Ultracril.

Durante el 2001 continuó el avance de este proceso, por medio de las siguientes desinversiones y decisiones de suspensión de operaciones:

### Propelmex

En febrero, se realizó la venta de las acciones de Propelentes Mexicanos. Esta empresa relativamente pequeña, deodorizadora de gas butano y propano para utilizarse como propelente en aerosoles, pertenecía a Quimobásicos, subsidiaria de CYDSA.

### División Mejoramiento Ambiental

En mayo, se concretó la desinversión de la División Mejoramiento Ambiental. Esta División integra varias empresas dedicadas al diseño, construcción y operación de plantas de tratamiento de aguas residuales, así como a proporcionar servicios de análisis y consultoría relacionados con aspectos ambientales. Por lo tanto, su giro de actividad es diferente al del resto de los Negocios de CYDSA, los cuales están relacionados básicamente con la producción industrial.

La División fue adquirida por Earth Tech Mexican Holdings, subsidiaria de la empresa Tyco International Ltd. de EUA. La transacción comprendió la venta de GEMA Servicios Ambientales, compañía tenedora de las acciones de Atlatec y de otras subsidiarias. En el año 2000, Mejoramiento Ambiental reportó ventas por **46 millones de dólares** y generó **3 millones de UAFIRDA**<sup>1</sup>.

### Filamento de Rayón Carbonizable

Con el fin de servir a sus clientes, el Negocio de Rayón continuó fabricando, hasta el mes de julio del 2001, filamento carbonizable, producto utilizado en aplicaciones aeroespaciales. Finalmente, dado que la manufactura de rayón textil y rayón industrial se había suspendido en el 2000, se cerró la planta ubicada en Monterrey, Nuevo León.

### Película Impresa y Laminada – Planta Reyprint

En el mes de diciembre, se concluyó un proyecto dirigido a elevar la competitividad del Negocio de Película Impresa y Laminada. El proyecto consistió en integrar las operaciones de las dos plantas productivas del Negocio, en la Planta Tultitlán, ubicada en el Estado de México. Por lo tanto, la consolidación

implicó el cierre de la Planta Reyprint, localizada en Monterrey, Nuevo León.

La maquinaria de Reyprint tecnológicamente avanzada, fue trasladada a Tultitlán. Adicionalmente a esta racionalización de plantas, se adquirieron e instalaron equipos con tecnología de punta. De esta forma, los incrementos en productividad y la actualización tecnológica, permitirán una mejora importante en la posición competitiva de este Negocio.

### Venta del Edificio Corporativo y Bienes Raíces no Productivos

En el mes de enero, se vendió el Edificio de Oficinas Corporativas de CYDSA y 7.4 hectáreas de terreno donde se encuentra ubicado. Posteriormente, durante los meses de marzo, junio y diciembre, se realizaron desinversiones de varios bienes raíces no productivos, destacando entre éstos, el resto de los terrenos colindantes al Edificio mencionado.

Estas desinversiones y operaciones discontinuas contribuyeron a una importante reducción de la Deuda Neta de Efectivo<sup>5</sup>, y por consiguiente, de los gastos por intereses, como se explica a continuación.

## Flujo de Efectivo y Deuda<sup>6</sup>

### Flujo Neto de Efectivo

El Estado de Flujo de Efectivo para el año 2001, medido como la disminución de la Deuda Neta de Efectivo<sup>5</sup> se presenta en el cuadro siguiente. Las cifras se detallan en millones de dólares.

El primer componente de la Generación de Recursos, se encuentra en el UAFIRDA<sup>1</sup> de 59 millones de dólares. Adicionalmente, la disminución de Cuentas por Cobrar a Clientes y de Inventarios, produjo una recuperación de Capital de Trabajo de 13 millones. Las Desinversiones y Venta de Activos no Productivos, permitieron reducir la Deuda Neta en 233 millones. Por otro lado, el Efecto Operativo de Desinversiones y Negocios Discontinuos y otras Erogaciones no Recurrentes<sup>7</sup>, mostraron un monto negativo de 25 millones. Así, la Generación de Recursos del año sumó 280 millones de dólares.

Las Aplicaciones de recursos totalizaron 108 millones de dólares. Dentro de éstas, la disminución de las Cuentas por Pagar a Proveedores, proveniente de las características de los contratos de suministro, así como otras partidas de Capital de Trabajo, requirieron 18 millones. A pesar de que las operaciones actuales registraron una Pérdida en el Estado de Resultados, se efectuaron

### Flujo de Efectivo 2001 Medido como disminución de Deuda Neta de Efectivo<sup>5</sup>

#### Millones de Dólares

<b>Generación de Recursos:</b>	
Recursos de Operación (UAFIRDA <sup>1</sup> )	59
Recuperación de Capital de Trabajo en Cartera de Clientes e Inventarios	13
Reducción de Deuda Neta debida a Recursos provenientes de Desinversiones y Venta de Activos no Productivos	233
Efecto operativo de Desinversiones y Negocios Discontinuos y otras Erogaciones no Recurrentes <sup>7</sup>	(25)
<b>Total de Generación de Recursos</b>	<b>280</b>
<b>Aplicaciones:</b>	
Cuentas por Pagar a Proveedores y otras partidas de Capital de Trabajo	(18)
Impuestos	(16)
Inversiones en Activo Fijo	(10)
Descuentos Financieros a Clientes por Pagos Anticipados	(12)
Gasto por Intereses Neto	(49)
Dividendos a Accionistas con Interés Minoritario <sup>8</sup>	(3)
<b>Total de Aplicaciones</b>	<b>(108)</b>
<b>Flujo Neto de Efectivo medido como Disminución de Deuda Neta</b>	<b>172</b>

<sup>5</sup> **Deuda Neta de Efectivo** es el resultado obtenido de deducir a la Deuda Total, el Saldo de Efectivo y Valores de Inmediata Realización. La medición se calcula en términos de dólares, pues más del 90% de la Deuda se encuentra denominada en esta moneda.

<sup>6</sup> Las cifras correspondientes al **Flujo de Efectivo** se expresan en términos de pesos corrientes. Esto es, sin ajustar por el efecto de la inflación y así permitir su conciliación con los saldos de efectivo al fin del año. Además, debido a que la mayor parte del Costo Financiero de CYDSA se encuentra denominado en moneda extranjera, las comparaciones con dicho costo se realizan en su equivalente de dólares.

<sup>7</sup> Esta partida incluye el Flujo Neto de Efectivo correspondiente a las Desinversiones y Operaciones Discontinuas durante el período en que pertenecieron a CYDSA. Asimismo, agrega erogaciones no recurrentes relacionadas con la reestructuración financiera y operativa del Grupo.

<sup>8</sup> Incluye un Dividendo extraordinario a socios minoritarios, relacionado con la desinversión de Propelentes Mexicanos, S.A. de C.V.

pagos de Impuestos por 16 millones. Se realizaron Inversiones en Activo Fijo por un monto de 10 millones, esencialmente dirigidas a mantener la continuidad y la productividad de las operaciones. Los Descuentos Financieros a Clientes por Pagos Anticipados, implicaron 12 millones. Finalmente, 49 millones de dólares, correspondieron a los Gastos por Intereses Netos y 3 millones a Dividendos para Accionistas con Interés Minoritario<sup>8</sup>.

De esta manera, el **Flujo Neto de Efectivo en el 2001**, medido como disminución de Deuda Neta, **presentó un monto positivo de 172 millones de dólares**.

### Deuda Neta de Efectivo<sup>5</sup> y Cobertura de Intereses

Con la reducción de 172 millones de dólares, la **Deuda Neta de Efectivo** mostró un saldo de **382 millones de dólares en diciembre 31 del 2001**.

Como se aprecia en la siguiente gráfica, con esta reducción, la Deuda Neta de Efectivo alcanzó un monto 299 millones de dólares menor al saldo de 681 millones de finales de 1993.

Debido a que la disminución de la Deuda Neta de Efectivo se realizó a través del año, el Gasto por Intereses Neto del 2001 no reflejó totalmente los efectos de la reducción de la deuda al mon-

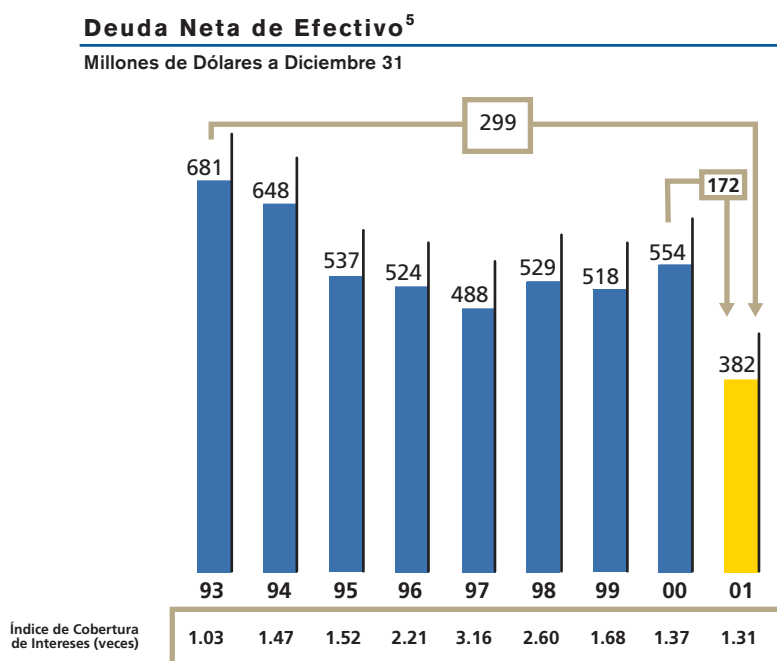
to mencionado de 382 millones de dólares. Por lo tanto, el Gasto por Intereses Neto alcanzó la cifra de 49 millones de dólares.

Al relacionar el UAFIRDA con el Gasto por Intereses Neto, se obtiene un Índice de Cobertura de Intereses de 1.31 veces, menor al Índice de 1.37 veces del año anterior.

Además de haberse reducido la Deuda Neta de Efectivo, en el 2001 se avanzó de forma importante en modificar favorablemente el perfil de vencimientos de la Deuda de CYDSA.

Como se explica en el capítulo Recalendarización de la Deuda de este Informe (página 20), en el mes de noviembre se firmó un acuerdo con Bancos acreedores para extender los pagos de principal de un total de 200.5 millones de dólares. Con dicho acuerdo, se reprogramaron las amortizaciones en forma semestral y creciente, en un período que cubre del año 2002 al 2007.

Un evento posterior también afectó positivamente la situación de la Deuda de CYDSA. La Deuda de diciembre del 2001, incluye 200 millones de dólares en Bonos a Mediano Plazo (EMTN's) emitidos en el extranjero y con vencimiento en junio 25 del 2002. A principios del mes de Abril del 2002, se recompraron y cancelaron 41 millones de dólares de ese monto y mediante un acuerdo con los tenedores de EMTN's, el vencimiento de los 159 millones restantes se extendió para pagarse en junio 25 del 2009.



## Contenido del Informe Anual 2001

En los capítulos correspondientes a las Divisiones, se describen los avances en el aspecto de Rentabilidad, para cada Negocio de CYDSA.

El impacto de los esfuerzos dedicados a mejorar la posición competitiva del Grupo, se presenta en el tema **Reducción Estructural de Costos para la Mejora de la Rentabilidad** (página 15). En el apartado **Proceso de Reestructuración del Portafolio de Negocios**, se sintetizan los logros de esta estrategia iniciada en el año 2000 (página 17). Los resultados de la **Recalendarización de la Deuda Bancaria** se describen en una sección especial (página 20). En otro capítulo, se presenta una opinión de los principales acontecimientos del **Entorno Económico**, así como sus efectos en los mercados de CYDSA (página 12). El **Análisis de la Administración sobre los Resultados del 2001**, se anexa a los **Estados Financieros Dictaminados** (página 41).

## Visión del Futuro

Estimados Accionistas: En este Informe, hemos presentado las circunstancias desfavorables y las vicisitudes enfrentadas por CYDSA en el año 2001.

En este entorno, destacan los importantes impactos negativos en los mercados de nuestros productos, provenientes de la desaceleración de la economía nacional e internacional, iniciada desde fines del 2000 y transformada en recesión después de los acontecimientos terroristas perpetrados en EUA el 11 de septiembre del 2001.

Por otro lado, a la baja en la demanda se agregaron: los altos costos de la energía observados durante el primer semestre; y en la segunda mitad del año, los efectos negativos ocasionados por el fortalecimiento del peso, tanto en la competitividad de costos de los Negocios, como en la creciente competencia de productos importados, principalmente textiles, en ocasiones introducidos a México en forma desleal.

Con el propósito de contrarrestar este ambiente de negocios adverso, se diseñaron e implantaron diversas estrategias, algunas originadas en el 2000. De hecho, como se había propuesto en nuestro Informe anterior, los esfuerzos del año 2001 se enfocaron en dos áreas clave:

- Mejorar la flexibilidad financiera, mediante la reducción de la Deuda Neta de Efectivo y la recalendarización de los vencimientos de la Deuda.

- Incrementar la competitividad, a través de la disminución de costos fijos, la optimización de los procesos productivos y el desarrollo de productos de mayor valor agregado.

Nos complace informarles que las acciones implantadas rindieron resultados positivos, atenuando el impacto de la compleja situación prevaleciente en el 2001. Si bien los indicadores consolidados de CYDSA en este año, mostraron en general un deterioro respecto al 2000, estamos convencidos que los avances logrados significan cambios estructurales y por lo tanto, proporcionan bases firmes para contar a partir del 2002, con una posición financiera y competitiva sustancialmente más sólida y sostenible.

Hemos comentado sobre los resultados del Proceso para la Reestructuración del Portafolio de Negocios y su impacto en la importante reducción de la Deuda Neta de Efectivo. En este mismo aspecto, se dieron los acuerdos para modificar favorablemente el perfil de vencimientos de principal de la Deuda restante. Así, la nueva estructura financiera de CYDSA, facilitará aprovechar oportunidades de crecimiento.

Por su parte, la reducción de costos fijos no fue basada en acciones aisladas, sino provino del redimensionamiento de las funciones operativas y administrativas. Los aumentos en productividad se obtuvieron al instrumentar mejoras permanentes a los procesos de fabricación y distribución. Los productos desarrollados de mayor valor, se comercializan en los mercados respectivos de cada Negocio. Por lo tanto, la nueva estructura competitiva permitirá incrementar los niveles de rentabilidad.

En síntesis, los cambios implantados en el 2001, deberán fructificar plenamente en el futuro que inicia en el año 2002.

También es satisfactorio informarles, que las limitaciones financieras no impidieron continuar con la transformación de CYDSA hacia una Empresa de Clase Mundial.

Se mantuvieron los principios de **Creación de Valor** como el fundamento de la toma de decisiones. El Sistema de Compensación Variable para ejecutivos, así como otros programas internos dirigidos a asegurar que las decisiones del personal, estén basadas en la Creación de Valor para el Cliente y para los Accionistas, se aplicaron considerando la consecución de los objetivos de la Corporación.

De la misma manera, se reforzaron los elementos del Modelo de Desarrollo de CYDSA, definidos como la Orientación al Mercado, el Desarrollo Tecnológico, los Sistemas de Manufactura y las

Mejores Prácticas Administrativas. En este sentido, se enfatizó la mejora en la Rentabilidad, motivando la búsqueda e implantación de nuevas formas de manejar la fabricación y de realizar las funciones de administración y ventas.

Dos unidades operativas del Grupo, Industria Química del Istmo – Plantas Monterrey y Tlaxcala, recibieron en conjunto el Premio Shingo de Norteamérica para la Excelencia en la Manufactura. Con este reconocimiento otorgado a las empresas Líderes en Calidad Total de la Región del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, se reafirma el interés corporativo de apoyar la mejora continua en este aspecto.

En varios Negocios y Áreas de la Organización, se avanzó en la implantación de procesos y sistemas para la comercialización y el desarrollo de oportunidades de negocio por medio de Internet (“e-business”). En un número importante de Negocios, Sistemas de Planeación Avanzada (APS) permiten la utilización de la Logística como ventaja competitiva.

Los cambios estructurales y los avances cualitativos del año, se suman a los logros que ya forman parte del acervo competitivo de CYDSA. Entre estos destacan las tres plantas que han sido merecedoras al Premio Nacional de Calidad. Con las dos plantas que recibieron el Premio Shingo de Norteamérica para la Excelencia en la Manufactura, suman siete las unidades operativas reconocidas mediante esta importante preseña. Prácticamente todas las unidades operativas del Grupo cuentan con la certificación ISO-9000 o equivalente y doce cumplen con los

estándares internacionales de certificación ambiental ISO-14001. Estimados Accionistas: Conforme a los indicadores económicos conocidos durante los primeros meses del año, el 2002 presenta en general tendencias de mejoría respecto al año anterior. Se espera que la recuperación de la economía de EUA se reafirme, y eventualmente, afecte de forma positiva a la demanda y la producción en México. Igualmente, el mercado internacional de los químicos y petroquímicos, el cual por cuatro años consecutivos ha enfrentado condiciones adversas de diferentes tipos, pudiera finalmente cambiar hacia un entorno más favorable.

CYDSA cuenta con los elementos necesarios para aprovechar las oportunidades que se le presenten y en su caso, reaccionar ante nuevos retos. De cualquier manera, las prioridades corporativas continuarán incluyendo tanto el fortalecimiento de la estructura financiera del Grupo, como la implantación de las acciones necesarias para incrementar la posición competitiva de su Portafolio de Negocios.

La perseverancia, el profesionalismo y el apoyo de todos los colaboradores de CYDSA, representaron un factor fundamental en los avances logrados durante el 2001. Asimismo, el respaldo de nuestros clientes, proveedores e instituciones financieras, permitieron efectuar las adecuaciones requeridas para enfrentar apropiadamente las circunstancias del año. Confiamos que las experiencias acumuladas y los esfuerzos por realizar en el 2002, proporcionarán una base firme para el crecimiento rentable de CYDSA y en consecuencia, opciones viables para la Creación de Valor.

Gracias por su confianza y apoyo.

Atentamente.



Ing. Tomás González Sada  
Presidente del Consejo de Administración  
y Director General Ejecutivo.