

ING. TOMÁS GONZÁLEZ SADA  
Presidente del Consejo de Administración  
y Director General Ejecutivo

Los resultados obtenidos en el 2009 corroboran que el fortalecimiento operativo y estratégico del Grupo, logrado esencialmente a través de la reestructuración del Portafolio de Negocios y de la reconversión de la Deuda a condiciones normales de mercado, proporciona los elementos necesarios para afrontar situaciones adversas.

## A Nuestros Accionistas

Es satisfactorio informarles que diversas acciones implantadas principalmente en las áreas de comercialización y de reducción de costos, permitieron a la mayoría de los Negocios de CYDSA mejorar o mantener la rentabilidad medida como Recursos de Operación (UAFIRDA<sup>1</sup>) sobre Ventas de los productos manufacturados, logrando contrarrestar en gran parte las severas condiciones económicas enfrentadas durante el 2009.

Sin embargo, debido a nuevos requerimientos del Comité Ejecutivo del Protocolo de Kioto fue necesario posponer transitoriamente la comercialización de la mayor parte de los Certificados de Reducción de Emisiones de Carbono<sup>2</sup> (CERs por sus siglas en inglés), en el mercado internacional de bonos de carbono. Esta situación, si bien extraordinaria y temporal, provocó una reducción sustancial en los ingresos de la Subsidiaria Quimobásicos en el 2009, lo cual a su vez ocasionó la disminución de las Ventas y la generación de UAFIRDA de CYDSA, interrumpiéndose la tendencia ascendente reportada durante los últimos seis años; resultado que se vio acentuado en términos de dólares por causa de la depreciación cambiaria promedio observada en este último año.

---

1 Recursos de Operación o UAFIRDA se refiere a las Utilidades antes de Costo Integral de Financiamiento, Impuestos, Operaciones Discontinuas, Depreciaciones y Amortizaciones. UAFIRDA es equivalente a la Utilidad de Operación más cargos que no implican salida de efectivo.

2 En el 2006, Quimobásicos, subsidiaria de CYDSA fabricante de gases refrigerantes, realizó inversiones en activos y tecnología para desarrollar la capacidad de capturar e incinerar el gas HFC-23, subproducto de la manufactura del gas refrigerante HCFC-22, satisfaciendo tanto las disposiciones de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, como las de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. Como resultado de estas acciones, en noviembre del 2006 las autoridades del Protocolo de Kioto iniciaron la entrega a Quimobásicos, de paquetes de Certificados de Reducción de Emisiones de Carbono (CERs por sus siglas en inglés), los cuales cuentan con la posibilidad de ser comercializados en el mercado internacional de bonos de carbono.

De esta forma, con el apoyo de las estrategias establecidas durante los últimos años para fortalecer la estructura operativa y financiera del Grupo, se lograron acotar los riesgos emanados de un entorno de negocios 2009 complejo e inestable, manteniéndose en todo momento la flexibilidad administrativa. No obstante, en contraste con los avances en la operación normal de los Negocios, un evento relevante y desfavorable se evidenció con los cambios a la legislación tributaria derivados de la Reforma a la Consolidación Fiscal para el año 2010. Como se detallará posteriormente en la sección dedicada a la Deuda Bancaria y Situación Financiera (página 7), los efectos retroactivos de estas modificaciones a la reglamentación fiscal, obligaron a registrar un Pasivo importante en el Balance de CYDSA en diciembre del 2009, regulaciones que también limitarán la disponibilidad de recursos para invertir en los próximos años.

Los resultados obtenidos en el 2009 corroboran que el fortalecimiento operativo y estratégico del Grupo, logrado esencialmente a través de la reestructuración del Portafolio de Negocios y de la reconversión de la Deuda a condiciones normales de mercado, proporciona los elementos necesarios para afrontar situaciones adversas. Así mismo, la administración de CYDSA está convencida que la Organización cuenta con las capacidades para realizar proyectos de desarrollo a mediano y largo plazo, y de esa manera, dirigirse hacia una etapa de crecimiento rentable y ofrecer mejores perspectivas de Creación de Valor para sus Accionistas.

A continuación, se presentan los resultados y avances del 2009, organizados en los siguientes temas<sup>3</sup>:

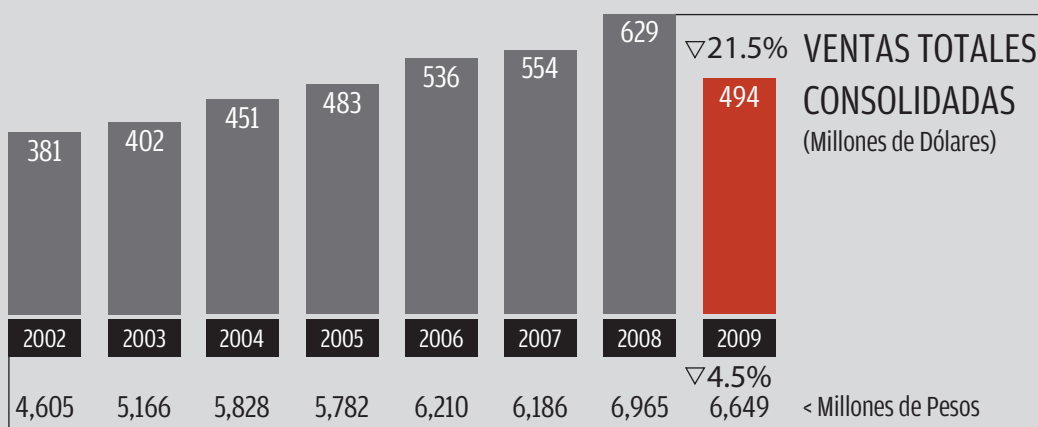
- **Ventas y Utilidades.**
- **Generación de Recursos de Operación (UAFIRDA).**
- **Flujo Neto de Efectivo.**
- **Deuda Bancaria y Situación Financiera.**
- **Visión del Futuro.**

## VENTAS Y UTILIDADES

En el 2009, circunstancias de diversos tipos influyeron en el comportamiento de las Ventas de CYDSA. Como se explica en el capítulo del Entorno Económico de este Informe (página 10), el ambiente recesivo observado en los mercados nacionales, provocó un decremento en la demanda de varios productos de los Negocios del Grupo. Asimismo, las menores cotizaciones internacionales del petróleo, ocasionaron reducciones en los precios de los productos petroquímicos. Aun cuando estrategias dirigidas a la optimización de mercados y clientes permitieron en algunos casos contrarrestar la reducción de las unidades físicas comercializadas, las Ventas Nacionales, con un total de 5,538 millones de pesos en el 2009, disminuyeron 2.6% respecto a los 5,683 millones del año anterior.

En lo referente a las ventas internacionales, los aumentos provenientes de los esfuerzos realizados para sustituir con mercados externos la menor demanda doméstica de los productos manufacturados, fueron insuficientes para compensar el significativo decrecimiento en las ventas de Certificados de Reducción de Emisiones de Carbono (CERs), debido al retraso del Protocolo de Kioto en el proceso de autorización de CERs para permitir su comercialización. Por esta razón, las Exportaciones con un monto de 81 millones de dólares, disminuyeron 29.6% al compararse con los 116 millones registrados en el 2008.

En síntesis, las **Ventas Consolidadas de CYDSA del 2009, sumaron 6,649 millones de pesos, monto 4.5% menor** a los 6,965 millones del 2008. Es importante recordar que durante el 2009, el tipo de cambio promedio de 13.50 pesos por dólar de EUA significó una depreciación de 21.1% al compararse con el equivalente de 11.15 pesos del año previo. Dado este contexto, **las Ventas Consolidadas de CYDSA en el 2009**, en términos de dólares, con un total equivalente a **494 millones de dólares mostraron un decremento de 21.5%** respecto a los 629 millones del 2008. Como se aprecia en la siguiente gráfica, este comportamiento representó el primer descenso después de seis aumentos anuales consecutivos.



**Nota:** Para permitir la comparabilidad, las cifras se presentan ajustadas por el efecto de Desinversiones y Negocios Discontinuos. Las Ventas en dólares del 2009, reflejan los efectos de la depreciación cambiaria del peso respecto al dólar de 21.1% observada como promedio durante ese año.

<sup>3</sup> Salvo que se mencione algo distinto, las cifras para el 2008 y 2009 se presentan en pesos corrientes, mientras las cifras correspondientes al 2007 y años anteriores se expresan en pesos constantes al 31 de diciembre del 2007. Las cifras expresadas en moneda extranjera se refieren a dólares de EUA.

Los resultados de las acciones orientadas tanto a mejorar la mezcla de ventas a través de enfatizar la comercialización de productos de mayor valor, como a elevar la productividad de las funciones administrativas en los Negocios y en las Áreas de Apoyo, se combinaron con la disminución en los costos de los energéticos para en conjunto compensar los efectos negativos provenientes de la reducción en las ventas y de los incrementos en los precios de las materias primas principales. En consecuencia, la Utilidad de Operación<sup>4</sup> del 2009 con un total de 871 millones de pesos, aumentó 0.4% al compararse con 868 millones alcanzados el año anterior.

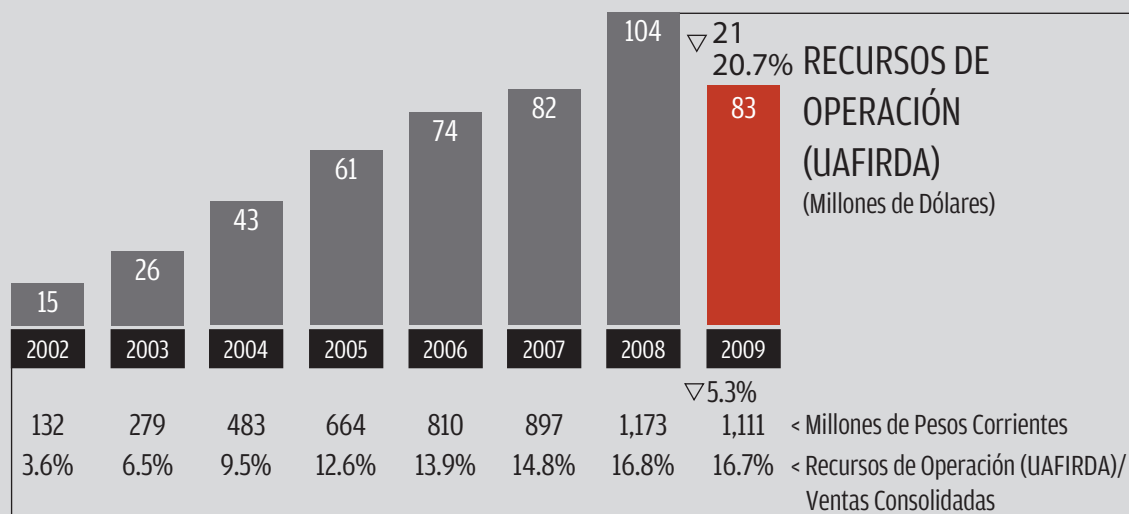
No obstante la depreciación cambiaria mencionada de 21.1% como promedio en el año, el tipo de cambio de 13.07 pesos por dólar observado al final del 2009, mostró una apreciación de 5.5% en relación con 13.83 pesos al cierre del 2008. Por lo tanto, se registró una utilidad por fluctuación cambiaria de 88 millones de pesos en el 2009, con lo cual el Costo Integral de Financiamiento sumó 31 millones de pesos, cifra inferior a los 479 millones del 2008, cuando se incluyó una pérdida cambiaria de 352 millones de pesos.

Adicionalmente, se registraron Otros Gastos Netos por un total de 2 millones de pesos, mientras el rubro de Impuestos a la Utilidad reportó un total de 232 millones. Después de estas partidas, la **Utilidad Neta por Operaciones Continuas de 606 millones de pesos en el 2009**, aumentó respecto a la Utilidad comparable de 254 millones del año anterior. Por último, la Pérdida por Operaciones Discontinuas implicó 154 millones de pesos, relacionados básicamente con el cargo a resultados derivado de una revisión al valor de la maquinaria de algunos Negocios Textiles del Grupo que no se encuentran en operación. De esta forma, la **Utilidad Neta Consolidada del 2009 totalizó 452 millones de pesos ó 6.8% sobre Ventas**, cifra superior a la Utilidad de 194 millones ó 2.8% sobre Ventas reportada en el 2008.

Los cargos extraordinarios y otros aspectos relevantes del Estado de Resultados, se explican en la sección del Análisis de la Administración sobre los Estados Financieros de este Informe (página 32).

### GENERACIÓN DE RECURSOS DE OPERACIÓN (UAFIRDA)

La generación de Recursos de Operación (UAFIRDA) de CYDSA, alcanzó en el 2009 un total de **1,111 millones de pesos**, 62 millones ó 5.3% menor al UAFIRDA de 1,173 millones reportado el año anterior. **En términos de dólares, el UAFIRDA generado en el 2009 fue equivalente a 83 millones**, el cual, debido a la mencionada depreciación cambiaria, implicó una disminución de 21 millones de dólares ó 20.7% en relación con el equivalente a 104 millones en el 2008. A pesar de esta disminución en cifras absolutas, la rentabilidad medida como **UAFIRDA sobre Ventas alcanzó 16.7% en el 2009**, porcentaje que se compara con un 16.8% calculado en el período previo. Como se muestra en la siguiente gráfica, estos resultados interrumpieron seis años de tendencia ascendente.



**Nota:** Para permitir la comparabilidad, las cifras se presentan ajustadas por el efecto de Desinversiones y Negocios Discontinuos. El UAFIRDA en dólares del 2009, refleja los efectos de la depreciación cambiaria del peso respecto al dólar de 21.1% observada como promedio durante ese año.

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

**El decremento de 21 millones de dólares en el UAFIRDA** de CYDSA en el 2009, se identifica principalmente con las dos circunstancias desfavorables y los dos efectos positivos que se detallan a continuación:

- **Disminución de Precios Internacionales de Productos Químicos y Petroquímicos: 36 millones de dólares.**

CYDSA produce y comercializa varios productos químicos y petroquímicos, donde tanto los precios de venta de los productos finales como los precios de las materias primas utilizadas en su fabricación, se encuentran íntimamente ligados a cotizaciones internacionales, las cuales se caracterizan por mostrar comportamientos cíclicos.

Dentro de estos productos se encuentran el cloro y la sosa cáustica, casos en que los precios cíclicos se encuentran especialmente en las presentaciones genéricas normalmente comercializadas a granel. Por esta razón, las estrategias del Negocio fabricante de estos productos, se han dirigido a desarrollar especialidades que además de ofrecer mayor valor agregado, cuentan con precios de venta relativamente estables. No obstante la participación creciente de estas especialidades en las ventas totales del Negocio, la tendencia descendente observada en los precios de referencia de los productos genéricos de cloro y sosa cáustica, resultante de la baja en la demanda mundial, impactó negativamente los márgenes de utilidad del Negocio de Cloro-Sosa Cáustica.

Por otro lado, el importante descenso en los precios mundiales de los hidrocarburos durante el 2009, provocó disminuciones en los precios de los productos petroquímicos finales como las resinas de PVC y en menor grado en el precio del VCM, materia prima básica para la fabricación del PVC. Adicionalmente, en septiembre del 2009 la Secretaría de Economía revocó una cuota compensatoria que protegía la importación desleal de resinas de PVC originarias de EUA, la cual había estado vigente desde 1995. La eliminación de dicha cuota, aceleró la tendencia a la baja de los precios en el último trimestre del año. En consecuencia, el margen básico de las resinas de PVC, esto es, la diferencia entre el precio de venta del PVC y el costo unitario del VCM, mostró una reducción significativa durante el 2009 respecto al año anterior. En el mismo sentido, aunque en menor grado, se afectaron desfavorablemente los precios y los márgenes de utilidad de las tuberías y conexiones plásticas, las cuales se elaboran con PVC y otras resinas.

Finalmente, el ambiente recesivo nacional dificultó en algunos negocios, la transferencia de los incrementos de costos denominados en moneda extranjera, a los precios de venta. Esta situación influyó en una disminución de los márgenes de utilidad en términos de dólares

del Negocio de Sal. En síntesis, la combinación de las diferentes reducciones en los márgenes de utilidad derivados de menores precios de venta de varios productos químicos y petroquímicos, impactaron desfavorablemente el UAFIRDA de CYDSA en 36 millones de dólares.

- **Suspensión Temporal de las Ventas de Certificados de Reducción de Emisiones de Carbono y Optimización de Mercados de Gases Refrigerantes: 33 millones de dólares.**

En el 2005, Quimobásicos, subsidiaria de CYDSA fabricante de gases refrigerantes, suspendió la manufactura de su línea de productos clorofluorocarbonos (CFCs), cumpliendo anticipadamente los compromisos contraídos por México con el Protocolo de Montreal.

Este Negocio continuó fabricando y distribuyendo otros gases refrigerantes, y en el 2006, realizó inversiones en activos y tecnología para desarrollar la capacidad de capturar e incinerar el gas HFC-23, subproducto de la manufactura del gas refrigerante HCFC-22, satisfaciendo las disposiciones tanto de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales del Gobierno Mexicano, como de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. Como resultado de estas acciones, en noviembre del 2006 las autoridades del Protocolo de Kioto iniciaron la entrega a Quimobásicos, de paquetes de Certificados de Reducción de Emisiones de Carbono (CERs por sus siglas en inglés), los cuales cuentan con la posibilidad de ser comercializados en el mercado internacional de bonos de carbono.

A principios del 2009, Quimobásicos instrumentó algunas adecuaciones en el proceso de incineración del gas HFC-23, lo cual requirió solicitar a las Autoridades del Protocolo de Kioto la renovación de su metodología para aprobación de CERs comercializables. Diversas circunstancias entorpecieron dicho procedimiento de renovación, implicando que a partir de mayo y hasta el fin del año, se suspendiera la validación de Certificados para su venta. Por esta razón, si bien los CERs generados en este período se acumularon para ser validados posteriormente, los ingresos provenientes de la comercialización de CERs disminuyeron sustancialmente en el 2009.

Con el propósito de enfrentar la reducción de las ventas de CERs, se implantaron estrategias de comercialización y reducción de costos orientadas a maximizar los ingresos y los márgenes de utilidad de los gases refrigerantes. No obstante que estos esfuerzos en la comercialización de gases refrigerantes, aminoraron el impacto desfavorable de las menores ventas de CERs, el efecto combinado se reflejó negativamente en 33 millones de dólares en el UAFIRDA de CYDSA.

De esta forma, los dos efectos desfavorables detallados en los párrafos anteriores, generaron una reducción de 69 millones de dólares en el UAFIRDA de CYDSA en el 2009. Este monto se aminoró por los beneficios de las siguientes dos circunstancias positivas:

- **Estrategias para Disminuir el Consumo de Energía y Menores Precios de Energéticos: 30 millones de dólares.**

Todos los Negocios de CYDSA consumen energéticos en sus procesos de producción y en algunos casos la energía representa una materia prima clave o una proporción importante en la estructura de costos. La tendencia ascendente en los precios del petróleo y del gas natural observada del 2003 al 2008, además de provocar máximos históricos y de trasladarse directamente al costo del diesel, del combustóleo y de otros derivados, impactaron severamente los costos de la energía eléctrica.

Con el propósito de enfrentar esta problemática, los Negocios del Grupo implantaron en este período diversas acciones dirigidas a reducir el uso energético, como son el desarrollo de técnicas y equipos para la utilización de fuentes alternas, y la aplicación de estrategias operativas para optimizar el empleo de electricidad con base en los horarios picos de demanda. En el 2009, la recesión económica mundial influyó en la reducción de la demanda energética y consecuentemente, se generó una disminución generalizada en las cotizaciones y tarifas de las diferentes fuentes de energía. Este comportamiento de costos descendentes, se agregó a los logros alcanzados por los proyectos dedicados a reducir los factores de consumo de energía, produciendo un efecto positivo de 30 millones de dólares en el UAFIRDA de CYDSA.

- **Reducción de Costos Fijos Erogables: 18 millones de dólares.**

Un aspecto fundamental de la reestructuración operativa de CYDSA, ha sido la implantación de estrategias enfocadas a reducir los costos fijos erogables en los Negocios y en las Áreas de Apoyo Corporativas, por medio de mejorar la eficiencia de los procesos productivos y aumentar la productividad de las funciones administrativas. Estos esfuerzos de reducción sistemática de costos, se vieron acrecentados en el 2009 por la depreciación cambiaria registrada durante el año, la cual, permitió liberar una proporción relevante de las presiones acumuladas desde el 2003 sobre la competitividad internacional de los Negocios. De esta forma, la reducción de

Costos Fijos Erogables aportó un monto favorable de 18 millones de dólares al UAFIRDA de CYDSA.

En conclusión, el efecto desfavorable de las dos circunstancias mencionadas que en conjunto restaron 69 millones de dólares, fue aminorado por los 48 millones generados por las dos situaciones positivas. Por lo tanto, el **UAFIRDA de CYDSA disminuyó 21 millones de dólares respecto a los 104 millones obtenidos en el 2008, al alcanzar un total de 83 millones de dólares en el 2009.**

## **FLUJO NETO DE EFECTIVO<sup>5</sup>**

El cuadro de la siguiente página presenta una síntesis del Flujo Efectivo para el año 2009, detallando los componentes del Flujo Neto de Efectivo antes de las Partidas No Recurrentes.

El primer rubro del **Flujo de Efectivo de las Operaciones Normales**, corresponde a la Generación de Recursos de Operación (UAFIRDA) de 83 millones de dólares. Adicionalmente, se generaron 10 millones de dólares provenientes de esfuerzos específicos dirigidos a optimizar los procesos relacionados con el Capital de Trabajo, principalmente en la administración de los Inventarios y de las Cuentas por Pagar a Proveedores. Por último, las partidas de Impuestos mostraron un saldo neto positivo equivalente a 11 millones de dólares, debido a los ingresos por devolución de impuestos pagados en exceso.

La aplicación de estos recursos incluye Inversiones en Activo Fijo por un total de 18 millones de dólares, destinados tanto al mantenimiento de los procesos productivos en condiciones normales de operación, como a la adquisición de maquinaria y equipo para actualizar o aumentar la capacidad instalada de algunos de los Negocios del Grupo. Los Descuentos a Clientes por Pagos Anticipados y Otras Partidas Operativas requirieron 5 millones de dólares. Adicionalmente, se realizaron 8 millones de dólares en Erogaciones por Intereses Netos y Amortizaciones de Deuda Bancaria por 13 millones. Los pagos de Dividendos sumaron 6 millones de dólares, integrados por 3.8 millones a Accionistas de CYDSA y 2.2 a Accionistas con Interés Minoritario. Así mismo, con el propósito de continuar apoyando a los accionistas de CYDSA, durante el año se aprovecharon oportunidades coyunturales en el Mercado de Valores para adquirir 15,394,350 acciones propias. En consecuencia, se tiene la partida de Erogaciones para Adquisición de Acciones Propias por un total aproximado de 9 millones de dólares. De esta manera, **el Flujo de Efectivo de las Operaciones Normales presenta un monto positivo de 45 millones de dólares.**

5 Las cifras correspondientes al Flujo de Efectivo se expresan en términos de dólares, debido a que la mayor parte de la Deuda y el Costo Financiero de CYDSA se encuentran denominados en moneda extranjera.

## FLUJO NETO DE EFECTIVO 2009

(Millones de Dólares)

### Flujo de Efectivo de las Operaciones Normales:

Recursos de Operación (UAFIRDA)	83
Recuperación de Capital Neto de Trabajo	10
Impuestos, Neto	11
Inversiones en Activo Fijo	(18)
Descuentos a Clientes por Pagos Anticipados y Otras Partidas Operativas	(5)
Erogaciones por Intereses Neto	(8)
Amortizaciones de Deuda Bancaria	(13)
Dividendos a Accionistas de CYDSA y con Interés Minoritario	(6)
Erogaciones para Adquisición de Acciones Propias	(9)

**Flujo de Efectivo de las Operaciones Normales** **45**

Partida No Recurrente: Fondo para Usos Específicos (44)

**Flujo Neto de Efectivo de las Operaciones Continuas** **1**

Por último, el Flujo de Efectivo del 2009 contiene una Partida No Recurrente, consistente en la transferencia de recursos equivalentes a 44 millones de dólares a un Fondo para Usos Específicos. La creación de dicho Fondo provino inicialmente de la incertidumbre generada por el proyecto gubernamental de Reforma a la Consolidación Fiscal para 2010, dirigida a modificar la legislación tributaria de los grupos empresariales que consolidan fiscalmente, dentro de los cuales se encuentra CYDSA, y cuyos efectos podrían implicar pagos de impuestos importantes durante el 2010. Así mismo, para la constitución de este Fondo, se tomaron en consideración otros aspectos como una carta de crédito “stand-by” relacionada con una eventual transacción de compra-venta de activos, y también probables pagos anticipados de Deuda Bancaria. Por esta razón, **el Flujo Neto de Efectivo de las Operaciones Continuas mostró un saldo positivo de 1 millón de dólares en el 2009.**

### DEUDA BANCARIA Y SITUACIÓN FINANCIERA

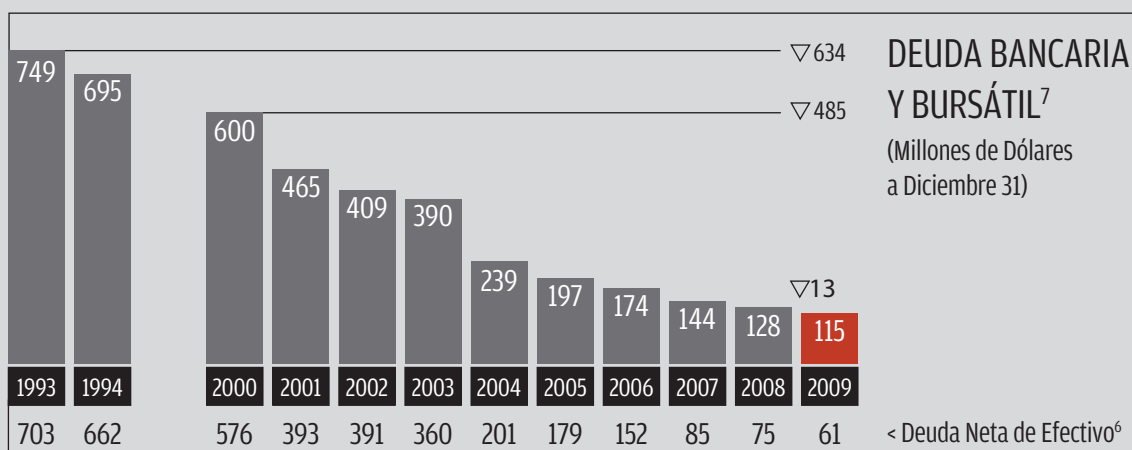
En Informes anteriores se reportaron las diferentes etapas de la reestructuración de la Deuda Bancaria y Bursátil en que CYDSA estuvo inmersa durante 7 años, en un proceso que culminó en septiembre del 2007 con la obtención de un crédito sindicado de 140 millones de dólares, otorgado a su subsidiaria Valores Químicos, a un plazo de cinco

años, en condiciones de mercado y presentando un Perfil de Vencimientos con amortizaciones de principal menores a 14 millones de dólares anuales durante el período 2008 a 2011. Es decir, CYDSA no enfrentará pagos de principal importantes hasta septiembre del 2012.

Después de realizar los pagos contractuales de principal programados, **la Deuda Bancaria de CYDSA a diciembre 31 del 2009, disminuyó a un equivalente de 115.5 millones de dólares.** Este saldo, del cual un 14.6% corresponde a la porción de la deuda denominada en pesos, implica una reducción de 12.8 millones de dólares, ó 10%, respecto a la cifra comparable de finales del año anterior. Como se puede apreciar en la gráfica de la siguiente página, el monto de Deuda del 2009, significa una disminución de 634 millones de dólares respecto al saldo de diciembre de 1993, así como de 485 millones u 81% en comparación con la cifra a finales del 2000, año de implantación de la estrategia de reestructuración del Portafolio de Negocios del Grupo.

Por último, la Deuda Bancaria Neta de Efectivo<sup>6</sup> a diciembre 31 del 2009, presenta un monto equivalente a 60.9 millones de dólares. Esta cifra implica una reducción de 14.0 millones de dólares ó 19%, respecto al monto comparable de 74.9 millones de dólares en diciembre del 2008.

6 La Deuda Bancaria Neta de Efectivo se obtiene al deducir de la Deuda Bancaria, el saldo de Efectivo de las Operaciones Continuas.



Adicionalmente al saldo de Deuda Bancaria de 115.5 millones de dólares, equivalentes a 1,510 millones de pesos, el Balance General Consolidado de CYDSA a diciembre 31 del 2009, incluye el registro de un Pasivo fiscal de 701 millones de pesos, proveniente de los efectos retroactivos de la Reforma a la Consolidación Fiscal para 2010. La creación de este Pasivo, equivalente a 54 millones de dólares, se compensó mediante el aumento de 678 millones de pesos en el Activo Diferido y una disminución de 23 millones en el Capital Contable, esto es, sin afectar las utilidades del año, conforme con las Normas de Información Financiera prevalecientes. De este Pasivo fiscal, se registraron 98 millones de pesos a Corto Plazo y los restantes 603 millones a Largo Plazo, dentro de un programa de amortizaciones que termina en el 2019.

Después del cargo asociado con el Pasivo derivado de dicha Reforma a la Consolidación Fiscal, la Participación Controladora del Capital Contable (Capital Mayoritario) presentó un saldo de 4,172 millones de pesos en diciembre del 2009, lo cual significó un aumento de 218 millones ó 6% respecto al saldo de 3,954 millones en diciembre del año anterior. De la misma manera, el Capital Contable Total al final del 2009 sumó 4,387 millones de pesos, 209 millones ó 5% mayor a los 4,178 millones en el 2008.

Como resultado de los cambios en los Activos, los Pasivos y el Capital Contable requeridos para registrar contablemente la Reforma a la Consolidación Fiscal, la razón financiera de Deuda Bancaria sobre Capital Contable pasó de 0.42 veces en diciembre de 2008 a 0.34 veces en diciembre de 2009, similar a la razón sin dicha Reforma. Así mismo, la razón de Pasivo Total sobre Capital Contable terminó el 2009 con un valor de 0.88 veces en comparación con 0.72 veces sin incluir el impacto de la Reforma y 0.83 veces en diciembre del año anterior.

#### Contenido del Informe Anual 2009

En las **secciones dedicadas a las Divisiones**, se destacan **los avances principales de cada Negocio** de CYDSA durante el 2009, así como la **información correspondiente a sus productos y mercados** (página 14).

En el capítulo del **Entorno Económico**, se presenta una opinión de los principales acontecimientos del año, que influenciaron el comportamiento de los mercados atendidos por los Negocios de CYDSA (página 10). El **Análisis de la Administración sobre los Resultados del 2009** (página 32), se anexa a los **Estados Financieros Dictaminados** (página 37).

7 La reestructura de la Deuda de CYDSA concretada en enero 19 del 2005, incluyó la capitalización de 76.4 millones de dólares de Deuda de las empresas textiles del Grupo. Los Bancos Acreedores de esta Deuda recibieron el 16.45% de las acciones de la subsidiaria Valores Químicos, S.A. de C.V., teniendo CYDSA la obligación de comprar dichas acciones a más tardar el 11 de enero del 2011. Esta transacción se registró en el renglón de Otros Pasivos a Largo Plazo y no como Deuda Bancaria. Sin embargo, para fines comparativos, a la Deuda Bancaria se agregaron 76.4 millones de dólares en diciembre del 2004 y 2005, así como 77.5 millones en diciembre del 2006, correspondientes al saldo de dicho pasivo. Así mismo, esta Reestructura incluyó la capitalización de 159.0 millones de dólares de Notas a Mediano Plazo, que fueron intercambiadas por acciones de CYDSA en enero 19 de 2005 con efectos en la Deuda reportada a diciembre del 2004, de acuerdo a las Normas de Información Financiera prevalecientes. Tomando esto en consideración, la Deuda Bancaria y Bursátil a diciembre 31 de 2004 hubiera sido de 398.2 millones de dólares.

## VISIÓN DEL FUTURO

Estimados Accionistas: Los logros del 2009, obtenidos en un entorno económico extraordinariamente adverso, se basaron de forma importante en las capacidades conformadas con las acciones y estrategias implantadas durante varios años por los Negocios y las Áreas de Apoyo del Grupo. Es satisfactorio informarles que estos esfuerzos, dirigidos a enfrentar eventos desfavorables del entorno, a aprovechar las oportunidades ofrecidas por los mercados y a fortalecer la posición competitiva, permitieron continuar compitiendo exitosamente y fortaleciendo las bases para emprender proyectos de crecimiento cuando se presenten las condiciones propicias.

En el 2008 se informó la culminación en septiembre del 2007, de una etapa importante en el proceso de transformación de CYDSA, al posicionarse nuevamente en una situación que le permite acudir a fuentes de financiamiento diversas y atractivas, contando además con la flexibilidad necesaria para asignar los recursos, en las opciones de negocio con mayor potencial de Creación de Valor. Sin embargo, como se preveía, el 2009 presentó un entorno de negocios complejo, con incertidumbre, intensa volatilidad, escasez de crédito, y además en el caso de CYDSA, caracterizado por la ciclicidad de las industrias en que participa. Estas circunstancias, si bien no afectaron de forma trascendente los resultados operativos, si dificultaron los avances hacia emprender proyectos de crecimiento.

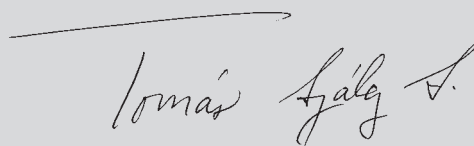
Además, debido a la profundidad de la crisis económica, se alteraron numerosas estructuras industriales y comerciales nacionales e internacionales, lo cual en muchos casos no se resolverá fácilmente y se requerirán modificar las prácticas tradicionales de operar. En consecuencia, será necesario reforzar las habilidades actuales y también desarrollar nuevas capacidades. Así mismo, continuarán siendo prioritarias las actividades dedicadas a fortalecer la posición competitiva de los Negocios, por medio tanto del desarrollo de productos y servicios innovadores orientados a satisfacer las necesidades de los clientes, como del fortalecimiento de la productividad y efectividad de las funciones operativas y administrativas. En el mismo sentido, seguirá enfatizándose la implantación de soluciones para realizar negocios por medio de Internet ("e-business"); la utilización de la Logística como ventaja competitiva; así como cumplir o exceder los estándares de seguridad, calidad y cuidado del ambiente.

El año 2010 inició con retos y oportunidades. Las repercusiones financieras inherentes a la Reforma a la Consolidación Fiscal, potencialmente aplicables durante varios años, deberán evaluarse minuciosamente para anticipar oportunamente las acciones que permitan minimizar sus efectos negativos. La eventual conclusión de la desinversión de los Negocios de Resinas de PVC y de Tuberías y Conexiones Plásticas, en combinación con la adquisición de la Planta Santa Clara fabricante de especialidades de cloro y sosa cáustica, implicaría en su momento consecuencias trascendentales en la constitución operativa y administrativa del Grupo. La optimización de los recursos provenientes de las operaciones normales y las transacciones extraordinarias, deberá considerar alternativas para fortalecer el Portafolio de Negocios, y opciones para apuntalar nuevas áreas de desarrollo con potencial importante a mediano y largo plazo.

El apoyo del personal de las áreas operativas y corporativas, representó un aspecto clave en la capacidad de CYDSA para superar el entorno recesivo del 2009. Durante el 2010, se prevé la necesidad de enfrentar dilemas cuyas soluciones tendrán efectos en el potencial a largo plazo del Grupo, por lo que será fundamental realizar esfuerzos adicionales para asegurar que se tomen oportunamente las decisiones adecuadas. Confiamos que la experiencia y el profesionalismo de las personas que forman parte de la organización de CYDSA, así como el respaldo de nuestros clientes, proveedores e instituciones financieras, permitirán aportar los elementos requeridos para conformar un nuevo crecimiento rentable. De esta manera, en el 2010 CYDSA podrá avanzar nuevamente hacia su objetivo de lograr sosteniblemente la Creación de Valor para el Cliente, el Personal y el Accionista.

Gracias por su confianza y apoyo.

Atentamente,



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