

CYDSA concluyó la primera etapa de la Estrategia de Competitividad y Crecimiento dirigida a reconfigurar y fortalecer su Portafolio de Negocios.

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

A Nuestros Accionistas:

Es satisfactorio informarles que, en el 2018, CYDSA concluyó la primera etapa de la Estrategia de Competitividad y Crecimiento iniciada en el 2011, dirigida a reconfigurar y fortalecer el Portafolio de Negocios del Grupo. Como se ha reportado a través de este periodo de ocho años, la consecución de esta Estrategia requirió la identificación y realización de importantes Proyectos de Inversión, cuyos resultados han permitido evidenciar el avance en la Posición Competitiva y proporcionar fundamentos sólidos para el crecimiento futuro de CYDSA. De esta manera, las mejoras operativas y financieras del 2018, incluyen aumentos importantes en las Ventas y en la generación de Recursos de Operación (UAFIRDA)¹.

Debido a su impacto potencial en las perspectivas del Grupo en el corto, mediano y largo plazo, en el 2018 destacan tres logros que se resumen a continuación:

- **Aumento de la Capacidad Productiva de Sal Evaporada.**

A partir del 2013, el Negocio de Sal para Consumo Doméstico y Aplicaciones Industriales, instrumentó un proyecto de varias etapas concluido en el 2017, dirigido al rediseño y renovación del proceso de fabricación de la planta de sal evaporada ubicada en Coatzacoalcos, Veracruz. De esta forma, la capacidad productiva nominal se incrementó de 400,000 a 700,000 toneladas anuales, y a su vez, se elevó sustancialmente la eficiencia energética del proceso.

Durante el 2018, mediante la implementación de estrategias de productividad y mejores prácticas de manufactura, se logró superar la capacidad instalada de diseño, lográndose una producción anual potencial de 800,000 toneladas. Con esta mejora, obtenida sin inversiones adicionales en activos fijos, se fortaleció la posición competitiva de la planta de Sales del Istmo, la mayor productora de sal evaporada en el Continente Americano.

1. Recursos de Operación o UAFIRDA se refiere a las Utilidades antes de Gastos Financieros Netos, Impuestos a la Utilidad, Operaciones Discontinuadas, Depreciaciones y Amortizaciones.

- **Primer Año de Operaciones del Sistema de Procesamiento y Almacenamiento Subterráneo de Gas Licuado de Petróleo (Gas LP).**

Como se reportó en el Informe Anual 2017, en noviembre 16 de ese año, comenzó la operación comercial del Sistema de Procesamiento y Almacenamiento Subterráneo de Gas Licuado de Petróleo, en una caverna salina construida específicamente para esta aplicación.

Este Sistema pionero en México y América Latina, se originó formalmente a finales del 2014, mediante un contrato entre CYDSA y Petróleos Mexicanos (Pemex), enfocado a desarrollar una caverna salina subterránea con capacidad operativa de almacenaje superior a 1.8 millones de barriles de Gas LP, así como la construcción de la infraestructura requerida en la superficie, para el procesamiento, inyección, extracción y traslado de hasta 120,000 barriles diarios de este hidrocarburo.

En el 2018 el Sistema completó el primer año de operaciones, trabajando plenamente conforme a las especificaciones de diseño y las necesidades de Pemex. De esta manera, se confirma la viabilidad de la estrategia de CYDSA dirigida a la creación de parques industriales sustentables para el manejo de hidrocarburos y almacenarlos en cavernas salinas, con el fin de contribuir a la operación limpia, eficiente y segura de energéticos en México. Así mismo, el Sistema de Procesamiento y Almacenamiento Subterráneo de Gas LP, representa el inicio de un Área de Negocios con alto potencial para el crecimiento a largo plazo del Grupo.

- **Consolidación a Largo Plazo de las Obligaciones Financieras.**

La Estrategia de Competitividad y Crecimiento de CYDSA, se ha realizado durante los últimos ocho años, mediante la implementación de Proyectos de Inversión, implicando un monto de erogaciones para activos fijos superior a 600 millones

+16%

Ventas Totales Consolidadas

+37%

**Recursos de Operación
(UAFIRDA)**

de dólares. Estas inversiones, de las cuales aproximadamente el 60% se enfocaron a desarrollar nuevos Negocios relacionados con el Procesamiento y Logística de Energéticos, se financiaron tanto con recursos propios del Grupo, como a través de créditos obtenidos en diferentes etapas de este proceso de desarrollo.

Estos proyectos incluyeron el Sistema de Procesamiento y Almacenamiento Subterráneo de Gas LP, cuya operación comercial iniciada en noviembre del 2017, se dedicará a cumplir con un contrato de servicio firmado con Pemex a 20 años. Por esta razón, se negoció la obtención de un Crédito Bancario a un plazo de 18 años, relacionado con el financiamiento de este Negocio, con un total equivalente a 157 millones de dólares, compuesto por un 55% de fondos denominados en dólares de EUA y el resto denominado en pesos. De los recursos de este Crédito, dispuestos en octubre 18 del 2018, se destinó una parte de los denominados en pesos al pago anticipado de todas las obligaciones crediticias del Grupo vigentes a corto plazo.

Este Crédito Bancario complementa el financiamiento obtenido en octubre del 2017, a través de la emisión de "Senior Notes" en el mercado internacional, con un monto total de 330 millones de dólares, a un plazo de diez años. Adicionalmente, durante el 2018 se contrataron instrumentos de cobertura cambiaria y de tasas de interés, también a largo plazo, con el propósito de asegurar el costo de las fuentes crediticias del Grupo.

Con estos avances, CYDSA cuenta con un Portafolio compuesto tanto por los Negocios tradicionales de Manufacturas y Especialidades Químicas, fortalecidos con mayor capacidad de producción y tecnología actualizada en la mayoría de sus procesos productivos; como por Negocios en la nueva Área de Procesamiento y Logística de Energéticos, la cual apoyó a mejorar la competitividad de los Negocios de Manufactura mediante la cogeneración de electricidad y vapor, y además ofrece oportunidades interesantes de crecimiento a mediano y largo plazo. Adicionalmente, el Grupo reforzó su posición y estrategia crediticia, mediante la consolidación a largo plazo de sus obligaciones, lo cual permitirá contar con mayor flexibilidad para financiar el Plan del Portafolio de Negocios durante los próximos años.

La Administración de CYDSA confía en que la Organización cuenta con las capacidades necesarias para enfrentar exitosamente los retos que pudieran interponerse al desarrollo del Grupo. Por lo tanto, las estrategias serán enfocadas hacia asegurar la Rentabilidad Sustentable del Portafolio de Negocios, y de esa forma, ofrecer mejores perspectivas de Creación de Valor para los Accionistas.

A continuación, se presentan los resultados y avances del 2018, organizados en los siguientes temas²:

- **Ventas y Utilidades.**
- **Generación de Recursos de Operación (UAFIRDA).**
- **Fuentes de Financiamiento.**
- **Flujo de Efectivo.**
- **Visión del Futuro.**

Ventas y Utilidades³

En el 2018, todos los Negocios de CYDSA incrementaron la comercialización de sus productos en los mercados domésticos. Los Negocios de Manufacturas y Especialidades Químicas, se apoyaron principalmente en un mayor nivel de capacidad instalada y en la recuperación de los precios internacionales en algunas Líneas de Producto. Por su parte, el aumento en las ventas de los Negocios de Procesamiento y Logística de Energéticos, provino sustancialmente de los servicios proporcionados durante todo el año por el Sistema de Procesamiento y Almacenamiento Subterráneo de Gas Licuado de Petróleo o Gas LP, el cual inició operaciones en noviembre del 2017. Por lo tanto, las Ventas Nacionales sumaron 9,710 millones de pesos, mostrando una mejora de 17.9% sobre los 8,233 millones del 2017. Las Ventas de Exportación totalizaron 47 millones de dólares en el 2018, monto similar al reportado el año anterior.

En consecuencia, **las Ventas Consolidadas de CYDSA totalizaron 10,608 millones de pesos en el 2018, monto 16.3% superior** a los 9,118 millones del 2017, como se aprecia en la gráfica de la siguiente página. En la sección del Entorno Económico de este Informe (página 20), se explica que el tipo de cambio promedió 19.24 pesos por dólar en el 2018, implicando una depreciación de 1.7% respecto al comparable de 18.92 pesos del año anterior. Por lo tanto, **las Ventas Consolidadas de CYDSA sumaron un total equivalente a 552 millones de dólares en el 2018, un aumento de 14.0%** sobre los 484 millones del 2017.

2. Salvo que se mencione algo distinto, las cifras se presentan en pesos corrientes, mientras las cifras expresadas en moneda extranjera se refieren a dólares de EUA.

3. Con el propósito de cumplir con los lineamientos de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), a partir del 2012, los informes financieros divulgados al público inversionista, se deben realizar con las reglas establecidas por los "International Financial Reporting Standards" (IFRS).



Nota: Para permitir la comparabilidad, las cifras se presentan ajustadas por el efecto de las Desinversiones y los Negocios Discontinuos.

La Utilidad de Operación⁴ del 2018 totalizó 2,187 millones de pesos, representando el 20.6% de las Ventas y un aumento de 44.8% respecto a los 1,510 millones observados el año anterior, cuando significó el 16.6% de las Ventas. Como se mencionó, los aumentos en las ventas de la mayoría de los Negocios, en combinación con mayores márgenes de comercialización en algunas líneas de producto, superaron los incrementos en los costos de energéticos y en los cargos por depreciación asociados a las Inversiones para Competitividad y Crecimiento.

En el 2018, el Gasto Financiero Neto sumó 930 millones de pesos, el cual se compara con 602 millones en el 2017. En ambos años, además de los costos por intereses y los productos financieros, se incluyen las comisiones relacionadas con las transacciones financieras crediticias, así como los costos de coberturas cambiarias y de tasas de interés. Así mismo, se registran los efectos de la fluctuación cambiaria en las partidas monetarias denominadas en moneda extranjera, calculados conforme

al saldo neto de estas partidas en el Estado de Posición Financiera de CYDSA y al tipo de cambio al final de cada año. Los tipos de cambio registrados en diciembre 31 fueron 19.65 pesos por dólar en 2018, 19.66 pesos en 2017 y 20.62 en 2016, lo cual significó una apreciación cambiaria de 0.1% en el 2018 y de 4.7% en el 2017.

Los últimos rubros del Estado de Resultados del 2018, muestran 26 millones negativos de Participación en Resultados de Asociadas y Operaciones Discontinuadas Netas; así como un cargo de 382 millones de pesos de Impuestos a la Utilidad. Finalmente, la **Utilidad Neta de 849 millones de pesos u 8.0% de las Ventas reportada en el 2018**, se compara favorablemente con la Utilidad Neta de 580 millones ó 6.4% de las Ventas en el 2017.

La composición de las diferentes partidas 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 48).

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

Generación de Recursos de Operación (UAFIRDA)

En el 2018, la generación de Recursos de Operación (UAFIRDA) de CYDSA, totalizó 3,119 millones de pesos, esto es, un incremento de 37.3% sobre los 2,271 millones obtenidos el año anterior. En términos de dólares, el UAFIRDA con un equivalente a 163 millones en el 2018, aumentó 42 millones ó 34.7% respecto a los 121 millones del 2017. Estas cifras se muestran en la siguiente gráfica, donde también se incluye el UAFIRDA sobre Ventas de 29.4% calculado para el 2018, comparable con 24.9% en el periodo previo.

Como se explica a continuación, el aumento de 42 millones de dólares en el UAFIRDA en el 2018, provino de mejoras en los dos Grupos de Negocios de CYDSA:

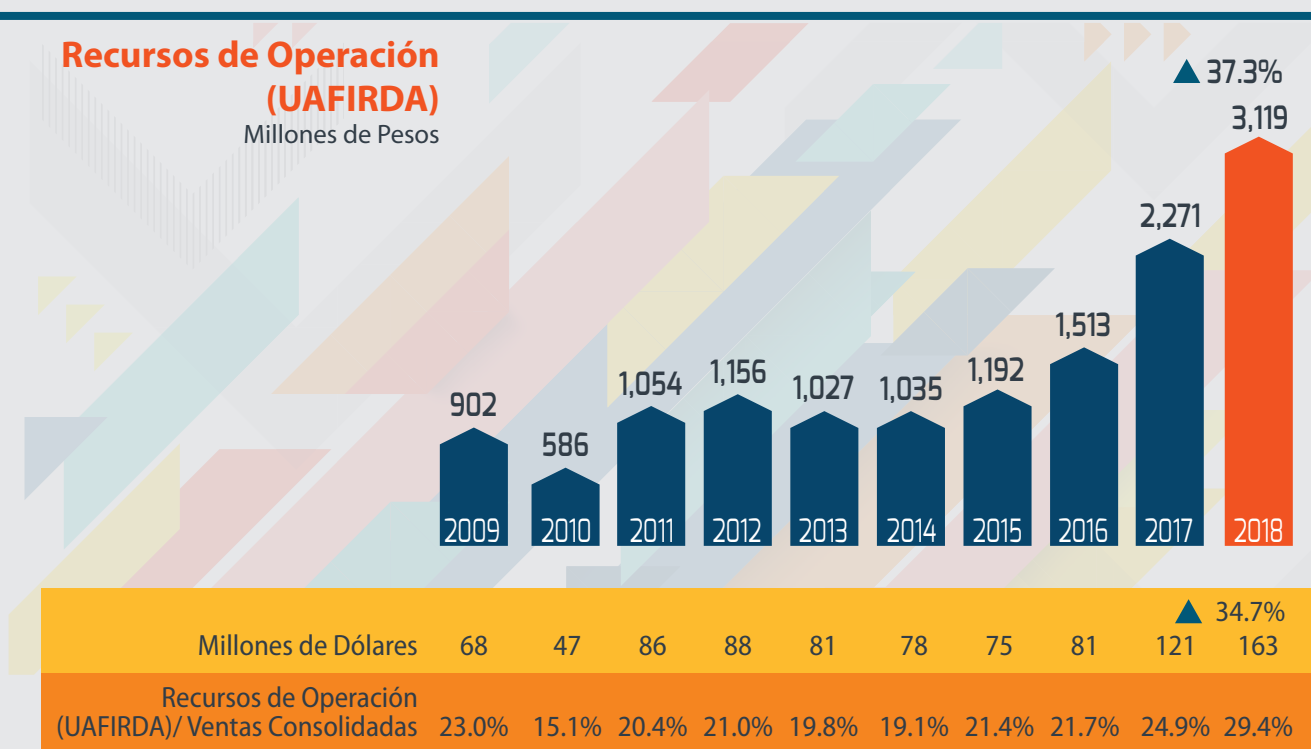
- **Incremento de Ventas y Márgenes de Contribución de Manufacturas y Especialidades Químicas: 17 millones de dólares.**

La Estrategia de Competitividad y Crecimiento incluyó Proyectos de Inversión para realizar ampliaciones en la capacidad de producción, las cuales, en conjunto con

mejoras en la eficiencia de fabricación y comercialización, han permitido aumentar las ventas en mercados tradicionales y nuevos, de los negocios de Sal para Consumo Doméstico y Aplicaciones Industriales y de Cloro, Sosa Cáustica y Especialidades Derivadas.

Adicionalmente, varios cloro-alcalinos genéricos y especialidades derivadas producidos por CYDSA, se comercializan en el mercado nacional donde los precios de venta se basan en cotizaciones internacionales de materias primas no diferenciadas. Los precios de estos productos químicos "commodities", que se caracterizan por comportarse en ciclos ascendentes y descendentes de varios años de duración, en el 2017 mostraron una tendencia alcista, la cual, si bien no continuó durante todo el 2018, permitió mantener márgenes de utilidad relativamente superiores a los del año anterior.

Por lo tanto, la aportación de los Negocios de Manufacturas y Especialidades Químicas, representaron en conjunto un impacto favorable de 17 millones de dólares en el UAFIRDA de CYDSA.



Nota: Para permitir la comparabilidad, las cifras se presentan ajustadas por el efecto de las Desinversiones y los Negocios Discontinuos.

- **Aumento de Operaciones y Productividad en los Negocios de Procesamiento y Logística de Energéticos: 25 millones de dólares.**

Los Negocios de Manufacturas y Especialidades Químicas de CYDSA consumen energía eléctrica y vapor, significando en prácticamente todos los casos, rubros importantes en sus costos de producción. Por esta razón, se estableció el Negocio de Cogeneración de Electricidad y Vapor para producir estos energéticos, mediante la combustión de gas natural, con costos menores a fuentes alternativas de abastecimiento, fortaleciendo la competitividad de dichos Negocios químicos.

En la sección del Entorno Económico de este Informe (página 17) se explica que el precio del gas natural para usuarios industriales en el sur de México, promedió 5.09 dólares por millón de BTUs en el 2018, incrementándose 28% respecto al promedio comparable de 3.98 dólares en el año anterior, también ocasionando aumentos de alrededor de 11% en las tarifas de electricidad.

La operación de las dos plantas de Cogeneración de Electricidad y Vapor, permitió al Grupo reducir el impacto de estos incrementos en los costos de los energéticos, que en el año significaron un efecto negativo de 9 millones de dólares.

Por otro lado, como se comentó al principio de este Informe, el Negocio de Procesamiento y Almacenamiento Subterráneo de Hidrocarburos, inició en noviembre del 2017, la operación comercial del Sistema de Procesamiento y Almacenamiento Subterráneo de Gas Licuado de Petróleo (Gas LP) en una caverna salina. En el 2018, este Sistema completó el primer año de ofrecer sus servicios, trabajando plenamente conforme a las especificaciones de diseño y las necesidades de Pemex.

De esta forma, los aumentos en la operación y productividad de los Negocios de Procesamiento y Logística de Energéticos,

superaron el impacto negativo de 9 millones de dólares en el costo de los energéticos, contribuyendo con 25 millones de dólares al UAFIRDA del Grupo.

En conclusión, con el apoyo de las mejoras en ventas, márgenes de contribución y productividad de los Negocios, **el UAFIRDA de CYDSA sumó 163 millones de dólares en el 2018, aumentando 42 millones sobre los 121 millones generados en el 2017.**

Fuentes de Financiamiento

En el 2011, CYDSA inició el Plan Estratégico de Competitividad y Crecimiento, dirigido a elevar sustancialmente el posicionamiento competitivo de los Negocios y cimentar las bases para el desarrollo a mediano y largo plazo. Con este fin, se implementó un Programa de Proyectos de Inversión, aprobado por el Consejo de Administración, cuya consecución requirió una erogación superior a 600 millones de dólares para gastos preoperativos de conceptualización y diseño, así como construcciones, maquinaria y otros activos fijos.

Con el propósito de apoyar el financiamiento de este Programa, en el 2014 y el 2015, se realizaron disposiciones de un Crédito Sindicado contratado a través de la subsidiaria Valores Químicos, S.A. de C.V., con un total equivalente a 270 millones de dólares, principalmente en recursos denominados en esta moneda. Al final del 2015, el saldo de la Deuda Bancaria sumó un equivalente a 252 millones de dólares.

Posteriormente, en el 2016 se contrataron créditos bancarios denominados en pesos, por lo que al final de este último año, después de amortizaciones de principal realizadas acorde al calendario establecido, el saldo de la Deuda Bancaria sumó el equivalente a 268 millones de dólares.

Durante el 2017, en mayo se concretó un nuevo Crédito Sindicado a través de la subsidiaria Valores Químicos, cuyos recursos se destinaron al pago del saldo insoluto del Crédito

contratado en el 2014. Posteriormente, **en octubre 4 del 2017 se realizó la emisión de 330 millones de dólares en Notas a Largo Plazo en el mercado internacional, en la forma de "Senior Notes"**, con vencimiento en 10 años, el 4 de octubre de 2027. Los recursos provenientes de esta emisión, se destinaron principalmente al pago anticipado de una proporción importante de la deuda bancaria de CYDSA y de sus subsidiarias, vigente en ese momento. Finalmente, en diciembre se contrató un Crédito Sindicado Revolvente de 1,900 millones de pesos, del cual se dispusieron 950 millones principalmente para liquidar anticipadamente la totalidad de los préstamos bancarios denominados en pesos. De esta manera, el saldo de la Deuda Bancaria y Bursátil a diciembre 31 del 2017 sumó el equivalente a 378 millones de dólares.

A principios del 2018, considerando que los Proyectos para Competitividad y Crecimiento se encontraban operando o en sus últimas fases de implementación, se decidió simplificar las fuentes de financiamiento para proporcionar mayor flexibilidad a largo plazo en la administración de la deuda.

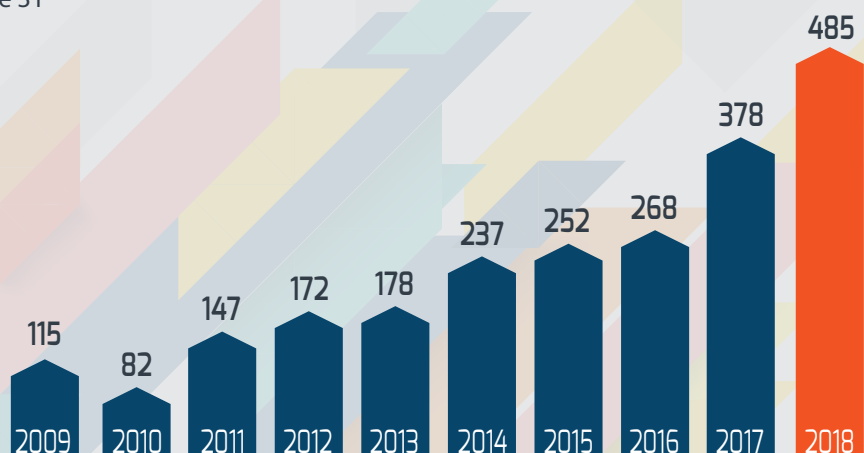
Con este objetivo, en julio 4 se formalizó un Crédito Sindicado a un término de 18 años, compuesto por 85.6 millones de dólares y 1,356 millones de pesos, relacionado en acreditación y garantía con las entidades sociales del Sistema de Procesamiento y Almacenamiento Subterráneo de Gas LP, por lo que la responsabilidad de este financiamiento no in-

volucra a la compañía tenedora Cydsa, S.A.B. de C.V. **En octubre 18 del 2018, se realizó la disposición de este crédito con un total equivalente a 157 millones de dólares, el cual se liquidará con pagos trimestrales durante 18 años** que terminarán en octubre del 2036. Los recursos denominados en pesos de este crédito, se utilizaron parcialmente para liquidar la totalidad de las obligaciones financieras vigentes en esta moneda. De esta forma, a diciembre 31 del 2018, el saldo dispuesto de la Deuda Bancaria y Bursátil de CYDSA, integrada solamente con este crédito y las "Senior Notes" emitidas en 2017, suma un equivalente a 485 millones de dólares, como se aprecia en la siguiente gráfica.

Adicionalmente, con el propósito de garantizar estabilidad en el costo financiero, en el 2018 se contrataron varios instrumentos de cobertura cambiaria y de tasas de interés. Debido a que la emisión de 330 millones de dólares en "Senior Notes" se realizó con tasa de interés fija, pero denominada en dicha moneda, se adquirieron coberturas cambiarias equivalentes a cerca del 70% de la emisión, en la forma de "Call Spread" cancelables, para minimizar la incertidumbre en el mediano plazo del monto a pagar. En relación con el Crédito Sindicado contratado en octubre de 2018, el cual se negoció basado en tasas de interés variables, se contrataron "swaps" para fijar durante un periodo de 13 años, el costo de la porción contratada en dólares y el 75% de la contratada en pesos.

Deuda Bancaria y Bursátil

Millones de Dólares a Diciembre 31



Flujo de Efectivo

En la tabla de la siguiente página, se presentan los componentes del **Flujo Neto de Efectivo**⁵ para el 2018, cuya primera partida corresponde a la generación de Recursos de Operación (UAFIRDA) de 163 millones de dólares.

La aplicación de estos recursos incluyó 23 millones de dólares de Inversión en Capital Neto de Trabajo, en parte utilizados para liquidar una transacción financiera realizada en 2016 para el cobro anticipado de algunas cuentas por cobrar a clientes. Adicionalmente, se erogaron 25 millones de dólares de Inversiones en Activo Fijo para Mantenimiento y Reemplazo, destinados a asegurar que los procesos productivos de los Negocios operen en condiciones adecuadas; así como 25 millones de Impuestos de Operaciones Normales. Después de estas partidas, se obtuvo **un saldo positivo de 90 millones de dólares en el Flujo Neto de Efectivo Proveniente de las Operaciones.**

Los rubros relacionados con aspectos financieros, incluyen 7 millones de dólares del pago para amortizar el ISR diferido derivado de las Reformas a la Consolidación Fiscal de 2010 y 2014. Los Intereses y Gastos Financieros Netos, incluyendo los costos de contratación de préstamos y la compra de coberturas cambiarias y de tasa de interés, sumaron 32 millones de dólares. Los 16 millones de dólares de Dividendos a Accionistas, se integran con 11 millones para Accionistas de CYDSA y 5 millones para Accionistas con Interés Minoritario. Adicionalmente, con el propósito de ofrecer liquidez a los accionistas de CYDSA, durante el

año se aprovecharon oportunidades coyunturales en el Mercado de Valores para adquirir 6,399,429 acciones propias con una erogación aproximada a 9 millones de dólares. Por último, con el aumento del Endeudamiento Neto equivalente a 107 millones de dólares, presentado en el apartado anterior dedicado a las Fuentes de Financiamiento, el Flujo de Efectivo antes de Proyectos de Inversión sumó 133 millones de dólares.

Proyectos de Inversión

En el 2018, las Inversiones para Competitividad y Crecimiento, totalizaron 61 millones de dólares. Este monto está relacionado con pagos pendientes del Sistema para Procesamiento y Almacenamiento Subterráneo de Gas LP en una caverna salina, el cual, como se comentó al principio de este Informe, inició la operación de sus servicios en noviembre del 2017.

Así mismo, las Inversiones en Activos para Competitividad y Crecimiento incluyen las erogaciones iniciales para proyectos que serán terminados en los próximos dos años, así como también los desembolsos relacionadas con nuevos Negocios en proceso de desarrollo.

De esta manera, deduciendo los 61 millones de dólares relacionados con las Inversiones para Competitividad y Crecimiento, **el Flujo Neto de Efectivo mostró un aumento de 72 millones de dólares en el 2018, reportando 138 millones de dólares en el saldo de Efectivo al final de este año.**

5. Las cifras correspondientes al Flujo de Efectivo se contabilizan en términos de pesos corrientes. Sin embargo, debido a que la mayor parte de la Deuda de CYDSA se encuentra denominada en moneda extranjera, las comparaciones se realizan con su equivalente en dólares de EUA.

Flujo Neto de Efectivo 2018

Millones de Dólares

Flujo de Efectivo:

Recursos de Operación (UAFIRDA)	163
Inversión en Capital Neto de Trabajo	(23)
Inversiones en Activo Fijo para Mantenimiento y Reemplazo	(25)
Impuestos de Operaciones Normales	(25)
Flujo Neto de Efectivo Proveniente de las Operaciones	90
ISR Relacionado con Reformas a la Consolidación Fiscal de 2010 y 2014	(7)
Intereses y Gastos Financieros Netos	(32)
Dividendos a Accionistas de Cydsa y con Interés Minoritario	(16)
Erogaciones para Adquisición de Acciones Propias	(9)
Endeudamiento Neto	107
Flujo de Efectivo antes de Proyectos de Inversión	133
Inversiones en Activos para Competitividad y Crecimiento	(61)
Flujo Neto de Efectivo	72
Saldo de Efectivo a Diciembre 31 de 2018	138

Contenido del Informe Anual 2018

En las **secciones dedicadas a los Negocios Estratégicos de CYDSA**, se presentan los **principales avances** durante el 2018, así como la **información correspondiente a sus productos y mercados** (página 22).

En el capítulo del **Entorno Económico**, se resumen los principales acontecimientos del año, que influenciaron el comportamiento de los mercados atendidos por los Negocios de CYDSA (página 16). El **Análisis de la Administración sobre los Resultados del 2018** (página 48), se anexa a los **Estados Financieros Dictaminados y sus Notas** (página 55).

Visión del Futuro

Estimados Accionistas: Los logros obtenidos en el 2018 provienen en gran parte de los Proyectos de Inversión aprobados por el Consejo de Administración e implementados durante los últimos ocho años. Estos proyectos se derivaron de la estrategia diseñada para mejorar la posición competitiva de CYDSA y sentar las bases que permitan contar con Negocios Estratégicos capaces de enfrentar exitosamente los retos presentados por el entorno económico durante los próximos años.

Es satisfactorio informarles que las acciones dedicadas a instrumentar esta primera etapa del Programa de Inversiones para Competitividad y Crecimiento, han fructificado en un

Portafolio de Negocios fortalecido y con perspectivas atractivas para evolucionar hacia la Rentabilidad Sustentable del Grupo a mediano y largo plazo. Adicionalmente, durante el 2018 se dio inicio a la segunda etapa de esta estrategia, dirigida tanto a consolidar algunas de las inversiones realizadas, como a encauzar el crecimiento de los Negocios creados en los años recientes.

En los tres Negocios Estratégicos de Manufacturas y Especialidades Químicas, adicionalmente a las mejoras obtenidas en el 2018, se lograron avances con potencial de impactar favorablemente sus resultados futuros:

El Negocio de Sal para Consumo Doméstico y Aplicaciones Industriales, confirmó su posición como la mayor planta fabricante de sal evaporada en el Continente Americano. Además, inició un proyecto para asegurar la continuidad del suministro de salmuera, a través de perforar dos pozos dedicados a la obtención de sal. Así mismo, detectó oportunidades para aumentar sustancialmente la capacidad productiva de sal evaporada y satisfacer la demanda de sal a largo plazo, mediante adecuaciones a los procesos de fabricación sin requerimientos significativos de inversión.

En el Negocio de Cloro, Sosa Cáustica y Especialidades Derivadas, más de la mitad de la producción se obtiene actualmente por medio de la tecnología disponible más eficiente en el uso de energía y con menor afectación al entorno. En el 2018 se formalizó el proyecto dirigido a lograr que la totalidad de los productos de este Negocio se fabriquen en el mediano plazo, con el menor impacto ambiental factible.

El Negocio de Producción y Comercialización de Gases Refrigerantes, continuó reorientando sus procesos de negocio para adecuar sus actividades a una industria influenciada intensamente por aspectos tecnológicos y ambientales, y también aceleró la evaluación de alternativas para reducir estructuralmente los costos, a través de la recomposición de su cadena de suministro.

Los dos Negocios Estratégicos de Procesamiento y Logística de Energéticos, avanzaron tanto en estabilizar las nuevas operaciones, como en identificar proyectos para mejorar la competitividad y para desarrollar opciones de crecimiento:

El Negocio de Cogeneración de Electricidad y Vapor, opera dos plantas gemelas con capacidad suficiente para cubrir todas las necesidades energéticas del Grupo y ofrecer energía eléctrica a otros usuarios en este nuevo mercado. En el 2018, en conjunto con tecnólogos internacionales, inició un proyecto innovador enfocado a garantizar la cogeneración energética óptima en ambientes de aire exterior desfavorables para la operación, el cual, además permitirá incorporar adecuaciones para incrementar significativamente la capacidad de producción de electricidad y vapor.

El Negocio de Procesamiento y Almacenamiento Subterráneo de Hidrocarburos, completó un año de operaciones comerciales ofreciendo los servicios y cumpliendo con todos los requerimientos solicitados por Pemex, relacionados con el procesamiento y almacenamiento de Gas LP en una caverna salina. De esta forma, se ratifica la viabilidad de este tipo de proyectos en las cavernas salinas de CYDSA, utilizando tanto las ya disponibles como las nuevas por desarrollar, con un potencial importante para el crecimiento a mediano y largo plazo.

En el 2018, todos los Negocios y Áreas de Apoyo continuaron implantando tanto iniciativas dirigidas a ofrecer productos y servicios innovadores, para satisfacer las necesidades de los clientes, como acciones enfocadas a reducir sistemáticamente los costos. Si bien este enfoque ha caracterizado las prácticas de operación del Grupo, se intensificaron los esfuerzos para crear ventajas competitivas basadas en las Tecnologías de Información y la Logística, las cuales empezarán a generar resultados favorables en el corto plazo. En el primer aspecto, se avanzó de forma importante en una estrategia orientada a renovar



Procesamiento y Almacenamiento Subterráneo de Gas LP

los Sistemas de Información y actualizar la infraestructura tecnológica, con el objetivo de transformar los procesos administrativos y operativos a estándares de clase mundial, incorporando simultáneamente las mejores prácticas de gestión. El progreso en la capacidad y manejo de la Logística, incluyó un proyecto que incrementará la comercialización directa a los puntos de venta al consumidor y elevará el nivel de servicio al cliente, mediante el establecimiento de Centros de Distribución con instalaciones basadas en diseños internacionales y tecnologías especializadas.

Una etapa trascendental de la estrategia implantada para fortalecer los Negocios Estratégicos de CYDSA concluyó en el 2018. Sin embargo, adicionalmente a los nuevos proyectos e iniciativas descritos anteriormente, en este año también se realizaron actividades dirigidas a cimentar el crecimiento del Portafolio de Negocios basado en una Rentabilidad Sustentable. Dentro de estos esfuerzos, continuó el análisis de nuevas oportunidades en la explotación, transformación y distribución de hidrocarburos, con potencial para incorporarse al Grupo de Negocios de Procesamiento

y Logística de Energéticos. También con este propósito, se están evaluando las alternativas para optimizar la utilización íntegra de las reservas territoriales del Grupo. Por último, la recomposición a largo plazo de la Deuda Bancaria y Bursátil, proporciona flexibilidad y certidumbre en la administración de los recursos y eventualmente, en la capacidad de financiamiento para la realización de los planes.

En todos los ámbitos de la administración y la operación, las actividades de los Negocios continuarán afines a la tradición de ética empresarial característica de CYDSA desde su fundación. Por esta razón, es y será fundamental cumplir o exceder los estándares de seguridad, calidad y cuidado del ambiente⁶.

Como ejemplo de este enfoque sustentable, en el aspecto de la seguridad industrial destacan los diferentes tipos de Reconocimiento a la Excelencia en Seguridad, otorgados nuevamente por la Presidencia del Chlorine Institute de EUA a todas las plantas de CYDSA fabricantes de cloro, sosa cáustica y especialidades derivadas.

6. El Informe de Sustentabilidad y Responsabilidad Social 2018 de CYDSA, se publica en la página de Internet del Grupo, preparado con base en una combinación de los lineamientos y estándares del Global Reporting Initiative (GRI) y de la Bolsa Mexicana de Valores.

Con el propósito de garantizar consistentemente que los productos y servicios ofrecidos cumplan con las necesidades de los clientes y los requerimientos regulatorios, las plantas productivas y empresas comercializadoras han actualizado sus sistemas de administración de la calidad a la Norma ISO-9001:2015. En relación con el cumplimiento de estándares internacionales de gestión ambiental, todas las instalaciones elegibles cuentan con certificación ISO-14001, algunas actualizadas al estándar 14001:2015. La subsidiaria Sales del Istmo renovó la Certificación en la Norma FSSC-22000:2013, dirigida a garantizar la inocuidad de la sal en la manufactura de productos alimenticios; y cumple con estándares estrictos que la acreditan como proveedor de clase internacional confiable y con prácticas de negocios éticas y responsables.

Adicionalmente, para afianzar el enfoque de la conservación del entorno, todos los centros productivos de CYDSA han renovado su certificación como Industria Limpia por parte de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA), dependiente de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT). Además, Quimobásicos, subsidiaria del Grupo productora de gases refrigerantes; e Iquisa Tlaxcala, la planta productora de especialidades de cloro y sosa cáustica; poseen el Certificado de Excelencia Ambiental otorgado por la SEMARNAT. Por último, la certificación de Inversión en Cogeneración Eficiente, de las dos plantas del Negocio de Cogeneración de Electricidad y Vapor, les permite contar con flexibilidad en la producción, consumo y distribución de energía.

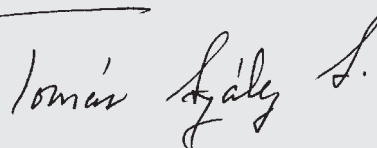
La evolución de CYDSA en el 2018, provino de acciones y proyectos instrumentados como respuesta a oportunidades ofrecidas por el entorno de negocios, las cuales fueron detectadas y evaluadas adecuadamente. Las pers-

pectivas previsible a corto plazo, se perciben en un ambiente económico volátil y con riesgos contingentes. Por lo tanto, se requerirán análisis puntuales y minuciosos para asegurar la mejora continua, siempre sustentada en más y mejores ventajas competitivas.

La participación activa del personal de las áreas operativas y corporativas, representó un pilar fundamental en la capacidad de CYDSA para obtener los resultados económicos y estratégicos del 2018. Confiamos que durante el 2019, la experiencia y el profesionalismo de la Organización, así como el respaldo de nuestros clientes, proveedores, inversionistas e instituciones financieras, permitirán contar con el impulso necesario para emprender una nueva etapa de desarrollo hacia la Rentabilidad Sustentable. De esta manera, las inversiones para la consecución de la estrategia de Competitividad y Crecimiento podrán convertirse en el cimiento de nuevas áreas de negocio, para en conjunto avanzar en la transformación de CYDSA, y en su objetivo de incrementar la Creación de Valor para el Cliente, el Personal, el Accionista y la Comunidad en general.

Gracias por su confianza y apoyo.

Atentamente,



Ing. Tomás González Sada

Presidente del Consejo de Administración
y Director General Ejecutivo