

En el 2010, CYDSA concluyó la reestructuración del Portafolio de Negocios planteada hace varios años, la cual, en combinación con la reconversión de la Deuda a condiciones normales de mercado lograda en 2007, permite fortalecer estructuralmente las condiciones operativas y estratégicas del Grupo.

A Nuestros Accionistas

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



Es satisfactorio informarles que las estrategias establecidas durante los últimos años para fortalecer la estructura operativa y financiera de CYDSA, permitieron obtener logros importantes en el 2010, culminando una etapa fundamental para el desarrollo futuro del Grupo. Así mismo, los Negocios de CYDSA continuaron implantando acciones en las áreas productivas y administrativas, dirigidas a mejorar su posición competitiva. No obstante, las circunstancias desfavorables enfrentadas en la mayoría de los mercados atendidos impidieron capitalizar los avances provenientes de estos esfuerzos. Por esta razón, en el 2010 se presentó una disminución de la generación de Recursos de Operación (UAFIRDA¹), aun cuando las Ventas mostraron una variación poco significativa.

Un acontecimiento importante del año se concretó en Octubre 28 del 2010, mediante las Transacciones de Venta y Compra de Activos, aprobadas por la Asamblea de Accionistas en el 2008, sintetizadas a continuación:

En abril 23 del 2008, la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de Cydsa, S.A.B. de C.V., aprobó realizar las negociaciones y trámites requeridos relacionados con una eventual transacción de desinversión y compra de activos. Dicha transacción involucró la venta de los Negocios de CYDSA de Resinas de PVC y de Tuberías y Conexiones Plásticas, a Mexichem, S.A.B. de C.V. Así mismo, incluyó la adquisición por parte de CYDSA de la planta de Cloro, Sosa Cáustica y Especialidades Químicas, propiedad de Mexichem, ubicada en Santa Clara, Estado de México.

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

La Comisión Federal de Competencia, la cual debía sancionar estas transacciones, emitió su decisión aprobatoria en agosto 24 del 2010. Las negociaciones entre Mexichem y CYDSA se reiniciaron después de conocerse la autorización gubernamental correspondiente, concluyendo totalmente la operación en octubre 28 del 2010.

Con estas transacciones, concluyó la reestructuración del Portafolio de Negocios planteada hace varios años, la cual, en combinación con la reconversión de la Deuda a condiciones normales de mercado lograda en septiembre del 2007, permite fortalecer estructuralmente las condiciones operativas y estratégicas del Grupo. Por lo tanto, la Administración de CYDSA considera que los resultados obteni-

Las Ventas Consolidadas de CYDSA con un total equivalente a 307 millones de dólares en el 2010, presentan un incremento de 5.5% con respecto al año anterior

dos en el 2010, provienen en gran parte de un Portafolio de Negocios cambiante y en transición. Así mismo, está convencida que la Organización cuenta con las capacidades suficientes para realizar proyectos de desarrollo a mediano y largo plazo, y de esa manera, consolidar un Portafolio de Negocios renovado y dirigido hacia una etapa de crecimiento rentable, ofreciendo mejores perspectivas de Creación de Valor para sus Accionistas.

A continuación, se presentan los resultados y avances del 2010, organizados en los siguientes temas²:

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

Ventas y Utilidades

Las Normas de Información Financiera 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 2010 y 2009, no incluyen los resultados de las Desinversiones de los Negocios de Polycyd (Resinas de PVC) y Plásticos Rex (Tuberías y Conexiones Plásticas) ni de los demás Negocios Discontinuos.

Con base en estas consideraciones, las Ventas Nacionales con un total de 3,450 millones de pesos en 2010, aumentaron 2.2% sobre los 3,377 millones del año anterior, apoyadas en varias estrategias dirigidas a la optimización de mercados y clientes, las cuales permitieron contrarrestar la disminución cíclica en los precios de venta de algunos productos químicos.

Por el contrario, en lo referente a las ventas internacionales, los esfuerzos realizados para aumentar la participación en los mercados externos de los productos manufacturados, fueron insuficientes para compensar la falta de ventas de Certificados de Reducción de Emisiones de Carbono³ (CERs por sus siglas en inglés), suspendidas desde mediados del 2009 debido al retraso del Protocolo de Kioto en el proceso de autorización de CERs para permitir su comercialización. En consecuencia, las Exportaciones decrecieron 10.2% al totalizar 35 millones de dólares, en comparación con los 39 millones del 2009.

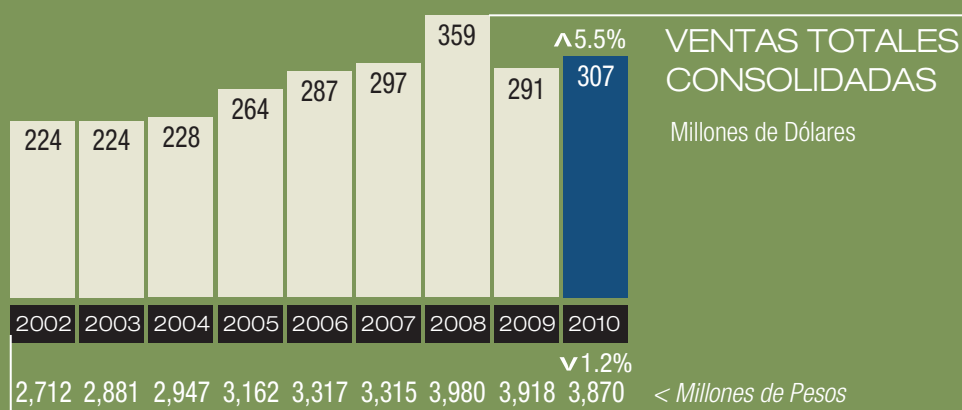
2 Salvo que se mencione algo distinto, las cifras del 2008 al 2010 se presentan en pesos corrientes, mientras las cifras correspondientes al 2007 y años anteriores se expresan en pesos constantes al 31 de diciembre del 2007. Las cifras expresadas en moneda extranjera se refieren a dólares de EUA.

3 En el 2006, Quimobásicos, subsidiaria de CYDSA fabricante de gases refrigerantes, realizó inversiones en activos y tecnología para desarrollar la capacidad de capturar y destruir 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 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.

Por consiguiente, las Ventas Consolidadas de CYDSA del 2010, sumaron 3,870 millones de pesos, monto 1.2% menor a los 3,918 millones del 2009. Como se explica en el capítulo del Entorno Económico de este Informe (página 14), en el 2010 el tipo de cambio promedio del peso respecto al dólar se apreció 6.4% respecto al año anterior. Por esta razón, **las Ventas Consolidadas de CYDSA en términos de dólares mostradas en la siguiente gráfica, con un total equivalente a 307 millones de dólares en el 2010, presentan un incremento de 5.5%** respecto a los 291 millones del 2009, comportamiento que difiere del decremento mencionado de 1.2% proveniente de la cifra calculada en pesos corrientes.

similar a la observada en el 2009, la utilidad por fluctuación cambiaria de 22 millones de pesos registrada en el 2010 es menor a los 84 millones de pesos de utilidad en el 2009, debido a una reducción en la base monetaria en moneda extranjera del Grupo, esto es, el saldo de pasivos menos activos monetarios en moneda extranjera. Principalmente por esta razón, el Costo Integral de Financiamiento sumó 67 millones de pesos en el 2010, cifra superior a los 29 millones del año anterior.

Adicionalmente, se registraron Otros Gastos Netos por un total de 475 millones de pesos, relacionados básicamente con adecuaciones al valor de los activos de varios Nego-



Nota: Para permitir la comparabilidad, las cifras se presentan ajustadas por el efecto de las Desinversiones de Polycyd y Plásticos Rex y demás Negocios Discontinuos. Las Ventas en dólares del 2010, reflejan los efectos de la apreciación cambiaria del peso respecto al dólar de 6.4%, observada como promedio durante ese año.

Las mejoras obtenidas en las áreas de comercialización y reducción de costos, no lograron compensar los aumentos en los costos de los energéticos y de algunas materias primas de origen químico, así como la falta de venta de CERs. En consecuencia, la Utilidad de Operación⁴ del 2010 con un total de 453 millones de pesos, disminuyó 39.7% al compararse con 752 millones en el año anterior.

Al final del 2010, se registró un tipo de cambio de 12.35 pesos por dólar, lo cual implicó una apreciación cambiaria de 5.5% en relación con los 13.07 pesos al cierre del año anterior. Aun cuando esta apreciación cambiaria fue

cios del Grupo, mientras el rubro de Impuestos a la Utilidad reportó un total de 21 millones. Después de estas partidas, la Pérdida Neta por Operaciones Continuas de 110 millones de pesos en el 2010, se compara con la Utilidad de 530 millones del año anterior. Por último, las partidas contables provenientes de las Operaciones Discontinuas, mostraron un saldo neto positivo de 1,134 millones de pesos, explicado principalmente por las transacciones con Mexichem. De esta forma, la **Utilidad Neta Consolidada sumó 1,024 millones de pesos en el 2010**, cifra superior a la Utilidad de 452 millones del 2009.

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

Las partidas extraordinarias 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 34).

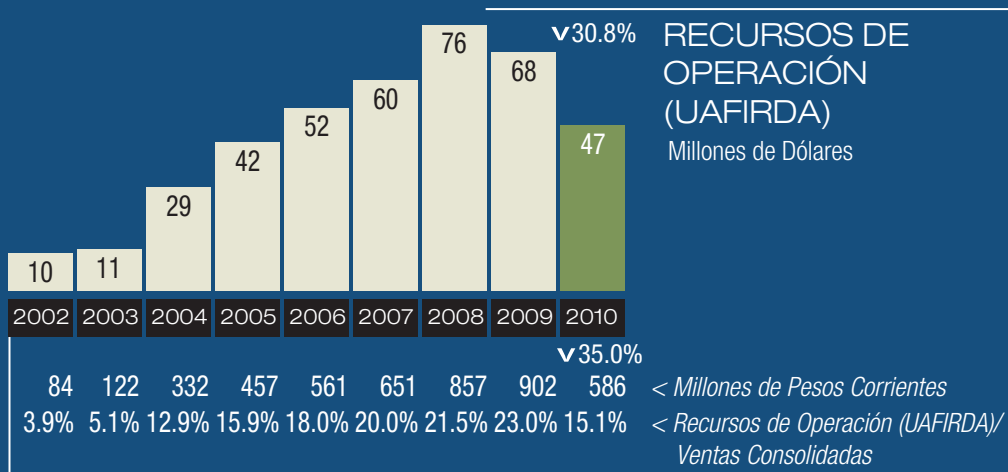
Generación de Recursos de Operación (UAFIRDA)

La generación de Recursos de Operación (UAFIRDA) de CYDSA, totalizó 586 millones de pesos en el 2010, presentando una disminución de 316 millones ó 35.0% en comparación con el UAFIRDA de 902 millones reportado el año anterior. **En términos de dólares, el UAFIRDA del 2010 fue equivalente a 47 millones**, el cual, implicó

- **Disminución de los Precios Internacionales de la Sosa Cáustica: 10 millones de dólares.**

Dentro de los productos fabricados y comercializados por CYDSA, se encuentran el cloro y la sosa cáustica, cuyos precios están íntimamente ligados a cotizaciones internacionales, caracterizadas por mostrar comportamientos cíclicos, 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 Químicas que, además de ofrecer mayor valor agregado, cuentan con precios de venta relativamente estables. No obstante la participación creciente



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

una disminución de 21 millones de dólares ó 30.8% respecto al monto de 68 millones en el 2009. En la gráfica de esta página se muestra el comportamiento de esta partida durante los últimos nueve años, donde también se presenta el **UAFIRDA sobre Ventas de 15.1% en el 2010**, porcentaje que se compara con 23.0% calculado en el período previo.

El decremento de 21 millones de dólares en el UAFIRDA de CYDSA en el 2010, se identifica principalmente con cuatro circunstancias desfavorables y un efecto positivo, detallados a continuación:

de estas especialidades en las ventas totales del Negocio de Cloro-Sosa Cáustica, la tendencia descendente observada en el 2010 en los precios de referencia de los productos genéricos de la sosa cáustica, ocasionó una disminución de 22% en su precio promedio, impactando negativamente los márgenes de utilidad de este Negocio, con un efecto desfavorable de 10 millones de dólares en el UAFIRDA de CYDSA.

- **Aplazamiento de las Ventas de Certificados de Reducción de Emisiones de Carbono: 8 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 y destruir 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 han sido 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 del 2009 se suspendiera la validación de Certificados para su venta. Si bien los CERs generados a partir de esta suspensión irregular y transitoria se han acumulado para ser validados posteriormente, durante el 2010 no se registraron ingresos provenientes de la comercialización de CERs, afectando negativamente el UAFIRDA de CYDSA en 8 millones de dólares, dado que a principios del 2009 sí se realizaron ventas de estos Certificados.

- **Incremento en los Costos de los Energéticos: 6 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.

En términos de dólares, el UAFIRDA del 2010 fue equivalente a 47 millones, lo cual representó un 15.1% sobre las Ventas

Con el propósito de enfrentar esta problemática, los Negocios del Grupo implantaron en este período diversas acciones dirigidas a reducir el uso energético. A pesar de estos esfuerzos, el repunte de la actividad económica mundial en el 2010, influyó en el aumento de la demanda energética y consecuentemente, en las cotizaciones y tarifas de los hidrocarburos y la electricidad. Este comportamiento de costos ascendentes, produjo un efecto negativo de 6 millones de dólares en el UAFIRDA de CYDSA.

- **Aumento de Costos Fijos Erogables: 4 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. Debido a que una proporción importante de estos costos se encuentran denominados en pesos, los esfuerzos de reducción sistemática de costos se vieron contrarrestados en términos de dólares, por la

La Deuda Bancaria
disminuyó 29%,
terminando 2010 en
82 millones de dólares

apreciación cambiaria registrada durante el 2010. De esta forma, el aumento de Costos Fijos Erogables representó un monto desfavorable de 4 millones de dólares en el UAFIRDA de CYDSA.

De esta manera, los cuatro efectos desfavorables detallados en los párrafos anteriores, generaron una reducción de 28 millones de dólares en el UAFIRDA de CYDSA en el 2010. Este monto se atenuó por la siguiente circunstancia positiva:

- **Estrategias para Optimización de Mercados: 7 millones de dólares.**

Con el propósito de contrarrestar o aminorar las fluctuaciones cíclicas y estacionales de los precios y la demanda enfrentadas por varios de sus Negocios, CYDSA ha enfatizado la implantación de estrategias dirigidas a mejorar los márgenes de utilidad, a través de optimizar las ventas en los diferentes mercados atendidos. Los resultados provenientes de estas estrategias en el 2010, principalmente en beneficios provenientes de los mercados de sal comestible, especialidades de cloro, gases refrigerantes e hilaturas, aportaron 7 millones de dólares al UAFIRDA de CYDSA.

En conclusión, el efecto desfavorable de las cuatro circunstancias mencionadas que en conjunto restaron 28 millones de dólares, fue aminorado por los 7 millones generados por la situación favorable mencionada. Por lo tanto, el UAFIRDA de CYDSA descendió 21 millones de dólares respecto a los 68 millones comparables en el 2009, al sumar un total de 47 millones de dólares en el 2010.

Flujo Neto de Efectivo⁵

El cuadro de la página siguiente presenta una síntesis de los componentes del Flujo Neto de Efectivo de las Operaciones Continuas para el año 2010.

El primer rubro del **Flujo de Efectivo de las Operaciones Normales**, corresponde a la Generación de Recursos de Operación (UAFIRDA) de 47 millones de dólares. Adicionalmente, las partidas de Impuestos mostraron un saldo neto positivo equivalente a 24 millones de dólares, debido a los ingresos por devolución de impuestos pagados en exceso.

La aplicación de estos recursos incluye 3 millones de dólares dirigidos a cubrir nuevas necesidades de Capital Neto de Trabajo, principalmente en Cuentas por Cobrar a Clientes e Inventarios de la recientemente adquirida Planta Santa Clara. Las Inversiones en Activo Fijo por un total de 20 millones de dólares, se destinaron tanto al manteni-

⁵ Las cifras correspondientes al Flujo de Efectivo se expresan en términos de pesos corrientes. Debido a que la mayor parte de la Deuda y el Costo Financiero de CYDSA se encuentran denominados en moneda extranjera, las comparaciones se realizan en su equivalente de dólares.

miento de los procesos productivos en condiciones normales de operación, como a adquisiciones de activos para actualizar o aumentar la capacidad instalada de algunos de los Negocios del Grupo. Adicionalmente, se utilizaron 8 millones de dólares en Erogaciones por Intereses Netos y 33 millones en Amortizaciones Netas de Deuda Bancaria, tanto para cubrir los montos contractuales, como para realizar pagos anticipados. Por último, los pagos de Dividendos a Accionistas de CYDSA sumaron 4 millones de dólares. De esta manera, **el Flujo de Efectivo de las Operaciones Normales presenta un saldo positivo de 3 millones de dólares.**

Adicionalmente, el Flujo de Efectivo del 2010 contiene tres Partidas No Recurrentes. En primer lugar se tienen 142 millones de dólares de Recursos Netos provenientes de Desinversiones, relacionados con las operaciones de enajenación y compra de activos concretadas en octubre 28 del 2010. Dicha transacción involucró la venta de dos Negocios de CYDSA a empresas subsidiarias de Mexichem, S.A.B. de C.V.: El Negocio de Resinas de PVC, con operaciones productivas en Altamira, Tamaulipas y Tlalpan, Estado de México; así como el Negocio de Tuberías y Conexiones Plásticas, con instalaciones de manufactura

en cinco localidades de México. Adicionalmente, esta operación incluyó la adquisición por parte de CYDSA de la planta de Cloro, Sosa Cáustica y Especialidades Químicas, propiedad de Mexichem ubicada en la colonia Santa Clara, de Ecatepec, Estado de México. Esta planta, la cual cuenta con tecnología de producción actualizada y de mínimo impacto ambiental, se incorporó al Negocio de CYDSA fabricante de estos mismos productos.

Un segundo rubro no recurrente, se integra con una transferencia de recursos equivalentes a 136 millones de dólares a Fondos para Usos Específicos. La creación de dichos Fondos provino inicialmente de la incertidumbre generada por el proyecto gubernamental de Reforma a la Consolidación Fiscal para 2010. Dicha Reforma está 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 importantes de impuestos en los siguientes años. Para la constitución de estos Fondos, también se tomaron en consideración otros compromisos fiscales, remediación futura de suelos y aspectos relacionados con los requerimientos para la actualización tecnológica de algunos Negocios del Grupo.

Flujo Neto de Efectivo 2010

Millones de Dólares

Flujo de Efectivo de las Operaciones Normales:

Recursos de Operación (UAFIRDA)	47
Impuestos, Neto	24
Inversión en Capital Neto de Trabajo	(3)
Inversiones en Activo Fijo	(20)
Erogaciones por Intereses Neto	(8)
Amortizaciones Netas de Deuda Bancaria	(33)
Dividendos a Accionistas de CYDSA	(4)

Flujo de Efectivo de las Operaciones Normales

3

Partidas No Recurrentes:

Recursos Netos provenientes de Desinversiones	142
Fondos para Usos Específicos	(136)
Erogaciones para Adquisición de Acciones Propias	(14)

Flujo Neto de Efectivo de las Operaciones Continuas

(5)

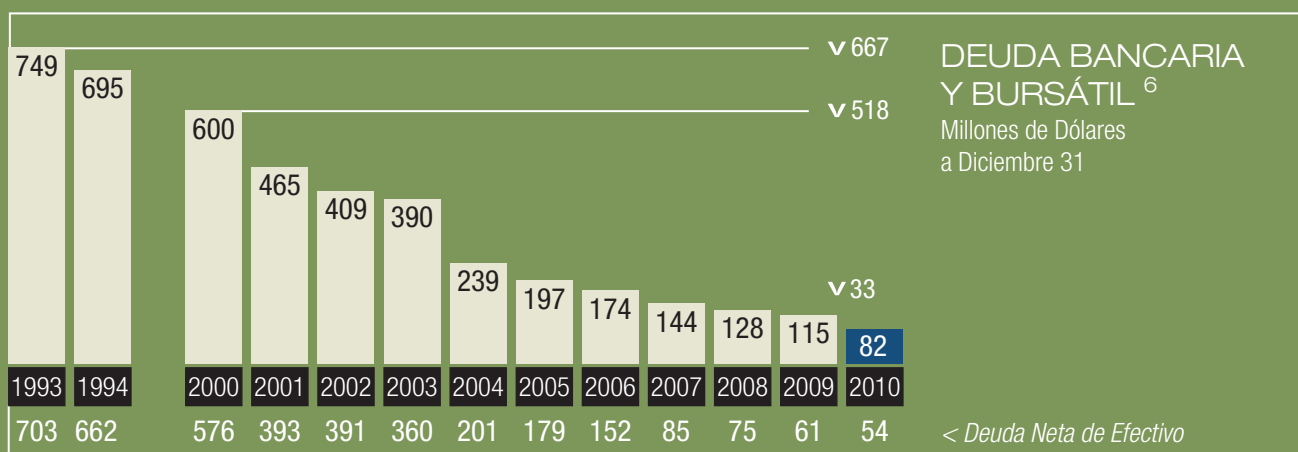
Finalmente, con el propósito de continuar apoyando a los accionistas de CYDSA, durante el año se aprovecharon oportunidades coyunturales en el Mercado de Valores para adquirir 9,502,300 acciones propias. En consecuencia, se tiene la partida de Erogaciones para Adquisición de Acciones Propias por un total aproximado de 14 millones de dólares. Después de estas partidas, **el Flujo Neto de Efectivo de las Operaciones Continuas mostró un monto negativo de 5 millones de dólares en el 2010.**

Deuda Bancaria

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

en octubre del 2010, **la Deuda Bancaria de CYDSA a diciembre 31 del 2010, disminuyó a un equivalente de 82.4 millones de dólares.** Este saldo, del cual un 14.8% corresponde a la porción de la Deuda denominada en pesos, implica una reducción de 33.1 millones de dólares, ó 29%, respecto a la cifra comparable de finales del año anterior.

Como se puede apreciar en la siguiente gráfica, el monto de Deuda del 2010 significa una disminución de 667 millones de dólares respecto al saldo máximo histórico de diciembre de 1993, así como de 518 millones u 86% en comparación con la cifra a finales del 2000, año de implantación de la estrategia de reestructuración del Portafolio de Negocios del Grupo.



que culminó en septiembre del 2007 con la obtención de un crédito sindicado de 140 millones de dólares, otorgado a su subsidiaria Valores Químicos.

Después de realizar los pagos contractuales de principal programados, así como erogar un pago anticipado

Por último, la Deuda Bancaria Neta de Efectivo⁷ a diciembre 31 del 2010, presenta un monto equivalente a 54.2 millones de dólares. Esta cifra implica una reducción de 6.7 millones de dólares u 11%, respecto al monto comparable de 60.9 millones de dólares en diciembre del 2009.

6 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 prevaletentes. Tomando esto en consideración, la Deuda Bancaria y Bursátil a diciembre 31 de 2004 hubiera sido de 398.2 millones de dólares.

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

Contenido del Informe Anual 2010

En las **secciones dedicadas a las Divisiones**, se presentan **los avances principales de cada Negocio** de CYDSA durante el 2010, así como la **información correspondiente a sus productos y mercados** (página 16). Adicionalmente, se incluye una sección de las actividades y programas relacionados con la **Responsabilidad Social** del Grupo (página 26).

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 12). El **Análisis de la Administración sobre los Resultados del 2010** (página 34), se anexa a los **Estados Financieros Dictaminados** (página 41).

Visión del Futuro

Estimados Accionistas: Sin bien los resultados operativos del 2010, estuvieron claramente influenciados por un entorno desfavorable en los mercados atendidos por CYDSA, es importante considerar que el año 2010 representó una etapa de transición.

Las estrategias implantadas para la reestructuración financiera le permitieron al Grupo, a partir de septiembre del 2007, posicionarse nuevamente en situación de acudir a fuentes de financiamiento diversas y atractivas, contando además con la flexibilidad necesaria para asignar los recursos en las opciones con mayor potencial de Creación de Valor.

Es satisfactorio informarles que las transacciones concretadas en octubre del 2010, relacionadas con la desinversión de los Negocios de Resinas de PVC y de Tuberías y Conexiones Plásticas, así como la adquisición de la Planta Santa Clara fabricante de Cloro, Sosa Cáustica y Especia-

lidades Químicas; representan la conclusión de la Reestructuración Operativa y Financiera de CYDSA, proporcionando además la oportunidad de fortalecer y renovar su Portafolio de Negocios.

Las acciones de los Negocios y las Áreas de Apoyo del Grupo enfocadas a lograr la reestructura, en varias ocasiones debieron enfrentarse a situaciones económicas adversas y complejas. No obstante, estos esfuerzos dirigidos a aprovechar las oportunidades ofrecidas por el entorno de negocios y a fortalecer la posición competitiva, permitieron continuar participando exitosamente en los mercados atendidos. Las capacidades conformadas a través de la implantación de las diversas acciones requeridas, se con-

Las desinversiones y la adquisición del 2010, proporcionan la oportunidad de fortalecer y renovar el Portafolio de Negocios

vertirán en un apoyo fundamental para emprender los proyectos para el crecimiento de CYDSA cuando se presenten las condiciones propicias.

En este contexto de cambio, continuarán siendo prioritarias las actividades dedicadas a fortalecer la posición competitiva de los Negocios, por medio tanto del desarro-

llo 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.

La optimización de un Portafolio de Negocios renovado, implicará adecuar la constitución operativa y administrativa del Grupo. Por lo tanto, será necesario modificar algunas prácticas tradicionales de operar, reforzando las

Se ha iniciado el análisis de opciones para apuntalar nuevas áreas de Negocios

habilidades actuales pertinentes y también desarrollando nuevas capacidades. Los retos y oportunidades, deberán evaluarse minuciosamente para identificar oportunamente los posibles efectos negativos y positivos.

El aprovechamiento de los recursos financieros, deberá considerar alternativas de actualización tecnológica para fortalecer los Negocios actuales, así como las opciones para apuntalar nuevas áreas de Negocios con potencial importante a mediano y largo plazo. En este aspecto, la visualización y análisis ya se ha iniciado en posibilidades de almacenamiento subterráneo de hidrocarburos y de desarrollos inmobiliarios en reservas territoriales propias.

El apoyo del personal de las áreas operativas y corporativas, representó un aspecto clave en la capacidad de CYDSA para obtener los resultados operativos y estratégicos del 2010. Durante el 2011, se deberán 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 contar con las bases necesarias para iniciar una nueva etapa de crecimiento rentable. De esta manera, en el 2011 CYDSA podrá avanzar hacia su objetivo de lograr sosteniblemente 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