

INFORME DEL DIRECTOR GENERAL SOBRE LOS RESULTADOS 2025 **DE CYDSA S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS**

Estimados Accionistas de CYDSA:

Es satisfactorio informarles que, durante el 2025, los avances del Grupo CYDSA en la Estrategia de Competitividad y Crecimiento, dirigida a reforzar el Portafolio de Negocios para asegurar la Rentabilidad Sustentable a mediano y largo plazo, permitieron continuar la mejora en aspectos operativos y financieros, así como aminorar los efectos de condiciones desfavorables del entorno de negocios nacional e internacional. Con esta base, y el manejo sistemático de las mejores prácticas en todas las áreas de la Organización, se obtuvieron el máximo nivel en Ventas y la tercera mayor generación de Recursos de Operación (UAFIRDA¹) desde el 2010, cuando se inició la reconfiguración y el fortalecimiento del Portafolio de Negocios de CYDSA.

Debido a su impacto en el desarrollo del Grupo, en el 2025 destacan tres logros que se resumen a continuación:

- **Optimización de los procesos de producción y distribución del Negocio de Sal para Consumo Doméstico y Aplicaciones Industriales.**

Durante el 2025, este Negocio concretó dos proyectos esenciales para asegurar la operación óptima de sus procesos de fabricación.

En la etapa inicial de la producción, mediante la aplicación efectiva de aspectos técnicos y operativos, se recuperaron pozos para lixiviación de salmuera, esto es, donde se realiza la extracción de la materia prima esencial para obtener sal natural evaporada, los cuales se habían afectado sustancialmente y reducido su volumen de suministro debido a fallas geológicas. Adicionalmente, se terminaron los estudios de localización para iniciar la construcción de nuevos pozos que asegurarán el abastecimiento de salmuera durante varios años.

Así mismo, con el propósito de fortalecer las capacidades de distribución, se completó la tercera y última etapa del proyecto para producir envases y tapas de plástico en botes degradables, utilizados en el empaque de los diferentes productos y presentaciones fabricados y comercializados por Sales del Istmo. De esta forma, el Negocio de Sal para Consumo Doméstico y Aplicaciones Industriales, cuenta con la capacidad para manufacturar 30 millones de envases cilíndricos anuales, mejorando el servicio a los clientes y la aportación de CYDSA a la sustentabilidad.

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.

- **Recuperación de la Capacidad Productiva del Negocio de Cogeneración de Electricidad y Vapor.**

Como se comentó en el Informe del 2024, varias eventualidades, principalmente no controlables por el Negocio, obligaron la suspensión de una proporción importante de la capacidad productiva de cogeneración de electricidad y vapor. De hecho, la complejidad de la problemática relacionada con un evento sucedido en el último bimestre del 2024, ocasionó que el reinicio de operación de la planta afectada se concretara hasta mediados de octubre del 2025, lográndose nuevamente cogenerar electricidad y vapor en sus dos plantas en forma continua, efectiva y eficiente.

Por lo tanto, el Negocio de Cogeneración de Electricidad y Vapor, cuenta con la capacidad para maximizar las iniciativas desarrolladas anteriormente para solucionar diversas fallas en el diseño de las plantas y en el abastecimiento del gas natural para la combustión de las turbinas. Estas iniciativas, en combinación con un proyecto propio que utilizará sistemas de enfriamiento, incrementarán la capacidad de generación de energía a 128 megawatts, y de esa forma, superar en 12% el diseño original de 114 megawatts.

- **Transacciones para Disminuir el Costo Financiero y Mejorar el Perfil de Vencimiento de la Deuda Bancaria y Bursátil.**

Durante el 2025, se continuó avanzando en los objetivos clave planteados por CYDSA en los rubros financieros, con el objetivo de optimizar la estructura de la Deuda Bancaria y Bursátil. Como se explicará posteriormente en la sección sobre Fuentes de Financiamiento, se obtuvieron tres nuevos créditos totalizando 2,185 millones de pesos, a plazos entre 7 y 10 años. Con estos recursos y aprovechando las condiciones del mercado cambiario, se redujeron dos deudas denominadas en dólares de EUA y dos deudas en pesos mexicanos.

La Deuda de CYDSA, al término del 2024, presentó un total equivalente a 14,792 millones de pesos, integrado por 57% en esta moneda y 43% en dólares de EUA. Mediante la estrategia de optimización, el saldo de la Deuda reportado a fines del 2025, disminuyó 7.4% a un total equivalente a 13,703 millones de pesos, integrado por 64% de instrumentos denominados en pesos y 36% en dólares.

Con estas transacciones, se eliminó totalmente la exposición a variaciones desfavorables en el tipo de cambio, y consecuentemente, se cancelaron las coberturas cambiarias contratadas. Adicionalmente, disminuyó el costo financiero y mejoró el perfil de vencimientos de la deuda.

En síntesis, estos tres logros continuarán fortaleciendo el Portafolio de Negocios de CYDSA y optimizando su posición financiera.

Con esta base, se implementarán nuevas estrategias para mejorar la posición competitiva del Portafolio compuesto tanto por los Negocios tradicionales de la División de Manufacturas y Especialidades Químicas, como por los Negocios en la División de Procesamiento y Logística de Energéticos.

La Administración de CYDSA confía en que la Organización cuenta con las capacidades necesarias, para continuar enfrentando exitosamente los retos que pudieran interponerse al desarrollo del Grupo. De esa forma, se asegurará la Rentabilidad Sustentable de CYDSA a mediano y largo plazo, ofreciendo mejores perspectivas de Creación de Valor para los Accionistas.

A continuación, los resultados y avances del 2025 se presentan organizados en los siguientes temas²:

- I. Entorno Económico.**
- II. Ventas y Utilidades.**
- III. Generación de Recursos de Operación (UAFIRDA).**
- IV. Fuentes de Financiamiento.**
- V. Flujo de Efectivo.**
- VI. Visión del Futuro.**

I. Entorno Económico

A. Economía y Mercados Internacionales

El comportamiento económico mundial en el 2025, se caracterizó por una continua incertidumbre originada principalmente por las noticias relacionadas con las cambiantes adecuaciones a la política comercial de EUA. Adicionalmente, la percepción de los efectos desfavorables en la inflación originados por las modificaciones arancelarias, y por lo tanto, en las decisiones de política monetaria de los bancos centrales, ocasionaron periodos de inestabilidad en los mercados financieros. Finalmente, si bien se observaron excepciones en algunos países, continuó la disminución de la inflación y consecuentemente, de las tasas de interés de referencia, favoreciendo en general a una relativa estabilidad de la actividad productiva. En este contexto, la inflación ponderada mundial de 4.4% en el 2024, se calcula disminuyó a 3.2% en 2025. Así mismo, **se estima que la economía mundial creció nuevamente 2.8% en el 2025**, esto es, un comportamiento similar al observado el año anterior.

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.

Sintetizando las circunstancias en las principales economías del mundo, la Reserva Federal de EUA, debido a reportes inciertos de la tendencia inflacionaria, suspendió temporalmente la reducción de la tasa de interés de referencia. Posteriormente, al observarse resultados decrecientes en la producción industrial y en la inversión privada, así como un aumento en el desempleo, la Reserva Federal disminuyó la tasa de interés en octubre y diciembre del 2025, terminando este año en 3.75% anual, 0.75% menor al 4.5% de finales del 2024. Finalmente, la inflación promedio disminuyó ligeramente a 2.7% en el 2025 respecto al 2.9% del 2024, mientras el efecto desfavorable de las políticas comerciales y fiscales en el consumo personal y gubernamental, inhibieron el crecimiento del **Producto Interno Bruto (PIB) de EUA, el cual concluyó el 2025 con un incremento anual de 2.2%**, inferior al 3.0% en el año anterior.

En el continente europeo, aun cuando disminuyeron las medidas monetarias restrictivas, se observó una tenue disminución de la inflación en el 2025. Sin embargo, la reducción en las tasas de interés permitió que varias economías solventaran las condiciones desfavorables en las actividades productivas ocasionadas por el aumento en las tarifas arancelarias aplicadas por EUA. De esta forma, **el PIB de Europa Occidental terminó el 2025 con un incremento de 1.3%**, mayor al crecimiento de 0.9% del periodo anterior. **En Japón el PIB creció 1.2% en el 2025**, en comparación con el decremento de 0.2% del 2024, impulsado por las actividades de servicios y la producción industrial, aun cuando el banco central aumentó la tasa de interés con el fin de disminuir las presiones inflacionarias. Finalmente, el aumento en las exportaciones chinas y consecuentemente la mejora en la balanza comercial, compensaron la debilidad de la demanda interna y la inversión, por lo cual, **el PIB de China registró un incremento de 4.9% en el 2025**, similar al 5.0% del año previo.

En el mercado petrolero internacional, las cotizaciones mostraron movimientos descendentes prácticamente durante todo el 2025, afectados por presiones relacionadas con los potenciales riesgos en el crecimiento, derivados de las medidas arancelarias iniciadas en EUA. Consecuentemente, las cotizaciones disminuyeron, por lo cual, con base en estadísticas del Departamento de Energía de EUA, **el precio mundial del petróleo crudo se redujo 14%, al promediar 71.17 dólares por barril en el 2025, respecto a 82.33 dólares el año anterior.**

En relación con los mercados de referencia del gas natural en EUA, las cotizaciones se mantuvieron todo el 2025 en niveles superiores a los observados el año anterior, finalizando con un aumento de 60%, al promediar 3.51 dólares por millón de BTUs respecto a los comparables 2.19 dólares del 2024. Los precios del gas natural en México se establecen con base en los valores registrados en el estado de Texas, incurriendo en tarifas y costos adicionales relacionados con el transporte. En consecuencia, **el precio del gas natural para usuarios industriales en la región sur de México, con un promedio de 5.02 dólares por millón de BTUs en el 2025, se incrementó 35% al compararse con 3.72 dólares registrados en el 2024.** Por lo tanto, este precio de 5.02 dólares en el sur de México en el 2025, significa un **costo 43% mayor a la referencia de 3.51 dólares en EUA.**

Finalmente, **las tarifas industriales de la energía eléctrica en México,** las cuales dependen de la administración de las políticas públicas del Gobierno Federal, se mantuvieron **prácticamente sin cambio en el 2025, al promediar 11.49 centavos de dólar por kWh,** 1% menos en comparación con 11.66 centavos en el 2024. Sin embargo, esta tarifa de 11.49 centavos de dólar, **representa una desventaja de 77% en la competitividad internacional de las empresas mexicanas, al compararse con la tarifa de electricidad para usuarios industriales en Texas, EUA en 2025, la cual promedió 6.50 centavos de dólar por kWh.**

Debido a que los energéticos representan un componente importante en los procesos de fabricación de varios Negocios de CYDSA, el efecto negativo proveniente del incremento en los precios del gas natural y de las desfavorables tarifas eléctricas, repercutieron en los costos de algunos Negocios del Grupo.

B. Ambiente de Negocios en México

En el 2025, si bien tanto la economía mundial, como en particular la de EUA mostraron comportamientos positivos, en México se observó una desaceleración significativa en las actividades productivas y comerciales. Estas circunstancias se debieron a los impactos desfavorables en la inversión privada, ocasionados esencialmente por la continuidad de políticas gubernamentales depresivas y en menor grado, a los posibles efectos de las cambiantes medidas arancelarias de EUA. En el entorno financiero, el Banco de México continuó disminuyendo la tasa de interés, se observó una importante apreciación del peso en el mercado cambiario y se registró una ligera reducción en la tasa inflacionaria, circunstancias que se explicarán posteriormente.

Desde finales del 2024, se presentó una polémica importante entre las predicciones del gobierno federal para el crecimiento económico de México durante el 2025 y las proyecciones menores divulgadas por la mayoría de las instituciones del sector privado. Finalmente, la diversidad en el comportamiento de las diferentes actividades productivas y comerciales, originó **un crecimiento de 0.6% en el Producto Interno Bruto de México en el 2025**, inferior al aumento de 1.4% registrado en el 2024. Adicionalmente, debido a la debilidad de este incremento, **el PIB de México en el 2025 se calculó en un equivalente a 1,834 miles de millones de dólares**, 0.3% mayor a 1,829 del 2024, monto que significa una estimación de 13,902 dólares per cápita, 0.5% inferior a 13,979 del año anterior.

Es conveniente mencionar, que en el periodo 2016-2025, el crecimiento económico registra una tasa promedio anual de 1.1%. En la mayoría de estos años, el gobierno ha obligado la aplicación de aumentos salariales extraordinarios y muy superiores a la inflación, así como promulgado modificaciones a la regulación laboral para incrementar las prestaciones obligatorias otorgadas a los trabajadores. Evidentemente, estos aumentos en las remuneraciones han implicado costos adicionales significativos a las empresas, no relacionados con mejoras en la productividad. Por lo tanto, tomando como referencia las estadísticas gubernamentales pertinentes, estas decisiones políticas han ocasionado la disminución del personal empleado en la economía formal y también el cierre de empresas, principalmente pequeñas y medianas.

Específicamente para México, en relación con el desarrollo de los diferentes sectores económicos, la agricultura y la ganadería continuaron sin recibir estímulos públicos, sin embargo, durante el año se presentaron condiciones climáticas favorables. Por lo tanto, representando el 4% del PIB nacional total, **el PIB del Sector Agropecuario registró un crecimiento de 4.2% en el 2025**, comparado con un aumento del 0.4% en el año previo.

El comportamiento industrial durante todo el año mostró decrecimientos importantes provenientes de la reducción de la explotación minera y petrolera, y de la inversión en la construcción, así como de la menor producción eléctrica y de varias actividades manufactureras. Con estos resultados negativos, **el PIB del Sector Industrial en México**, aportando el 32% del PIB total, **decreció 1.3% en el 2025**, después de un decremento de 0.4% en el año anterior.

Por último, la demanda de servicios comerciales y personales en México, en parte influenciada nuevamente con el aumento extraordinario del salario mínimo, apoyó un **incrementó de 1.3% en el PIB del Sector Servicios en el 2025**, menor al 2.3% del 2024, cuando se favoreció considerablemente con el incremento en la entrega de ayudas y subsidios gubernamentales a varios grupos de la población, principalmente antes de las elecciones. Este sector económico continuó siendo el mayor contribuyente al PIB total con una aportación del 64%.

En lo relacionado con el comercio exterior de México, las ventas externas de mercancías no petroleras se integran esencialmente por manufacturas destinadas a satisfacer la demanda de diversos mercados de EUA. En este país, la mejora en la producción industrial y las compras extraordinarias de inventarios para prevenir aumentos en las tarifas arancelarias, superaron tanto la debilidad del consumo personal, como mayores costos de algunos productos derivados de la apreciación del peso mexicano. En estas condiciones, **durante el 2025, las exportaciones no petroleras acumularon un máximo histórico de 643 mil millones de dólares, incrementándose 9%** sobre los 589 mil millones del año anterior.

Por el contrario, el estancamiento de la producción de petróleo crudo ocasionó nuevamente la disminución del volumen exportado, el cual registró el monto mínimo en tres décadas. Este resultado se combinó con la reducción en las cotizaciones de la mezcla mexicana de exportación, comercializada con un precio promedio de 61.55 dólares por barril, 13% menor a la cifra comparable de 70.64 dólares en el año anterior. En consecuencia, **las exportaciones petroleras, con un total de 21 mil millones de dólares en el 2025, se redujeron 28%** respecto a los 29 mil millones del año previo. No obstante este resultado, **las exportaciones totales de mercancías sumaron el monto récord histórico de 664 mil millones de dólares, superior en 8%** a los 618 mil millones registrados en el 2024.

Respecto a las importaciones, las compras de productos extranjeros dirigidas a cubrir la demanda de bienes de consumo y también materias primas principalmente para fabricar productos dirigidos a los mercados de exportación, apoyadas en las ventajas cambiarias, en el 2025 mostraron resultados superiores a los observados en el 2024. De esta forma, **las importaciones de mercancías, con un total de 666 mil millones de dólares en el 2025, aumentaron 5%** respecto a los 636 mil millones registrados el año anterior. Finalmente, **la balanza comercial reportó en el 2025 un déficit de 2 mil millones de dólares**, equivalente a 0.1% del PIB, significativamente menor al saldo negativo de 18 mil millones en el 2024.

En relación con el comportamiento del mercado cambiario nacional, es importante considerar varias condiciones financieras en EUA, incluyendo la incertidumbre relacionada con el eventual efecto de las cambiantes tarifas arancelarias, la creciente deuda gubernamental y las decisiones de la Reserva Federal dirigidas a disminuir la tasa de interés de referencia. En este contexto, durante el 2025 el dólar de EUA se depreció en promedio alrededor del 10%, respecto a las principales monedas del mundo, y el peso mexicano no fue la excepción, por lo que a partir del segundo trimestre del año, se observó una importante tendencia al fortalecimiento del tipo de cambio respecto al dólar. Finalmente, el tipo de cambio de 18.00 pesos por dólar registrado al final del 2025, se apreció 13.4% respecto a los 20.79 pesos al terminar el 2024. Por el contrario, el tipo de cambio promedio de 19.22 pesos por dólar en el 2025, presentó una depreciación de 4.9% en comparación con los 18.32 pesos comparables del año anterior, debido a las diferencias en la volatilidad del mercado cambiario durante los últimos dos años.

En lo referente a la tasa inflacionaria, la tendencia alcista observada durante el primer semestre del 2025, parcialmente influenciada por la disminución de la política monetaria restrictiva implementada por el Banco de México, se modificó a un menor incremento de los precios en el tercer trimestre. Posteriormente, la desaceleración económica no permitió descensos inflacionarios adicionales, observándose aumentos relativamente altos en los precios de alimentos y bebidas, de varios servicios y de las tarifas administradas por el gobierno. Finalmente, la inflación anual en México medida a través del **Índice Nacional de Precios al Consumidor, registró un incremento acumulado de 3.7% a diciembre del 2025**, cifra menor tanto al 4.2% observado en el 2024, como al 4% del rango superior objetivo establecido por el Banco de México.

En el mercado financiero nacional, al no registrarse durante el 2025 una evidente reducción en la inflación, así como señales crecientes de debilidad en el crecimiento económico, el Banco de México tomó las decisiones de política monetaria con base en tendencias similares a las observadas internacionalmente. Por lo tanto, el banco central redujo la tasa de interés de referencia en ocho reuniones del 2025, llegando a 7.0%, desde el 10.0% en diciembre del año previo. Consecuentemente, los Certificados de la Tesorería de la Federación (CETES) a 28 días, en diciembre del 2025 presentaron una tasa nominal de 7.2% anual, cuando en el año promediaron un rendimiento de 8.2%, menor al 10.7% promedio del año anterior, manteniéndose un diferencial importante en el rendimiento sobre las alternativas de inversión en mercados extranjeros.

Por último, el déficit en las finanzas gubernamentales se mantuvo relativamente alto, tanto en valores absolutos, como en términos relativos al PIB, debido a que las erogaciones dirigidas a los proyectos principales del Gobierno Federal y a los aumentos en programas sociales, se sumó con el decremento en los ingresos provenientes de exportaciones petroleras. Por lo tanto, aun cuando el saldo negativo de las finanzas públicas disminuyó en el 2025 respecto al registrado el año anterior, el déficit económico del Sector Público se estima presentó un alto nivel equivalente a 74 mil millones de dólares ó 4.1% del PIB en el 2025, menor al saldo negativo de 91 mil millones ó 5.0% del PIB en el 2024.

C. Mercados de CYDSA

En el 2025, la comercialización de productos de CYDSA se afectó parcialmente por el comportamiento de las actividades económicas, principalmente por los efectos del menor crecimiento de varias actividades manufactureras nacionales.

En los Negocios de la División de Manufacturas y Especialidades Químicas, se incrementaron las ventas nacionales en algunos mercados de consumo doméstico de sal natural, cloro, sosa cáustica y especialidades cloro alcalinas, mientras disminuyó la demanda de sal para uso industrial y de gases refrigerantes. Con la combinación de estos comportamientos, las ventas nacionales en unidades físicas de esta División mostraron en el 2025 un decremento ponderado de 2.1%.

En lo referente a los mercados internacionales, se incrementaron las ventas de gases refrigerantes, de cloro, y en menor grado, de algunos productos de sal. Por lo tanto, las unidades físicas exportadas del Grupo, que solo incluyen los Negocios de Manufacturas y Especialidades Químicas, mostraron un aumento ponderado anual de 16.8%.

Respecto a la División de Procesamiento y Logística de Energéticos, en el Negocio de Cogeneración de Electricidad y Vapor su producción se redujo sustancialmente, debido a que las circunstancias externas que afectaron la continuidad de la cogeneración a finales del 2024, se resolvieron hasta el cuarto trimestre del 2025. Adicionalmente, las actividades del Negocio para el Procesamiento y Almacenamiento Subterráneo de Gas Licuado de Petróleo (Gas LP), no son comparables con la producción de bienes o servicios. Por lo tanto, los resultados de las ventas en unidades físicas de estos dos Negocios, no son representativos en el 2025.

Por lo tanto, las ventas ponderadas de unidades físicas de CYDSA, considerando todos los productos de la División de Manufacturas y Especialidades Químicas aumentaron 0.2% en el 2025.

II. Ventas y Utilidades³

En el 2025, las Ventas de CYDSA, se beneficiaron principalmente con la mejora en la eficiencia productiva del Negocio de Cloro, Sosa Cáustica y Especialidades Derivadas; y la presencia en el mercado de algunas líneas del Negocio de Sal para Consumo Doméstico y Aplicaciones Industriales.

De esta manera, las Ventas Nacionales totalizaron 14,166 millones de pesos en el 2025, monto 3.8% mayor a los 13,649 millones del 2024. Por su parte, el aumento en los embarques de cloro y de gases refrigerantes a clientes de mercados internacionales, impulsaron las Ventas de Exportación, las cuales sumaron 111 millones de dólares en el 2025, cifra 46.2% superior a los 76 millones reportados el año anterior.

En total, **las Ventas Consolidadas de CYDSA del 2025 sumaron 16,299 millones de pesos, significando un aumento de 8.4%** sobre los 15,039 millones del 2024, como se aprecia en la siguiente gráfica. Sin embargo, en el tema del Entorno Económico, se explicó que el tipo de cambio promedio de 19.22 pesos por dólar en el 2025, mostró una depreciación de 4.9% respecto a la cifra comparable de 18.32 pesos en el periodo previo. Por lo tanto, **las Ventas Consolidadas de CYDSA presentaron un monto equivalente a 850 millones de dólares en el 2025, cifra 3.5% mayor** a los 821 millones del 2024.

El Costo de Ventas y los Gastos de Venta y Administración sumaron 13,853 millones de pesos, monto 13.6% superior a los 12,196 millones comparables del 2024. Este aumento provino de mayor utilización de energéticos, materiales y fletes, de erogaciones adicionales en remuneraciones y mantenimiento, así como nuevos cargos por depreciación. El incremento de estos costos y gastos se relacionó en forma importante con la mayor utilización de capacidad productiva de la nueva planta fabricante de cloro y sosa cáustica ubicada en Coatzacoalcos, Veracruz y, por lo tanto, crecimiento en la comercialización de sus productos en mercados nacionales y extranjeros. Adicionalmente, en Otros Gastos de Operación, en el 2025 se registró un cargo de 60 millones de pesos, cifra menor al cargo de 272 millones del año anterior, cuando provino esencialmente de la cancelación de activos fijos.

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).

Estos aumentos en costos y gastos, principalmente ocasionados por varias circunstancias internas y externas que requirieron aumentar la utilización de insumos de mayor costo en varios Negocios del Grupo, no fueron compensados totalmente con ingresos por ventas. Por lo tanto, **la Utilidad de Operación⁴ del 2025 al sumar 2,386 millones de pesos, equivalente al 14.6% de las Ventas, disminuyó 7.2%** respecto a los 2,571 millones del año anterior, cuando representó el 17.1% de las Ventas.

El Gasto Financiero Neto sumó 1,861 millones de pesos en el 2025, significando un aumento de 797 millones, al compararse con 1,064 millones en el año anterior, proveniente esencialmente del Efecto Cambiario Neto, ocasionado por la apreciación del tipo de cambio al cierre del 2025 respecto al registrado el año anterior.

Los últimos rubros del Estado de Resultados del 2025, muestran 2 millones de pesos positivos en Participación en Resultados de Asociadas y 2 millones negativos en Operaciones Discontinuadas Netas; así como 52 millones positivos en el rubro de Impuestos a la Utilidad. Finalmente, **la Utilidad Neta de 577 millones de pesos ó 3.5% de las Ventas en el 2025**, se compara favorablemente con la Utilidad Neta de 504 millones del 2024, cuando significó el 3.4% de las Ventas.

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.

III. Generación de Recursos de Operación (UAFIRDA)

En el 2025, la Generación de Recursos de Operación (UAFIRDA) de CYDSA, totalizó 4,035 millones de pesos, esto es, una disminución de 86 millones ó 2.1% respecto a los 4,121 millones obtenidos en el 2024. **El UAFIRDA en términos de dólares, con un equivalente a 210 millones en el 2025**, disminuyó 16 millones ó 6.9% respecto a los 226 millones de dólares reportados el año anterior. En relación con el **UAFIRDA sobre Ventas de 24.8% calculado para el 2025**, se compara con 27.4% en el periodo previo.

Las causas de la reducción de 86 millones de pesos en el UAFIRDA durante el 2025, reportando un monto de 4,035 millones, se sintetizan básicamente en una condición favorable y dos circunstancias negativas, explicadas en los siguientes párrafos:

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

- **Condición Favorable: Incremento de 517 millones de pesos en el UAFIRDA, provenientes de mejoras en los márgenes de comercialización de algunas líneas de producto de la División de Manufacturas y Especialidades Químicas.**

Se ha comentado la culminación de la estrategia para mejorar la competitividad del Negocio de Cloro, Sosa Cáustica y Especialidades Derivadas, iniciada en el 2020, por medio de incrementar su capacidad instalada con la construcción de una nueva planta en Coatzacoalcos, Veracruz, utilizando la tecnología disponible más eficiente en el consumo de energía y menor afectación al entorno natural. De esta forma, se incrementó sustancialmente la capacidad nominal anual de producción, pasando de 192 mil ECUs en tres plantas en 2023, a 322 mil en cuatro plantas en 2024. En el 2025, se implementaron acciones dirigidas a mejorar la eficiencia de operación, lográndose aumentar de forma importante el volumen físico de la fabricación y las ventas de sus productos, superando varias condiciones, principalmente externas, que habían limitado la continuidad en los procesos del Negocio durante el 2024 y parcialmente en 2025.

Adicionalmente, el Negocio de Sal para Consumo Doméstico y Aplicaciones Industriales, comercializa sal natural comestible y productos complementarios, en diversas presentaciones y mercados. En el 2025, este Negocio dirigió sus estrategias de ventas a incrementar su presencia en segmentos de mercado de mayor valor, tanto nacionales como extranjeros, mejorando sus márgenes de utilidad.

En síntesis, las mejoras en los márgenes de comercialización, principalmente en estos dos Negocios, representaron un monto favorable de 517 millones de pesos, equivalentes a 27 millones de dólares, en el UAFIRDA de CYDSA, el cual fue superado por los siguientes dos aspectos desfavorables.

- **Primer impacto negativo: Incremento de 370 millones de pesos en el costo de Energía Eléctrica, asociado a la suspensión de una proporción importante de la capacidad de cogeneración de electricidad y vapor.**

Las plantas gemelas del Negocio de Cogeneración de Electricidad y Vapor, normalmente satisfacen las necesidades de energía eléctrica y vapor de las instalaciones ubicadas en el Centro Industrial del Grupo en Coatzacoalcos, Veracruz. Adicionalmente, suministran el consumo de electricidad requerido por algunas plantas productivas de CYDSA localizadas en otras localidades, a través de incorporar la energía eléctrica a la red de transmisión de CFE.

En Informes anteriores se han comentado varios proyectos que permitieron solucionar, e inclusive mejorar, las fallas de diseño del proyecto original lográndose operar sus dos plantas en forma continua, efectiva y eficiente. Sin embargo, en el último bimestre del 2024, una eventualidad no controlable por el Negocio, obligó a suspender la operación de una proporción importante de la capacidad productiva de cogeneración, situación que finalmente se resolvió en octubre del 2025.

Esta circunstancia desfavorable, requirió abastecer las necesidades de energía mediante incrementar la electricidad adquirida directamente de la CFE con precios sustancialmente superiores a los costos de producción, así como producir el vapor requerido, y no cogenerado, en calderas alimentadas con gas natural. También, se requirió realizar actividades de mantenimiento y estudios técnicos adicionales, reflejándose en mayores costos fijos.

En total, los mayores costos de la electricidad adquirida a la CFE, el consumo de gas natural para producir vapor y los costos fijos extraordinarios, repercutieron en el incremento en los costos de energéticos que ocasionaron la reducción de 370 millones de pesos, ó 24 millones de dólares, en el UAFIRDA de CYDSA.

- **Impacto negativo de 233 millones de pesos en los Costos Fijos Erogables debido a circunstancias externas o no recurrentes.**

Un aspecto fundamental en el objetivo de mejorar la posición competitiva 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 de fabricación y aumentar la productividad de las funciones administrativas.

Aun cuando esta estrategia ha sido implementada consistentemente, en el 2025 se presentaron tres situaciones desfavorables, externas e internas:

1. Se registró nuevamente una tasa de inflación relativamente alta de 3.8% anual, lo cual repercutió en movimientos alcistas en los precios de varios productos y servicios.
2. Los niveles salariales y las prestaciones del personal de CYDSA, siempre han cumplido o excedido lo establecido por la Legislación Laboral. Sin embargo, algunos cambios recientes en las estas regulaciones, orientados a mejorar las condiciones de los trabajadores, han requerido adecuar algunos componentes de los salarios, y consecuentemente, aumentado el costo de la remuneración. Como se mencionó en el tema del Entorno Económico de este Informe, estas circunstancias han afectado desfavorablemente la competitividad de las empresas mexicanas, forzando en algunos casos el cierre definitivo de sus operaciones.

3. Finalmente, en el 2025 se realizaron algunos cargos adicionales relacionados con transacciones no recurrentes.

Por lo tanto, la inflación, los cambios en la Legislación Laboral y gastos no recurrentes, ocasionaron el aumento de Costos Fijos Erogables, disminuyendo 225 millones de pesos, ó 18 millones de dólares, el UAFIRDA de CYDSA.

En conclusión, los 517 millones de pesos generados por las mejoras en los márgenes de comercialización, fueron disminuidos por 603 millones desfavorables, relacionados a aumentos en energéticos y en costos fijos, ocasionando que el UAFIRDA de CYDSA de 4,035 millones de pesos en el 2025, disminuyera 86 millones respecto a los 4,121 millones generados en el 2024. Como se comentó, en términos de dólares, el UAFIRDA de 226 millones en el 2024, se redujo 16 millones para reportar en el 2025 un total de 210 millones de dólares.

Sin embargo, este resultado proviene en gran parte de circunstancias adversas de origen esencialmente externo, por lo cual se espera el restablecimiento en el corto plazo de la tendencia de resultados positivos provenientes de los Proyectos para Competitividad y Crecimiento del Grupo.

IV. Fuentes de Financiamiento

Desde finales del 2010, CYDSA ha invertido más de 1,000 millones de dólares para realizar el Programa de Proyectos del Plan Estratégico de Competitividad y Crecimiento, aprobado por el Consejo de Administración. Durante los primeros años de implementación, los gastos preoperativos de conceptualización y diseño, así como las construcciones, maquinaria y otros activos fijos para estos proyectos, se sufragaron con recursos propios del Grupo, y posteriormente, mediante la contratación de diversos instrumentos financieros.

Durante el 2025, se continuó implementando una estrategia iniciada en 2023, basada en aprovechar la volatilidad del mercado cambiario y la tendencia de las tasas de interés, para mejorar la estructura de la deuda bancaria y bursátil, así como disminuir su monto y su costo.

Con estos objetivos, en el mes de julio, se concretó la obtención de un crédito bancario de 840 millones de pesos a largo plazo, aprovechando la situación cambiaria favorable.

Posteriormente, en el mes de agosto CYDSA realizó una emisión adicional de 700 millones de pesos de Certificados Bursátiles (CEBURES) a un plazo de 7 años en el Mercado de Valores mexicano, y se obtuvo un nuevo crédito bancario de 645 millones de pesos, contratado a un plazo de diez años.

Con los recursos de estos financiamientos, se adquirieron Bonos o “Senior Notes” del Grupo emitidos en el mercado internacional, y se redujo un crédito bancario contratado en dólares. Adicionalmente, se liquidó un crédito bancario y se disminuyó el saldo de una obligación, en ambos casos denominados en pesos y con condiciones menos favorables.

Como resultado de estas transacciones, **la Deuda Bancaria y Bursátil de CYDSA a diciembre 31 del 2025, sumó un equivalente a 13,703 millones de pesos, mientras en términos de dólares totalizó 761 millones.** Este total se integró por los siguientes ocho financiamientos, **integrados con 8,798 millones de obligaciones en pesos, equivalentes a 489 millones de dólares ó 64% de la deuda total, y con 272 millones denominados en dólares ó 36% de instrumentos financieros denominados en esta moneda.**

El saldo de las obligaciones denominadas solamente en pesos, se integran por cuatro financiamientos, los cuales suman 7,745 millones, equivalentes a 430.2 millones de dólares. Estos financiamientos se presentan a continuación:

1. Tres Créditos Bancarios a largo plazo de Bancomext, con un saldo total de 4,076 millones de pesos.

Para mejorar el perfil de vencimientos de la Deuda del Grupo, desde diciembre del 2023, se han obtenido tres créditos de Bancomext, con tasa de interés competitiva y vencimiento a 10 años, incluyendo uno de gracia, así como un programa de amortizaciones crecientes de principal.

En 2023, se recibió el primer crédito de 2,094 millones de pesos, al cual se sumaron 1,359 millones de un segundo financiamiento obtenido en el 2024, con vencimientos en 2033 y 2034, respectivamente.

En agosto del 2025, aprovechando la variabilidad del mercado cambiario y basado en las mismas condiciones de los préstamos obtenido en 2023 y 2024, se concretó la obtención de un tercer **crédito adicional de 645 millones de pesos, con vencimiento en 2035.** Estos recursos, se utilizaron para adquirir parcialmente **“Senior Notes” del Grupo denominadas en dólares, y también para disminuir deudas en pesos con condiciones menos favorables.**

Por lo tanto, después de los diversos pagos de principal contractuales, relacionados con los dos primeros créditos, **el saldo neto del financiamiento de Bancomext mostró en diciembre del 2025, un saldo de 4,076 millones de pesos, equivalente a 226.4 millones de dólares.**

2. Certificados Bursátiles o CEBURES de 1,550 millones de pesos.

Con el propósito de participar en el mercado mexicano de deuda corporativa, en el 2023, se inició un Programa de Emisión de CEBURES de hasta 5,500 millones de pesos. De este Programa, **en diciembre del 2023 se colocó un primer monto de 850 millones de pesos, con vencimiento en 2026. En agosto del 2025, en una segunda colocación, se emitieron 700 millones de pesos, que vencerán en 2032.** De esta forma, al final del 2025, **el saldo de CEBURES sumó 1,550 millones de pesos, equivalentes a 86.1 millones de dólares.**

3. Crédito de 1,279 millones de pesos a mediano plazo con Scotiabank y BBVA.

Con el propósito de reforzar la reserva estratégica de efectivo del Grupo, en **diciembre del 2024 se contrató con Scotiabank y BBVA, un crédito de 2,014 millones de pesos, con vencimiento a tres años y un mes, y condiciones favorables para CYDSA,** incluyendo el tipo de moneda a disponer y facilidades para pagos anticipados. Durante el 2025, se realizaron amortizaciones a este crédito para aprovechar financiamientos a largo plazo, por lo que **el remanente de este Crédito presentó un saldo de 1,279 millones de pesos al final del 2025,** equivalente a 71.0 millones de dólares.

4. Crédito a largo plazo de 840 millones de pesos del Banco Sabadell.

El último componente de Deuda Bancaria denominada en pesos, corresponde a un **crédito a largo plazo de 840 millones de pesos con Banco Sabadell,** contratado con vencimiento en 2032. Estos recursos, se utilizaron principalmente para liquidar un crédito a corto plazo y reducir un financiamiento con condiciones menos favorables. A finales del 2025, este crédito presentó un monto equivalente a 46.7 millones de dólares.

Adicionalmente a estas cuatro obligaciones en pesos, CYDSA cuenta con los siguientes **tres financiamientos solamente denominados en dólares, cuyos saldos a diciembre de 2025 suman 206.0 millones,** equivalentes a 3,708 millones de pesos:

1. Notas a Largo Plazo de 113.0 millones de dólares emitidas en el mercado internacional en la forma de "Senior Notes".

En 2017 y 2019, CYDSA realizó emisiones de Notas a Largo Plazo en el mercado internacional, en la forma de "Senior Notes", con un monto total de 450 millones de dólares y vencimiento en octubre de 2027.

Durante el 2022, 2023 y 2024, se adquirieron "Senior Notes" con valor nominal de 118.3, 79.7 y 79.3 millones de dólares, respectivamente. Con estas compras que sumaron 277.3 millones de dólares, el saldo de Notas en circulación disminuyó a 172.7 millones de dólares, en diciembre del 2024.

Continuando con la estrategia dirigida a adecuar el tipo de moneda y los vencimientos de la Deuda Bancaria y Bursátil de CYDSA, también **en el 2025 se adquirieron un total de 59.7 millones de dólares a valor nominal de “Senior Notes” del Grupo**, los cuales, como se comentó anteriormente, se financiaron con un crédito a largo plazo en pesos. De esta forma, **en diciembre de 2025, las Notas en circulación mostraron un saldo de 113.0 millones de dólares**, equivalentes a 2,034 millones de pesos.

2. Crédito Bancario de Santander con garantía de SACE contratado en 2022, con un monto remanente total de 82.7 millones de dólares.

A principios del 2022, se recibió un financiamiento garantizado esencialmente por la Agencia Italiana de Crédito a la Exportación, conocida como SACE, por sus siglas en italiano (Servizi Assicurativi del Commercio Estero Depositi y Prestiti). Los términos de este crédito, contratado con una tasa de interés preferencial, incluyeron dos años de gracia y vencimiento en 2029. Después de realizados los pagos contractuales de 2023, 2024 y 2025, **el saldo de este crédito disminuyó a 82.7 millones de dólares al finalizar el 2025**, equivalentes a 1,489 millones de pesos.

3. Crédito Bancario de BBVA-Scotiabank, con un monto de 10.3 millones de dólares.

La amortización correspondiente a diciembre del 2025 del crédito de Santander-SACE, se financió totalmente con una **disposición de 10.3 millones de dólares**, equivalentes a 185 millones de pesos, **de la línea de crédito contratada con BBVA-Scotiabank.**

Por último, además de los siete financiamientos descritos, en todos los casos contratados por la compañía tenedora Cydsa, S.A.B. de C.V., la deuda total incluye una octava obligación sin garantía de la compañía tenedora, correspondiente al **Crédito Sindicado para el Sistema de Procesamiento y Almacenamiento Subterráneo de Gas LP, contratado en el 2018**, compuesto por una porción denominada en pesos y otra en dólares, en ambos casos **con vencimientos que terminarán en octubre del 2036**. Este financiamiento, contratado **en acreditación y garantía del Sistema de Procesamiento y Almacenamiento Subterráneo de Gas LP**, después de los pagos de principal contractuales del 2025, presentó un **saldo de 1,053 millones de pesos y 66.5 millones de dólares**. De esta manera, considerando los efectos cambiarios, **la deuda total del Sistema de Procesamiento y Almacenamiento Subterráneo de Gas LP, muestra un saldo total equivalente a 2,250 millones de pesos, ó equivalente a 125.0 millones de dólares, en diciembre del 2025.**

Por lo tanto, **la Deuda Bancaria y Bursátil Total de CYDSA a diciembre 31 del 2025, presentó un saldo total equivalente a 13,703 millones de pesos, 1,089 millones menor al comparable de 14,792 millones en 2024.** Por su parte, el saldo calculado en términos de dólares sumó 761 millones en 2025, aumentando 49 millones sobre el monto de 712 millones a finales del año anterior. Si bien el saldo total de la deuda presenta variaciones con diferente sentido, dependiendo de la moneda utilizada para la estimación, las transacciones realizadas en el 2025 mejoraron el perfil de vencimientos y el costo financiero del Grupo.

Por último, **el saldo de la Deuda Bancaria y Bursátil Neta de Efectivo⁵, esto es, considerando la totalidad de recursos invertidos en instrumentos líquidos, finalizó en diciembre del 2025 con un monto equivalente a 11,178 millones de pesos, 871 millones menor al comparable de 12,049 millones en 2024.** Así mismo, la Deuda Neta en términos de dólares presentó un saldo de 621 millones a finales del 2025, 41 millones superior al monto comparable de 580 millones reportado el año anterior.

V. Flujo de Efectivo

A continuación se presentan los componentes del **Flujo Neto de Efectivo** en el 2025, cuya partida inicial corresponde a la Generación de Recursos de Operación (UAFIRDA) de 4,035 millones de pesos.

La aplicación de estos recursos incluyó 338 millones de pesos dirigidos a cubrir nuevas necesidades de Capital Neto de Trabajo, principalmente en Cuentas por Cobrar a Clientes para financiar mayores ventas y aumentos en los ciclos de pago de algunos clientes. Adicionalmente, 662 millones de pesos para Inversiones en Activo Fijo para Mantenimiento y Reemplazo (equivalentes a 35 millones de dólares), se destinaron a conservar los procesos productivos en condiciones normales de operación, y a actualizar algunos de los activos del Grupo; los Impuestos de Operaciones Normales requirieron de 424 millones de pesos; y se erogaron 87 millones en Otras Partidas de Operación, relacionados con ajustes contables y cargos no recurrentes. Después de estas partidas, se obtuvo un **saldo positivo de 2,524 millones de pesos en el Flujo Neto de Efectivo Proveniente de las Operaciones** (equivalentes a 133 millones de dólares).

⁵ La Deuda Bancaria Neta de Efectivo se obtiene al deducir de la Deuda Bancaria, el saldo de Efectivo y equivalentes de efectivo.

Los tres primeros rubros relacionados con aspectos financieros comprenden 1,202 millones de pesos (equivalentes a 63 millones de dólares) para Intereses y Gastos Financieros Netos, incluyendo tanto los rendimientos pagados y recibidos, como los costos de contratación de préstamos, y la compra de coberturas cambiarias y de tasas de interés. Los Dividendos para Accionistas de CYDSA sumaron 349 millones de pesos. Adicionalmente, durante el año se adquirieron 1,962,952 acciones propias en el Mercado de Valores, con una erogación aproximada a 32 millones de pesos.

Por último, en relación con los registros de los aspectos financieros se presentan dos partidas adicionales. Primero, se muestra una disminución de 191 millones de pesos en el Endeudamiento Neto a Fin de Año, la cual difiere de la cifra mencionada en el apartado anterior dedicado a las Fuentes de Financiamiento. Adicionalmente, se presenta una partida correspondiente a las Discrepancias Cambiarias en Partidas Financieras, las cuales en el 2025 sumaron un monto negativo de 247 millones de pesos, relacionado con las siguientes consideraciones:

- Las reglas contables determinan que los equivalentes en pesos de las transacciones relacionadas con la deuda denominada en dólares, se registren usando el tipo de cambio de la fecha de cada movimiento. Sin embargo, la equivalencia en pesos de los saldos de esta deuda a una fecha, se calculan con el tipo de cambio de ese día.
- En la sección del Entorno Económico de este Informe (página xx), se comenta que **el tipo de cambio a diciembre 31 disminuyó de 20.79 pesos por dólar en 2024 a 18.00 pesos en 2025**. Mientras tanto, en un mercado cambiario muy volátil, **el tipo de cambio promedió 19.22 pesos por dólar en 2025**.
- Por lo tanto, debido a que las contrataciones y amortizaciones de financiamientos, así como los pagos de intereses en el 2025, se realizaron con tipos de cambio superiores a los 18 pesos por dólar registrado al fin del año, las sumas de los diferentes registros de las partidas financieras son mayores a los saldos presentados a diciembre 31.

Finalmente, en el flujo de efectivo calculado en pesos, estas diferencias implicaron un efecto neto de **Discrepancias Cambiarias en Partidas Financieras negativo de 247 millones de pesos**.

De esta forma, después de los rubros de aspectos financieros, **el Flujo de Efectivo antes de Proyectos de Inversión mostró un saldo positivo de 503 millones de pesos** (equivalentes a 46 millones de dólares).

Proyectos de Inversión

En el 2025, las Inversiones para Competitividad y Crecimiento sumaron 720 millones de pesos (equivalentes a 38 millones de dólares). Este total comprende principalmente erogaciones para algunas de las últimas fases de la construcción y adecuación de las instalaciones logísticas de la nueva planta para fabricar cloro y sosa cáustica en Coatzacoalcos, Veracruz.

Adicionalmente, este total incluye las inversiones en pozos de salmuera para asegurar el suministro futuro para el Negocio de Sal para Consumo Doméstico y Aplicaciones Industriales; los requerimientos del Negocio de Cogeneración de Electricidad y Vapor, dirigidos a recuperar la estabilidad de la operación; y también los montos dedicados a varios Proyectos menores.

De esta manera, posterior a la aplicación de 720 millones de pesos en la realización de Inversiones para Competitividad y Crecimiento, **el Flujo Neto de Efectivo mostró un total negativo de 217 millones de pesos en el 2025. Sin embargo, debido a los efectos cambiarios, el flujo neto de efectivo en términos de dólares, muestra un monto positivo de 8 millones.**

Consecuentemente, **al final del 2025 se reportó un saldo de Efectivo de 2,523 millones de pesos, equivalente a 140 millones de dólares.**

VI. Visión del Futuro

Estimados Accionistas: Es satisfactorio informarles que en el 2025, los proyectos implementados para la estrategia para Competitividad y Crecimiento iniciada a finales del 2010, permitieron aminorar los efectos de varias condiciones adversas, principalmente de índole no controlable. Por esta misma razón, confiamos en retomar rápidamente la tendencia positiva reportada en la mayoría de los últimos años, a pesar de eventuales circunstancias desfavorables en el entorno de negocios.

De esta manera, el desarrollo de los Negocios del Portafolio de CYDSA y la mejora en los indicadores operativos y financieros, se fundamentarán en las capacidades competitivas que han preparado al Grupo, para continuar evolucionando hacia asegurar la Rentabilidad Sustentable. Estas capacidades, prácticamente ya todas en la operación cotidiana, se sintetizan a continuación:

- **Principales Capacidades Competitivas para la evolución de los tres Negocios Estratégicos de la División de Manufacturas y Especialidades Químicas.**

El **Negocio de Sal para Consumo Doméstico y Aplicaciones Industriales**, cuenta con las habilidades para operar óptimamente Sales del Istmo, la mayor planta productora de sal natural evaporada en el Continente Americano, ubicada

en Coatzacoalcos, Veracruz. En el proceso de fabricación, domina técnicas que le permiten asegurar la materia prima esencial mediante el abastecimiento de salmuera extraída (lixiviada) de cavernas salinas. También, ha desarrollado estrategias para obtener sal natural evaporada minimizando el consumo de energía, adecuando su utilización a las características minerales de los insumos. Además, en las áreas de comercialización, ha incorporado tecnologías actualizadas en su centro de distribución de producto terminado, así como fabrica los botes y tapas degradables de plástico, requeridos para el empaque de sus diversos productos. En síntesis, este Negocio está preparado para incrementar la capacidad de producción a un millón de toneladas anuales, cuando las circunstancias de mercado lo requieran, y de esa forma continuar su progreso.

El Negocio de Cloro, Sosa Cáustica y Especialidades Derivadas, produce cloro y sosa cáustica en cuatro de sus seis plantas, utilizando los procesos disponibles más eficientes en el uso de energía y con menor afectación al entorno, implementando varios proyectos para aumentar la capacidad instalada y producir anualmente, 322 mil toneladas de cloro y 362 mil toneladas de sosa cáustica. Además, el Negocio opera procesos para fabricar especialidades derivadas, incluyendo hipoclorito de sodio y ácido clorhídrico. Con esta base, este Negocio cuenta con las capacidades requeridas para continuar aportando de forma importante a los resultados de CYDSA. Además, está iniciando la evaluación de algunas oportunidades potenciales, incluyendo una nueva planta productiva de cloro y sosa cáustica, así como una instalación dedicada a obtener químicos cloro-alcalinos.

El Negocio de Producción y Comercialización de Gases Refrigerantes es reconocido por ofrecer un servicio excelente en sus redes de distribución en México y Latinoamérica, aumentando continuamente la comercialización de nuevos gases refrigerantes, espumantes y propelentes de última generación, sin afectación a la capa de ozono y prácticamente nulo impacto en el calentamiento global. Con este apoyo, el Negocio está evaluando la fabricación de gases capaces de mejorar el cuidado del ambiente, y también, utilizar de forma importante sus instalaciones con tecnología de Arco de Plasma de Argón, únicas en Latinoamérica con las normas establecidas por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, mediante identificar alternativas para destruir Sustancias Agotadoras del Ozono (SAOs).

- **Principales Capacidades Competitivas para la evolución de los dos Negocios Estratégicos de la División de Procesamiento y Logística de Energéticos.**

El Negocio de Cogeneración de Electricidad y Vapor, opera dos plantas gemelas con sistemas basados en turbinas de combustión de gas natural, considerado el hidrocarburo más eficiente en la afectación del entorno natural. El

Negocio ha implementado varios proyectos de mejora, incluyendo algunos procesos patentados internacionalmente, con el objetivo de aumentar la capacidad de cogeneración y asegurar la producción continua, eficiente y efectiva de electricidad y vapor, eliminando los defectos del diseño original que no consideraron las circunstancias ambientales del aire en el área de Coatzacoalcos, Veracruz. Con esta infraestructura, ya resueltas las situaciones que obligaron suspender una proporción importante de sus operaciones, ha obtenido la capacidad de incrementar la producción de los energéticos necesarios para satisfacer la demanda de las plantas de CYDSA en el Centro Industrial de Coatzacoalcos y contar con un remanente para proveer de electricidad a otras instalaciones del Grupo. Adicionalmente, se evalúa el beneficio potencial de instalaciones de cogeneración en otras ubicaciones.

El Negocio de Procesamiento y Almacenamiento Subterráneo de Hidrocarburos, inició operaciones en noviembre del 2017, almacenando Gas LP (Licuado de Petróleo) en una caverna salina y cumpliendo plenamente con las características del diseño y los requerimientos de Petróleos Mexicanos (Pemex). Por lo tanto, el Negocio cuenta con las capacidades técnicas y operativas necesarias para desarrollar eventualmente nuevos proyectos para el almacenamiento de gas natural o hidrocarburos líquidos, acordes a la legislación energética, tanto en las tres cavernas ya disponibles como creando nuevas, cuando las condiciones del mercado los ratifiquen.

Las actividades del 2025, además de orientarse a consolidar la competitividad del Portafolio de Negocios, se dedicaron a reforzar el enfoque de CYDSA hacia la Sustentabilidad, para asegurar que las operaciones del Grupo, así como los productos y servicios ofrecidos, contribuyan a edificar un mundo saludable y sostenible para las generaciones futuras.

Durante este año, la Administración de CYDSA y las distintas áreas operativas y corporativas, continuaron promoviendo una cultura organizacional comprometida en reforzar los valores de una responsabilidad ética, cuyos esfuerzos de Sustentabilidad se priorizaron en dos grupos de actividades:

- La adecuación e implementación de sistemas para cumplir con las Normas Internacionales de Información Financiera en materia de Sustentabilidad (IFRS S1 y S2, por sus siglas en inglés), las cuales serán auditadas obligatoriamente a partir del año 2026. La finalidad de estas Normas es revelar información sobre riesgos y oportunidades relacionados con la Sustentabilidad, su impacto financiero, las medidas de mitigación; así como la gobernanza para la toma de decisiones. Con este objetivo, el Grupo se preparó para la divulgación de cuatro riesgos que se relacionan con la materialidad corporativa y son relevantes para las operaciones de los diferentes Negocios y plantas productivas.

- La sensibilización de los colaboradores en aspectos de Sustentabilidad, a través de pláticas por internet (“webinars”), cursos modulares específicos y la incorporación de temas de Sustentabilidad en juntas operativas periódicas. Específicamente, se ofrecieron capacitaciones para todo el personal con aspectos de responsabilidad ambiental, ética y desarrollo social, incluidos en cursos sobre Introducción a la Sustentabilidad y Gestión del Cambio Climático.

Así mismo, se fortaleció la Estrategia de Sustentabilidad del Grupo, con la consolidación de objetivos prioritarios que guían el desarrollo en los aspectos Ambiental, Social y Gobernanza, conocidos como ESG, por sus siglas en inglés (“Environmental, Social and Governance”). Este proceso se organiza en tres líneas de acción: Medio Ambiente, Colaboradores y Valor a la Comunidad.

Varios programas en la línea de acción de Medio Ambiente, han sido mencionados dentro de iniciativas relacionadas con la operación de los Negocios. Entre ellas destacan la utilización de empaques plásticos con materiales degradables, empleados en la comercialización de sus productos; la tecnología eficiente energéticamente y con mínima afectación ambiental para la producción de cloro y sosa cáustica; la exploración de tecnologías para reducir emisiones; así como el desarrollo de proyectos tanto para el tratamiento de aguas residuales, como para alcanzar cero descargas en las aguas de procesos de producción.

Adicionalmente, todas las plantas productivas y empresas comercializadoras elegibles continuaron renovando, actualizando o incorporando nuevas certificaciones de normas nacionales e internacionales, que garantizan el crecimiento basado en una Rentabilidad Sustentable. De igual forma, se mantuvieron o recibieron nuevos reconocimientos otorgados por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT); por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; por el Centro Mexicano para la Filantropía; y por el Chlorine Institute de EUA.

En cuanto a la línea de acción enfocada a los Colaboradores, CYDSA reforzó y difundió su código de ética, y consolidó la línea de denuncia enfocada en promover la ética laboral. Se reafirmó el compromiso del Grupo con la salud y el bienestar, mediante jornadas de sensibilización, incorporando exámenes médicos y atención personalizada para la prevención y el cuidado integral. También, con el propósito de fortalecer la seguridad y el bienestar del personal, se reforzaron y actualizaron los protocolos operacionales procedentes en todas las plantas.

Respecto a la tercera línea de acción, orientada al Valor a la Comunidad, en 2025, CYDSA continuó mejorando la interrelación con las comunidades cercanas a sus plantas, alineando los esfuerzos de responsabilidad social con las necesidades de cada región, así como asegurando un entorno seguro para las comunidades aledañas.

Estas acciones se agregaron a los diversos esfuerzos de conservación de flora y fauna iniciados hace varios años.

Los objetivos, métricas y proyectos que asegurarán el avance del Grupo y sus Negocios en el cumplimiento ético hacia el entorno natural, la responsabilidad social y la gobernanza institucional, se detallan en el Informe de Sustentabilidad de CYDSA⁶.

Finalmente, los esfuerzos de Sustentabilidad en el 2026, serán enfocados en fortalecer los avances logrados en la determinación de las Estrategias Corporativas relacionadas con Medio Ambiente, Colaboradores y Valor a la Comunidad; el cumplimiento de Normas Nacionales e Internacionales; y también mejorando la sensibilización de la Sustentabilidad y los medios de divulgación a los colaboradores.

En el 2025, la participación eficiente y precisa del personal de las áreas operativas y corporativas, representó un pilar fundamental en la capacidad de CYDSA para responder adecuadamente a oportunidades y retos presentados por contingencias nacionales e internacionales. Las perspectivas previsibles a corto plazo, se perciben nuevamente en un ambiente de negocios con riesgos potenciales. Por lo tanto, se requerirán análisis oportunos y detallados para asegurar la mejora continua, siempre sustentada en más y mejores ventajas competitivas.

Confiamos que, durante el 2026, la experiencia y el profesionalismo de la Organización, así como el respaldo de nuestros clientes, proveedores, inversionistas e instituciones financieras, continuarán proporcionando el impulso necesario para afianzar la nueva etapa de desarrollo hacia la Rentabilidad Sustentable. Con este apoyo, las inversiones realizadas para la Estrategia de Competitividad y Crecimiento, se convertirán en el cimiento de la Creación de Valor para el Cliente, el Personal, el Accionista y la Comunidad en general.

Gracias por su confianza y apoyo.

Atentamente,



Lic. Edmundo Rodarte Valdés
Director General

⁶ El Informe de Sustentabilidad de CYDSA 2025, con el detalle de la obtención de estas normas y reconocimientos, así como de las actividades y logros relacionados con los aspectos ESG, se publica en la página de Internet del Grupo, preparado con base en los lineamientos y estándares más actualizados.