



## A nuestros **Accionistas:**

**Ing. Tomás González Sada**

Presidente del Consejo de Administración  
y Director General Ejecutivo

Aun cuando CYDSA avanzó en su camino hacia convertirse en una Empresa de Clase Mundial, varios eventos y tendencias internacionales afectaron negativamente sus resultados financieros durante el 2000.

La recuperación esperada de los precios en los mercados de productos homogéneos ("commodities") químicos y petroquímicos no se dio en todos los casos; y en

algunos otros, se observó de forma más acelerada en las materias primas que en los productos finales.

Adicionalmente, se conjuntaron incrementos sin precedente en los precios de los energéticos observados en el segundo semestre del año, con la baja en la competitividad de los Negocios proveniente del fortalecimiento del peso.

En consecuencia, en el 2000 se presentaron simultáneamente, un incremento en las Ventas, una disminución en los Márgenes de Contribución y una reducción en la Generación de Recursos de Operación (UAFIRDA<sup>1</sup>).

Estas circunstancias adversas requirieron la implantación de estrategias dirigidas a controlar tanto los costos de operación, como las inversiones en capital de trabajo y activo fijo. De igual forma, la reestructuración y consolidación a escala mundial de algunas industrias donde CYDSA participa, implicó la racionalización y cambios importantes en la forma de operar de varios Negocios. Es satisfactorio informarles, que estas acciones se realizaron prácticamente sin afectar la participación de mercado, ni los avances en los aspectos básicos para el desarrollo a largo plazo del Grupo.

<sup>1</sup> *Recursos de Operación o UAFIRDA se refiere a las Utilidades antes de Gastos Financieros, Impuestos, Participación de Utilidades, Depreciaciones y Amortizaciones. UAFIRDA es equivalente a la Utilidad de Operación más cargos que no implican salida de efectivo.*

Así, no obstante que la situación del año requirió de un Programa de Austeridad, se continuó apoyando la formación del Capital Intelectual en las áreas clave de la Organización, elemento fundamental para convertir a CYDSA en una Empresa de Clase Mundial.

En el 2001 se dará énfasis a la recomposición del Portafolio de Negocios de CYDSA. Asimismo, se adecuará la estructura financiera para permitir aprovechar las oportunidades futuras y sentar los fundamentos de un crecimiento rentable.

Los resultados y avances del 2000, se presentan a continuación, organizados en los siguientes temas<sup>2</sup>:

- **Ventas y Utilidades.**
- **Generación de Flujo de Efectivo (UAFIRDA<sup>1</sup>).**
- **Control de Inversiones para la Operación y Desinversiones de Negocios.**
- **Flujo Neto de Efectivo y Deuda Bancaria.**

#### VENTAS Y UTILIDADES

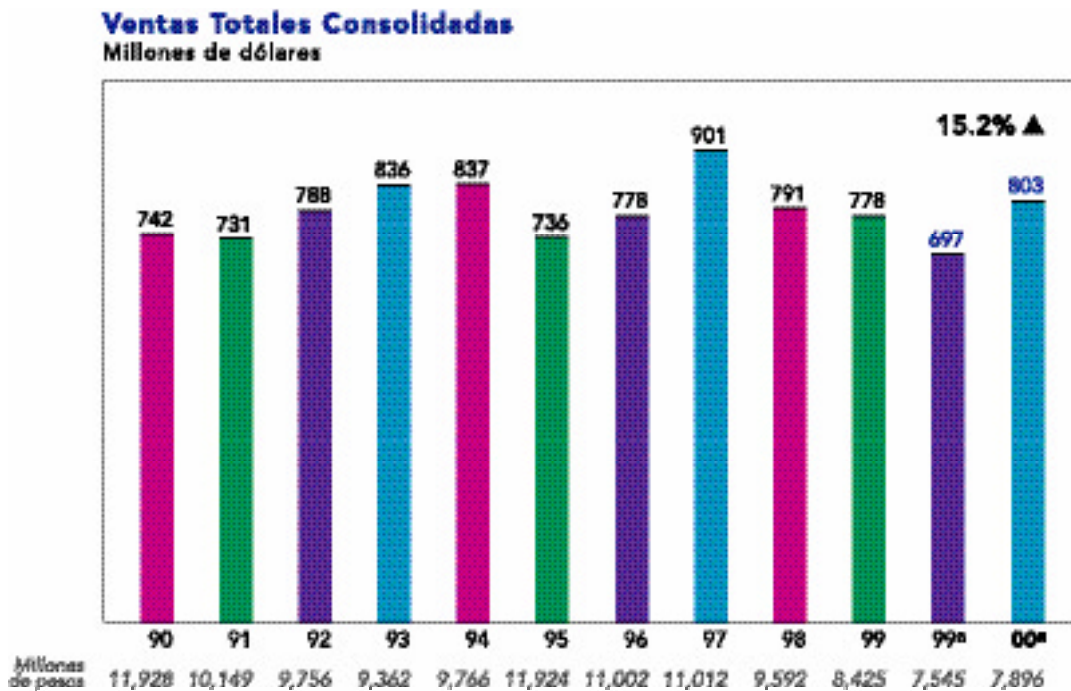
Los principios de contabilidad en México establecen que, para fines de comparabilidad, cuando se decide la venta o abandono de algún segmento de negocio, éste debe excluirse de la Utilidad de Ope-

ración consolidada. Por lo tanto, la Utilidad de Operación, así como las Ventas y Costos de los años 1999 y 2000, no incluyen los resultados de las Desinversiones ni de los Negocios Discontinuos<sup>3</sup>.

De esta forma, las Ventas Consolidadas de CYDSA, ajustadas por las desinversiones<sup>4</sup> realizadas por el Grupo, sumaron 7,896 millones en el 2000, monto 4.6% mayor a los 7,545 millones del año anterior. Este crecimiento proviene de los movimientos a la alza, de los precios en los mercados internacionales de productos homogéneos ("commodities") químicos y petroquímicos. Asimismo, se observaron aumentos en la demanda de algunos de estos productos durante el año.

Por su parte, las Ventas Nacionales de 6,263 millones de pesos, aumentaron 5.1%, respecto a los 5,958 millones en 1999. Las Exportaciones totales de 166 millones de dólares, al compararse con 147 millones en el año anterior, presentaron un incremento de 12.9%.

Como se observa en la siguiente gráfica, en términos de dólares, las Ventas Totales Consolidadas de CYDSA alcanzaron un monto equivalente a 803 millones en el 2000, lo cual significa un incremento de 15.2% sobre los 697 millones de 1999.



a) Con el propósito de facilitar la comparabilidad, las cifras correspondientes a 1999 y 2000, se presentan ajustadas eliminando el efecto de las desinversiones y los negocios discontinuos.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Salvo que se mencione algo distinto, las cifras presentadas se expresan en pesos constantes al 31 de diciembre del 2000. Las cifras expresadas en moneda extranjera se refieren a dólares de E.U.A.

<sup>3</sup> Ver explicación al respecto en el Análisis de la Administración sobre los Estados Financieros (página 38).

<sup>4</sup> Estas transacciones se detallan en el capítulo Simplificación de Operaciones y Decisiones de Desinversión de este Informe (página 16).

Al igual que en años anteriores, la discrepancia entre el comportamiento de las ventas medidas en términos de dólares y en pesos constantes en el 2000, se debe a la diferencia entre la inflación y el movimiento del tipo de cambio. Como se explica en la sección del Entorno Económico de este Informe (página 12), mientras la inflación promedio registrada en México fue de 9.5%, el peso mostró una revaluación promedio de 1% respecto al dólar.

La recuperación observada en los niveles de precios internacionales de algunos productos químicos y petroquímicos, se dio de forma más pronunciada en sus correspondientes materias primas. En otros casos, se observó una competencia creciente de productos con precios bajos, principalmente asiáticos y de Europa Oriental, con lo cual se estableció un nivel máximo de precios de referencia en el mercado. Por lo tanto, en varios Negocios importantes de CYDSA, los incrementos en los precios de venta no lograron superar los aumentos en los costos variables directos.

Adicionalmente, en el segundo semestre del año, se observó una fuerte escasez de gas natural en E.U.A., provocando una alza extraordinaria en sus precios. Como consecuencia de la política establecida por Pemex para fijar los precios de este energético en México, este crecimiento en el precio del gas se trasladó al mercado nacional, afectando negativamente los costos de las fuentes de energía. Los movimientos de los precios internacionales del gas natural, se detallan en este mismo Informe en la sección relativa al Entorno Económico (página 12).

Los factores adversos descritos en los párrafos anteriores, se reflejaron en una Utilidad de Operación<sup>5</sup> de 166 millones de pesos en el 2000, inferior a los 396 millones obtenidos el año anterior.

Dado que la mayor parte de la Deuda Bancaria se encuentra denominada en dólares, la apreciación del peso y mayores tasas de interés en términos reales, influyeron negativamente en el Costo Integral de Financiamiento de 438 millones de pesos. Esta cifra se compara desfavorablemente con los 156 millones de 1999.

Las Pérdidas del año, ocasionaron un efecto positivo de 79 millones de pesos, relacionado con el Impuesto sobre la Renta y Reparto de Utilidades a los Trabajadores. Por último, después de otros gas-

tos por 110 millones y el efecto neto negativo de 423 millones por Negocios Discontinuos, **la Pérdida Neta Consolidada alcanzó 726 millones de pesos**, mayor a la Pérdida de 156 millones de 1999. En la sección del Análisis de la Administración sobre los Estados Financieros de este Informe (página 38), se detallan la integración de la Pérdida Neta Consolidada y las partidas que la afectaron.

## **GENERACIÓN DE FLUJO DE EFECTIVO (UAFIRDA<sup>1</sup>)**

CYDSA participa con varios de sus Negocios, en mercados químicos y petroquímicos donde tanto los precios de las ventas nacionales y de exportación, como los costos de las principales materias primas, se caracterizan por un comportamiento cíclico en el ámbito internacional.

En la gráfica que aparece en la siguiente página se muestra la evolución de la Generación de Recursos de Operación de CYDSA desde 1990, afectada a partir de 1998, tanto por los factores descritos en el párrafo anterior, como por otros aspectos en ocasiones ajenos a las operaciones del Grupo. En ella se observan los Recursos de Operación **UAFIRDA<sup>1</sup> obtenidos en el 2000, de 73 millones de dólares, ó 9.1% de las Ventas**, cifras menores a los 92 millones ó 13.3% de las ventas alcanzados en 1999.

El UAFIRDA<sup>1</sup> de CYDSA disminuyó 19 millones de dólares en el 2000, respecto al monto de 1999. Las principales causas se resumen a continuación, para cada uno de los Segmentos de Negocio en que CYDSA participa:

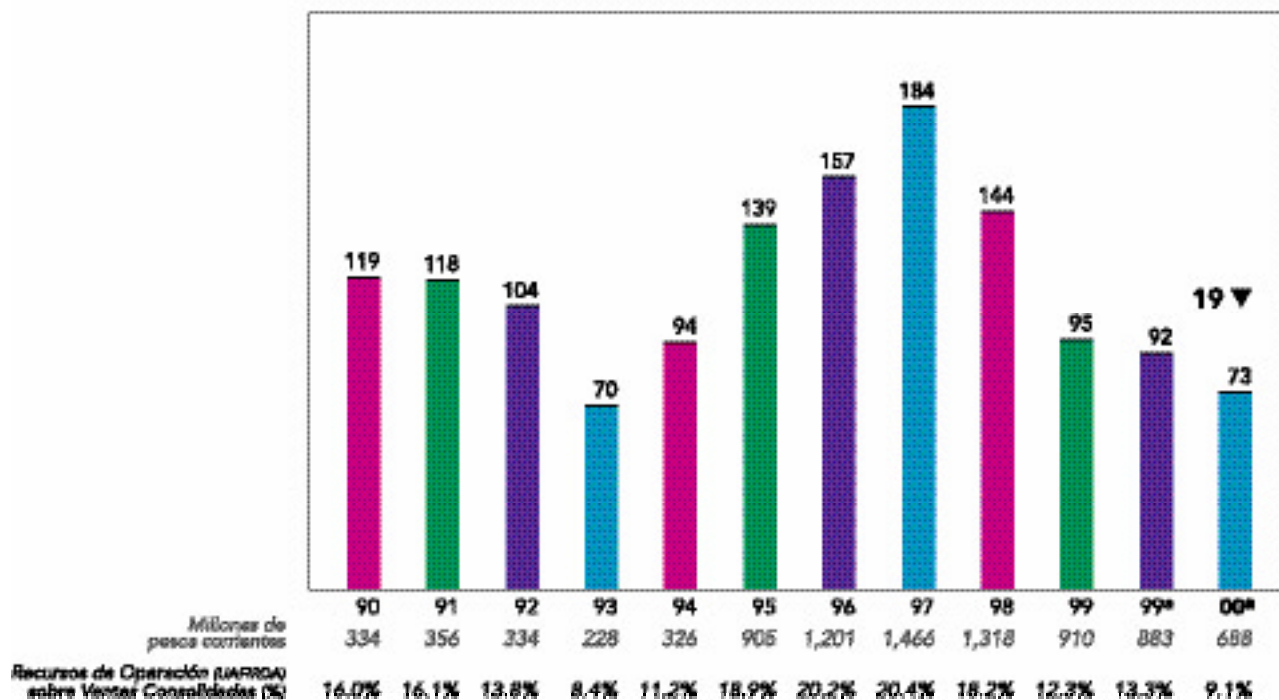
- **9 millones de dólares en el Segmento de Fibras y Manufacturas Textiles.**

En este Segmento, más de la mitad de la reducción en la generación de UAFIRDA en el 2000, se debió a los altos incrementos observados en los **costos de los energéticos**, principalmente en los Negocios de Fibra Acrílica e Hilaturas.

Adicionalmente, en los Negocios dedicados a la manufactura de hilaturas, prendas de vestir y textiles para el hogar, se intensificó la **competencia de productos con precios bajos provenientes de Asia y Europa Oriental**, en ocasiones inclusive bajo condiciones desleales, lo cual impidió transferir los aumentos del costo de las fibras y de los costos fijos en términos de dólares.

<sup>5</sup> La **Utilidad de Operación**, se obtiene al deducir de las Ventas Netas, el Costo de Ventas y los Gastos de Operación.

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



a) Con el propósito de facilitar la comparabilidad, las cifras correspondientes a 1999 y 2000, se presentan ajustadas eliminando el efecto de las desinversiones y de los negocios discontinuos.<sup>4</sup>

- **5 millones de dólares en el Segmento de Productos Químicos y Plásticos.**

Durante el 2000, algunos Negocios como Cloro, Sosa Cáustica, Resinas de PVC y Tubería y Conexiones, incrementaron sus ventas dirigiéndose a mercados con precios más atractivos. De esta manera, lograron mejorar los precios de venta promedio, en mayor proporción a los aumentos de sus costos de materias primas.

Sin embargo, los beneficios provenientes de estas acciones, fueron superados por la combinación de dos efectos negativos: 1) los aumentos en los costos de la energía; y 2) los incrementos en los costos de materias primas mayores a los observados en los precios de venta, en Negocios donde las condiciones del mercado, impiden la optimización de los precios de venta en el corto plazo.

- **4 millones de dólares en el Segmento de Soluciones de Empaque Flexible.**

La industria de los Empaques Flexibles se ha caracterizado por una tendencia de consolidación, donde los clientes principales, en su mayoría empresas globales con altos volúmenes y poder de negociación, han buscado mejorar su rentabilidad, a través de la licitación de

contratos para surtir sus plantas productivas en las Américas.

Debido a que no contaban con la infraestructura para operar un servicio global, los Negocios de este Segmento dedicados a fabricar empaques tanto de película impresa y laminada, como de cartoncillo plegadizo, redujeron transitoriamente sus precios para lograr competir o decidieron no participar en las licitaciones. Por esta razón, disminuyeron sus márgenes de contribución y sus volúmenes de ventas.

Estos Negocios, iniciaron ya el desarrollo de Alianzas Estratégicas con otros productores latinoamericanos, dirigidas a servir las necesidades regionales de sus clientes transnacionales, esperando recuperar en el 2001 sus márgenes y volúmenes de ventas.

Por otro lado, en el Negocio de Película de BOPP, los precios de venta internacionales se incrementaron en menor proporción a las resinas utilizadas para su fabricación.

- **1 millón de dólares en el Segmento de Servicios Integrales de Mejoramiento Ambiental.**

## CONTROL DE INVERSIONES PARA LA OPERACIÓN Y DESINVERSIONES DE NEGOCIOS

### Inversiones en Activo Fijo y Capital de Trabajo

En el año 2000, se implantaron estrategias dirigidas a controlar y dar seguimiento a las inversiones en Activo Fijo y Capital de Trabajo, con el propósito de aminorar los efectos negativos provenientes de la disminución del UAFIRDA, sin afectar la participación de mercado ni la apropiada operación de los Negocios de CYDSA.

De esta manera, en el 2000, las inversiones en Activo Fijo totalizaron 11 millones de dólares, cifra menor a los 27 millones erogados el año anterior.

Asimismo, se redujo la inversión en Capital de Trabajo necesaria para financiar la Cartera de Clientes y los Inventarios, cuyo saldo pasó de un monto equivalente a 241 millones de dólares en diciembre 31 de 1999, a representar 235 millones en la misma fecha del 2000. Este resultado se logró, a pesar del incremento de 15.2% en las Ventas Totales en términos de dólares.

### Desinversiones de Negocios

Durante el 2000, CYDSA, con el propósito de simplificar la administración de su Portafolio de Negocios y mejorar la competitividad, realizó la desinversión de las siguientes cinco operaciones:

**Película de Celofán:** En el mes de marzo, se concretó la venta del Negocio de Película Lisa de Celofán a la empresa belga UCB Films, Inc. La distribución del celofán continuó para asegurar una atención adecuada a los clientes.

**Tubopak:** En noviembre se acordó con Propak, empresa suiza socia de CYDSA en la fabricación de tubos colapsibles de plástico, la venta del Negocio Tubopak.

**Cordonsed:** En julio, se realizó la venta a Compañía de Acrílico, S.A., del 47% de las acciones de Cordonsed, asociación en Argentina dedicada a la conversión de fibra acrílica de cable a mecha.

**Filamento de Rayón:** Como resultado de los incrementos en el costo de la energía y apoyando el objetivo corporativo de disminuir efectos ambientales, en septiembre se decidió suspender la producción de filamento de rayón industrial y en diciembre, la de rayón textil. En ambos productos, se mantuvo la distribución sustentada en alianzas con empresas internacionales, para continuar sirviendo al mercado.

**Ultracril:** La competencia creciente de prendas de vestir con precios bajos provenientes de Asia, en combinación con el fortalecimiento del peso respecto al dólar, afectó severamente la posición competitiva de los fabricantes de esos productos ubicados en México. Por lo tanto, en diciembre del 2000, se decidió suspender las operaciones de Ultracril, negocio dedicado a la manufactura de suéteres.

Estas transacciones, detalladas en el capítulo Simplificación de Operaciones y Decisiones de Desinversión de este Informe (página 16), se realizaron por un monto total equivalente a 20 millones de dólares y generaron una pérdida contable de 423 millones de pesos en los resultados de CYDSA.

## FLUJO NETO DE EFECTIVO Y DEUDA BANCARIA<sup>6</sup>

### Flujo Neto de Efectivo

En el cuadro de la siguiente página, se presenta el Estado de Flujo de Efectivo para el año 2000. En él se aprecia que la Generación de Recursos de Operación (UAFIRDA<sup>1</sup>) de 73 millones de dólares, se afectó negativamente por 4 millones relacionados con movimientos en el Capital de Trabajo.

La disminución de Cuentas por Cobrar a Clientes, de Inventarios y de otras partidas operativas, generó una recuperación de Capital de Trabajo. Sin embargo, esta recuperación fue superada por la disminución de las Cuentas por Pagar a Proveedores, requerida por las características de los contratos de suministro y otras circunstancias extraordinarias presentadas al final del año.

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

<sup>7</sup> La partida de Dividendos incluye 4.1 millones de dólares para los Accionistas de CYDSA, S.A. de C.V. y 3.1 millones para los Accionistas con Interés Minoritario.

Por otro lado, se cubrieron requerimientos financieros de 55 millones de dólares en Gastos por Intereses Netos, 15 millones de Descuentos por Pronto Pago y 7 millones de Dividendos<sup>7</sup>.

El flujo de efectivo proveniente de las Desinversiones de Negocios y venta de Activos no Productivos realizadas en el año, significó un monto de 22 millones de dólares. De esta forma, como se aprecia en el cuadro, fue necesario utilizar estos recursos, para lograr cubrir los requerimientos financieros, dejando un remanente de 14 millones de dólares.

Adicionalmente, se efectuaron pagos de Impuestos por 16 millones de dólares, no obstante el registro de una Pérdida en el Estado de Resultados. Se pagaron 11 millones relacionados con Operaciones de Coberturas Cambiarias. Se erogaron 11 millones en Inversiones en Activo Fijo, principalmente en aquellas requeridas para la adecuada continuidad de las operaciones productivas. Finalmente, se realizaron Inversiones en Proyectos de Mejoramiento Ambiental por 4 millones, destinadas a las Plantas de Tratamiento de Aguas de Pemex.

Así, después de un efecto operativo desfavorable de 8 millones, relativo a las Desinversiones y los Negocios Discontinuos, el Flujo Neto de Efectivo en el 2000, presentó un saldo negativo de 36 millones de dólares.

#### DEUDA BANCARIA NETA DE EFECTIVO<sup>8</sup> Y COBERTURA DE INTERESES

Debido a este Flujo Neto de Efectivo negativo de 36 millones de dólares, el saldo de la Deuda Bancaria Neta de Efectivo se incrementó a 554 millones de dólares en diciembre 31 del 2000.

El servicio de la Deuda Bancaria Neta de Efectivo, implicó un Gasto por Intereses Neto de 55 millones de dólares. El UAFIRDA de 73 millones de dólares, relacionado con este gasto, implicó un Índice de Cobertura de Intereses de 1.33 veces, inferior al Índice de 1.68 veces obtenido en 1999.

Sin embargo, un evento posterior modificó de forma importante la situación de la Deuda de CYDSA. A principios del 2001, se vendió el Edificio de Oficinas Corporativas del Grupo y 7.4 hectáreas de terreno donde se encuentra ubicado.

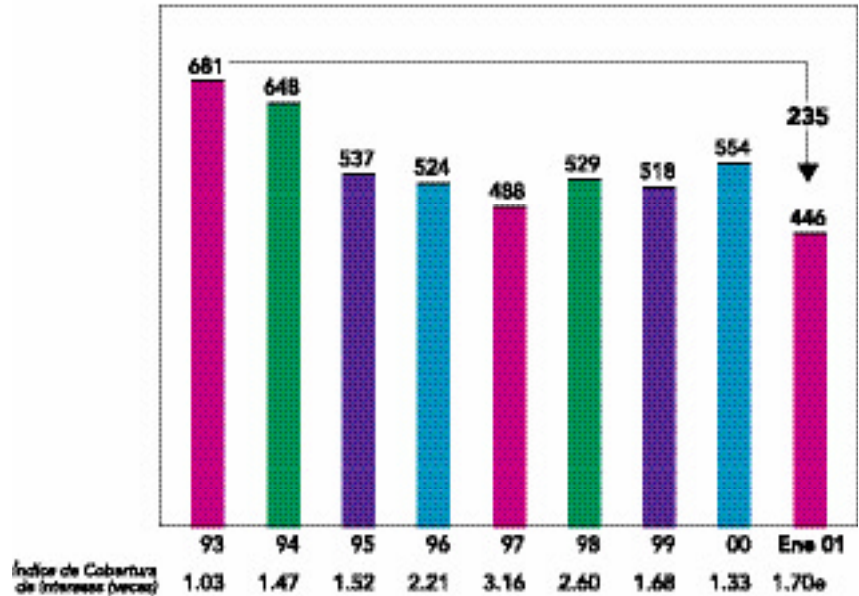
#### ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Millones de Dólares

Fuentes de Efectivo de Operación:	
Recursos de Operación (UAFIRDA <sup>1</sup> )	73
Capital Neto de Trabajo y otros flujos de efectivo de operación	(4)
Requerimientos Financieros:	
Gasto por Intereses Neto	(55)
Descuentos por Pronto Pago	(15)
Dividendos <sup>7</sup>	(7)
Recursos provenientes de Desinversiones y venta de Activos no Productivos	22
<b>Remanente</b>	<b>14</b>
Impuestos	(16)
Operaciones de Coberturas Cambiarias	(11)
Inversiones en Activo Fijo	(11)
Inversiones en Proyectos de Mejoramiento Ambiental	(4)
Efecto operativo de Desinversiones y Negocios Discontinuos	(8)
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>(36)</b>

<sup>8</sup> Deuda Bancaria Neta de Efectivo es el resultado obtenido de deducir a la Deuda Bancaria Total, el Saldo de Efectivo y Valores de Inmediata Realización. La medición se calcula en términos de dólares, pues más del 90% de la Deuda Bancaria se encuentra denominada en esta moneda.

**Deuda Bancaria Neta de Efectivo\***  
Millones de dólares a diciembre 31



Con los recursos provenientes de esta transacción, se redujo la Deuda Bancaria Neta de Efectivo en 108 millones de dólares, como se aprecia en esta gráfica. De esta forma, con base en el UA-FIRDA obtenido en el 2000, el Índice de Cobertura de Intereses se estimaría en 1.70 veces a partir de enero del 2001, comparado favorablemente con el Índice de 1.33 veces en el año 2000 y de 1.68 veces en 1999.

**CONTENIDO DEL INFORME ANUAL 2000**

En los capítulos correspondientes a cada División en este informe, se describen los avances particulares de los Negocios de CYDSA en el aspecto de Innovación.

Las transacciones realizadas durante el año, relacionadas con la Simplificación de Operaciones y Decisiones de Desinversión, se detallan en un apartado especial (página 16). Los logros en desarrollo tecnológico, se describen en el capítulo sobre Tecnología (página 15). En otra sección, se presenta una opinión de los principales acontecimientos del Entorno Económico, así como sus efectos en los mercados de CYDSA (página 12). El Análisis de la Administración sobre los Resultados del 2000, se anexa a los Estados Financieros Dictaminados (página 38).

**VISIÓN DEL FUTURO**

Estimados Accionistas: Como hemos descrito en este Informe, el año 2000 presentó una combinación de eventos y circunstancias adversas para la mayoría de los Negocios de CYDSA.

A los incrementos extraordinarios en los precios de los energéticos, se conjuntaron la irregular recuperación de los precios y los costos internacionales de productos homogéneos ("commodities") químicos y petroquímicos; la competencia de productos provenientes de Asia y Europa Oriental; así como los impactos negativos en la competitividad de los Negocios, ocasionados por el fortalecimiento del peso.

Nos complace informarles que las estrategias implantadas para enfrentar la situación compleja del 2000, acumulada a su vez sobre las condiciones desfavorables de 1998 y 1999 resultantes de la crisis asiática, han permitido al Grupo fundamentar las bases para instrumentar las soluciones adecuadas.

Estamos convencidos que el ciclo a la baja de los "commodities" ha tocado fondo y al igual que en ocasiones similares anteriores, CYDSA cuenta con los elementos necesarios para aprovechar las oportunidades presentadas por un entorno internacional favorable.

Hemos visto como los resultados operativos del Grupo, reflejaron la serie de circunstancias adversas que caracterizaron el año 2000. Sin embargo, a pesar de las limitaciones financieras, se continuó avanzando en la transformación de CYDSA hacia una Empresa de Clase Mundial.

Por lo tanto, se mantuvo el apoyo a los principios de Creación de Valor como el fundamento de la toma de decisiones. En este sentido, continuó la aplicación del Sistema de Compensación Variable para ejecutivos, el cual, en conjunto con otros programas internos, está dirigido a asegurar que las decisiones del personal, estén basadas en la Creación de Valor para el Cliente y para los Accionistas.

Asimismo, se reforzaron los elementos del Modelo de Desarrollo de CYDSA, definidos como la Orientación al Mercado, el Desarrollo Tecnológico, los Sistemas de Manufactura y las Mejores Prácticas Administrativas. Por ejemplo, se avanzó en crear la infraestructura para **diseñar e implantar proyectos tecnológicos**, los cuales ya han presentado resultados positivos importantes en áreas de Reducción de Costos y Desarrollo de Nuevos Productos.

En el aspecto de la Competitividad, nuevamente una empresa de CYDSA, **Policyd Planta La Presa**, fue merecedora del **Premio Shingo de Norteamérica para la Excelencia en la Manufactura**, obtenido en mayo del 2000. De esta forma, cinco plantas del Grupo han recibido esta presea, otorgada a las empresas líderes en Calidad Total de la Región del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Asimismo, en concordancia con los esfuerzos encaminados a obtener una posición de Clase Mundial en el área ambiental, cinco plantas productivas recibieron la certificación ISO-14001 durante el año, para totalizar doce unidades operativas de CYDSA certificadas en este estándar internacional. En ese mismo aspecto, el Gobierno Mexicano, a través de la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, otorgó Certificado de Industria Limpia a una planta manufacturera, con lo cual suman diez las unidades productivas merecedoras a este reconocimiento.

La implantación de los procesos y sistemas necesarios, tanto para la **comercialización y el desarrollo de oportunidades de negocio por medio de Internet** ("e-business"), como para la utilización de la **Logística como ventaja competitiva**, avanzó en varios Negocios y Areas de la Organización.

En particular, en uno de los Negocios se desarrolló un sistema para la comercialización electrónica en México y Sudamérica, el cual servirá de base para aplicaciones similares en otros casos. De igual forma, los **Sistemas de Planeación Avanzada (APS)** instalados en un número importante de Negocios, han permitido mejorar el manejo de su Cadena de Abasto y con ello, su posición competitiva.

Estamos conscientes que existen riesgos latentes en el entorno a enfrentar en el 2001. La eventual desaceleración de la economía de E.U.A. y su pro-

bable impacto negativo en el crecimiento de México y del Comercio Internacional, podría presentar nuevos retos en el desarrollo de CYDSA. Sin embargo, también habrá oportunidades adicionales de negocios, como son las provenientes de la incorporación de los **mercados del Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea**.

CYDSA está preparada para reaccionar apropiadamente ante las circunstancias favorables y desfavorables que pudieran presentársele, a través de la capitalización de los avances ya logrados en la competitividad de sus Negocios.

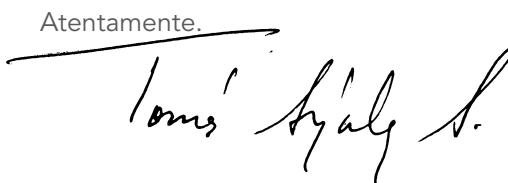
De la misma manera, CYDSA responderá a estos retos con las mejoras en competitividad, resultado de mayores esfuerzos por realizar durante el 2001. En especial, se enfatizarán aquellos dirigidos a la Reducción de Costos Fijos y a la implantación de Proyectos Tecnológicos, encaminados a elevar la productividad y a acelerar el desarrollo de nuevos productos.

Se continuará con el propósito corporativo de **reducir la Deuda Bancaria**, adicional a la disminución lograda en enero del 2001. Asimismo, con el objetivo de asegurar la maximización de las oportunidades para la Creación de Valor, o en su caso, minimizar los efectos de condiciones adversas en el entorno de Negocios, en este año se enfatizará la implantación de las estrategias requeridas para **ade-cuar el Portafolio de Negocios del Grupo**.

Las condiciones económicas y de mercado del 2000, se enfrentaron con el apoyo, la constancia y el profesionalismo de todos los colaboradores de CYDSA y el respaldo de nuestros clientes, proveedores e instituciones financieras. Confiamos que los avances logrados y los nuevos esfuerzos del 2001, serán el sustento del crecimiento rentable de CYDSA en el mediano y en el largo plazo.

Gracias por su confianza y apoyo.

Atentamente.



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