

PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN DEL PORTAFOLIO DE NEGOCIOS

En el año 2001, CYDSA avanzó en forma importante en el proceso de Reestructuración del Portafolio de Negocios, como parte de la estrategia dirigida a reducir el endeudamiento, elevar la rentabilidad y mejorar la capacidad de generación de recursos.

Resultados del Proceso de Reestructuración del Portafolio de Negocios.

Como resultado del proceso de Reestructuración del Portafolio, iniciado en el año 2000 y continuado en el 2001, se ha concretado la desinversión de cinco Negocios, la discontinuidad de la Operación de tres Negocios, así como la venta del Edificio Corporativo y de varios Bienes Raíces no Productivos.¹

Los principales resultados de este proceso, se pueden dimensionar en tres aspectos: Disminución de las Ventas, Incremento en la generación de UAFIRDA² y Reducción de la Deuda Neta de Efectivo.

1. Disminución de las Ventas.

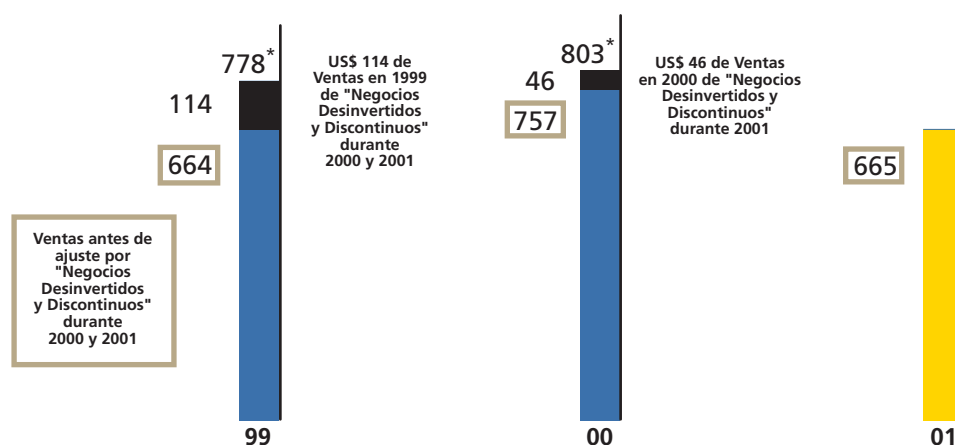
Para fines comparativos, en la gráfica de esta página se muestran las cifras de Ventas Consolidadas para los años 1999, 2000 y 2001, eliminando el efecto de las Ventas de los ocho Negocios incluidos en el Proceso de Reestructuración.

En 1999, año previo al inicio de este Proceso, los cinco Negocios desinvertidos y los tres que suspendieron operaciones durante el 2000 y 2001, realizaron en conjunto Ventas equivalentes a 114 millones de dólares.

Como se aprecia en la gráfica, las Ventas de CYDSA en términos de dólares en 1999, ascendieron a 778 millones. Al eliminar los mencionados 114 millones de dólares, correspondientes al monto vendido en ese año por los Negocios Desinvertidos y Discontinuos, se obtiene la cifra ajustada de 664 millones de dólares.

Ventas 1999-2001 Ajustadas por el efecto de Negocios Desinvertidos y Discontinuos

Millones de Dólares



* Ventas antes de ajuste por "Negocios Desinvertidos y Discontinuos."

¹ Estas transacciones se detallan en la Carta del Presidente de este Informe 2001 (página 7) y en el capítulo Simplificación de Operaciones y Decisiones de Desinversión del Informe Anual 2000 (página 16).

² UAFIRDA o Recursos de Operación se refiere a las Utilidades antes de Costo Integral de Financiamiento, Impuestos y Participación de Utilidades al personal, Partidas Extraordinarias del Estado de Resultados, Depreciaciones y Amortizaciones. UAFIRDA es equivalente a la Utilidad de Operación más cargos que no implican salida de efectivo.

Igualmente, se puede notar que las Ventas en el 2001, sumaron 665 millones de dólares. Este monto, aun cuando es 12% menor a la cifra comparable del 2000, es similar a los 664 millones de Ventas de 1999, a pesar de la importante disminución de la demanda provocada por el entorno recesivo del 2001.

2. Incremento en la generación de UAFIRDA².

En general, los Negocios desinvertidos eran generadores de UAFIRDA. Sin embargo, algunos de ellos, por tratarse de Negocios relativamente pequeños o representar para CYDSA inversiones minoritarias, aportaban al Grupo un monto de recursos de operación poco relevante.

Adicionalmente, la suspensión de operaciones se fundamentó en objetivos de incrementos de competitividad, o de eliminación de procesos de baja eficiencia de transformación. Por esta razón, estas decisiones permitieron contar con ahorros en costos de operación, los cuales permanecerán en el futuro.

En la tabla que se presenta a continuación, se muestran los efectos mencionados en los dos párrafos anteriores, ambos en términos anualizados.



Efecto en UAFIRDA Anual

Proveniente de Negocios Desinvertidos y Discontinuos durante 2000 y 2001
Millones de Dólares

Disminución de UAFIRDA por Negocios Desinvertidos	(9)
Ahorro en Costos de Operación proveniente de Negocios Discontinuos	16
Efecto Total Neto en el UAFIRDA Anualizado	7

De esta manera, los ahorros en costos resultantes de los Negocios Discontinuos, son mayores al UAFIRDA generado por los Negocios Desinvertidos. En consecuencia, las transacciones y reestructuración de estos ocho Negocios, presentan un efecto neto positivo de 7 millones de dólares anuales en la generación de UAFIRDA de CYDSA.

Efecto en el UAFIRDA sobre Ventas.

Como se explicó en los dos puntos anteriores, el Proceso de Reestructuración provocó la disminución de 114 millones de dólares en las Ventas de 1999 y el aumento de 7 millones anuales en el UAFIRDA de CYDSA. El resultado combinado de estos efectos en el UAFIRDA sobre Ventas, presenta una mejoría

neta de 2.3%, porcentaje que ya favoreció parcialmente al UAFIRDA sobre Ventas de 8.9% obtenido en el 2001.

3. Reducción de la Deuda Neta de Efectivo.

Uno de los principales logros del Proceso de Reestructuración del Portafolio de Negocios, se encuentra en la reducción del endeudamiento de CYDSA.

Los recursos provenientes de la desinversión y discontinuidad de Negocios, en conjunto con la venta del Edificio Corporativo y de otros Bienes Raíces no Productivos, realizadas durante los años 2000 y 2001, permitieron reducir significativamente la Deuda Neta de Efectivo.

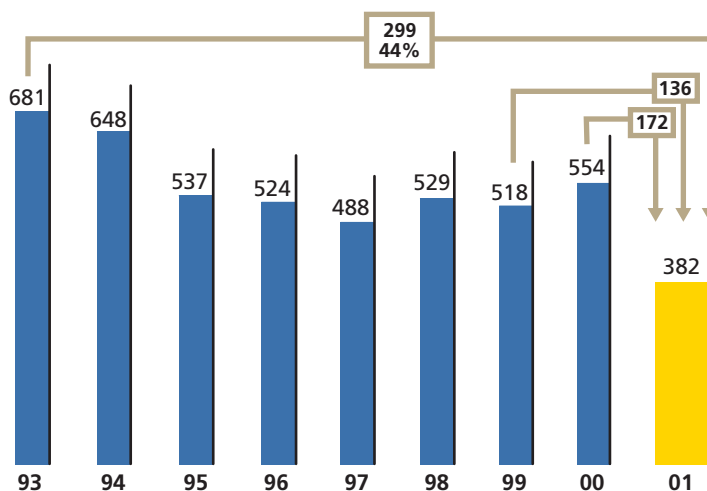
Como se muestra en la gráfica siguiente, la Deuda Neta de Efectivo de CYDSA al final del 2001, presenta un saldo de 382 millones de dólares, monto 136 millones inferior al saldo de 518 millones en diciembre de 1999, año previo al inicio del Proceso de Reestructuración.

Igualmente, la Deuda Neta de Efectivo de 382 millones de dólares en diciembre del 2001, presenta un monto 172 millones menor al total de 554 millones en la misma fecha del año anterior. Asimismo, muestra una disminución de 299 millones de dólares ó 44%, respecto al saldo de 681 millones a finales de 1993.

La reducción en la Deuda Neta de Efectivo, resultante de la Reestructuración del Portafolio, implicará una disminución de 17 millones de dólares anuales en el Gasto por Intereses. Así, un menor requerimiento para el pago de intereses, en combinación con el mencionado incremento de 7 millones de dólares en la capacidad de generación de UAFIRDA proveniente de las Desinversiones y Negocios Discontinuos, influye positivamente en el Índice de Cobertura de Intereses Netos³ de CYDSA.

Saldo de la Deuda Neta de Efectivo

Millones de Dólares a Diciembre 31



3 El Índice de Cobertura de Intereses Netos se define como UAFIRDA sobre Gasto por Intereses Neto.