



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

A NUESTROS ACCIONISTAS

Es satisfactorio informarles que, durante el 2024, los avances del Grupo CYDSA en la Estrategia de Competitividad y Crecimiento, dirigida a fortalecer un Portafolio de Negocios que asegure la Rentabilidad Sustentable a mediano y largo plazo, permitieron continuar la mejora en diversos aspectos operativos y financieros, así como aminorar los efectos de circunstancias desfavorables de origen principalmente externo, los cuales se espera sean transitorias. Con esta base, y la utilización de las mejores prácticas en todas las áreas de la Organización, en el 2024, se obtuvieron el máximo nivel en Ventas y la segunda 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 2024 destacan tres logros que se resumen a continuación:

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.

- **Aumento Significativo en la Capacidad Productiva del Negocio de Cloro, Sosa Cáustica y Especialidades Derivadas.**

En Informes anteriores, se han reportado los avances en las etapas iniciadas en enero del 2020, para construir la nueva planta fabricante de cloro y sosa cáustica en Coatzacoalcos, Veracruz, basada en la tecnología disponible más eficiente en el uso de energía y con menor afectación al entorno.

A finales del 2024, se demostró que este proyecto, realizado con un contrato "Llave en Mano" firmado por CYDSA y una empresa de nacionalidad china, responsable de proporcionar la tecnología y realizar una parte significativa de la construcción de las instalaciones, podrá incrementar la capacidad instalada de IQUISA Coatzacoalcos, de 90,000 a 220,000 ECU² anuales.

Esta capacidad significará la posibilidad de producir anualmente en esta Planta, 220,000 toneladas de cloro y 248,000 toneladas de sosa cáustica, y de esa forma, progresar significativamente en la consolidación del Negocio de Cloro, Sosa Cáustica y Especialidades Derivadas. En síntesis, incluyendo las plantas de Santa Clara y Noreste, este Negocio aumentará casi 70% su capacidad productiva, al pasar de 192,000 a 322,000 ECU² anuales, reforzándose su aportación como base fundamental para el crecimiento de CYDSA.

Ventas Consolidadas de
15,039
millones de pesos
▲6.2%

- **Proyectos para Incrementar la Capacidad del Negocio de Cogeneración de Electricidad y Vapor.**

Anteriormente se han comentado cuatro iniciativas desarrolladas por el Negocio de Cogeneración de Electricidad y Vapor, para solucionar diversos problemas relacionados con fallas en el diseño de las plantas y con el abastecimiento del gas natural para la combustión de las turbinas.

De hecho, la innovación incorporada en dos de estas iniciativas ha sido reconocida y patentada internacionalmente, incluyendo un importante proyecto terminado en el 2024. La originalidad de este proyecto se basa en utilizar sistemas de enfriamiento, para incrementar la capacidad de generación de energía a 128 megawatts, y de esa forma, superar en 12% el diseño original de 114 megawatts.

Adicionalmente, en relación con la limitación en la proveeduría del gas natural, también en el 2024 se terminó una instalación que asegurará la estabilidad en la presión de este hidrocarburo empleado en la combustión de las turbinas.

2 Electrochemical Units (Unidad Electroquímica = 1 Tonelada de Cloro + 1.128 Toneladas de Sosa Cáustica).

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

Durante el 2024, se continuó progresando en los objetivos clave planteados en el aspecto financiero, al concretarse varias transacciones que permitieron optimizar la estructura de la Deuda Bancaria y Bursátil de CYDSA, y mejorar el perfil de sus vencimientos.

De esta forma, el saldo total de la Deuda reportado a fines del 2023, equivalente a 694 millones de dólares, compuesto con 65% de instrumentos denominados en dólares de EUA y 35% en pesos mexicanos. Esta Deuda, al término del 2024, presentó un monto equivalente a 712 millones de dólares, integrado por 49% en esta moneda y 51% en pesos.

La implementación de esta estrategia requirió de seis transacciones, realizadas en cuatro etapas. Como se explicará posteriormente en la sección sobre Fuentes de Financiamiento, estas acciones implicaron 79 millones de dólares en compras de "Senior Notes"; un nuevo crédito de 1,359 millones de pesos; así como tres nuevos financiamientos a corto plazo que sumaron 2,157 millones de pesos, los cuales fueron casi en su totalidad refinanciados mediante un crédito a mediano plazo.

De esta forma, la Deuda presentó a finales del 2024, condiciones más favorables en términos de plazo, costo y flexibilidad, respecto a las características comparables en el 2023.

En síntesis, con estos tres logros, CYDSA continuó fortaleciendo el Portafolio de Negocios 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 Manufacturas y Especialidades Químicas, como por los Negocios en la más reciente Área 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 2024 se presentan organizados en los siguientes temas³:

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

³ 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.

Ventas y Utilidades⁴

En el 2024, las Ventas de CYDSA, se beneficiaron por el aumento en la capacidad productiva de la nueva planta de cloro y sosa cáustica localizada en Coatzacoalcos, Veracruz. Además, se aumentó la presencia en mercados nacionales de algunas líneas de producto del Grupo, principalmente del Negocio de Sal para Consumo Doméstico y Aplicaciones Industriales.

De esta manera, las Ventas Nacionales totalizaron 13,649 millones de pesos en el 2024, monto 6.2%, mayor a los 12,855 millones del 2023. Por su parte, el aumento en los embarques de cloro a clientes de mercados internacionales, apoyaron las Ventas de Exportación, las cuales sumaron 76 millones de dólares en el 2024, cifra 4.4% superior a los 73 millones reportados el año anterior.

En conclusión, **las Ventas Consolidadas de CYDSA del 2024 sumaron 15,039 millones de pesos, significando un aumento de 6.2%** sobre los 14,160 millones del 2023, como se aprecia en la siguiente gráfica. En la sección del Entorno Económico de este Informe (página 25),

se explica que el tipo de cambio promedio de 18.32 pesos por dólar en el 2024, mostró una depreciación de 3.3% respecto a la cifra comparable de 17.74 pesos en el periodo previo. Por lo tanto, **las Ventas Consolidadas de CYDSA presentaron un monto equivalente a 821 millones de dólares en el 2024, cifra 2.7% mayor** a los 799 millones del 2023.

El Costo de Ventas y los Gastos de Venta y Administración sumaron 12,196 millones de pesos, monto 12.1% superior a los 10,884 millones comparables del 2023. 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 capacidad productiva de la nueva Planta de Coatzacoalcos, Veracruz y, por lo tanto, con la comercialización de cloro y sosa cáustica en mercados nacionales y extranjeros. Adicionalmente, en Otros Gastos de Operación, en el 2024 se registró un monto negativo de 272 millones de pesos, esencialmente asociados al valor de activos fijos cancelados de la operación, cifra comparable con el cargo total de 110 millones del año anterior.



⁴ 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 no fueron compensados con ingresos por ventas, principalmente afectados tanto por la disminución observada en los precios internacionales de los químicos cloro-alcalinos, como por varias circunstancias internas y externas que suspendieron temporalmente la continuidad de la operación, disminuyendo su eficiencia, en varios Negocios del Grupo. Por lo tanto, **la Utilidad de Operación⁵ del 2024 al sumar 2,571 millones de pesos, equivalente al 17.1% de las Ventas, disminuyó 18.8%** respecto a los 3,166 millones del año anterior, cuando representó el 22.4% de las Ventas.

El Gasto Financiero Neto sumó 1,064 millones de pesos en el 2024, monto que comparado con 503 millones en el año anterior, significó un aumento de 561 millones, proveniente tanto de mayores Gastos por Intereses, como de la disminución de Gastos Financieros capitalizados, al iniciarse la operación de algunas inversiones previamente clasificadas en proceso y financiadas con Deuda Bancaria.

Los últimos rubros del Estado de Resultados del 2024, muestran 10 millones de pesos negativos netos de Participación en Resultados de Asociadas y Operaciones Discontinuas Netas; así como un cargo de 993 millones de Impuestos a la Utilidad. Finalmente, **la Utilidad Neta de 504 millones de pesos ó 3.4% de las Ventas en el 2024**, se compara con la Utilidad Neta de 2,125 millones del 2023, cuando significó el 15.0% 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 (página 63).

Generación de Recursos de Operación (UAFIRDA)

En el 2024, la Generación de Recursos de Operación (UAFIRDA) de CYDSA, totalizó 4,121 millones de pesos, esto es, una disminución de 108 millones ó 2.6% respecto a los 4,229 millones obtenidos en el 2023. **El UAFIRDA en términos de dólares, con un equivalente a 226 millones en el 2024**, disminuyó 12 millones ó 5.0% respecto a los 238 millones de dólares reportados el año anterior. Estos resultados se presentan en la gráfica siguiente, donde también se muestra el **UAFIRDA sobre Ventas de 27.4% calculado para el 2024**, comparable con 29.9% en el periodo previo.

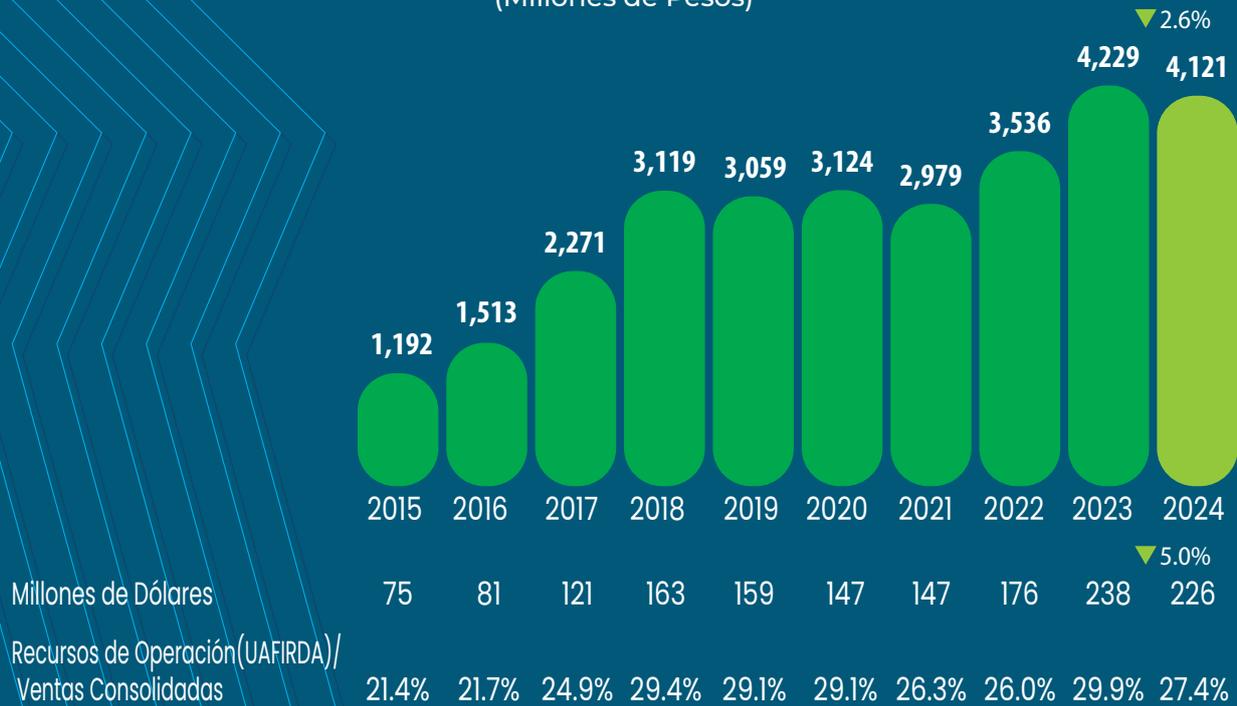
Las causas de la reducción de 12 millones de dólares en el UAFIRDA durante el 2024, reportando un monto de 226 millones, se sintetizan en dos efectos favorables y dos circunstancias negativas, explicados en los siguientes párrafos:

- **Primera circunstancia positiva: Incremento de 18 millones de dólares, por mayor comercialización de algunas líneas de producto de Sal para Consumo Doméstico y Aplicaciones Industriales, y la operación en el Negocio de Almacenamiento Subterráneo de Gas LP.**

El Negocio de Sal para Consumo Doméstico y Aplicaciones Industriales, comercializa sal natural comestible y productos complementarios, en diversas presentaciones y mercados. En el 2024, 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.

⁵ 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.

Recursos de Operación (UAFIRDA)⁴ (Millones de Pesos)



Adicionalmente, la operación del Negocio de Almacenamiento Subterráneo de Hidrocarburos, solventó parcialmente el efecto desfavorable de menores ventas de gases refrigerantes. En consecuencia, resultante de la combinación de estos factores, el UAFIRDA de CYDSA presentó un aumento de 18 millones de dólares.

- **Segundo aspecto favorable: Aumento de 10 millones de dólares, proveniente de la operación de mayor capacidad instalada en el Negocio de Cloro, Sosa Cáustica y Especialidades Derivadas, sin incluir el costo de energéticos.**

Se ha comentado la implementación 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 instala-

da 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. En el 2024, se concretaron prácticamente las últimas etapas de esta estrategia, incrementándose sustancialmente la capacidad anual de producción, al pasar de 192 mil ECUs en 2022 a 322 mil en 2024. Con esta disponibilidad de fabricación de cloro y sosa cáustica, se aumentó de forma importante el volumen físico de la producción y las ventas de sus productos, aun cuando, debido a varias condiciones externas e internas, no se operó continuamente en varios procesos del Negocio durante el año.

La fabricación adicional superó la disminución en los precios internacionales de productos cloro-alcalinos, utilizados como referencia para los precios de venta en Mé-

xico. Por lo tanto, la mayor capacidad productiva, permitió incrementar el margen de contribución, sin incluir el costo de energéticos, generando 10 millones de dólares en el UAFIRDA de CYDSA.

En síntesis, las mejoras en los márgenes de comercialización de varios Negocios, sin considerar los costos de energéticos, representaron un monto favorable de 28 millones de dólares en el UAFIRDA de CYDSA, el cual fue disminuido por los siguientes dos aspectos desfavorables.

- **Primer impacto negativo: Incremento de 22 millones de dólares en costo de Energéticos.**

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; y adicionalmente, se suministra el consumo de electricidad requerido por algunas plantas productivas de CYDSA ubicadas en otras localidades, a través de incorporar la energía 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. En el 2024, varios eventos, principalmente no controlables por el Negocio, obligaron la suspensión de una proporción importante de la capacidad productiva de cogeneración, y en un caso, sucedido en el último bimestre, sin haberse solucionado al término del año.

Estas circunstancias desfavorables, requirieron abastecer las necesidades de energía mediante incrementar la electricidad adquirida externamente de la CFE con precios sustancialmente mayores a los costos de producción, así como producir el vapor requerido en calderas alimentadas con gas natural adicional. También, cumpliendo con los programas de mantenimiento preventivo del Negocio, una turbina se desinstaló y envió al fabricante para su revisión, reflejándose en mayores costos fijos. En total, los extraordinarios costos de la electricidad adquirida a la CFE, el consumo de gas natural para producir vapor y el mantenimiento mayor de una turbina, repercutieron en el incremento en los costos de energéticos que ocasionaron la reducción de 22 millones de dólares, en el UAFIRDA de CYDSA.

Incremento de la capacidad instalada de la producción de cloro y sosa cáustica, 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



- **Impacto Negativo de 18 millones de dólares en los Costos Fijos Erogables debido a cuatro circunstancias desfavorables 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 2024 se presentaron cuatro situaciones desfavorables, externas e internas:

1. Se registró nuevamente una tasa de inflación relativamente alta de 4.2% anual, lo cual repercutió en movimientos alcistas en los precios de varios productos y servicios.
2. Algunos cambios en la Legislación Laboral, orientada a mejorar las condiciones de los trabajadores, incluyendo entre otros el aumento en días de vacaciones y la disminución de jornadas de trabajo, requirieron incrementos en algunos componentes de los salarios, y consecuentemente, en el costo de la remuneración.

3. Como habitualmente sucede en proyectos con dimensión y complejidad importantes, en las iniciativas para optimizar la capacidad productiva de cloro y sosa cáustica, así como de cogeneración de electricidad y vapor, se presentaron varias circunstancias externas e internas que limitaron la continuidad de las operaciones y, por lo tanto, el volumen de producción. En estas iniciativas, se habían implementado las plantillas de personal y otros elementos de apoyo requeridos para fabricar utilizando las nuevas capacidades, sin embargo, no fue posible compensar la totalidad de estos costos fijos adicionales debido a que no se lograron las ventas esperadas.

4. Finalmente, en el 2024 se incorporaron al registro de costos fijos, cargos adicionales provenientes de la consolidación de empresas y de transacciones no recurrentes.

Por lo tanto, la inflación, los cambios en la Legislación Laboral, el retraso en la continuidad operativa de proyectos importantes y la consolidación de gastos adicionales y no recurrentes, ocasionaron el aumento de Costos Fijos Erogables, disminuyendo 18 millones de dólares en el UAFIRDA de CYDSA.

En conclusión, los 28 millones de dólares positivos generados por los dos aspectos mencionados, fueron disminuidos por 40 millones desfavorables, principalmente por aumentos en energéticos y en costos fijos, ocasionando que el UAFIRDA de CYDSA de 226 millones de dólares en el 2024, disminuyera 12 millones respecto a los 238 millones generados en el 2023.

Sin embargo, estas circunstancias adversas de origen esencialmente externo, que en el 2024 interrumpieron la tendencia positiva en la generación de UAFIRDA reportada en periodos recientes, se espera sean transitorias, restableciéndose en el corto plazo el proceso de consolidación de resultados favorables provenientes de los Proyectos para Competitividad y Crecimiento del Grupo.



Fuentes de Financiamiento

El Programa de Proyectos de Inversión iniciado a finales del 2010, y aprobado por el Consejo de Administración para realizar el Plan Estratégico de Competitividad y Crecimiento de CYDSA, ha requerido una erogación superior a 1,000 millones de dólares. 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 durante los primeros años de implementación, y posteriormente, mediante la contratación de diversos instrumentos financieros.

Durante el 2024, se continuó implementando una estrategia iniciada el año anterior, 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 abril, se concretó la obtención de un crédito bancario de 1,360 millones de pesos a corto plazo, aprovechando la situación cambiaria favorable. Con estos recursos, se compraron 80 millones de dólares, y posteriormente, se adquirieron "Senior Notes" del Grupo emitidos en el mercado internacional, y denominados en esa moneda.

Finalmente, en el mes de diciembre del 2024, se realizó el refinanciamiento de 2,014 millones de pesos, originalmente contratados a corto plazo, mediante un crédito con vencimiento a tres años y un mes.

Como resultado de estas transacciones, **la Deuda Bancaria y Bursátil de CYDSA a diciembre 31 del 2024, sumó un equivalente a 712 millones de dólares.** Este total se integró por los siguientes siete financiamientos, individuales o en conjunto, **constituidos con 7,581 millones de obligaciones en pesos, equivalentes a 365 millones de dólares ó 51%, y con 347 millones de dólares ó 49% de instrumentos financieros denominados en esta moneda.**

Descritos cronológicamente, del total de la Deuda en pesos, se presentan cuatro financiamientos que suman 6,460 millones de pesos, equivalentes a 311 millones de dólares:

1. Certificado Bursátil o CEBURES de 850 millones de pesos, equivalentes a 40.9 millones de dólares.

Con el propósito de participar en el mercado mexicano de deuda corporativa, en el 2023, el Consejo de CYDSA y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, autorizaron un Programa de Emisión de CEBURES de hasta 5,500 millones de pesos. De este Programa, **al principio de diciembre de ese año se colocó un primer monto de 850 millones de pesos, con vencimiento en noviembre de 2026. Al fin del 2024, el saldo de estos CEBURES mostró un equivalente a 40.9 millones de dólares.**

2. Dos Créditos Bancarios a largo plazo de Bancomext, totalizando 3,453 millones de pesos, equivalentes a 166.1 millones de dólares.

Para mejorar el perfil de vencimientos de la Deuda del Grupo, en diciembre del 2023, Bancomext otorgó un primer crédito bancario de 2,094 millones de pesos, con vencimiento en 2033, cuyos recursos se utilizaron para liquidar un préstamo de corto plazo.

En abril del 2024, con el objetivo de aprovechar la situación favorable del mercado cambiario, también con Bancomext se concretó la obtención de un segundo **crédito bancario adicional de 1,359 millones de pesos a largo plazo, basado en las mismas condiciones contractuales del préstamo obtenido en diciembre del 2023.** Esto es, contratado a 10 años incluyendo uno de gracia y un programa de amortizaciones crecientes de principal, lo cual implica en este caso, **vencimiento en 2034.**



Con estos recursos, **se compraron dólares, con los cuales**, en los meses de mayo y julio, **se adquirieron “Senior Notes” del Grupo** emitidos en el mercado internacional, y denominados en esa moneda. Este nuevo crédito y el obtenido a finales del 2023, mostraron en diciembre del 2024, un **saldo de 3,453 millones de pesos, equivalente a 166.1 millones de dólares.**

3. Nuevo Crédito de 2,014 millones de pesos a mediano plazo con Scotiabank y BBVA, equivalentes a 96.9 millones de dólares.

Con el propósito de reforzar la reserva estratégica de efectivo del Grupo y afrontar una eventual inestabilidad financiera derivada de las elecciones presidenciales en México y Estados Unidos, entre marzo y octubre del 2024, se obtuvieron con tres Bancos, créditos temporales que sumaron 2,157 millones de pesos.

Posteriormente, **en el mes de 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 muy favorables para CYDSA**, incluyendo el tipo de moneda a disponer, las tasas de interés aplicables y las facilidades para pagos anticipados. Los recursos provenientes de este financiamiento se utilizaron para liquidar 2,014 millones de pesos de los préstamos mencionados en el párrafo anterior, y el remanente de 143 millones de pesos permaneció en corto plazo. Finalmente, en diciembre del 2024, este Crédito de 2,014 millones de pesos presentó un **saldo equivalente a 96.9 millones de dólares.**

4. Créditos a corto plazo con HSBC y Banco del Bajío, con un total 143 millones de pesos equivalentes a 6.9 millones de dólares.

El último componente de Deuda Bancaria denominada en pesos, incluye dos créditos a corto plazo con HSBC y Banco del Bajío que suman 143 millones de pesos, equivalentes a 6.9 millones de dólares a finales del 2024.

Adicionalmente a estas cuatro obligaciones en pesos, CYDSA cuenta con **dos financiamientos denominados en dólares, los cuales suman 276.1 millones:**

1. Notas a Largo Plazo de 172.7 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 vencimiento en octubre de 2027, con un monto total de 450 millones de dólares.

Durante el 2022 y 2023, se adquirieron en el mercado financiero internacional, Notas que a valor nominal representaron **respectivamente 118.3 y 79.7 millones de dólares de estas “Senior Notes”.** Con estas compras que sumaron 198 millones de dólares, el saldo de Notas en circulación disminuyó a 252.0 millones de dólares, en diciembre del 2023.

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 2024 se realizaron compras de “Senior Notes” del Grupo.** Como se co-

mentó anteriormente, estas transacciones se financiaron con un crédito a largo plazo en pesos, **adquiriéndose 79.3 millones de dólares a valor nominal**. De esta forma, **en diciembre de 2024, las Notas en circulación mostraron un saldo de 172.7 millones de dólares**.

2. Crédito Bancario de Santander con garantía de SACE de 103.4 millones de dólares contratado en 2022.

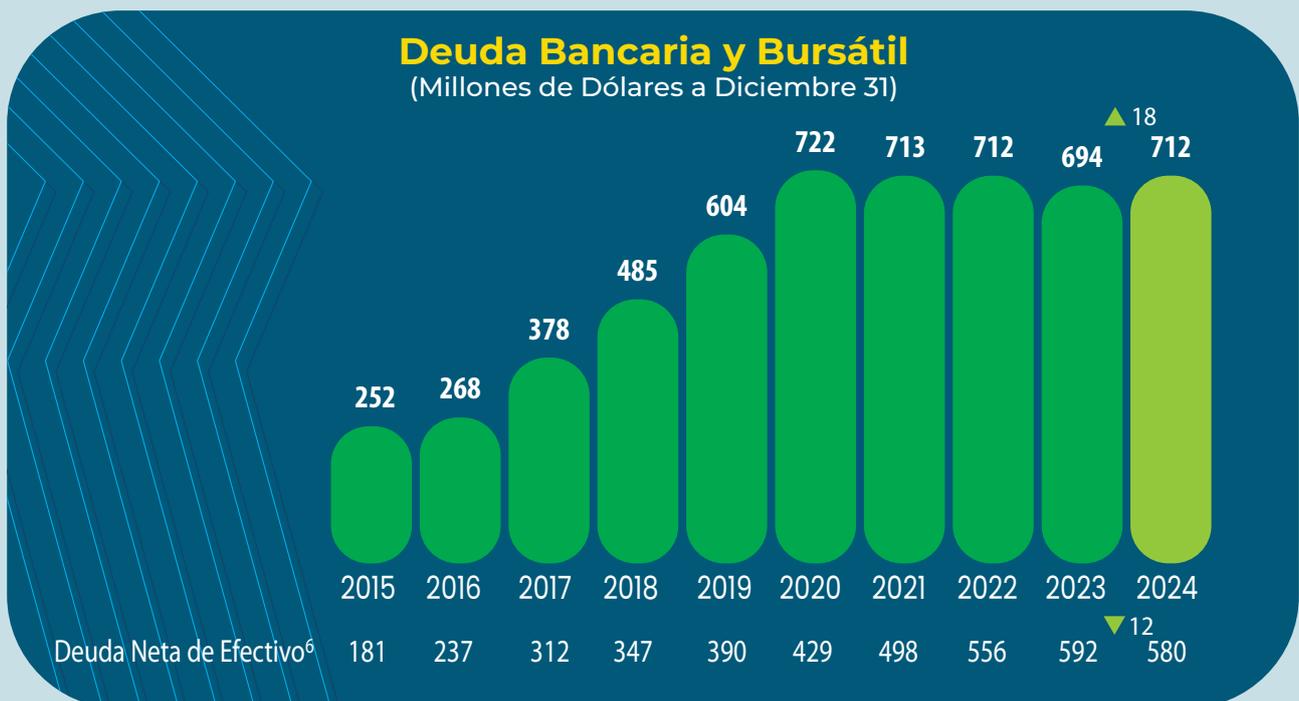
A principios del 2022, se recibió un financiamiento garantizado casi totalmente por la Agencia Italiana de Crédito a la Exportación, conocida como SACE, por sus siglas en italiano (Servizi Assicurativi del Commercio Estero Depositi y Prestiti). Los términos de este crédito, contratado con una tasa de interés preferencial, incluyeron dos años de gracia y vencimiento en 2029. Después de realizados los pagos contractuales de 2023 y 2024, **el saldo de esta obligación a finales del 2024 disminuyó a 103.4 millones de dólares**.

Por último, además de los seis financiamientos descritos, en todos los casos involucrando a la compañía tenedora Cydsa, S.A.B. de C.V., la deuda total incluye un **Crédito Sindicado para el Sistema de Procesamiento y Almacenamiento Subterráneo de Gas LP, contratado**

en el 2018, integrando montos denominados en pesos y 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 y el efecto cambiario en la porción denominada en pesos, presentó un saldo de 1,121 millones de pesos y 70.8 millones de dólares, **con un total equivalente a 124.7 millones de dólares al final del 2024**.

Por lo tanto, **la Deuda Bancaria y Bursátil Total de CYDSA a diciembre 31 del 2024, presentó un equivalente a 712 millones de dólares**. Si bien como se presenta en la siguiente gráfica, este saldo significó un aumento de 18 millones respecto al comparable de 694 millones en el año anterior, las transacciones realizadas en el 2024, mejoraron el perfil de vencimientos y el costo financiero del Grupo.

Adicionalmente, considerando la totalidad de recursos invertidos en instrumentos líquidos, el saldo de la Deuda Bancaria y Bursátil Neta de Efectivo⁶, finalizó en diciembre del 2024 con un monto equivalente a 580 millones de dólares, 12 millones inferior al saldo comparable de 592 millones reportado el año anterior.



⁶ La Deuda Bancaria Neta de Efectivo se obtiene al deducir de la Deuda Bancaria, el saldo de Efectivo y equivalentes de efectivo.

Flujo de Efectivo

En la tabla de la página 16, se presentan los componentes del **Flujo Neto de Efectivo**⁷ en el 2024, cuya partida inicial corresponde a la Generación de Recursos de Operación (UAFIRDA) de 226 millones de dólares.

La aplicación de estos recursos incluyó 31 millones de dólares 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, 34 millones de dólares para Inversiones en Activo Fijo, se destinaron al mantenimiento de los procesos productivos en condiciones normales de operación, y a actualizar algunos de los activos del Grupo; los Impuestos de Operaciones Normales requirieron de 59 millones; y se erogaron 10 millones en Otras Partidas de Operación, relacionados con ajustes contables en asientos operativos diversos y cargos no recurrentes. Después de estas partidas, se obtuvo un **saldo positivo de 92 millones de dólares en el Flujo Neto de Efectivo Proveniente de las Operaciones.**

Los tres primeros rubros relacionados con aspectos financieros comprenden el equivalente a 67 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 18 millones. Adicionalmente, con el propósito de ofrecer liquidez a los accionistas, durante el año se aprovecharon oportunidades coyunturales en el Mercado de Valores para adquirir 9,598,760 acciones propias con una erogación aproximada a 10 millones de dólares.

Por último, en relación con los registros de la Deuda Bancaria y Bursátil, se describen dos partidas:

1. El aumento del Endeudamiento Neto a Fin de Año equivalente a 18 millones de dólares, presentado en el apartado anterior dedicado a las Fuentes de Financiamiento.
2. El Efecto en la Deuda por Discrepancias Cambiarias positivo de 38 millones de dólares, relacionado con las siguientes consideraciones:
 - Las reglas contables determinan que los equivalentes en dólares de las transacciones de la deuda denominada en pesos se registren usando el tipo de cambio de la fecha de cada movimiento. Sin embargo, la equivalencia en dólares 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 25), se comenta que **el tipo de cambio a diciembre 31 aumentó de 16.92 pesos por dólar en 2023 a 20.79 pesos en 2024.** Mientras tanto, en un mercado cambiario muy volátil, **el tipo de cambio promedió 18.32 pesos por dólar en 2024.**
 - Por lo tanto, debido a que todos los financiamientos contratados el 2024, se realizaron denominados en pesos y durante periodos de tipo de cambio inferior al mostrado al fin del año, la suma de los diferentes registros de la deuda superó el saldo calculado a diciembre 31, cuya diferencia implicó un **Efecto en la Deuda por Discrepancias Cambiarias positivo de 38 millones de dólares.**

De esta forma, después de los rubros de aspectos financieros, **el Flujo de Efectivo antes de Proyectos de Inversión mostró un saldo positivo de 53 millones de dólares.**

⁷ Las cifras correspondientes al Flujo de Efectivo se contabilizan en términos de pesos corrientes. Sin embargo, debido a que la mayor parte de la Deuda de CYDSA se encuentra denominada en moneda extranjera, las comparaciones se realizan con su equivalente en dólares de EUA.

Proyectos de Inversión

En el 2024, las Inversiones para Competitividad y Crecimiento sumaron 24 millones de dólares. Este total comprende principalmente erogaciones para algunas de las últimas fases de la construcción de la nueva planta para fabricar cloro y sosa cáustica en Coatzacoalcos, Veracruz. Como se mencionó previamente en este informe, incluyendo estas instalaciones, el Negocio de Cloro, Sosa Cáustica y Especialidades Derivadas tendrá una capacidad anual nominal de 322 mil toneladas de cloro y 362 mil toneladas de sosa cáustica.

Adicionalmente, estas inversiones incluyen la recuperación de un pozo de salmuera en el Negocio de Sal para Consumo Doméstico y Aplicaciones Industriales; los Proyectos del Negocio de Cogeneración de Electricidad y Vapor, dirigidos a asegurar la estabilidad de la operación; y también los montos dedicados a varios Proyectos menores.

De esta manera, posterior a la aplicación de 24 millones de dólares en la realización de Inversiones para Competitividad y Crecimiento, **el Flujo Neto de Efectivo mostró un saldo positivo de 29 millones de dólares en el 2024, reportando 132 millones de dólares de Efectivo al final de este año.**

Contenido del Informe Anual 2024

En las **secciones dedicadas a los Negocios Estratégicos de CYDSA, se presentan los principales avances** durante el 2024, así como la información correspondiente a sus productos y mercados (página 26).

En el capítulo del **Entorno Económico**, se resumen los principales acontecimientos del año, que influenciaron el comportamiento de los mercados atendidos por los Negocios de CYDSA (página 21). El **Análisis de la Administración sobre los Resultados del 2024** (página 63), se anexa a los **Estados Financieros Dictaminados y sus Notas** (página 68).

Flujo Neto de Efectivo 2024 (Millones de Dólares)

Flujo de Efectivo:

Recursos de Operación (UAFIRDA)	226
Capital Neto de Trabajo	(31)
Inversiones en Activo Fijo para Mantenimiento y Reemplazo	(34)
Impuestos de Operaciones Normales	(59)
Otras partidas de Operación	(10)

Flujo Neto de Efectivo Proveniente de las Operaciones **92**

Intereses y Gastos Financieros Netos	(67)
Dividendos a Accionistas de CYDSA	(18)
Erogaciones para Adquisición de Acciones Propias	(10)
Endeudamiento Neto a Fin de Año	18
Efecto en la Deuda por Discrepancias Cambiarias	38

Flujo de Efectivo antes de Proyectos de Inversión **53**

Inversiones en Activos para Competitividad y Crecimiento	(24)
----------------------------------------------------------	------

Flujo Neto de Efectivo **29**

Saldo de Efectivo a Diciembre 31 de 2024 **132**

Visión del Futuro

Estimados Accionistas: Es satisfactorio informarles que la estrategia para Competitividad y Crecimiento aprobada por el Consejo de Administración e iniciada a finales del 2010, continuó avanzando en el 2024. Aun cuando condiciones adversas, principalmente de índole no controlable, suspendieron la tendencia positiva reportada en los últimos años, fue posible confirmar que los proyectos implementados permitirán mantener el desarrollo a pesar de eventuales circunstancias desfavorables en el entorno de negocios.

Los eventos imprevistos enfrentados durante el 2024, aun cuando frenaron la mejora en algunos indicadores operativos y financieros, no afectaron las capacidades competitivas de los Negocios del Grupo, los cuales están preparados para continuar evolucionando, mediante iniciativas dirigidas hacia asegurar la Rentabilidad Sustentable. Estas iniciativas, varias ya en proceso de evaluación y sintetizadas a continuación, se espera serán implementadas a mediano plazo en proyectos específicos:

- **Principales iniciativas para el desarrollo de los tres Negocios Estratégicos de Manufacturas y Especialidades Químicas.**

El Negocio de Sal para Consumo Doméstico y Aplicaciones Industriales, implementó estrategias para fortalecer los procesos de producción, almacenaje y distribución, y de esa forma, operar óptimamente Sales del Istmo, la mayor planta productora de sal natural evaporada en el Continente Americano, ubicada en Coatzacoalcos, Veracruz. Además, ha incorporado tecnologías actualizadas en su centro de distribución de producto terminado, así como fabrica los botes y tapas de plástico degradables, requeridos para el empaque de las diversas presentaciones de sal comestible y productos complementarios. También, domina técnicas que le permiten asegurar la continuidad del abas-

tecimiento de salmuera extraída (lixiviada) de cavernas salinas, materia prima esencial para su proceso de fabricación. De esta forma, este Negocio está preparado para continuar su progreso, a través de incrementar la capacidad de producción a un millón de toneladas anuales, en dos o tres etapas.

El Negocio de Cloro, Sosa Cáustica y Especialidades Derivadas, produce cloro y sosa cáustica en tres de sus cinco plantas, utilizando los procesos disponibles más eficientes en el uso de energía y con menor afectación al entorno. Como se mencionó anteriormente en este Informe, este Negocio ha implementado varios proyectos para aumentar la capacidad instalada con tecnología de punta 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, el Negocio está iniciando la evaluación de algunas oportunidades potenciales, incluyendo una nueva planta productiva de cloro y sosa cáustica, así como una instalación dedicada a químicos cloro-alcalinos.

El Negocio de Producción y Comercialización de Gases Refrigerantes ha sido reconocido por ofrecer un servicio excelente en sus redes de distribución en México y Latinoamérica, aumentando 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. Por lo tanto, además de identificar nuevas alternativas para destruir Sustancias Agotadoras del Ozono (SAOs), utilizando sus instalaciones con tecnología de Arco de Plasma de Argón, únicas en Latinoamérica y conforme a las normas establecidas por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial; el Negocio está evaluando oportunidades para ampliar la línea de productos con la fabricación de gases capaces de mejorar el cuidado del ambiente.

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 amigable en la afectación del entorno natural



- **Principales iniciativas para el desarrollo de los dos Negocios Estratégicos 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 amigable en la afectación del entorno natural. 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, el Negocio ha implementado varios proyectos de mejora, incluyendo algunos procesos patentados internacionalmente. Con esta infraestructura, se producirán los energéticos necesarios para satisfacer la demanda de las plantas de CYDSA en el Centro Industrial de Coatzacoalcos, contar con un remanente para proveer de electricidad a otras instalaciones del Grupo, así como se evaluará 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.

Si bien los proyectos estratégicos se orientaron a consolidar la competitividad del Portafolio de Negocios, las actividades del 2024 también 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. En particular, durante este año, la Administración de CYDSA y las distintas áreas operativas y corporativas, impulsaron la promoción de una cultura organizacional comprometida en reforzar los valores de una responsabilidad ética.

Un avance importante en este compromiso lo representa el fortalecimiento de la Estrategia de Sustentabilidad con la consolidación de objetivos prioritarios que guían el desarrollo



del Grupo en los aspectos Ambiental, Social y Gobernanza, conocidos como ESG, por sus siglas en inglés (“Environmental, Social and Governance”). Este proceso, en el cual participan diversas áreas corporativas y operativas, resultó en la definición de siete objetivos estratégicos, agrupados en tres líneas de acción: Medio Ambiente, Colaboradores y Valor a la Comunidad. Su implementación requirió desarrollar plataformas tecnológicas para garantizar el seguimiento y control de proyectos, asegurar el cumplimiento de las metas establecidas, fomentar la mejora continua e identificar el impacto de cada Negocio en los resultados globales de la Organización.

Algunos de los esfuerzos en la línea de acción de Medio Ambiente, forman parte de iniciativas ya realizadas o en proceso de implementación en la operación de los Negocios. Entre ellas destacan la utilización de empaques plásticos con materiales degradables, utilizados para 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.

Es importante destacar que 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 Sostenible. 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 también se consolidó la línea de denuncia enfocada en promover la ética laboral. Así mismo, durante el 2024, se definió un objetivo clave relacionado con la equidad de género, implementándose acciones específicas para aumentar la participación de mujeres en la Organización. Además, se reforzaron los protocolos de seguridad operacional en todas las plantas y se ejecutaron campañas de salud para garantizar el bienestar del personal.

Por último, respecto a la línea de acción de Valor a la Comunidad, en 2024, CYDSA implementó un plan para relacionarse con las comunidades cercanas a sus plantas, con el fin de alinear los esfuerzos de responsabilidad social

con las necesidades de cada región. También, se consolidó el compromiso de mantener cero incidentes operativos con impacto fuera de los límites de las instalaciones, asegurando un entorno seguro para las comunidades aledañas. Estas iniciativas se agregaron a la continuidad de los 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 detallarán en el Informe de Sustentabilidad de CYDSA⁸.

Finalmente, en el 2025, los esfuerzos de Sustentabilidad estarán priorizados 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), la cual será auditada obligatoriamente a partir del 2026. El objetivo de esta Norma 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.
- La sensibilización de los colaboradores en aspectos de Sustentabilidad, a través de prácticas por internet ("webinars"), cursos modulares específicos y la incorporación de temas de Sustentabilidad en juntas operativas periódicas.

Los resultados y avances de CYDSA en el 2024, provinieron de acciones e iniciativas instrumentadas adecuadamente como respuesta a oportunidades y retos presentados por contingencias nacionales e internacionales. Las perspectivas previsibles a corto plazo se perciben nuevamente en un entorno de negocios con riesgos potenciales, que deberán enfrentarse mediante análisis oportunos, puntuales y minuciosos. Por lo tanto, el personal de las áreas operativas y corporativas, que siempre ha constituido un pilar fundamental en la capacidad de desarrollo de CYDSA, requerirá mayores esfuerzos para asegurar la mejora continua, siempre basada en ventajas competitivas.

Confiamos que, durante en el 2025, la experiencia y el profesionalismo de la Organización, así como el respaldo de nuestros clientes, proveedores, inversionistas e instituciones financieras, continuarán impulsando la nueva etapa de desarrollo hacia la Rentabilidad Sustentable. Con estos apoyos, las inversiones de la Estrategia de Competitividad y Crecimiento, se afianzarán como el cimiento para la evolución de CYDSA hacia la Rentabilidad Sustentable, y de esa forma incrementar la Creación de Valor para el Cliente, el Personal, el Accionista y la Comunidad en general.

Gracias por su confianza y apoyo.

Atentamente,



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

⁸ El Informe de Sustentabilidad de CYDSA 2024, 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.