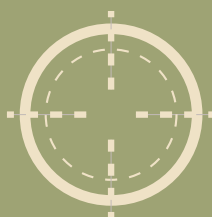




UNA EMPRESA DIVERSIFICADA  
CON VISIÓN GLOBAL



*A DIVERSIFIED COMPANY  
WITH A GLOBAL VISION*

### Reestructura Corporativa.

Uno de los más importantes eventos del ejercicio 2003 fue, sin duda, la adquisición del 43.36% del capital social de Mexichem, empresa subsidiaria del Grupo dedicada a la cadena de Cloro/Vinilo.

Los representantes de Grupo Industrial Camesa y del conglomerado francés TOTAL negociaron un acuerdo que permitió adquirir el paquete de acciones de Mexichem, propiedad de su compañía subsidiaria Atofina y concluir en una reestructura Corporativa que incluye la compra por parte de Grupo Industrial Camesa del 43.36% de las acciones de Mexichem así como del 14.98% de las acciones representativas del capital social de grupo Pennwalt y de los activos de su operación de hipoclorito en Colombia. Adicionalmente, Grupo Industrial Camesa vendió su posición del 49% del capital de Atoperóxidos. El importe neto de toda esta reestructura ascendió a \$52.0 millones U.S dólares.

Por otro lado es compromiso de la empresa tutelar el interés minoritario de Mexichem, el cual representa el 6.24% del Capital Social de esta empresa en manos del público inversionista, vía una oferta pública de compra y/o suscripción recíproca de acciones CAMESA, durante el primer trimestre del 2004.

### División Minera

Las ventas de la División Minera, las cuales son 100% denominadas en dólares, fueron de \$479.5 millones de pesos, lo que representó un incremento del 27% con respecto al año 2002; este crecimiento se conformó en primer lugar por un aumento del 23.5% en el volumen de ventas de fluorita grado metalúrgico, principalmente por mayores embarques a Europa y al Japón a través de nuestros distribuidores Nissho Iwai y Noranda, y en segundo lugar, por un incremento del 23.8% en el volumen de ventas de fluorita concentrado grado ácido para la industria química y del aluminio, que se exporta a nuestros clientes Honeywell en Canadá y Solvey en los Estados Unidos.

La rentabilidad de esta división depende de manera importante de eficientes procesos de exploración, explotación y refinación en grandes volúmenes. Durante el año 2003, la División Minera mantuvo una eficiente explotación de alta masa crítica que aunado a la devaluación del peso frente al dólar y frente a otras monedas dio por resultado un círculo virtuoso que permitió mantener su operación de clase mundial extrema y eficiente. La EBITDA (Utilidad de Operación más Depreciación) se incrementó en 34% para llegar a \$220 millones de pesos.

### División Aceros

La División Industrial registró un incremento del 17% en ventas para llegar a un total de \$790.8 millones de pesos. Las ventas en toneladas de alambre y cable de alto carbono se incrementaron en un 6%, gracias a una recuperación en el sector de la construcción en México, principalmente en la ciudad de México con las obras de infraestructura desarrolladas por el Gobierno del Distrito Federal, así como las ventas de cables mecánicos y electromecánicos relacionados con la industria del gas y del petróleo. Las ventas de la División Aceros con operaciones en los Estados Unidos representaron el 40% de las ventas totales de la división, beneficiándose de la devaluación del peso frente al dólar y del repunte económico que está registrando esa nación.

La mejora en los precios y en las mezclas de productos con mayor rentabilidad, permitieron incrementar las ventas a clientes como PEMEX, Halliburton y Baker Atlas, quienes continuaron demandando nuestro producto. A pesar de la acusación injustificada de dumping que detuvo nuestras ventas de Torón de Preesfuerzo a los Estados Unidos durante 6 meses, se mantuvo el volumen de ventas del año 2002. La EBITDA (utilidad de operación mas depreciación) se incrementó en 30.6% para llegar a \$131.2 millones de pesos.

### División Cloro/Vinil

Las ventas en volumen de Cloro, Sosa, Hipoclorito y Ácido Clorhídrico, mostraron un incremento del 2.9%, mientras que en importes registraron un incremento del 6.7%; estos incrementos se debieron principalmente a una mayor demanda y a mejores precios de referencia, principalmente del Cloro así como una mayor penetración de mercado en Hipoclorito.

Las ventas en volumen de PVC registraron un incremento del 13.7% que, en importes, representó un crecimiento del 22.6%, gracias al impulso que se dio a los mercados de masa y productos generales, además de lograr un ajuste positivo en los precios, justificados por el incremento generalizado en el mercado de la materia prima VCM.

**GRUPO INDUSTRIAL  
CAMESA HA CONSOLIDADO  
SUS MERCADOS Y SU  
ESTRUCTURA OPERATIVA PARA  
PARTICIPAR ACTIVAMENTE  
EN ESTA NUEVA ETAPA DE  
DESARROLLO ECONÓMICO**

Pennwalt's capital stock, together with the assets of its hypochlorite operation in Colombia. On the other hand, Grupo Industrial Camesa sold its 49% of the Atoperóxidos capital stock. The net figure for all this restructuring added up to \$52.0 million dollars.

On the other hand, there is an interest to purchase from the tutelary company Mexichem's minority interest, which accounts for 6.24% of this company's Capital Stock in the hands of public investment, through a public offer and/or through reciprocal CAMESA shares underwriting during the first quarter of 2004.

## GRUPO INDUSTRIAL CAMESA

HAS CONSOLIDATED ITS  
MARKETS AND OPERATIONAL  
STRUCTURE, SEEKING AN  
ACTIVE PARTICIPATION IN  
THIS NEW STAGE OF  
ECONOMIC GROWTH.

### Mining Division

Sales for the Mining Division, which are 100% in dollars, were \$479.5 million pesos, accounting for a 27% increase with respect to the year 2002; this growth was originated, first, in a 23.5% increase in fluorite metspar sales, particularly in larger shipments to Europe and Japan through our distributors Nissho Iway and Noranda, and second, it was due to a 23.8% increase in sales of fluorite acidspars for the chemical and aluminum industry, which is exported to our clients, Honeywell in Canada and Solvey in the United States.

This division's profitability is largely dependent on the efficiency of our exploration, exploitation, and large-volume refining processes. In 2003, the Mining Division maintained an efficient critical mass exploitation which, together with the devaluation of the peso with respect to the dollar and other currencies, resulted in a virtuous circle whereby its extreme and efficient world-class operation was maintained. EBITDA was increased by 34%, going up to \$220 million pesos.

### Steel Division

The Industrial Division recorded a 17% sales increase, totaling \$790.8 million pesos. Sales of high-carbon wire and cable in tons were increased by 6%, thanks to the recovery of the construction industry in Mexico, especially in Mexico City with the infrastructure developments by the local Government, as well as to sales of mechanic and electromechanical ropes linked to the gas and oil industry. Sales by the Steel Division operating in the United States accounted for 40% of the total division sales, reaping the benefits of the devaluation of the peso with respect to the dollar, and of the economic rise in that country.

Better prices and products mix, together with greater profitability made it possible to increase sales to clients such as PEMEX, Halliburton and Baker Atlas, which continued to order our product. Despite the unjustified dumping accusation which put a halt on our sales of pre-stress strand to the United States for 6 months, sales of this product were the same as in 2002. EBITDA was increased by 30.6%, up to \$131.2 million pesos.

### Chlorine/Vinyl Division

Volume sales of Chlorine, Soda, Hypochlorite, and Hydrochloric Acid increased 2.9%, while in money they increased 6.7%; these increases were mainly due to a better reference prices, especially for Chlorine, as well as a larger market penetration for Hypochlorite.

Volume sales for PVC increased 13.7%, while in money they increased 22.6%, thanks to the steps taken to impulse mass markets and general products, and also to the achievement of a positive price adjustment, justified by a general increase in the VCM raw materials market.

The closing down of PEMEX's VCM producing plant from October 1st, 2003, led us to develop important and innovative marketing strategies aimed at placing our chlorine production in export markets, thus compensating the temporary suspension by this important client. The efforts by the Management were unparalleled, since a distribution strategy was implemented which involved leasing over 578 tank cars to ship our chlorine production under very strict safety standards, sending it to domestic clients, mostly Dupont, and to the United States.

Upon reopening its Petrochemical Pajaritos plant in March 2004, PEMEX will double its VCM production capacity, which will represent an estimated 100% increase in our chlorine sales at our Cloro de Tehuantepec plant, located in Coatzacoalcos, Veracruz; we will find ourselves in a position to negotiate new prices and supply conditions.

El cierre de la planta productora de VCM por parte de PEMEX a partir del primero de octubre de 2003, nos llevó a desarrollar importantes y novedosas estrategias de comercialización para colocar nuestra producción de cloro en mercados de exportación, sustituyendo la suspensión temporal de este importante cliente. El esfuerzo realizado por la Administración fue inédito, ya que se logró implementar una logística de distribución que involucra la renta de más de 578 carros tanques de ferrocarril para embarcar nuestra producción de cloro bajo rigurosas normas de seguridad, con destino a clientes nacionales, principalmente a Dupont, y en los Estados Unidos.

Con la reapertura en marzo de 2004 de su planta Petroquímica Pajaritos, PEMEX duplicará su capacidad de producción de VCM, lo que representará para nuestra planta Cloro de Tehuantepec ubicada en Coatzacoalcos, Veracruz, un incremento estimado del 100% en nuestra venta de cloro, además de poder negociar nuevos esquemas de precios y condiciones de suministro.

Bajo estas condiciones y estrategias adoptadas, las Ventas de la División Cloro/Vinilo se incrementaron 4.1% para llegar a \$1,928 millones de pesos, y alcanzar una EBITDA (utilidad de operación más depreciación) de \$180.6 millones, es decir, un 108% más que el año anterior. La empresa ha venido implementado un cambio estructural dramático en sus costos fijos y sinergias logísticas, buscando compensar los altos costos energéticos de Energía Eléctrica y Gas.

### **Inversiones**

Congruente con la estrategia de ser un productor de bajos costos y de clase mundial, durante el ejercicio 2003 se mantuvo la política de inversiones en planta productiva destinando más de 67.0 millones de dólares, los cuales fueron cubiertos en su mayoría con flujos de la empresa y préstamos de largo plazo.

La División Aceros realizó inversiones por un total de \$4 millones de dólares, para adecuar sus instalaciones en la ciudad de Houston y reconvertir su planta para la fabricación de Torón de Preesfuerzo en los Estados Unidos, ahora como productor doméstico y mantener este importante mercado.

*Under these circumstances and thanks to the strategies implemented, Sales by the Chlorine/Vinyl Division were increased by 4.1%, up to \$1.928 billion pesos, with a \$180.6 million EBITDA, that is, 108% more than the year before. The company has performed dramatic structural changes in its fixed costs and logistic synergies, in an effort to offset high Electricity and Gas costs.*

### **Investments**

*Consistent with the strategy of being a low-cost, world-class producer, our policies aiming at investing on production capacity were maintained in 2003, allocating over 67.0 million dollars which were paid, mostly, with corporate flows and long-term loans.*

*Investments in the Steel Division totaled \$4 million dollars, to adapt its facilities in the city of Rosenberg, and to adapt its plant in order to produce pre-stress strand in the United States, now as a domestic producer, in order to maintain this crucial market.*

*Investments were made in the Mining Division for \$1 million dollars, while up to \$10 million dollars were invested in the Chemicals Division in cells or two-pole elements, as well as in modernizing the processes in the Salto, Jalisco plant.*

*And finally, the most important investment was the corporate restructuring of Mexichem for a net \$52 million dollars.*

En la División Minería se invirtió \$1 millón de dólares, mientras que en la División Química se realizaron inversiones hasta por \$10 millones de dólares en celdas o elementos bipolares, así como en la modernización de procesos en la planta del Salto, Jalisco.

Por último, la inversión mas importante fue la reestructura corporativa de Mexichem por un importe neto de \$52 millones de dólares.

#### Expectativas para el año 2004

La economía mundial para el año 2004 registrará crecimientos importantes tomando en consideración que los Estados Unidos y China, dos de los países más grandes del mundo, registraron incrementos en su PIB del 4.3% y 9.9% respectivamente durante el año 2003. Se espera que el crecimiento económico en estos dos países provocará una mayor demanda de insumos.

Grupo Industrial Camesa ha consolidado sus mercados y su estructura operativa para participar activamente en esta nueva etapa de desarrollo económico, gracias a que ha sabido estimular a un equipo talentoso y comprometido en los momentos más difíciles por los que ha atravesado la organización, mostrando una lealtad inquebrantable a la confianza que les han otorgado sus clientes, proveedores y accionistas.

Bajo este escenario económico para 2004, los que participamos en Grupo Industrial Camesa daremos nuestro máximo esfuerzo por generar los recursos económicos que le permitan a la organización continuar su estrategia de crecimiento, compitiendo con otras grandes organizaciones en el ámbito global, bajo una estructura financiera sana y rentable, reduciendo al mínimo sus costos y gastos, y continuando con reestructuraciones operativas que nos proporcionen sinergias importantes en áreas como Tesorería, Sistemas, Abastecimiento, Logística y Recursos Humanos.

Sinceramente

#### *Expectations for 2004*

*The world economy will show important growth rates in the year 2004, considering that the United States and China, two of the largest countries in the world, increased their GDP by 4.3% and 9.9%, respectively, during 2003. The economic growth by these two countries is expected to generate a larger demand for raw materials.*

*Grupo Industrial Camesa has consolidated its markets and operational structure, seeking an active participation in this new stage of economic growth. All this, thanks to its ability to stimulate a talented, engaged team during the most difficult period this company has ever undergone, showing unbreakable loyalty to the confidence placed upon them by their clients, suppliers, and stockholders.*

*Within this economic environment for the year 2004, those of us who participate in Grupo Industrial Camesa will make our best efforts to generate the economic resources that will enable this organization to continue with its growth strategy, competing with other large organizations worldwide, with a healthy, profitable financial structure, minimizing its costs and expenses, and continuing with operational reorganizations that will generate major synergies in areas such as Treasury, Systems, Purchasing, Logistics, and Human Resources.*

*Sincerely,*



ANTONIO DEL VALLE RUIZ  
Presidente del Consejo | *Chairman of the Board*



RICARDO GUTIÉRREZ MUÑOZ  
Director General | *CEO*

# CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

## BOARD OF DIRECTORS

Presidente | *Chairman of the Board*

ANTONIO DEL VALLE RUIZ

Consejeros Propietarios | *Directors*

DON ANTONIO DEL VALLE RUIZ

DON ADOLFO DEL VALLE RUIZ

DON IGNACIO DEL VALLE RUIZ

DON ALAIN JEAN MARIE DE METZ SIMART

DON RICARDO GUTIÉRREZ MUÑOZ

Consejeros Suplentes | *Alternate Directors*

DON ANTONIO DEL VALLE PEROCHENA

DON ADOLFO DEL VALLE TOCA

DON JOSÉ IGNACIO DEL VALLE ESPINOSA

DON FRANCISCO JAVIER DEL VALLE PEROCHENA

DON JUAN PABLO DEL VALLE PEROCHENA

DON GERARDO DEL VALLE TOCA

Consejeros Independientes | *External Directors*

DON JAIME RUIZ SACRISTÁN

DON DIVO MILAN HADDAD

DON FERNANDO RUIZ SAHAGÚN

Consejeros Independientes Suplentes | *Alternate External Directors*

DON THOMAS FOLKE EGERSTROM ERICSSON

DON JUAN BECKMAN LEGORRETA

DON ARMANDO SANTA CRUZ BACA

DON ENRIQUE LANDA VERDUGO

Comisario Propietario | *Statutory Auditor*

DON MANUEL GUTIÉRREZ GARCÍA

Comisario Suplente | *Alternate Auditor*

DON JORGE SOTO Y GÁLVEZ

Secretario | *Secretary*

DON FERNANDO YSITA DEL HOYO

PRINCIPAL FUNCIONARIO | *MAIN OFFICER*

Director General | *Chief Executive Officer*

GRUPO CAMESA | MEXICHEM | CÍA. MINERA LAS CUEVAS

RICARDO GUTIÉRREZ MUÑOZ



CAMESA