

# LIBERANDO NUESTRO VALOR

Informe Anual 2005



La Compañía del Vidrio

Vitro, S.A. de C.V. (NYSE: VTO; BMV: VITROA), a través de sus subsidiarias, es uno de los principales fabricantes de productos de vidrio en el mundo. La empresa se concentra en tres negocios clave: vidrio plano, envases de vidrio y cristalería\*. Estos negocios atienden diversos mercados incluyendo el de vidrio arquitectónico o para la construcción y automotriz; envases para bebidas, cosméticos, alimentos, vinos y licores; artículos de vidrio para el segmento comercial, industrial y el de consumo. Vitro también produce materias primas y fabrica maquinaria y equipos para la industria del vidrio.

Constituida en 1909 y basada en Monterrey, México, Vitro tiene sólidas coinversiones y alianzas estratégicas con socios y empresas líderes de clase mundial que le ofrecen a nuestras subsidiarias acceso a importantes mercados internacionales, canales de distribución y tecnología de vanguardia. Las subsidiarias de Vitro cuentan con instalaciones y centros de distribución en ocho países ubicados en Europa y Norte, Centro y Sudamérica y exportan sus productos a más de 70 países en todo el mundo.

\*Cuando este informe fue impreso, estábamos en el proceso de venta de nuestra participación del 51 por ciento en Vitrocrisa a nuestro socio Libbey, Inc.



Nuestra portada destaca el magnífico complejo del Distrito de la Comunicación de Telefónica, para el cual Vitro Cristalglass suministró más de 140,000 metros cuadrados de vidrio. Localizado en el Nuevo Barrio de las Tablas, Madrid, el complejo es hoy por hoy el proyecto urbano de construcción con vidrio más grande en Europa.

Este proyecto no sólo resalta el valor que podemos liberar en beneficio de nuestros clientes, sino nuestro compromiso de transparencia con nuestros inversionistas, empleados, comunidades y otros importantes grupos de personas en las que Vitro tiene interés. Agradecemos a Telefónica de España, S.A. por el permiso otorgado para utilizar esta imagen.

## Presencia INTERNACIONAL

Operamos en ocho países, tenemos centros de distribución en el Continente Americano y Europa, y exportamos nuestros productos a más de 70 países.

### Estados Unidos de América

Somos uno de los principales procesadores y distribuidores de vidrio plano y un importante proveedor de envases de vidrio hechos a la medida y con valor agregado.

### México

Somos el principal fabricante, distribuidor y comercializador de vidrio plano, envases de vidrio y cristalería en México.

### Guatemala y Costa Rica

Comegua, nuestra coinversión con dos cervecerías regionales, es el fabricante de envases de vidrio más grande en Centro América.

### Colombia

Procesamos vidrio laminado y templado para la industria automotriz y la de la construcción.

### Bolivia

Fabricamos y distribuimos envases de vidrio para las industrias de refrescos, cerveza, alimentos, vinos y licores y farmacéutica.

### España

En España somos el líder fabricante y distribuidor de productos derivados de vidrio plano para la construcción.

### Portugal

Somos un procesador y distribuidor de productos de vidrio para la industria europea de la construcción.



<b>Información Financiera Sobresaliente</b>	2
Resumen de los Resultados Financieros de Vitro de 2005.	
<b>Mensaje del Presidente del Consejo de Administración</b>	4
Adrián Sada G., Presidente del Consejo de Administración analiza el entorno macroeconómico, el desempeño, desarrollo estratégico y las perspectivas de Vitro.	
<b>Mensaje del Director General Ejecutivo</b>	6
Federico Sada G., Director General Ejecutivo evalúa y expone el avance que Vitro ha logrado en sus prioridades estratégicas, además los resultados anuales y los objetivos de la empresa.	
<b>Relaciones Sólidas con Nuestros Clientes Agregan Valor</b>	8
Destaca las relaciones de Vitro con sus clientes, las historias de éxito y las iniciativas de servicio.	
<b>La Calidad e Innovación en los Productos Impulsan el Valor</b>	10
Enfatiza la magnánima calidad, versatilidad e innovación de Vitro.	
<b>La Eficiencia Operativa y Productiva Maximizan el Valor</b>	12
Discute la reducción de costos, administración de energéticos y productividad de la empresa.	
<b>La Responsabilidad Social Libera el Potencial de Nuestras Relaciones</b>	14
Analiza el compromiso de la empresa con el medio ambiente, con sus empleados y las comunidades.	
<b>Consejo de Administración</b>	18
Ofrece información sobre los Consejeros y sobre la integración del Consejo de Administración y sus Comités.	
<b>Análisis Operativo y Financiero</b>	20
Examina el desempeño y los avances de la empresa en el 2005.	
<b>Responsabilidad Financiera de la Administración</b>	24
Remarca la responsabilidad de la Administración en cuanto al sistema de control interno.	
<b>Dictamen de los Auditores</b>	25
Presenta el dictamen emitido por los auditores independientes sobre los estados financieros consolidados de Vitro.	
<b>Estados Financieros Consolidados</b>	26
Presenta los resultados financieros de Vitro elaborados bajo los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en México.	
<b>Glosario / Información para Accionistas</b>	53
Ofrece la definición de cierta terminología propia de la industria, así como cierta información de utilidad para los inversionistas.	

Vidrio Plano	Envases
<p><b>Vitro Plan: Vitro + Pilkington (Reino Unido) 1965 - 35%</b></p> <p><b>Cristales Automotrices + Familia Posselt (México) 1999 - 49%</b></p> <p><b>Cristales Inastillables de México Distribuidora Nacional de Vidrio Vitro AFG: Vitro Plan + AFG Industries (EUA) 2002 - 50%</b></p> <p><b>Vitro America (EUA) Super Sky (EUA)</b></p> <p><b>Vitro Automotriz Vitrocar</b></p> <p><b>Vitro Colombia Vitro Flex: Vitro Plan + Fairlane Holdings, una subsidiaria de Visteon (EUA) 1979 - 38%</b></p> <p><b>Vitro Flotado Cubiertas Vidrio Plano Vidrio Plano de México Vitro Vidrio y Cristal VVP Europa Holdings</b></p> <p><b>Vitro Cristalglass: VVP Europa Holdings + Familia Prado e Inversiones Gargalón (España) 2001 - 40%</b></p> <p><b>Vitro Chaves - Industria de Vidro: Vitro Cristalglass + Familia Chaves (Portugal) 2002 - 40%</b></p>	<p><b>Vitro Envases Norteamérica (VENA) Compañía Vidriera Empresas Comegua: (1987) Centro de Tecnología Vidriera + London Overseas - 25.15% + Golden Beer Corp. - 25.15%</b></p> <p><b>Fabricación de Máquinas Industria del Álcali Servicios Integrales de Acabados Vidriera Guadalajara Vidriera Los Reyes Vidriera México Vidriera Monterrey Vidriera Querétaro Vidriera Toluca Vidrio Lux (Bolivia) Vitro Packaging (EUA)</b></p>
	Cristalería
	<p><b>Crisa Corporation (EUA)*</b></p> <p><b>Crisa Industrial: Crisa Corp. + LGA4, una subsidiaria de Libbey (EUA) 1997 - 49%</b></p> <p><b>Crisa Libbey*: Vitro + LGA3, una subsidiaria de Libbey (EUA) 1997 - 49%</b></p> <p><b>Fabricación de Cubiertos Vitro Crisa Holding*: Vitro + Libbey Europe, una subsidiaria de Libbey (EUA) 1997 - 49%</b></p> <p><b>Vitrocrista*</b></p> <p><b>Vitrocrista Comercial*</b></p>

\*En este reporte estamos considerando a Vitrocrista como una operación discontinua.

## Nuestra Misión, Visión y Valores

Somos una empresa comprometida con el cliente, que se dedica a ofrecer productos y servicios de valor agregado, en mercados rentables y en crecimiento, fomentamos esta **Misión** a través de nuestros valores, el desarrollo de nuestra gente y tecnología de vanguardia.

Nuestra **Visión** es convertirnos en una empresa líder en la industria del vidrio en cuestión de rentabilidad, eficiencia, calidad y servicio. La única forma para que podamos alcanzar nuestra visión es mantenernos fieles a nuestros valores tan probados ya con el transcurso de los años: Nuestra **Orientación al Cliente** nos permite anticipar y satisfacer las necesidades de los clientes; nuestro compromiso con la **Calidad** nos obliga a superar consistentemente las expectativas de nuestros clientes; nuestra **Creatividad e Innovación** nos conduce a buscar constantemente nuevas ideas para desarrollar y mejorar nuestros productos y servicios de valor agregado; y nuestra **Integridad y Trabajo en Equipo** fomentan un entorno de capacitación y aprendizaje constante en el cual logremos cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes, socios, accionistas, empleados y trabajadores y en general de las comunidades en las que participamos.

# Datos Financieros Sobresalientes

Vitro, S.A. de C.V. y Subsidiarias <sup>(1)</sup>

(En millones de pesos constantes del 31 de diciembre de 2005, excepciones indicadas; las cantidades en dólares figuran en millones de dólares nominales).

	31 de diciembre de					
	Dólares <sup>(2)</sup>			\$		
	2005	2004	% variación <sup>(3)</sup>	2005	2004	% variación <sup>(3)</sup>
<b>Estado de Resultados</b>						
Ventas netas consolidadas	<b>\$2,212</b>	\$2,076	6.6	<b>\$ 24,150</b>	\$ 24,018	0.5
Domésticas	<b>916</b>	872	5.0	<b>10,114</b>	10,525	(3.9)
Exportación	<b>588</b>	562	4.6	<b>6,444</b>	6,472	(0.4)
Subsidiarias en el extranjero	<b>708</b>	642	10.3	<b>7,592</b>	7,021	8.1
Utilidad de operación	<b>153</b>	128	19.5	<b>1,662</b>	1,487	11.8
Utilidad (pérdida) neta mayoritaria	<b>7</b>	(21)		<b>48</b>	(295)	
Utilidad (pérdida) neta mayoritaria por acción <sup>(4)</sup>	<b>0.03</b>	(0.08)		<b>0.18</b>	(1.09)	
Flujo de operación <sup>(5)</sup>	<b>336</b>	327	2.9	<b>3,686</b>	3,844	(4.1)
<b>Balance General</b>						
Activo total	<b>2,827</b>	2,801	0.9	<b>30,063</b>	31,708	(5.2)
Pasivo total	<b>2,045</b>	2,070	(1.2)	<b>21,745</b>	23,644	(8.0)
Capital contable total	<b>782</b>	731	7.0	<b>8,318</b>	8,064	3.1
Capital contable mayoritario	<b>516</b>	480	7.5	<b>5,488</b>	5,306	3.4
Número de personal	<b>20,877</b>	21,263	(1.8)	<b>20,877</b>	21,263	(1.8)
Inversiones en activo fijo	<b>93</b>	117	(20.9)	<b>1,015</b>	1,361	(25.4)
<b>Indicadores Financieros</b>						
Deuda / flujo de operación (veces)	<b>4.1</b>	4.4		<b>4.0</b>	4.3	
Cobertura de intereses (veces) (flujo de operación / total gasto financiero neto)	<b>1.7</b>	1.9		<b>1.7</b>	1.9	
Margen flujo de operación (%)	<b>15.2</b>	15.7		<b>15.3</b>	16.0	

(1) En este reporte estamos considerando a Vitrocristal como operación discontinua.

(2) Las cifras reportadas en dólares nominales, se obtienen dividiendo los pesos nominales de cada mes entre el tipo de cambio al fin de ese mismo mes.

(3) Variación de 2004 a 2005.

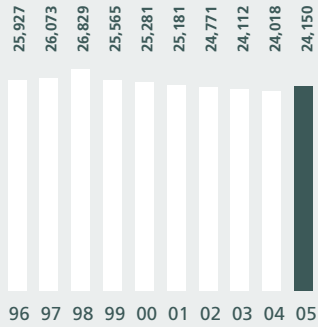
(4) En base al promedio ponderado de acciones en circulación.

(5) Flujo de operación = utilidad de operación más depreciación, amortización y provisiones de obligaciones laborales al retiro.

# Pesos

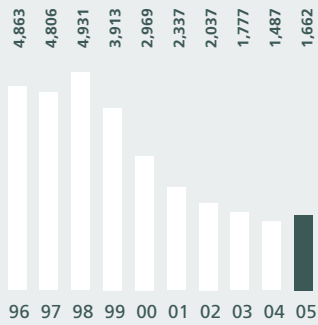
## Ventas Netas Consolidadas

Millones de pesos constantes del 31 de diciembre de 2005



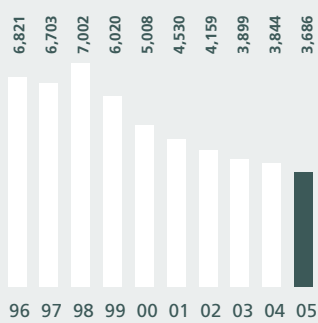
## Utilidad de Operación

Millones de pesos constantes del 31 de diciembre de 2005



## Flujo de Operación

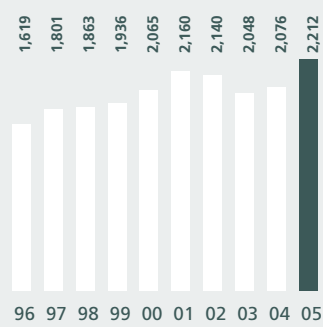
Millones de pesos constantes del 31 de diciembre de 2005



# Dólares

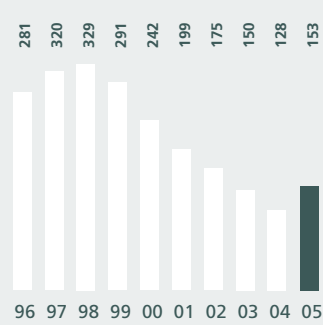
## Ventas Netas Consolidadas

Millones de dólares nominales



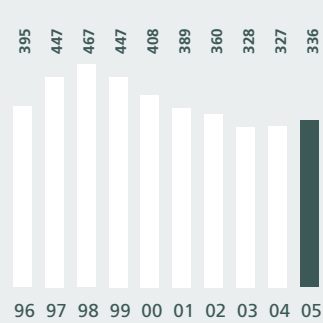
## Utilidad de Operación

Millones de dólares nominales



## Flujo de Operación

Millones de dólares nominales



Las cifras reportadas en dólares nominales, se obtienen dividiendo los pesos nominales de cada mes entre el tipo de cambio al fin de ese mismo mes.

### Operaciones Discontinuas

- 1) El 3 de julio de 2002, Vitro vendió su participación del 51 por ciento en Vitromatic, S.A. de C.V. (Vitromatic), compañía tenedora de las acciones de las subsidiarias que constituían el segmento Acros-Whirlpool.
- 2) En este reporte estamos considerando a Vitrocrista como operación discontinua.

# Mensaje del Presidente del Consejo de Administración

## A Nuestros Accionistas:

Durante los últimos años, la estrategia de Vitro se ha enfocado en fortalecer nuestros negocios clave relacionados con el vidrio y en la desinversión de activos no estratégicos. El desempeño de nuestros dos principales negocios – envases de vidrio y vidrio plano, en 2005 – robustecieron los méritos de esta estrategia. Nuestro negocio de Envases alcanzó el mayor crecimiento comparable en ventas y utilidad de operación de nuestra historia y nuestro negocio de Vidrio Plano presentó una modesta mejoría hacia finales del año.

Lamentablemente los crecientes costos energéticos y financieros han impedido el paso y la contundencia de la estrategia de Vitro. Los costos de la energía han aumentado de manera dramática alcanzando \$55 millones de dólares, o 29 por ciento más durante el último año. Estos incrementos aunados con el alto costo de financiamiento que tiene Vitro han limitado nuestra capacidad para generar el flujo de efectivo necesario para reducir nuestra deuda y así aprovechar al máximo el potencial de nuestras operaciones relacionadas con el vidrio.

En Vitro nuestro principal reto es financiero y no operativo y está concentrado en los niveles de deuda de la compañía tenedora. Por esta razón hemos emprendido una estrategia clara para atender el nivel de la deuda en la compañía tenedora y así liberar el valor de nuestros activos. Nuestro plan es reducir de manera importante la deuda al nivel de la compañía tenedora; reducir nuestros gastos y costos administrativos; desinvertir activos no estratégicos; atender nuestras necesidades de liquidez en el corto plazo y desarrollar nuestros negocios relacionados con el vidrio.

Con ese objetivo en mente seguimos manteniendo un estricto control administrativo en todas nuestras operaciones, evidenciado claramente en nuestros gastos de operación y venta los cuales se redujeron como porcentaje de ventas en un 1 por ciento, año contra año.

Nos hemos ocupado de analizar minuciosamente nuestros negocios y vendimos operaciones tales como Plásticos Bosco y Química M. Basados en el análisis de los retos que enfrenta nuestro negocio de cristalería tanto en el mercado nacional como en el internacional, nuestra vocación hacia los productos industriales más que al segmento de consumo, así como nuestras necesidades futuras de inversión, resolvimos vender Vitrocrisa a nuestro socio Libbey; operación que pretendemos concluir dentro de las próximas semanas. Por lo anterior, en este reporte

estamos presentando los resultados de nuestro negocio de cristalería como una operación discontinua. Congruentes con nuestra estrategia hemos etiquetado los ingresos netos de dichas desinversiones para pagar la deuda de nuestra compañía tenedora.

Hemos tomado importantes pasos para atender la problemática de nuestra falta de liquidez en el corto plazo, incluyendo la contratación de dos instrumentos crediticios por un total de \$150 millones de dólares con un vencimiento de 18 meses. Este efectivo junto con los fondos provenientes de la reciente venta de nuestros activos deberán resolver nuestra problemática de liquidez en el corto plazo.

Tomadas como una sola, nuestras iniciativas han ayudado a mejorar nuestra situación financiera. Nuestra deuda al nivel de la compañía tenedora fue de \$583 millones de dólares al final de 2005, menor a los \$727 millones de dólares de 2004. Además es de destacar que hemos mantenido la deuda de nuestros negocios clave en niveles competitivos.

Tal y como lo hicimos en el 2005, seguiremos trabajando para reducir nuestro costo de energéticos al consolidar nuestra estrategia de acceso a energéticos alternos. Sin embargo y a pesar de los esfuerzos del Gobierno de México para darle estabilidad al mercado – los precios del gas natural siguen siendo un tema crítico para Vitro y la industria del vidrio mundial. Por lo tanto, nuestras acciones y medidas están diseñadas para minimizar el impacto que los altos precios del gas natural tienen en nuestro desempeño y aislar nuestro plan estratégico de cualquier incertidumbre económica que pudiera resultar.

Seguimos convencidos que el vidrio es una industria rentable y con crecimiento sostenido, y sobresalimos en la fabricación de productos de vidrio. Gozamos de una reconocida reputación por nuestros productos de gran

“Seguimos convencidos que el vidrio es una industria rentable y con crecimiento sostenido, y sobresalimos en la fabricación de productos de vidrio”.



calidad y por la innovación, por nuestra tecnología moderna y flexibilidad operativa y por nuestra extraordinaria base de clientes de clase mundial. Al fortalecer nuestra estructura y flexibilidad financiera, incrementaremos nuestra capacidad para liberar el valor de nuestros activos y el desarrollo de nuestros negocios clave relacionados con el vidrio.

El potencial de nuestros negocios fue evidente en el crecimiento en ventas y en utilidades que experimentamos en Envases. El incremento en ingresos se debió a una mejora de 15.8 por ciento en ventas nacionales con un desempeño muy importante en cerveza y refrescos. Las ventas de exportación también tuvieron un excelente desempeño, incrementando 9 por ciento año contra año como resultado de la considerable demanda de cosméticos y vinos. En adición al aumento en ventas y capacidad utilizada, Envases reportó un incremento de 21 por ciento en utilidad de operación comparable; en gran medida por las eficiencias operativas, así como por las medidas de reducción de costos que adoptamos en toda la organización, incluyendo el ahorro alcanzado en empaque.

Después de un difícil arranque del año, los volúmenes de nuestro negocio de Vidrio Plano en el mercado de construcción nacional se recuperaron, incrementándose 22 por ciento durante el segundo semestre del año. Vitro Cristalglass, nuestra subsidiaria en España y Portugal volvió a reportar resultados muy positivos. Además seguimos dando pasos importantes en el mercado automotriz. El constante desarrollo de nuestras nuevas plataformas automotrices generó mayores ventas en el mercado original tanto en México como en los mercados de exportación, reportando un incremento en ventas totales de 13 por ciento para el 2005. De mayor relevancia, nuestro negocio de vidrio plano alcanzó una mejora de 40 por ciento en el flujo de operación durante el segundo semestre del año, reflejando

mayor volumen, eficiencia operativa y capacidad utilizada durante el período.

Nuestro negocio de cristalería tuvo un año complicado. Las ventas nacionales de Crisa se redujeron como resultado de menores volúmenes en líneas de productos mayorista e industrial, esto debido a la baja demanda y al incremento en productos de importación de la competencia, las cuales fueron parcialmente compensadas con una mejor mezcla de ventas con las líneas de producto minorista. A pesar de los constantes esfuerzos de Crisa en materia de reducción de costos, el incremento en energéticos y en los costos de empaque, así como su menor capacidad utilizada, afectaron de manera negativa la utilidad de operación de este negocio durante el 2005.

Por último, nos mantenemos a la vanguardia en materia de gobierno corporativo. Como una de las primeras empresas basadas en México en incorporar un comité de auditoría completamente independiente, hemos anticipado e instrumentado todos los ajustes y modificaciones a la legislación relacionada con el mercado de valores y cumplimos cabalmente con todas las disposiciones aplicables.

Aún y cuando falta mucho por hacer, confío que las medidas que hemos adoptado y aplicado nos ubicarán en el camino adecuado para liberar el valor de las fortalezas de nuestra empresa, maximizando así el valor para ustedes.

Atentamente,

**Adrián Sada G.**  
**Presidente del Consejo de Administración**  
**Vitro, S.A. de C.V.**

8 de marzo de 2006

# Mensaje del Director

## General Ejecutivo

Estimados Accionistas:

El desempeño de Vitro este año destaca nuestras fortalezas clave y nuestros retos. Gozamos de una extraordinaria base de clientes, excelente conocimiento operativo, excelentes productos y un gran equipo de gente comprometida. También enfrentamos altos precios de gas natural y costos financieros – ambos, obstáculos considerables para el crecimiento de nuestra empresa. En consecuencia nuestro plan es atender dichos retos y en el proceso, liberar para su beneficio, el valor de las fortalezas de nuestra empresa.

En el 2005 nuestras ventas consolidadas fueron de \$2.2 mil millones de dólares, un incremento de 6.6 por ciento año contra año. Partiendo de una base comparable, nuestras ventas netas incrementaron en un 10 por ciento. Nuestro flujo de operación fue de \$336 millones de dólares, un incremento de 2.9 por ciento de 2004. Sin embargo, bajo una base comparable, nuestro flujo de operación mejoró en un 6.4 por ciento. Nuestra utilidad neta fue de \$21 millones de dólares comparada con una pérdida neta de \$1 millón de dólares hace un año.

A pesar del incremento en los precios de los energéticos, nuestro negocio de Envases alcanzó el nivel más alto de ventas y flujo de operación en la historia de la empresa – incrementando 16.6 por ciento y 21 por ciento año contra año, respectivamente. El desempeño de Envases se benefició del crecimiento en los segmentos de cerveza, cosméticos, vinos y licores, así como un apoyo adicional por parte de refrescos. Además del incremento en ventas, la mejora en utilidad de este negocio se logró principalmente por su mejor productividad y mejor mezcla de ventas – especialmente en nuestros mercados nacionales clave.

En adición a mejorar nuestras relaciones comerciales de largo plazo con reconocidas empresas cerveceras y de refrescos, nuestro negocio de envases siguió capitalizando su calidad y versatilidad operativa para desarrollar relaciones comerciales en nichos de valor agregado con las industrias de cosméticos, vinos y licores en los Estados Unidos de América. Como resultado de ello fuimos capaces de crecer nuestra participación en el segmento de envases en ese país, nuestro mercado de exportación más importante.

También tomamos pasos proactivos para mejorar la productividad de nuestras operaciones en envases. Como consecuencia alcanzamos nuestro mejor índice de vidrio

empacado contra el fundido, 86.3.

El desempeño de nuestro negocio de vidrio plano, reflejó una mejora en ventas y en flujo de operación durante la segunda mitad del año. Además de nuestra mejor eficiencia productiva, la mejora en la utilidad de Vidrio Plano fue resultado de mayores volúmenes y capacidad utilizada –la cual durante el segundo semestre del año incrementó de 99 por ciento a 103 por ciento en nuestros hornos de vidrio plano y de 85 por ciento a 89 por ciento en nuestros hornos para automotriz.

Nuestras operaciones de vidrio plano ya se están preparando con la producción para nuestras nuevas plataformas de equipo original con DaimlerChrysler, Ford, Freightliner, General Motors, Nissan, y Volkswagen. En el 2006 estas plataformas impactarán de manera positiva nuestro volumen en automotriz y por ende nuestra capacidad utilizada.

Seguimos integrando cada vez más a Vitro America a nuestras operaciones de Vidrio Plano. Hoy por hoy Vitro America compra toda nuestra fabricación de la planta en Mexicali, nuestra co-inversión con AFG Industries, la subsidiaria de Asahi Glass en los Estados Unidos de América.

Al fomentar mejores relaciones con nuestros clientes y distribuidores nacionales, Vitrocar y Vitromart siguen ofreciendo una ventaja competitiva en el mercado de repuesto automotriz y en el de vidrio para construcción en nuestro país. Vitrocar opera a la fecha 160 sucursales en todo México y la red comercial de Vitromart cuenta ya con 207 tiendas a lo largo del país.

Además seguimos desarrollando nuestra presencia en el mercado europeo de valor agregado de vidrio plano arquitectónico y de construcción. Por ejemplo el año pasado obtuvimos el contrato para proveer nuestro

“Nuestra meta es aprovechar las considerables fortalezas de las que goza Vitro para realmente liberar el valor de esta empresa en beneficio de ustedes”.



vidrio arquitectónico con doble acristalamiento para la construcción del complejo del Distrito de la Comunicación de Telefónica—el proyecto de construcción más importante actualmente en Europa.

Nuestro negocio de cristalería enfrentó un año realmente complicado. En bases comparables, excluyendo Plásticos Bosco, las ventas se mantuvieron y el flujo de operación se redujo 12.4 por ciento. La mejora en mezcla de productos al menudeo compensó parcialmente las menores ventas de Crisa en nuestras líneas de productos al mayoreo e industriales. Los esfuerzos en materia de reducción de costos de este negocio también fueron importantes para compensar el menor uso de la capacidad instalada y los elevados costos energéticos—los principales factores que afectaron el flujo de operación más bajo de Crisa.

En 2005 decidimos vender Vitrocristal a nuestro socio Libbey, transacción que pretendemos concluir en próximas semanas. Esta decisión está fundamentada en un análisis minucioso de nuestras operaciones de cristalería, nuestra vocación hacia los productos industriales más que a los bienes de consumo y nuestras futuras necesidades de inversión.

Los precios del gas natural siguen siendo un asunto crítico para nuestra empresa y para nuestra industria en todo el mundo. Consecuentemente hemos redoblado nuestro enfoque en fuentes alternas de energía y en nuestro régimen de reducción de costos.

Todavía más importante, estamos totalmente comprometidos en reducir la deuda de la compañía tenedora y estamos avanzado en nuestro plan estratégico de cumplir con nuestros compromisos. Durante el año redujimos nuestra deuda de la compañía tenedora a \$583 millones de dólares comparado contra los \$727 millones de

dólares hace un año. Estamos completamente concentrados en alcanzar nuestro objetivo de reducir de manera significativa la deuda de la compañía tenedora.

Aún y cuando el 2005 fue un año complicado para nuestra empresa, estoy confiado que la experiencia, capacidad, pasión y dedicación de nuestra gente nos permitirá superar este retador entorno y surgir como una organización más esbelta, sana y más flexible.

De parte de los talentosos hombres y mujeres que integran Vitro, les agradezco su apoyo. Nuestra meta es aprovechar las considerables fortalezas de las que goza Vitro para realmente liberar el valor de esta empresa en beneficio de ustedes.

Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Federico Sada G.'.

**Federico Sada G.**  
**Director General Ejecutivo**  
**Vitro, S.A. de C.V.**

8 de marzo de 2006

<sup>1</sup> Excluyendo a Vitro Fibras, Vancan, y Plásticos Bosco, las cuales fueron desinvertidas en marzo 2004, septiembre 2004 y abril 2005 respectivamente, y considerando a Vitrocristal como operación discontinua.

# Relaciones Sólidas

## con Nuestros Clientes Agregan Valor

En todo el mundo reconocidas marcas como Avon, Bacardi, Coty, Coca-Cola, Ford, General Motors, Gerber, Hamilton Beach, Herdez, Jafra, Grupo Modelo, Moulinex, Nestlé, Pepsi Co., Pernod Ricard, Procter & Gamble, Sunbeam y Unilever – sólo por nombrar algunas – confían en Vitro para abastecer una parte integral de sus productos. Confían en nosotros porque los conocemos y les permitimos alcanzar sus objetivos de negocio. Incluso, algunas de estas relaciones datan de más de 50 años – como un testimonio de nuestra habilidad para generar valor para nuestros clientes y para nuestra empresa.

### Capitalizando el Sentimiento Nostálgico de los Consumidores

La necesidad de los consumidores de mantener lazos con sus seres queridos, con las tradiciones y con productos en los que confían está generando un creciente mercado nostálgico. Incluso el rápido crecimiento de este mercado está llevando a nuestros clientes a dedicar una creciente parte de sus esfuerzos a la nostalgia – especialmente los mexicanos que ahora viven en Estados Unidos de América.

Estos consumidores desarrollan importantes nexos con los refrescos y los jugos que les recuerdan las frutas originarias de sus países como piña, uva, mandarina, mango y guayaba, así como otros productos alimenticios. Lo mejor de todo es que prefieren comprar tales productos en botellas de vidrio. Por lo anterior, estamos trabajando muy

de cerca con un número importante de nuestros clientes de envases tales como Cadbury Schweppes, Coca-Cola Enterprises, Grupo AGA, Grupo Bebesa, Grupo Mezgo, Jugos del Valle, Novamex, y Pepsi Bottling Group para entrar y capturar una creciente parte del mercado de nostalgia.

Uno de nuestros casos de éxito es Grupo Mezgo, el cual actualmente exporta refrescos con su marca líder “Chaparritas”, dirigido al mercado de Estados Unidos de América en nuestra presentación no retornable de 255 mililitros. La decoración clásica con ACL (Applied Ceramic Label) con pintura base zinc ha logrado una aceptación generalizada en Los Angeles, Chicago y las principales ciudades tejanas.



**Una Marca Premium se Merece lo Mejor**  
Un perfil estilizado, transparencia total, y balance perfecto entre la altura y el contenido; son las características del envase de 150 gramos que Vitro desarrolló para la línea de café Golden Selection de la reconocida marca Nescafé de Nestlé.



### Socio por Excelencia

Nuestro equipo en Vitro Global Design ofrece a nuestros clientes soluciones integrales de mercadotecnia bajo un mismo techo, a través de una gama completa de servicios desde empaques hasta publicidad.

Otro caso de éxito es el de Coca-Cola Enterprises. Como parte de nuestra relación comercial, cada año le hemos surtido más de 100 millones de las botellas ícono verde "Georgia". Una réplica del primer envase de Coca, lanzado en 1886, la botella de 8 onzas cuenta con la clásica forma curvada, sin embargo sólo pesa 6 onzas, generando suficientes ahorros en los costos de manejo para ellos y para nosotros. Esta es una clásica relación de ganar-ganar ya que no sólo le permite a nuestro cliente capturar eficientemente las nuevas tendencias nostálgicas del mercado, sino que nos posiciona para ganar participación de mercado en Estados Unidos de América y Canadá como proveedor exclusivo de Coca-Cola Enterprises de envases de vidrio especiales.

### Acercándonos a Nuestros Clientes

En el 2005 seguimos reforzando nuestras relaciones comerciales y nuestra posición competitiva en el mercado por medio de nuestras crecientes redes comerciales. Lanzada en junio de 2004, Vitromart, nuestra cadena de

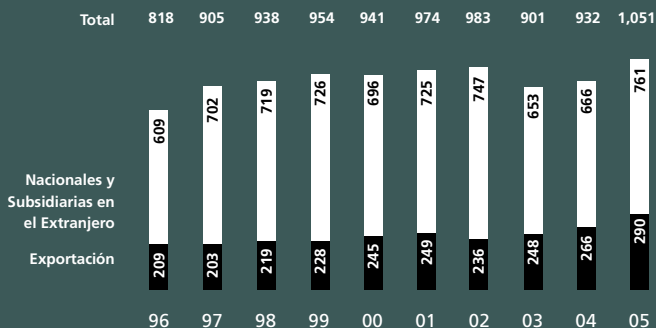
distribuidores de vidrio arquitectónico y para la construcción abarca 207 tiendas a lo largo de todo México. Vitrocar, líder en el mercado de repuesto de vidrio automotriz de México, abrió 18 sucursales este año, reforzando nuestra posición como el único proveedor con presencia nacional en este mercado. Al acercarnos más con el consumidor final, estas iniciativas nos permiten ofrecer una mejor mezcla de productos y servicios con alto valor agregado.

### Vidrio y Mucho, Mucho Más...

Aprovechamos nuestro conocimiento del mercado para forjar relaciones que van mucho más allá del vidrio. Por medio de Vitro Global Design funcionamos como una extensión del departamento de mercadotecnia de nuestros clientes, diseñando empaques, material para el punto de venta, kioscos y publicidad en general. Al ofrecerle a nuestros clientes la posibilidad de llevar directamente sus marcas al mercado, somos el socio por excelencia para negocios de cualquier tamaño.

## Ventas netas consolidadas Envases

En millones de dólares nominales



### Envases Logra Marca Histórica en Ventas

Las ventas en Envases crecieron más de 12.8 por ciento alcanzando más de mil millones de dólares en el 2005; las exportaciones representaron más de un 25 por ciento del total de ventas.

# La Calidad e Innovación en los Productos Impulsan el Valor

La calidad de nuestros productos y su innovación tienen roles fundamentales en la generación de valor en Vitro. La excepcional calidad de nuestros productos y la tecnología de punta que plasmamos en nuestros diseños y acabados conquistan a clientes de todo el mundo.

## Calidad Monumental

En el 2005 aprovechamos la extraordinaria calidad de nuestros productos y nuestra capacidad para innovar, con el objeto de fortalecer nuestra posición en la construcción de complejas edificaciones emblemáticas. Entre nuestros proyectos monumentales de construcción cabe destacar que nuestra subsidiaria en España, Vitro Cristalglass abasteció nuestro vidrio arquitectónico con doble acristalamiento especialmente diseñado para la construcción del complejo del Distrito de la Comunicación de Telefónica. Con una fachada de más de 140,000 metros cuadrados de vidrio, actualmente este es el proyecto de construcción de vidrio más importante en Europa. También fuimos seleccionados como proveedores del proyecto de la remodelación del Centro de Biotecnología del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey con dos variedades de nuestro vidrio encapsulado marca Duovent. Este proyecto, actualmente en construcción, abarcará 24,700 metros cuadrados de vidrio para una de las principales

universidades privadas de América Latina.

## La Versatilidad Genera Oportunidades

Nuestra respuesta inmediata y habilidad para innovar rápidamente siguen generando oportunidades de nichos de mercado en los segmentos de vinos y licores, alimentos especializados y cosméticos. Podemos desarrollar proyectos urgentes en tan sólo 30 días, un periodo sustancialmente menor que el promedio de 90 días que tiene el mercado.

Nuestro reciente éxito en el mercado de cosméticos en Estados Unidos de América y Sudamérica acentúa nuestra experiencia operativa y versatilidad. Somos capaces de ofrecer una amplia gama de opciones y técnicas decorativas para diferenciar las marcas de nuestros clientes. Entre ellas aplicamos decorado serigráfico, pintado líquido, pintado electrostático y mateado, así como la más avanzada tecnología en estampado en calor. Gracias a nuestra innovación en el 2005 crecimos nuestros negocios de



## Clear Choice Awards

Vitro acumuló tres reconocimientos Clear Choice Awards por las innovadoras presentaciones a sus clientes— Diet Bawls GuaraneXX (bebidas), DKNY Be Delicious (cosméticos), y Camelot Mead Wine (vinos).



### Ford Fusion

Ágil, fresco, versátil, moderno, poderoso... el Ford Fusion 2006 es sólo uno de muchos de los nuevos modelos en los que nuestro vidrio plano será parte integral. Para este nuevo modelo que se lanzó el 2 de octubre de 2005, fabricamos el parabrisas, los vidrios laterales delanteros y traseros, las ventanillas y el vidrio trasero.

cosméticos, fragancias y perfumería en Estados Unidos de América, Sudamérica y Europa en un 30 por ciento, 60 por ciento y 300 por ciento respectivamente.

### La Calidad Alimenta la Demanda

Nuestras operaciones de vidrio plano en México están dedicando especial atención y capacidad instalada, a la manufactura de vidrio automotriz al menos hasta el 2011. Durante dicho periodo fabricaremos parabrisas, laterales, quemacocos y ventanillas para DaimlerChrysler, Ford, Freightliner, General Motors, Nissan, y Volkswagen.

### Clara Elección a Favor de la Calidad

Durante el 2005 Vitro recibió múltiples distinciones y reconocimientos por su innovación en productos: Tres Clear Choice Awards por envases de vidrio para cosméticos, refrescos y vinos; dos World Star Awards por los envases

para cosméticos; y 34 premios en seis categorías en la competencia anual de Envases Estelares organizada por la Asociación Mexicana de Envase y Embalaje incluyendo el primer Premio al Envase Ecológico.

### Líder en el Mercado de Norteamérica

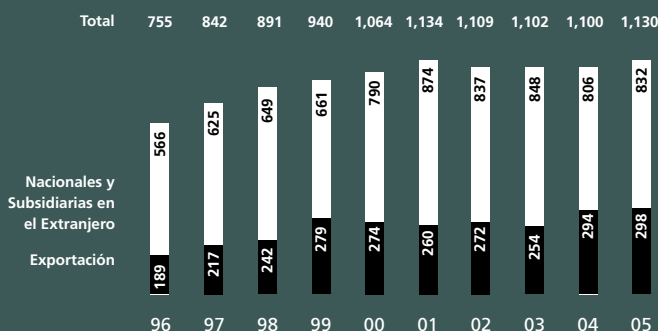
El vidrio automotriz ofrecerá un importante nicho conforme las empresas evolucionen de laterales de vidrio templado a vidrio laminado por razones de seguridad. En este segmento hoy Vitro goza de más del 50 por ciento de participación del mercado de Norteamérica.

### La Demanda Genera Innovación

La demanda es la madre del desarrollo y la inventiva en la industria del vidrio. En el 2005 nuevos productos representaron más del 12.7 por ciento de nuestras ventas de envases.

## Ventas netas consolidadas Vidrio Plano

En millones de dólares nominales



### Ventas de Vidrio Plano Reflejan Crecimiento en el 2005

Nuestras ventas en Vidrio Plano se han mantenido por arriba de los \$1.1 mil millones de dólares; las exportaciones representaron más de un 25 por ciento del total de ventas.

# La Eficiencia Operativa y Productiva Maximizan el Valor

La entrega de productos y servicios con calidad excepcional requiere máxima eficiencia y productividad en todos los niveles de nuestra organización. En todas nuestras empresas estamos enfocados en iniciativas diseñadas para mejorar los indicadores clave de nuestro desempeño, tales como el índice de vidrio empacado contra vidrio fundido, la utilización de hornos y la velocidad de las máquinas. Al incrementar la productividad y eficiencia de nuestros activos generamos valor para todos aquellos grupos de personas en los que Vitro tiene interés.

## Reducción de Costos en la Compañía

La reducción de costos es una de nuestras prioridades. Aún y cuando en el 2005 logramos reducciones de costos, siguen presentándose oportunidades para alcanzar mayores ahorros. Para mejorar nuestros procesos de negocio y simultáneamente reducir costos, cada planta ha desarrollado proyectos congruentes con la metodología Seis Sigma. Entre sus múltiples proyectos, Envases incrementó su productividad, aligeró el peso de ciertos envases, redujo el uso de aire comprimido y optimizó su estructura organizacional. De igual manera Vidrio Plano reubicó y consolidó algunas de sus bodegas. Por último, a nivel corporativo, hemos generado reducciones significativas en

costos y gastos por medio de nuestros programas para la mejora competitiva que aplicamos en toda la organización.

## Administración Flexible de Energéticos

En el 2005 los altos costos de los energéticos volvieron a representar un reto fundamental. En lugar de reaccionar de manera pasiva a las fluctuaciones del mercado, desde hace varios años hemos aprovechado nuestra flexibilidad operativa y los diversos programas con los que contamos para reducir el impacto de dichos costos.

Los energéticos alternos nos proveen de una vía importante para la reducción de costos en energía. En el



## Mini compañías: Clave del Éxito

A través de las facultades que damos a nuestra gente, liberamos su pasión y dedicación para alcanzar mejores resultados.



### Un Incansable Compromiso con la Calidad

Federico Sada, Director General Ejecutivo de Vitro, S.A. de C.V., recibe el Premio Nacional de Calidad de manos del Presidente de México, Vicente Fox, en representación de la subsidiaria Industria del Álcali.



2005 trabajamos en la reingeniería de nuestros hornos para que pudieran operar con combustóleo y/o coque de petróleo, ya que ambos representan alternativas eficientes al gas natural. A la fecha hemos convertido el 22 por ciento de nuestros hornos para que puedan usar energéticos alternativos.

### Calidad Total

A través de los años, Vitro ha ido acumulando el reconocimiento nacional e internacional por la calidad de sus operaciones, y el 2005 no fue la excepción. El año pasado cuatro empresas de la compañía, Industria del Álcali, Química M, Vidriera México, y Vitro Automotriz, fueron finalistas en el prestigiado Premio Nacional de Calidad. Correspondió a Industria del Álcali recibir el premio 2005 por su óptima y constante eficiencia operativa, productividad y la satisfacción de clientes.

Con sus orígenes en 1990, el Premio Nacional de Calidad se entrega anualmente a las organizaciones que

siguen y practican el modelo de calidad total y por ende se convierten en ejemplo a seguir para otras empresas.

### Mini compañías, Máxima Productividad

Nuestro sistema de mini compañías es una de nuestras iniciativas con mejores resultados en la productividad. Establecido en nuestras plantas de Envases, el sistema considera que cada línea de productos es el equivalente a una pequeña empresa con sus propios indicadores de desempeño. Estas pequeñas y auto administrables empresas operan como organizaciones de alto desempeño en las que la toma de decisiones se comparte y bonos basados en resultados son otorgados a todos los integrantes de la mini compañía. Considerando el récord del índice de vidrio empacado contra vidrio fundido alcanzado por Envases en el 2005, este sistema está generando evidente valor para nuestra empresa, nuestra gente y los demás grupos de personas en los que Vitro tiene interés.

Año	Compañía	Premio
1995	Vitro Fibras*	Premio Nacional de Calidad
1998	Vitro Flex	Premio Nacional de Calidad
1999	Vidriera Los Reyes	Premio Nacional de Calidad
2000	Servicio Acros Whirlpool*	Premio Nacional de Calidad
2000	Vitro Fibras*	Premio Iberoamericano de Calidad
2001	Vidriera Los Reyes	Premio Iberoamericano de Calidad
2001	Vitro Flex	Premio Iberoamericano de Calidad
2005	Industria del Álcali	Premio Nacional de Calidad

\*Anteriormente subsidiaria de Vitro

### Calidad Galardonada

Constantemente hemos procurado medios y vías innovadoras para mejorar la calidad en todas las facetas de nuestro negocio, incluyendo la de nuestros productos, servicios y relaciones institucionales. Durante los últimos 10 años, nuestro inquebrantable compromiso con la calidad ha sido merecedor de importantes premios y reconocimientos nacionales e internacionales.

# La Responsabilidad Social

## Libera el Potencial de Nuestras Relaciones

Nuestro compromiso con la responsabilidad social es una parte integral de nuestra estrategia y cultura corporativa tal y como se refleja en nuestro modelo de calidad total AST. De esta manera podemos liberar no sólo el valor de nuestra empresa sino también el potencial de aquellos con quienes trabajamos todos los días.

### Liberando el Potencial de Nuestra Gente

Nuestro activo más valioso es nuestra gente, por lo que nuestro compromiso con la responsabilidad social empieza con ella. Cuidamos de la seguridad, salud y calidad de vida de nuestros empleados por medio de una serie de programas corporativos. Ofrecemos a nuestra gente y a nuestras comunidades atención médica de la mejor calidad por medio de Clínica Vitro. Reconociendo que la prevención es la mejor medicina, en nuestras instalaciones ofrecemos programas integrales sobre educación y seguridad industrial. También motivamos a nuestra gente y sus familias a que aprovechen nuestras diversas instalaciones deportivas, culturales y recreativas, incluyendo Vitro Club, ANSPAC y Vitro Parque El Manzano – un centro vacacional ubicado justo al sur de Monterrey en una extraordinaria zona de bosques y pinos.

Asignamos un valor especial al crecimiento educativo y desarrollo profesional de nuestra gente. Como parte

de nuestra estrategia en capacitación, todas nuestras empresas apoyan a los empleados que aspiran a completar sus estudios de primaria, secundaria y preparatoria. Con nuestros bonos basados en el desempeño y en nuestro Reconocimiento a la Mejora Incremental, premiamos y recompensamos la innovación del personal en toda nuestra organización. La combinación de motivación y capacitación crea un círculo virtuoso de desarrollo en el que todos los participantes ganan.

Por último, por medio de nuestra relación con el Infonavit, el programa de vivienda auspiciado por el Gobierno de México, apoyamos a nuestros trabajadores en la obtención de créditos para que logren comprar su propia casa. Durante los últimos 7 años hemos ayudado a nuestros empleados a recibir más de 7,300 créditos que han impactado positivamente la calidad de vida de sus familias.



### Un Ambiente Relajante

Con más de 30 años de historia, Vitro Parque El Manzano es el lugar ideal para que nuestra gente se relaje, descanse y disfrute con sus familias.



### Una Valiosa Historia

Dentro de sus múltiples actividades, el Museo del Vidrio - el primer y único museo dedicado al vidrio en América Latina ubicado contiguo a los hornos que funden el vidrio - ofrece cursos y talleres para enseñarles a los niños sobre la historia del vidrio y su arte, y además sobre las congruentes prácticas ambientales del reciclado.

### Compartiendo el Valor por Medio de Nuestras Relaciones Organizacionales

De la misma manera en que promovemos la salud, seguridad y calidad de vida de nuestra gente, trabajamos con nuestros colegas en la comunidad empresarial para crear y mantener valores en nuestras comunidades.

Nuestro firme compromiso de responsabilidad social nos permite asumir el liderazgo en organizaciones clave tanto nacionales como internacionales. Entre nuestras participaciones más destacadas, somos miembros del Foro Económico Mundial. Además gozamos de una activa representación en el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), Consejo Mexicano de Comercio Exterior (Comce), la Cámara de la Industria de Transformación (Caintra) - a través de la cual somos miembros de la Confederación de Cámaras Industriales (Concamin), la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), el Consejo Empresario de América Latina (CEAL), el Consejo Mexicano de Hombres

de Negocios (CMHN); el Consejo de Instituciones de Nuevo León (CINLAC), el Centro de Productividad de Nuevo León y el Instituto de Protección Ambiental de Nuevo León (IPA). A través de nuestra relación de muchos años con autoridades de Estados Unidos de América somos pioneros en el campo de comercio inter-fronterizo seguro, habiendo obtenido la certificación del C-TPAT (Customs Trade Partnership Against Terrorism). Estamos convencidos que cada una de nuestras relaciones organizacionales representan un papel fundamental en el mejoramiento del bien común.



### Un Hogar Propio

Como resultado de nuestra relación con Infonavit, apoyamos a nuestros trabajadores en alcanzar su meta de contar con casa propia y así fomentamos el desarrollo armónico y familiar de nuestras comunidades.



Por medio de nuestras campañas de reciclado de envases de vidrio, en Vitro apoyamos a los niños con cáncer. Este vidrio reciclado se convierte en donativos en especie tales como sillas, camillas e incluso hasta juguetes para la Fundación Luz de Vida —una fundación enfocada en la lucha contra el cáncer.

### Cuidando de Nuestro Medio Ambiente

Como un miembro del Foro Mundial de Negocios para el Desarrollo Sustentable (WBCSD), el respeto y cuidado de nuestro medio ambiente es una de nuestras prioridades. Con esta coalición de 180 empresas internacionales, nos hermana nuestro compromiso con el desarrollo sustentable por medio de los tres pilares del crecimiento económico, balance ecológico y desarrollo social.

Nuestro sistema de administración ambiental es una parte importante del modelo de administración de calidad total AST. Con este sistema ejecutamos programas para la conservación de energía, reducción de emisiones y la administración racional de agua en nuestras operaciones en México. Como resultado de estos programas, nuestro negocio de Envases logró reducir su uso total de energía de

7.22 MMbtu/tvf en el 2003 a 7.09 MMbtu/tvf en el 2005. Además logramos mejorar la eficiencia de nuestros hornos y aumentamos nuestro índice de vidrio empaclado contra vidrio fundido de un 84.6 por ciento en el 2003 a un 86.3 por ciento en el 2005.

Además todas nuestras plantas en México participan de manera voluntaria en el Programa de Industria Limpia que promueve el Gobierno de México. De las 28 plantas auditadas, 27 ya alcanzaron la certificación de Industria Limpia y la que falta está en el proceso de certificación. Además cuatro de nuestras plantas recientemente obtuvieron la certificación ISO 14000.



### Un Útil Proveedor de Servicios Médicos

En 2005 Clínica Vitro fue reconocida con el Premio Nuevo León a la Calidad. Funcionando como un hospital privado, Clínica Vitro ofrece una amplia variedad de servicios médicos a nuestros empleados y al público en general.



### Un Llamado al Arte

El Museo del Vidrio lanzó una invitación para recibir propuestas para la Primera Bienal de Arte en Vidrio. Esta competencia, programada para el año 2006, genera nuevas oportunidades para artistas plásticos con base en América Latina para exponer su trabajo.

### Promoviendo el Desarrollo de Nuestras Comunidades

Trabajamos activamente en el mejor desarrollo de las comunidades en las que participamos y motivamos a nuestra gente que se involucre como voluntarios. A través de nuestra coordinación, patrocinio y participación directa en programas locales, nacionales e internacionales de reciclado de vidrio compartimos los beneficios sociales y económicos del reciclado con un número cada vez mayor de comunidades. Como resultado de nuestros esfuerzos en el 2005 reciclamos 1,822 toneladas de vidrio, 37 por ciento más que en 2004.

Además entramos en acción cuando nuestros vecinos necesitan nuestra ayuda. En el 2005 aprovechamos todos los medios de comunicación interna con los que cuenta la empresa para armar un frente común en la ayuda a las víctimas de los huracanes Katrina, Rita, Stan y Wilma que devastaron varias ciudades en Estados Unidos de América y en México. Uniendo esfuerzos con otras instituciones, nuestra gente encontró la manera para que nuestras

aportaciones llegaran a las comunidades afectadas con alojamiento de emergencia, alimento o donaciones monetarias.

Otro elemento clave de nuestra activa participación comunitaria es nuestra intervención con múltiples organizaciones civiles, incluyendo los programas de reforestación del Parque Ecológico Chipinque con el apoyo de la CONAFOR (Comisión Nacional Forestal), o bien nuestro apoyo al Museo Nacional de Historia en el Castillo de Chapultepec y el Museo del Vidrio. Por medio de estos y otros programas fortalecemos nuestro compromiso con el desarrollo y la educación cultural y ambiental de la juventud. El futuro de nuestro planeta pertenece a los jóvenes y es nuestra responsabilidad ayudarles a aprender a conservarlo y apreciarlo.

## Proyectos de Reciclaje

En Toneladas

	01	02	03	04	05
Escuelas	277	286	282	306	232
Asociaciones	19	150	296	252	219
Municipios	118	265	224	459	670
Restaurantes, Bares y Hoteles	19	28	85	96	289
Internos y otros	74	87	130	214	412
<b>Total</b>	<b>507</b>	<b>816</b>	<b>1,017</b>	<b>1,327</b>	<b>1,822</b>

### Un Vecino Responsable

Por medio de la coordinación, patrocinio y participación en programas locales, nacionales e internacionales de reciclado de vidrio mejoramos nuestro negocio, ayudamos a las comunidades en las que participamos y regeneramos la calidad del medio ambiente.

# Consejo de Administración

La obligación y responsabilidad de nuestro Consejo de Administración es supervisar la administración de nuestra empresa y garantizar que los intereses de largo plazo de nuestros accionistas sean debidamente atendidos; la mitad de nuestro Consejo la integran consejeros independientes.

El Consejo de Administración, conformado por cuatro comités, desempeña una serie de funciones claramente definidas. Integrado cien por ciento por consejeros independientes, el Comité de Auditoría verifica que las funciones de auditoría interna y externa se lleven a cabo de manera objetiva y que la información financiera

de nuestra empresa se presente de manera confiable, suficiente y transparente; el Comité de Responsabilidad Corporativa, constituido en 1998, supervisa y garantiza que los estándares de gobierno corporativo se apliquen correctamente. El Comité de Evaluación y Compensación colabora con el Consejo en la evaluación y compensación de los más altos ejecutivos de nuestra empresa. El Comité de Finanzas y Planeación ofrece asesoría al Consejo sobre la evaluación de nuestra estrategia de negocios de largo plazo, garantizando políticas de inversión y financiamiento acordes con la visión estratégica de nuestra empresa.

## Adrián Sada G.

1944

Miembro desde 1984 D

Presidente del Consejo  
Presidente del Comité de Finanzas y Planeación

*Miembro de los Consejos de Administración de Alfa, Gruma, Cydsa, Regio Empresas, Wharton (Latin American Executive Board for the Wharton School of Finance), Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN) y Grupo de Industriales de Nuevo León.*

## Federico Sada G.

1949

Miembro desde 1982 D

Director General Ejecutivo

*Miembro de los Consejos de Administración de Bombardier, Inc., Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), University of Texas MD Anderson Cancer Center y Regio Empresas; Presidente de la Fundación Pro Museo Nacional de Historia (Castillo de Chapultepec), A.C.; Presidente del Patronato del Parque Ecológico Chipinque, A.C. de B.P.; Miembro del International Business Council of the World Economic Forum, y del World Business Council for Sustainable Development; fue el primer Presidente del Consejo Mexicano de Comercio Exterior (COMCE).*

## Adrián Sada T.

1920

Miembro desde 1969 D

Presidente Honorario del Consejo

*Presidente del Consejo de Administración de Vitro (1972-1991); Presidente del Consejo de la Fundación Martínez Sada.*

## Carlos E. Represas

1945

Miembro desde 1998 A

*Presidente del Consejo de Administración de Nestlé México; Miembro del Consejo de Administración de Dreyer's Grand Ice Cream Holdings, Inc.; Miembro del Consejo de Administración de Bombardier, Inc.; Miembro del Consejo Consultivo del Global Business Policy Council; Presidente del Patronato Fundador del Instituto Nacional de Medicina Genómica de México; Presidente del Capítulo México de la Cámara de Comercio Latinoamericana en Suiza; Vicepresidente Ejecutivo (Vevey, Suiza) y Presidente de las Américas de Nestlé, S.A. (1994-2004).*

## Jaime Serra P.

1951

Miembro desde 1998 A

*Presidente de SAI Consultores, S.C.; Miembro de los Consejos de Administración de Chiquita Brands International, Fondo México, Tenaris y Grupo Modelo; Secretario de Hacienda y Crédito Público de México (1994), Secretario de Comercio y Fomento Industrial (1988-1994); Subsecretario de Ingresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (1986-1988); actualmente comparte la presidencia del Consejo del Presidente sobre Actividades Internacionales de la Universidad de Yale; Miembro de la Comisión Trilateral y del Consejo Bilateral Estados Unidos-México.*

## Joaquín Vargas G.

1954

Miembro desde 2000 A

*Presidente del Consejo de Administración del Grupo MVS Comunicaciones; Presidente del Consejo de Administración de Corporación Mexicana de Restaurantes; Miembro de los Consejos de Administración de Grupo Posadas, Grupo Costamex y Miembro del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN).*

## Dionisio Garza M.

1954

Miembro desde 1995 B

*Presidente del Consejo de Administración y Director General Ejecutivo de Alfa; Presidente del Consejo Ejecutivo de la Universidad de Monterrey (UDEM); Miembro del Consejo de CEMEX; Miembro del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN); Miembro del Comité Consultivo del Centro de Estudios para América Latina David Rockefeller de Harvard; Miembro del Consejo Asociado de la Escuela de Negocios en Harvard; Miembro del Consejo Consultivo de la Escuela de Ingeniería de Stanford; Miembro de la Comisión Trilateral.*

## Lorenzo H. Zambrano T.

1944

Miembro desde 1998 A

Presidente del Comité de Evaluación y Compensación

*Presidente del Consejo de Administración y Director General Ejecutivo de CEMEX; Presidente del Consejo de Administración de Enseñanza e Investigación Superior A. C., órgano responsable de la administración del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM); Miembro del Consejo de IBM, del Consejo Consultivo Internacional de Citigroup; Miembro de los Consejos de Administración de Alfa, Empresas ICA, Femsa y Televisa; Miembro del Consejo del Museo de Arte Contemporáneo (MARCO).*

## Gustavo Madero M.

1955

Miembro desde 1996 A

Presidente del Comité de Auditoría

*Diputado Federal de la LIX Legislatura (2003-2006), Presidente de la Comisión de Hacienda y Crédito Público; Miembro del Consejo de Administración del Grupo Hermanos Madero.*

### Andrés A. Yarte C.

1941  
Miembro desde 1991 D

Presidente del Comité de Responsabilidad Corporativa

Presidente del Consejo de Administración y Director General Ejecutivo de Distribuidora de Productos Cerámicos, S.A. y K-Inver, S.A.

### Carlos F. Muñoz O.

1955  
Miembro desde 2000 C

Director de Fomento Bursátil; Director de Super Mart; Director de Manufacturas de Concreto; Miembro del Consejo Consultivo Zona Norte de Banamex; Miembro del Consejo Consultivo del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Campus Chihuahua.

### Alejandro Garza L.

1926  
Miembro desde 1972 A

Miembro del Comité Ejecutivo de Desarrollo Inmobiliario Omega; Miembro de los Consejos de Administración de Cydsa, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), del Centro de Estudios en Economía y Educación y del Consejo del Wharton School Latin American Board y del Joseph H. Lauder Institute de Pennsylvania.

### Manuel Güemez

1942  
Comisario desde 1999

Participa en su calidad de comisario en los comités de Finanzas y Planeación, Evaluación y Compensación, Auditoría y Responsabilidad Corporativa. Presidente del Consejo de Administración de Regio Empresas y Grupo PREZ; Miembro del Comité Consultivo del Grupo de Seguridad Integral, Consejero Suplente de Gruma.

### Tomás González S.

1943  
Miembro desde 1980 B

Presidente del Consejo de Administración y Director General Ejecutivo de Cydsa; Vicepresidente del Instituto Mexicano para la Competitividad; Cónsul General Honorario de Japón en Monterrey, México; Tesorero de la Fundación Martínez Sada; Miembro del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN); y Miembro del Consejo de Administración de Regio Empresas.

### Raúl Rangel H.

1949  
Miembro desde 2001 A  
Secretario del Consejo desde 1998

Consultor de Servicios Jurídicos y Estratégicos; Presidente del Consejo Consultivo de Educación en Nuevo León; Vicepresidente del Consejo Consultivo de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL); Presidente del Consejo Consultivo de la Facultad de Leyes y Criminología de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL); Miembro del Consejo Regional del Banco Nacional de México (Banamex); Miembro de la Fundación Universidad Autónoma de Nuevo León, A.C., Miembro del Consejo de la Universidad de Monterrey (UDEM).

### Eduardo G. Brittingham

1926  
Miembro desde 1972 A

Director General Ejecutivo de Laredo Autos y Corporación Internacional de Manufacturas.

### Julio Escámez F.

1934  
Comisario Suplente desde 1999

Miembro del Consejo de Administración de Consorcio Industrial de Manufacturas, S.A., y Miembro del Consejo de Vitro, S.A. de C.V. (1974-1998).

## Comité de Auditoría

Gustavo Madero M. (Presidente)

Jaime Serra P.

Joaquín Vargas G.

Alejandro Garza L.

Alfonso González M. (Experto

Financiero, no Miembro del Consejo)

Manuel Güemez (Comisario)

## Comité de Evaluación y Compensación

Lorenzo H. Zambrano T. (Presidente)

Adrián Sada G.

Carlos E. Represas

Federico Sada G.

Eduardo G. Brittingham

Alejandro Garza L.

Manuel Güemez (Comisario)

## Comité de Finanzas y Planeación

Adrián Sada G. (Presidente)

Adrián Sada T.

Dionisio Garza M.

Tomás González S.

Federico Sada G.

Jaime Serra P.

Manuel Güemez (Comisario)

## Comité de Responsabilidad Corporativa

Andrés A. Yarte C. (Presidente)

Adrián Sada G.

Federico Sada G.

Carlos F. Muñoz O.

Raúl Rangel H.

Carlos E. Represas

Manuel Güemez (Comisario)

A = Independiente  
B = Relacionado  
C = Patrimonial Independiente  
D = Patrimonial Relacionado

# Análisis

## Operativo y Financiero

Usted debe leer este análisis conjuntamente con nuestros estados financieros consolidados, sus correspondientes notas y demás información financiera que se incluye en este informe. Elaboramos nuestros estados financieros de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en México, los cuales difieren en ciertos aspectos de los Principios de Contabilidad vigentes en los Estados Unidos de América. Esta sección incluye declaraciones sobre situaciones futuras que conllevan riesgos e incertidumbres. Es probable que nuestros resultados reales varíen en forma material de lo manifestado en las declaraciones sobre proyecciones y estimados futuros como consecuencia de diversos factores.

### Entorno Económico

#### General

El 2005 fue un año de un moderado crecimiento económico global. En el 2005 México y Estados Unidos de América – nuestros dos principales mercados – registraron crecimiento del PIB de 3.0 por ciento y 3.5 por ciento respectivamente, comparado con el crecimiento de 4.4 por ciento y 4.2 por ciento respectivamente en el 2004. El crecimiento de la economía mexicana se sustentó principalmente en el incremento en los precios del petróleo. Sin embargo, los analistas siguen estimando un índice de bajo crecimiento en gran medida como consecuencia de la imposibilidad de alcanzar las reformas estructurales que requiere el país. Por otra parte, en el 2005 el índice de inflación alcanzó el nivel históricamente más bajo al reportar 3.3 por ciento.

En el 2005 el precio de gas natural alcanzó nuevos máximos históricos debido en parte a los huracanes que afectaron su extracción y procesamiento en los Estados Unidos de América. El incremento en los precios de los energéticos fue la razón principal de un crecimiento marginal en el sector industrial, a razón de un 1.6 por ciento, comparado con las cifras de 2004. En septiembre de 2005 entró en vigor un Decreto Presidencial para mantener competitivo el precio del gas natural para uso industrial en México, el cual tuvo vigencia de septiembre de 2005 a enero de 2006. Como resultado de dicha medida, el precio promedio del gas natural para uso industrial durante dicho período fue de aproximadamente \$7.97 dólares por MMbtu. Dicho precio representó una considerable ventaja para los industriales mexicanos, principalmente ante sus competidores en Estados Unidos de América. Por otra parte, la apreciación del peso Mexicano contra el dólar de Estados Unidos de América en más de 4.6 por ciento convirtió a México en un mercado muy atractivo para las importaciones en el 2005, especialmente las procedentes de los países asiáticos.

Crecimiento del PIB	2003	2004	2005
México	1.3%	4.4%	3.0%
EUA	2.7%	4.2%	3.5%

Reconociendo el impacto positivo al mantener niveles bajos de inflación y un déficit aceptable, la estricta política fiscal y monetaria que mantiene el Gobierno de México no ofrece la flexibilidad necesaria para sustentar la mejora económica en México. Como resultado, el nivel de las nuevas inversiones y la mejora del poder adquisitivo han sido marginales.

Diversos factores pueden afectar el crecimiento de la economía mexicana y el sector industrial. Estos factores incluyen el nivel de la recuperación de la economía de Estados Unidos de América y la participación de la industria mexicana en dicha recuperación, la aprobación e implementación por parte del Gobierno de México de la reforma fiscal y otras reformas como la energética, así como el entorno político que se genera por las elecciones presidenciales a celebrarse en julio de 2006. No obstante esta dinámica política y económica, seguiremos enfocados en los factores que podemos controlar para posicionarnos y así aprovechar al máximo las oportunidades que nos presente el mercado.

#### Tipo de Cambio y Tasa de Inflación

Una parte importante de nuestros ingresos se genera en los mercados externos, ya sea como exportación directa desde México o como ventas de nuestras subsidiarias internacionales. Además una parte importante de nuestras ventas en México se facturan o están ligadas al dólar de los Estados Unidos de América. Por lo tanto fluctuaciones en las

	2003	2004	2005
<b>Inflación en México</b> (Basada en el Índice Nacional de Precios al Consumidor)	4.0%	5.2%	3.3%
<b>Inflación en EUA</b> (Basada en el CPI de los Estados Unidos de América)	1.9%	3.3%	3.5%
<b>Diferencial de Inflación EUA/México</b>	2.1%	1.8%	(0.2%)
<b>Reevaluación Nominal del Peso Mexicano / (Devaluación)</b>	(7.6%)	0.8%	4.6%

monedas en las que vendemos nuestros productos pueden impactar la comparación de nuestras ventas y márgenes año contra año.

Los cambios en el valor relativo del peso frente al dólar de los Estados Unidos de América impactan nuestros resultados operativos. En términos generales la devaluación del peso a un nivel más competitivo probablemente conllevaría un incremento de nuestros márgenes operativos, mientras que la continua apreciación del peso probablemente implicaría un decremento de los mismos, en ambos casos medidos en pesos. Lo anterior se debe principalmente a que el monto de nuestras ventas netas consolidadas denominado en o ligado al dólar de los Estados Unidos de América excede el total de los costos y gastos administrativos denominados en o ligados al dólar de los Estados Unidos de América.

En el 2005 el peso mexicano reflejó una apreciación nominal de 4.6 por ciento comparado con un 0.8 por ciento en el 2004. Nuestros precios y niveles de ingresos fueron afectados primordialmente por dicha apreciación monetaria.

## Resultados Operativos Consolidados

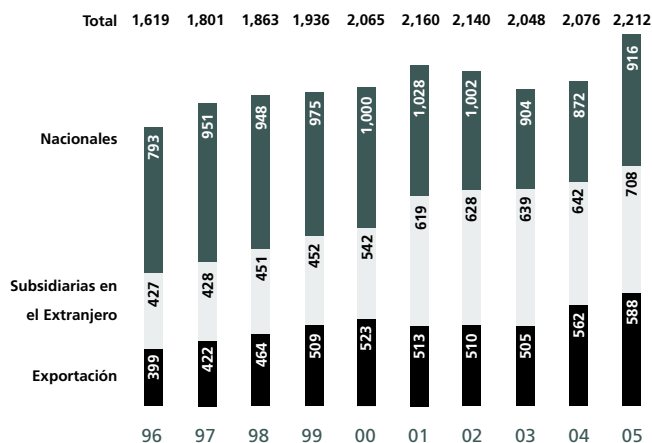
### Ventas Netas

En el 2005 nuestras ventas consolidadas alcanzaron \$2,212 millones de dólares, un 6.6 por ciento más que nuestras ventas netas en el 2004. En bases comparables —excluyendo las empresas desinvertidas en el 2004 y 2005 (ver Desinversiones Estratégicas)—nuestras ventas aumentaron en un 10 por ciento durante el año. Nuestro negocio de envases de vidrio presentó un importante crecimiento en ventas durante el año como resultado de una mayor actividad económica tanto en México como en el extranjero, así como una mejor aceptación de nuestros productos en los mercados que atendemos.

Las ventas de nuestro negocio de vidrio plano se incrementaron en un 4.4 por ciento comparado con las cifras de 2004. Dicho incremento se debió a un crecimiento del 1.6 por ciento en las exportaciones, así como el crecimiento en ventas de nuestras subsidiarias estadounidenses de vidrio plano y vidrio automotriz y de nuestra subsidiaria española concentrada en el vidrio para la industria de la construcción. Las ventas de vidrio automotriz crecieron en un 6.6 por ciento originadas por el lanzamiento de nuevas plataformas de producto original durante el año.

## Ventas netas consolidadas

En millones de dólares nominales



\* En este reporte estamos considerando a Vitrocrisa como operación discontinua.

### El 2005 Reflejó Crecimiento en los Ingresos para Vitro

En el 2005 las ventas mejoraron en un 6.6 por ciento a más de US\$2.2 mil millones, con las exportaciones representando más de un 25 por ciento de dicho total de ventas.

Por otra parte, las ventas de nuestro negocio de envases de vidrio se incrementaron en un 16.1 por ciento debido principalmente a un sólido crecimiento en los mercados de cerveza y envases retornables en el segmento de refrescos en México. El incremento en las ventas de exportación se originó principalmente por el segmento de vinos y licores, además de nuestros envases para cosméticos, cuya calidad y precio generaron una extraordinaria aceptación en los mercados foráneos. Durante el 2005, los volúmenes de ventas nacionales y de exportación mejoraron en un 12 por ciento y 5 por ciento respectivamente.

### Ingresos Operativos

Para el 2005, nuestra utilidad de operación y flujo de operación aumentaron en un 19.6 por ciento y 2.9 por ciento, respectivamente, comparados con las cifras de 2004. En bases comparables—excluyendo las empresas desinvertidas en el 2004 y 2005 (ver Desinversiones Estratégicas)—nuestra utilidad de operación aumentó en 26.0 por ciento para alcanzar los \$154 millones de dólares, partiendo de \$122 millones de dólares en el 2004, y nuestro flujo de operación aumentó en un 6.4 por ciento alcanzando los \$337 millones de dólares, comparado contra los \$317 millones de dólares en el 2004.

El incremento en utilidad de operación y flujo de operación se debió principalmente al nivel récord de ventas anuales y al flujo de operación que alcanzó Envases. No obstante el incremento en los precios de los energéticos, el flujo de operación Envases aumentó en más de un 21 por ciento, principalmente debido al incremento en el volumen de ventas, una mejor mezcla de productos y mejores eficiencias operativas, que permitieron una favorable absorción del incremento en los costos fijos.

Congruentes con las prácticas de la industria de envases de vidrio, en el 2004 modificamos nuestra política de

depreciación y capitalización de moldes, reduciendo su vida útil de ocho a tres años. Este cambio generó un cargo adicional por depreciación de aproximadamente \$10.7 millones de dólares. Además generó la capitalización de aproximadamente \$4.9 millones de dólares, constituyendo un activo en los resultados de la empresa.

En el 2005 continuamos avanzando en el proceso de reducción de nuestros gastos y costos administrativos manteniendo estrictas políticas de reducción de costos en todos nuestros negocios. Incluso los gastos de operación y venta se redujeron como porcentaje sobre ventas en un punto porcentual en comparación con el año anterior.

### Costo Integral de Financiamiento

Para el 2005, nuestro costo integral de financiamiento se incrementó hasta alcanzar \$127 millones de dólares, comparado con los \$115 millones de dólares reportados en el 2004, debido al incremento en gasto por intereses y la reducción en la ganancia monetaria de \$38 millones de dólares comparada con los \$60 millones de dólares reflejados en el 2004, así como una ganancia cambiaria de \$36 millones de dólares, que no impacta el flujo.

### Otros Gastos

Durante el año continuamos con el proceso de reducción de los servicios corporativos resultando en un cargo por \$27 millones de dólares y con la optimización del desempeño operativo y comercial de nuestras empresas, lo cual implicó un gasto sin efecto en flujo o el descontar activos en \$47 millones de dólares. Por otra parte, registramos un ingreso de \$40 millones de dólares debido a la designación de Vitro como fideicomisario en primer lugar de los activos aportados al fideicomiso que administra Vitro Club.

### Impuestos

Para el año que terminó el 31 de diciembre de 2005, el total de impuestos y PTU se tradujo en un ingreso de \$40 millones de dólares comparado con un cargo de \$9 millones de dólares reflejados en el año que concluyó el 31 de diciembre de 2004. Este ingreso se derivó principalmente de un beneficio fiscal por impuestos diferidos de aproximadamente \$55 millones de dólares debido al reconocimiento como parte de la base gravable de ciertos activos de nuestras subsidiarias sujetos de repatriación.

### Resultados Netos

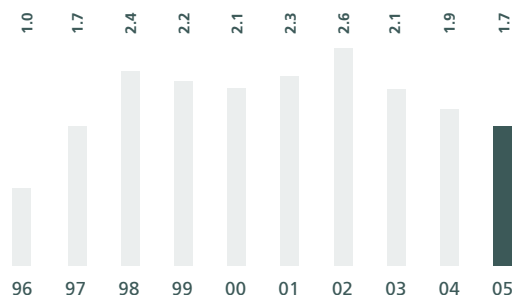
La disminución que registramos en la carga fiscal contribuyó a la mejora en nuestros resultados, generando en el 2005 una utilidad neta de \$21 millones de dólares comparado con la pérdida neta de \$1 millón de dólares registrada en el 2004.

### Inversión en Activos

En el 2005 nuestras inversiones en activos alcanzaron los \$93 millones de dólares, cantidad menor a los \$117 millones de dólares invertidos durante el 2004. Durante el año invertimos principalmente en el mantenimiento

### Flujo de operación / Total gasto financiero neto

Veces



de nuestros activos, instalaciones y maquinaria. En Vidrio Plano iniciamos invirtiendo en la reparación del horno VF1 el cual se reprogramó hasta mediados de febrero de 2006, así como en herramientas y equipo para atender las nuevas plataformas que logramos en vidrio automotriz. En Envases hacia finales de año pasado iniciamos con la inversión para la reparación mayor de un horno.

### Posición Financiera Consolidada

Al 31 de diciembre de 2005 nuestra deuda fue de \$1,383 millones de dólares, \$60 millones de dólares menos que el nivel que teníamos al final de 2004, \$1,443 millones de dólares. Considerando nuestra situación de efectivo, nuestra deuda neta al final de 2005 era de \$1,218 millones de dólares comparada con \$1,171 millones de dólares al final de 2004.

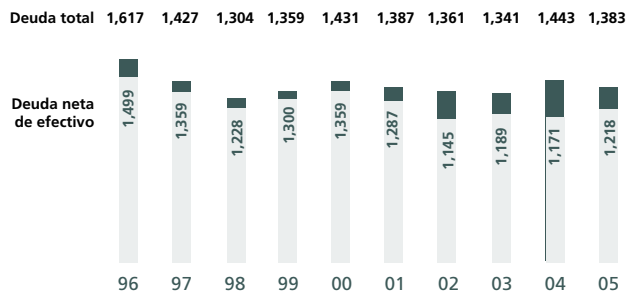
Por tercer año consecutivo el perfil de la deuda de la compañía mostró una mejoría: (i) la vida promedio de la deuda de la compañía al 31 de diciembre de 2005, fue de 3.9 años, comparada con los 3.8 años en el año 2004, (ii) aproximadamente el 62 por ciento de los vencimientos de la deuda en 2006 están ubicados en las subsidiarias, y (iii) nuestro porcentaje de deuda en dólares fue un 83 por ciento del total de nuestra deuda de 2005, lo cual con base en nuestros flujos en dólares resulta un servicio de deuda más eficiente.

Seguimos teniendo acceso a los mercados de capitales nacionales e internacionales, incluyendo:

- El 4 de febrero de 2005, nuestro negocio de Envases emitió con éxito en los Estados Unidos de América bonos no subordinados por \$80 millones de dólares, con vencimiento en el 2011. Esta emisión fue una reapertura de los bonos emitidos en julio de 2004, los cuales también tuvieron buena aceptación por el mercado.
- El 24 de febrero de 2005, Envases nuevamente negoció un crédito garantizado por \$150 millones de dólares con vencimiento en el 2010.
- El 26 de septiembre de 2005 anunciamos la exitosa contratación de dos créditos por un total de \$150 millones de dólares con un vencimiento en el 2007. El primero se trata de un crédito garantizado de \$45 millones de dólares para capital de trabajo de Vitro Plan,

## Deuda\*

En millones de dólares nominales



\* En este reporte presentamos a Vitrocrisa como una operación discontinua por lo tanto, su deuda no se considera dentro de estos importes.

S.A. de C.V. (Vidrio Plano). Mientras que el segundo es un préstamo por \$105 millones de dólares no garantizados para Vitro Envases Norteamérica, S.A. de C.V. (VENA).

Adicionalmente en varias oportunidades durante el año colocamos con éxito certificados de acciones por medio de la Bolsa Mexicana de Valores.

- El 7 de febrero de 2006 anunciamos que nuestra subsidiaria VENA, la empresa tenedora en el negocio de Envases, concretó exitosamente la emisión de notas preferentes garantizadas de corto plazo (las "Notas") por un total de \$75 millones de dólares. El crédito comparte garantías con el resto de la deuda no subordinada garantizada de VENA. Las Notas tienen un vencimiento de 12 meses y una tasa de rendimiento de 8.0 por ciento. La menor tasa de interés refleja el extraordinario desempeño de VENA y el reconocimiento del mercado de la clara diferenciación entre el nivel de riesgo VENA y el de la compañía tenedora.

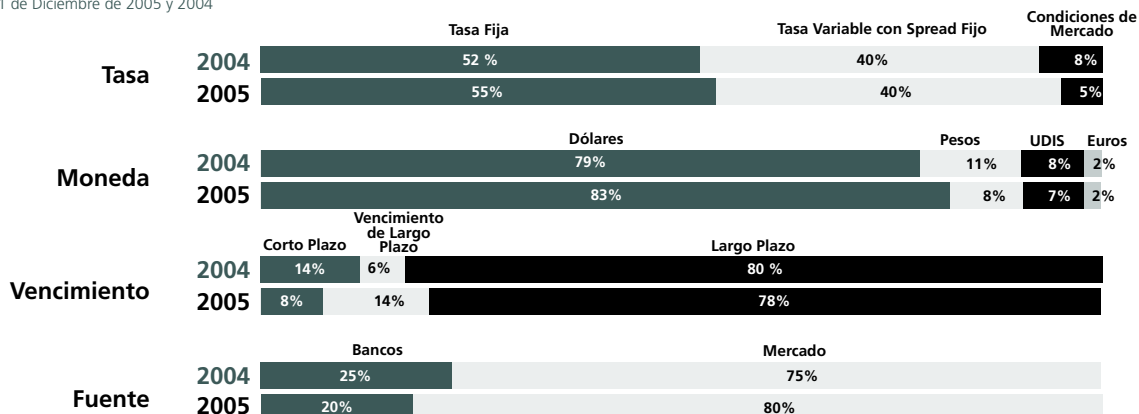
## Desinversiones Estratégicas

Siendo una empresa totalmente enfocada en la manufactura, empaque y distribución de productos de vidrio, hemos desinvertido los siguientes negocios:

- Envases Cuautitlán, S.A. de C.V.- En septiembre de 2003, vendimos nuestras acciones de Envases Cuautitlán, S.A. de C.V. (ECSA) a Grupo Phoenix Capital, Ltd. por un precio aproximado de \$18 millones de dólares. ECSA manufactura y distribuye envases de plástico.
- Vitro Fibras, S.A.- El 2 de abril de 2004 vendimos nuestras acciones en Vitro Fibras, S.A. a Owens Corning, Inc. en un precio aproximado de \$71.5 millones de dólares. Vitro Fibras manufactura y distribuye productos de fibra de vidrio, aislantes y térmicos.
- Vitro American National Can, S.A. de C.V. (Vancan).- El 27 de septiembre de 2004, vendimos nuestro 50 por ciento en Vancan a Rexam, Inc. en un precio aproximado de \$26.5 millones de dólares. Vancan manufactura y distribuye envases de aluminio.
- Plásticos Bosco, S.A. de C.V.- El 1o. de abril de 2005, cerramos la venta del 100 por ciento de nuestra participación en Plásticos Bosco, S.A. de C.V. ("Plásticos Bosco"). Plásticos Bosco manufactura y distribuye artículos y productos desechables para mesa y cocina.
- Vitrocrisa.- Al 31 de diciembre de 2005, nuestras negociaciones con Libbey, Inc. para la venta de Vitrocrisa, han avanzado lo suficiente para clasificar a Vitrocrisa como una operación discontinua de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (GAAP). Esta venta es consistente con nuestro plan estratégico de reducir la deuda al nivel de la compañía tenedora.
- Química M, S.A. de C.V.- El 2 de marzo de 2006, concretamos la venta del 51 por ciento de nuestra participación en Química M, S.A. de C.V. ("Química M") a Solutia, Inc. por \$20 millones de dólares. Química M produce la película de polivinyl butiral (PVB), que es utilizada para fabricar vidrio laminado para la industria automotriz y de la construcción.

## Perfil de la Deuda

Al 31 de Diciembre de 2005 y 2004



# Responsabilidad

## Financiera de la Administración

Una de las obligaciones de la Administración es la preparación de los estados financieros de la Sociedad, y de la información financiera adicional incluida en este Informe. Esta responsabilidad incluye mantener la integridad y objetividad de la información financiera y la preparación de los estados financieros de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en México.

La Sociedad cuenta con una estructura de control interno diseñada para proporcionar una certeza razonable en cuanto a que los registros reflejan substancialmente las transacciones derivadas de sus operaciones y razonablemente garantizan el uso adecuado de los activos y además evitan el menoscabo material de los activos de la Sociedad.

La estructura de control interno se basa en la contratación y capacitación de personal calificado, políticas y procedimientos bien establecidos y la contratación de un equipo de auditores internos que aplican rigurosos programas de auditoría a todas las operaciones.

Los estados financieros de la Sociedad fueron auditados por Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu, contadores públicos independientes; su auditoría fue llevada a cabo de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en México, considerando la estructura de control interno de la Sociedad, los cuales son substancialmente equivalentes a los Principios de Auditoría Generalmente Aceptados en los Estados Unidos de América. Para mayor detalle sobre este Informe, en este documento se incluye el reporte íntegro de los auditores externos.

El Comité de Auditoría de nuestro Consejo de Administración tiene la responsabilidad de determinar que la Administración cumpla con sus obligaciones en cuanto al control de los registros y los reportes financieros de las operaciones y sobre la preparación de los estados financieros.

El Comité de Auditoría se reúne regular y continuamente con la Administración, con los auditores internos y con los auditores externos. El Comité de Auditoría selecciona, autoriza la compensación y supervisa el trabajo de la firma que dictamina nuestros estados financieros. Además, dicho Comité es el único que tiene la capacidad para autorizar la contratación del auditor independiente para cualquier servicio distinto a los trabajos de auditoría.

Los auditores externos e internos tienen libre y total acceso al Comité de Auditoría y se reúnen con éste para discutir su labor de auditoría, los controles internos y los asuntos relacionados con los reportes financieros.



**Federico Sada G.**  
Director General Ejecutivo



**Claudio L. Del Valle C.**  
Director General de Administración



**Álvaro Rodríguez A.**  
Director General de Finanzas

8 de marzo de 2006

## Oficinas Corporativas

Av. Ricardo Margáin Zozaya 400  
Col. Valle del Campestre, 66265  
Garza García, Nuevo León, México  
Tel. (52) 81 8863 1200  
www.vitro.com

## Contacto Comunidad Financiera

Adrián Meouchi  
Gerente de Planeación Financiera y Relación con  
Inversionistas  
Tel. (52) 81 8863 1350  
Fax: (52) 81 8863 1290  
Correo electrónico: ameouchi@vitro.com

## Contacto Medios Informativos

Albert Chico  
Gerente de Comunicación Corporativa  
Tel. (52) 81 8863 1335  
Fax: (52) 81 8863 1307  
Correo electrónico: achico@vitro.com

## Contacto Legal

Javier Arechavaleta  
Director Jurídico  
Tel. (52) 81 8863 1203  
Fax: (52) 81 8863 1372  
Correo electrónico: jarechavaleta@vitro.com

## Contacto en Estados Unidos de América

Susan Borinelli / Michael Fehle  
Breakstone Group  
Tel. (646) 452 2330  
Correo electrónico:  
sborinelli@breakstone-group.com  
mfehle@breakstone-group.com

## Audidores Independientes

Galaz, Yamasaki, Ruiz Urquiza, S.C.  
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu  
Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB  
Residencial San Agustín, 66260  
Garza García, Nuevo León, México  
Tel. (52) 81 8133 7300  
Fax: (52) 81 8133 7383  
www.deloitte.com/mx

## Mercados de Valores

Bolsa Mexicana de Valores (BMV), México  
New York Stock Exchange (NYSE), EUA

## Claves de Cotización

BMV, VITROA  
NYSE, VTO (American Depositary Receipt, ADR,  
consistente en tres acciones VITROA sin derecho  
a voto).

## Banco Depositario de ADR's

The Bank of New York  
Servicios a inversionistas  
P.O. Box 11258  
Church Street Station  
New York, NY 10286-1258  
Llamadas sin costo dentro de los EUA:  
1-888-BNY-ADRS  
Llamadas Internacionales: (212) 815 3700  
Correo electrónico: shareowners@bankofny.com  
www.stockbny.com

## Política de Dividendos

La declaración, cantidad y pago de dividendos son determinados por la mayoría de los accionistas con derecho a voto en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. Esta decisión está basada en la recomendación del Consejo de Administración. Los términos y condiciones de pago de los dividendos formalmente declarados por la correspondiente Asamblea General Ordinaria de Accionistas, son generalmente aprobados por la Asamblea tomando como base la recomendación hecha por el Consejo de Administración de la Sociedad, tomando en cuenta su condición financiera.

## Reportes de la SEC

La Sociedad periódicamente presenta los reportes e informes a la Comisión de Valores e Intercambio de los Estados Unidos de América ("U.S. Securities and Exchange Commission" o "SEC"), en atención a las disposiciones aplicables.



## Desempeño de la acción

La variación de los precios de los ADR's de Vitro en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) y de las acciones de Vitro en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) durante 2005 fue la siguiente:

	2005			
	NYSE ADR (dólares)		BMV Acciones (pesos)	
	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo
Primer Trimestre	3.45	2.40	12.93	9.01
Segundo Trimestre	2.63	2.07	9.90	7.33
Tercer Trimestre	3.88	2.23	14.07	7.90
Cuarto Trimestre	4.08	2.71	14.58	9.83

El presente informe anual contiene información histórica, expectativas de la Administración y otras proyecciones y declaraciones de información futura ("las proyecciones") relativas a Vitro, S.A. de C.V. y sus subsidiarias (a las que conjuntamente y en lo sucesivo se les denominará la "Sociedad"). Aún y cuando la Sociedad considera que estas expectativas y proyecciones de la Administración están basadas en supuestos razonables, dichas proyecciones reflejan el punto de vista actual de la Sociedad con respecto a sucesos futuros, los que además están sujetos a ciertos riesgos e incertidumbres que podrían ocasionar que los resultados reales difieran materialmente de los contemplados en el presente informe. Muchos factores pueden ocasionar que los resultados, desempeño o logros reales de la Sociedad difieran materialmente de los resultados, desempeño o logros futuros, expresos o implícitos en dichas expectativas o proyecciones, incluyendo entre otros aspectos, cambios generales en las condiciones económicas, políticas, gubernamentales y de negocios, tanto en el ámbito mundial como en los mercados donde la Sociedad desarrolla actividades de negocios, cambios en las tasas de interés; cambios en las tasas de inflación; cambios en la paridad relativa de las monedas; el crecimiento o desaceleración de los mercados y segmentos en los cuales la Sociedad vende sus productos; cambios en precios de materias primas; cambios en precios de energéticos, especialmente gas natural; cambios en la estrategia de negocios y otros factores. Si alguno o algunos de estos cambios, riesgos o incertidumbres se materializan, o si fuera el caso que los supuestos que sirvieron como base a las proyecciones resultaren incorrectos, los resultados reales podrían variar materialmente de aquellos resultados descritos en el presente informe en los términos proyectados, anticipados, estimados o esperados. La Sociedad no asume obligación alguna con respecto a estas proyecciones o a su actualización. Los supuestos, riesgos e incertidumbres relacionadas con las proyecciones en el presente informe, incluyen aquellas descritas en el informe anual de la Sociedad en la forma 20-F presentada ante la Comisión de Valores e Intercambio de los Estados Unidos de América (SEC) y en otros reportes de la Sociedad presentados ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de México y la Comisión de Valores e Intercambio de los Estados Unidos de América (SEC).

**Vidrio Arquitectónico** satisface las necesidades de las industrias de la construcción y mueblería. Se usa en una amplia gama de productos para interiores y exteriores de edificaciones comerciales, industriales y residenciales.

## El Modelo AST (Adrián Sada Treviño)

le permite a Vitro desarrollar sus ventajas competitivas, institucionalizar la administración del negocio e incrementar el valor para sus empleados y accionistas. Además el Modelo facilita que Vitro mantenga relaciones armónicas con el entorno y con las comunidades en donde está presente, mejorando constantemente los procesos, productos, servicios y resultados de la empresa y ofreciendo las herramientas para responder rápida y anticipadamente a los cambios en el entorno.

**Doble-acristalamiento** dos hojas paralelas de vidrio encapsulan el aire entre ellas, dentro de un marco, para lograr un efecto aislante.

**ISO** es el estándar internacional de los sistemas de administración de calidad y a la vez es el acrónimo formado por las iniciales de "International Standards Organization".

**MMbtu** es la abreviatura para millones de unidades térmicas británicas; Btu es la medida de energía que se requiere para incrementar la temperatura de una libra de agua un grado Fahrenheit.

**"OEM"** es un acrónimo industrial que se refiere a los fabricantes de equipo original (por sus siglas en inglés original equipment manufacturer).

**TVF** acrónimo de toneladas de vidrio fundido.

