

# MEMORIA ANUAL DEL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO DE JABONERIA NACIONAL S. A., POR EL EJERCICIO ECONOMICO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y TRES

Señores accionistas:

Tengo mucho gusto en dirigirme a ustedes, una vez más, en cumplimiento de mis responsabilidades de Presidente del Directorio de Jabonería Nacional S. A., para proceder, de conformidad con la ley y los estatutos sociales de la empresa, a presentar a ustedes un resumen de los principales acontecimientos del pasado año, así como del desenvolvimiento de la compañía durante el ejercicio económico comprendido entre el primero de enero y el treinta y uno de diciembre de mil novecientos noventa y tres. La presente memoria incluye también referencias generales relativas a la gestión de los administradores y del equipo gerencial de la empresa, y contiene, asimismo de acuerdo con las pertinentes disposiciones legales, las recomendaciones de la Administración en cuanto al destino de las utilidades del ejercicio y a otros temas cuya resolución corresponde a la Junta General de Accionistas.

A diferencia de ejercicios anteriores y en consideración a la gran cantidad de publicaciones existentes que resumen los principales acontecimientos nacionales e internacionales ocurridos durante el año, en esta ocasión me abstendré de referirme a ellos, con el propósito de no abundar en cuestiones que sin duda son, a esta altura, del pleno dominio de los señores accionistas. En su momento haré mención, únicamente, a aquellos índices macroeconómicos y a aquellos acontecimientos que afectaron de manera directa las operaciones de la compañía.



12 1 ABR 1994

## I

### V E N T A S :

Los analistas económicos de todas las tendencias han coincidido en expresar que 1993 fue un año caracterizado por la recesión. Aquel fenómeno que tan marcadamente afectó nuestras ventas a partir de las medidas económicas del mes de septiembre de 1992, se prolongó durante todo el año pasado, restringiendo severamente la demanda interna debido a la caída del poder adquisitivo de la población. Ante esta situación, la administración de la empresa se vió en la necesidad de tomar medidas orientadas a evitar una caída drástica de sus volúmenes de venta, mediante un manejo extremadamente cauteloso de sus precios, y a través de la búsqueda de nuevos mercados. A mediados del pasado año, por otra parte, la transnacional Procter & Gamble inició sus actividades en el Ecuador, introduciendo, a través de los canales de distribución de la empresa Dispacif S. A., integrante del Grupo Noboa, un detergente en polvo, importado del Perú, bajo su tradicional marca Ariel. Considerando la agresividad con que esta empresa multinacional suele ingresar a nuevos mercados, puede decirse que Jabonería Nacional logró defenderse exitosamente, pues Ariel ha logrado captar hasta la fecha aproximadamente el 3% del mercado nacional de detergentes en polvo, restando dos puntos a nuestro competidor Colgate Palmolive, y solamente un punto a nosotros.

Otro aspecto que sin duda afectó las ventas de la empresa fue el contrabando peruano, muy especialmente en las líneas de jabones de tocador y dentífricos.

Jabonería Nacional S. A. logró vender, durante 1993, un total de 42.682 toneladas de sus productos que incluyen 2.556 toneladas de exportaciones. Las ventas locales, de 40.126 toneladas, representan un volumen virtualmente idéntico al del ejercicio inmediato anterior (39.963 toneladas), lo que, dentro de las circunstancias de recesión descritas, representa un verdadero logro, sobre todo si se considera que, en general, las empresas locales fabricantes de productos de consumo registraron descensos de alrededor del 20% en sus volúmenes de ventas.



207-1994

magnífica presentación, se ha convertido, sin duda, en el mejor de su clase en el mercado nacional, con gran aceptación, inclusive, en países como Perú, al que se exporta con regularidad. La barra de Lagarto logró captar aproximadamente un 4% de participación del mercado peruano de jabones de lavar.

Nuestro jabón Super Lagarto, que representa el 42% de las ventas de la línea, registró, sin embargo, un decrecimiento del 15% respecto al año pasado.

En febrero de 1993 lanzamos un nuevo jabón de lavar bajo la marca PURO, respecto al cual mantenemos un desagradable conflicto con la firma colombiana Varela que ha pretendido, sin éxito, usurpar nuestros legítimos derechos de propiedad sobre el citado signo distintivo. Nuestro jabón PURO está comercializándose normalmente en todo el país.

**DETERGENTES EN POLVO.** - Las ventas de esta línea tan importante para nuestra empresa, alcanzaron las 14.949 toneladas, aproximadamente un 3% inferiores a las del ejercicio anterior. Es indudable que el mercado ecuatoriano de los detergentes en polvo no logra salir del estancamiento que acusa desde hace varios años, situación que obedece, según los analistas especializados, al bajo ingreso per cápita que registra nuestra población, en niveles que ni siquiera alcanzan los US\$1.000.

Al margen de lo dicho, nuestra participación de mercado se mantuvo en el nivel del 80%, a pesar del agresivo ingreso del detergente ARIEL de Procter & Gamble, que logró captar un 3% del mercado en seis meses, fundamentalmente a costa de nuestro competidor FAB, de Colgate Palmolive.

Sin duda el evento más destacado del año en esta línea fue el muy exitoso lanzamiento del detergente DEJA con Blanqueador, convirtiéndose en el pionero de esta variante en el mercado ecuatoriano, lo que permitió, por una parte, confirmar nuestra tradicional posición de empresa líder en innovación y desarrollo, y, por otra, desviar la atención del consumidor en la época del lanzamiento del detergente Ariel. Las ventas de Deja con Blanqueador alcanzaron las 1.303 toneladas, cifra muy importante si se considera que se trata de un producto de mayor precio.



72 1 ABR 1994

Nuestra marca Deja ha mantenido incólume su absoluto liderazgo de mercado, pese a que, justamente por esa condición, podría considerársela como la más vulnerable al ingreso de nuevos competidores. No obstante, su tradicional calidad y una estrategia de comercialización muy cuidadosa y esmerada, la mantienen al tope de la preferencia del ama de casa ecuatoriana, pese a que, durante todo el año, se mantuvo un precio 15% por encima del de FAB, nuestro principal competidor en el país.

También se produjo el lanzamiento de la variante "Limón" de nuestro detergente VIVA.

Ha habido intentos de comercializar en el país, a precios muy bajos, detergentes mexicanos y colombianos. No obstante ha sido evidente el rechazo del consumidor a estos productos, lo que se refleja en su bajísima rotación.

**BARRAS DETERGENTES.-** Esta línea, cuyas ventas totalizaron 3.501 toneladas en 1993, creció en un muy importante 17% respecto al ejercicio anterior. Nuestra marca ESTRELLA, que fue relanzada, logró, por sí sola, un crecimiento del 12% con 3.346 toneladas vendidas. Por otro lado, en octubre de 1993, se produjo el lanzamiento de una nueva barra detergente, posicionada para el lavado de ropa, bajo la marca DEJA, producto este que está comercializándose con buen éxito. Nuestra participación de mercado en este segmento se ha incrementado al 38%.

Cabe mencionar aquí que, durante el pasado año, se realizaron exportaciones por 398 toneladas de barras detergentes, por lo que las ventas totales de la línea alcanzaron las 3.899 toneladas.

**OTRAS LINEAS.-** Las ventas de pastas lavaplatos sumaron 219 toneladas, volumen que representa una caída del 11% frente al ejercicio anterior. Las de pulidores fueron de 258 toneladas, 14% por debajo de las de 1992. Ambos productos se vieron afectados por la gran actividad promocional y el relanzamiento de la pasta lavaplatos y el pulidor que nuestro competidor Colgate Palmolive expende bajo la marca AXION.

Las ventas de Lux Líquido fueron de 73 toneladas y las del cloro Bic de 80 toneladas, cifra esta última que representa un incremento del 5% merced al lanzamiento de la presentación de cuatro litros.



12 ABR 1994

## I.- B) DIVISION PRODUCTOS PERSONALES

Las ventas de esta división alcanzaron 3.189 toneladas, con un valor aproximado de 26.623 millones de sucres. Estos productos, como ya he indicado, se vieron considerablemente afectados por la recesión que caracterizó la economía ecuatoriana durante el año pasado, pues la población, al ver reducido su poder adquisitivo, no duda en prescindir de ellos para poder adquirir aquellos productos que son de primera e ineludible necesidad. Me referiré brevemente al desempeño de las líneas involucradas en esta división.

**JABONES DE TOCADOR.**- No fue un buen año para esta línea. Nuestras ventas de jabones de tocador sumaron 1.868 toneladas, lo que representa un decrecimiento del 16% frente a 1992. Nuestra participación en este mercado ha caído al 40%. Las principales causas de esta situación han sido el incremento del contrabando colombiano y peruano a precios bajísimos, junto al muy exitoso lanzamiento del jabón CAMAY de Procter & Gamble, y la actividad publicitaria, enormemente agresiva, desarrollada por Colgate Palmolive en favor de sus marcas Palmolive y Protex.

Nuestras marcas Rexona y Rosas, crecieron, no obstante, en un 8 y en un 12%, respectivamente, frente al año pasado. En cambio, CREMA 12 registró una caída del 34% en su volumen de ventas, que exigirá que tomemos acciones urgentes con el fin de revertir esta inconveniente situación. Un problema similar presentó la marca Le Sancy, con apenas 358 toneladas vendidas frente a las 552 del año pasado.

**DENTIFRICOS.**- También aquí sufrimos los dañinos efectos del contrabando y la recesión. Las ventas totalizaron 796 toneladas, lo que representa una reducción del 13% frente al volumen vendido en 1992.

Nuestra principal competencia en este rubro, Colgate Palmolive, mantuvo, durante todo el año, una agresiva actividad publicitaria. Además, se produjo el lanzamiento de la variante TOTAL de Colgate, con buen éxito, en virtud de la novedosa tecnología involucrada en el producto.



Jabonería Nacional puso en el mercado dos nuevas y novedosas presentaciones de dentífrico: Los sachets o sobres de 10 cc, y los tubos verticales, los cuales han tenido una magnífica acogida, al punto de haber alcanzado casi el 10% del total de las ventas de nuestros dentífricos en autoservicios.

No obstante lo antedicho, el lanzamiento de la marca Pepsodent ha contribuido, sin duda, a afianzar nuestra posición de mercado en este segmento. Con el fin de generalizar el conocimiento del público de esta marca, el Departamento de Mercadeo decidió auspiciar con ella, durante la temporada de 1993, la camiseta del primer equipo de fútbol del Emelec, el cual obtuvo, en diciembre último, el título de campeón ecuatoriano, con lo que la marca mencionada ha logrado, pensamos, el objetivo propuesto.

**DESODORANTES.**- El desempeño de esta línea tampoco fue alentador. Sus ventas totalizaron 182 toneladas frente a las 281 vendidas en 1992. Este es un producto que, en épocas recesivas, resulta muy singularmente afectado. La variante roll-on de Rexona mantuvo, no obstante, un desenvolvimiento razonablemente bueno, a diferencia del spray y de la marca Impulse que registraron severas caídas en sus volúmenes de venta.

Logramos, sin embargo, exportar 22 toneladas de desodorantes, lo que incrementó a 204 toneladas el volumen total de ventas de la línea.

Durante el año pasado se realizó el relanzamiento de toda la línea REXONA, en base al diseño chileno recomendado por Unilever.

**CAPILARES.**- Durante 1993, las ventas de productos capilares fueron de 344 toneladas, un 5% inferiores a las del ejercicio inmediato anterior, lo que no es un mal resultado a la luz de las circunstancias descritas, y, además, si consideramos que en este mercado proliferan los productos extranjeros importados a precios muy competitivos.

La marca Dimensión, de la que se lanzó la nueva variante Anticaspa, ha incrementado en un 25% su volumen total de ventas. Con mucho éxito inicial, sobre todo en Guayaquil, se produjo, además, el lanzamiento de la presentación de Dimensión en sachets.



12 ABR 1994

El bajo desempeño de la marca Timotei no pudo ser suficientemente contrarrestado con el lanzamiento de la variante 2 en 1.

También logramos exportar aproximadamente 7 toneladas de nuestros productos capilares, con lo que las ventas totales alcanzaron las 351 toneladas.

#### I.- C) OTRAS ACTIVIDADES DEL AREA DE MERCADEO Y VENTAS

La empresa, dentro de su permanente afán de profesionalizar a su personal, se preocupó especialmente, durante 1993, de que los ejecutivos del departamento de Mercadeo asistieran y participaran en diversos cursos, seminarios y visitas, tanto en el país, como en el exterior. Fueron varios los beneficiarios de visitas a empresas de Unilever en varios países, así como a cursos que les permitieron mejorar y actualizar sus conocimientos y disciplinas.

El departamento de Mercadeo trabajó, durante el pasado año, con especialísimo esmero, conjuntamente con el departamento de Planificación, en la reducción de nuestros inventarios de productos terminados, objetivo nada fácil en el que se ha obtenido muy importantes logros que contribuyen, de manera sustancial, a la disminución de la carga financiera de la empresa. El promedio de los inventarios del último trimestre del año fue, merced a estos controles, inferior en un significativo 25% al promedio registrado durante el primer trimestre de 1993.

También se efectuaron, por otra parte, intensas actividades de investigación de mercado, las cuales constituyen una herramienta indispensable destinada a establecer, debida y oportunamente, las preferencias del consumidor, sus inclinaciones, gustos y motivaciones. Se utilizó, para este efecto, los servicios de las mejores agencias del medio, como son Data Análisis, Servicios de Marketing e IPSA, con una inversión superior a los 252 millones de sucres.



La atención a las principales cadenas de autoservicio del país ha constituido una importante prioridad del departamento de ventas. Mi Comisariato mantuvo, respecto al ejercicio anterior, su nivel de ventas de nuestros productos, alcanzando una participación del 5.2% del total de las ventas de la empresa. Supermaxi redujo en un 2% sus ventas de nuestros elaborados. Su incidencia en nuestras ventas es también del 5.2%.

La empresa ha participado con buen suceso en varias ferias y exposiciones nacionales e internacionales de productos.

Por otra parte y a fin de cumplir con el propósito permanente de racionalizar la operación administrativa de la empresa, se procedió, durante 1993, a cerrar las oficinas regionales de Esmeraldas y de Loja, reemplazándolas con distribuidores exclusivos dentro del sistema stockista.

Esperamos que, para el mismo aludido propósito, genere magníficos resultados la puesta en marcha de un nuevo sistema de facturación, que fue completado en octubre, y que, además, tiende a evitar determinadas distorsiones que solían producirse en torno al proceso de despacho de nuestros elaborados.

Se mantuvo los programas de entrenamiento de vendedores, a los cuales se les aplicó un nuevo sistema de incentivos que ha dado muy buenos resultados.

El sistema stockista, a pesar de haber reducido su número, ha mantenido su participación del 10% del total de nuestras ventas, logrando, inclusive, incrementar en un 11% el número de clientes atendidos por el sistema.

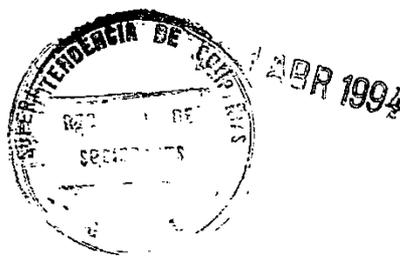


## II

### SITUACION FINANCIERA :

Los cuadros que presento a continuación permitirán que los señores accionistas efectúen el pertinente análisis comparativo de la situación financiera de la empresa al 31 de diciembre de 1993, frente a la que existía al término del ejercicio fiscal inmediato anterior:

	<u>AÑO 1992 (Suces)</u>	<u>AÑO 1993 (Suces)</u>
Utilidad antes de Impuestos y de la Participación de los Trabajadores	7.705'597.603,13	13.927'848.042,25
15% Participación de Trabajadores	1.155'839.640,47	2.089'177.206,34
Utilidad Neta antes de Impuestos	6.549'757.962,66	11.838'670.835,91
Impuesto a la Renta	1.412'864.168,00	2.393'328.084,98
Utilidad Neta	5.136'893.794,66	9.445'324.750,93
Compensación Reexpresión Monetaria	—	6.382'733.010,00
<b>UTILIDAD DISPONIBLE</b>	<b>5.136'893.794,66</b>	<b>3.062'609740,93</b>



En consideración a las cifras que anteceden, la Administración de la sociedad recomienda los siguientes destinos para las utilidades del pasado ejercicio económico, ofreciendo, igualmente, la conveniente comparación respecto al ejercicio de 1992:

	<u>AÑO 1992 (Suces)</u>	<u>AÑO 1993 (Suces)</u>
Reserva Legal (Después de Impuestos)	513'689.379,47	—
Reserva Facultativa	2.311'602.207,59	—
Dividendos Accionistas	2.311'602.207,60	3.062'609.740,93
<b>TOTALES</b>	<b>5.136'893.794,66</b>	<b>3.062'609.740,93</b>

Tal como los señores accionistas habrán podido advertir, la utilidad neta, antes de impuestos, del año pasado, resultó un 81% superior a la alcanzada durante el ejercicio de 1992, incremento que, ciertamente, dadas las complejas circunstancias en las que se ha desarrollado la economía ecuatoriana, es un hecho destacable y significativo.

A pesar de lo antedicho, es necesario explicar a los señores accionistas las razones que han motivado la reducción del monto de las utilidades disponibles para distribución. El 31 de diciembre de 1993 fue promulgada la Ley número 51, reformatoria de la Ley de Régimen Tributario Interno, la misma que estableció la posibilidad de que las sociedades compensen el saldo deudor acumulado de la cuenta Reexpresión Monetaria, con las utilidades del ejercicio, compensación que produce un crédito tributario equivalente al 20% del saldo compensado. Es así que, haciendo uso de la referida facultad legal, Jabonería Nacional utilizó 6.383 millones de suces de sus utilidades líquidas del ejercicio pasado, para compensar la mayor parte del saldo negativo que registraba su cuenta Reexpresión Monetaria, obteniendo con ello el correspondiente crédito tributario y consiguiente ahorro en el pago de tributos, por la suma de S/.1.277 millones de suces, aproximadamente.



Como los señores accionistas sabrán comprender, la empresa no podía desaprovechar tan interesante oportunidad ofrecida por la ley para reducir su carga tributaria, y es por ello que, a diferencia de años anteriores, en esta ocasión la administración sugiere que se distribuya la totalidad de la utilidad disponible, en lugar del cincuenta por ciento. Lo dicho, sumado a la circunstancia de que, por haber completado ya el porcentaje legal respectivo, no resulta necesario ahora asignar un 10% de la utilidad disponible para la Reserva Legal de la empresa, permitiría que se reparta dividendos por un monto superior en un 32%, aproximadamente, al del año pasado.

Con el fin de complementar la información financiera precedente, presento a continuación un cuadro comparativo de algunas de las más importantes cuentas patrimoniales de la empresa:

	<u>AÑO 1992 (Suces)</u>	<u>AÑO 1993 (Suces)</u>
VALOR ACTIVO FIJO	33.795'487.057,56	48.639'214.761,92
VALOR ACTIVO CORRIENTE (*)	38.234'944.904,84	37.941'711.352,38
VALOR PASIVO CORRIENTE	17.735'987.417,75	18.304'030.577,18
CUENTAS POR COBRAR (Cartera)	9.874'174.685,30	11.007'367.844,74
CHEQUES SIN FONDOS	38'364.735,00	63'636.792,00

(\*) El valor del Activo Corriente Incluye la cartera y los cheques sin fondos.-

La empresa, como los señores accionistas podrán apreciar del análisis de las cifras que anteceden, ha continuado en su afán de fortalecer y afianzar plenamente su estructura financiera, con el fin de preservar aquella tradicional solidez que nos ha permitido en el pasado y nos permitirá en el futuro, salir adelante aún de situaciones muy difíciles del entorno macroeconómico dentro del que se desenvuelven nuestras operaciones.

B.1A



Vale la pena rescatar, de lo analizado con anterioridad, para efectos de una mejor comprensión de los resultados que me he permitido presentar, algunas cifras que componen tales resultados y que permiten interpretar, con mayor profundidad, el desenvolvimiento que tuvo la empresa durante el año que acaba de concluir y las variables que lo afectaron, cifras que también presentaré de manera comparativa respecto al ejercicio inmediato anterior, y en millones de sucres.

	<u>1993</u>	<u>1992</u>	<u>Variación</u>
Ventas Netas	106.743	72.897	46%
Costo de Ventas	63.747	43.582	46%
Margen Industrial	42.996	29.315	47%
% Margen Industrial	40%	40%	
Gastos Indirectos	29.068	21.609	35%
% Ventas Netas	27%	30%	
Utilidad antes de Impuestos y Particip. Trabajadores	13.928	7.706	81%

Como puede apreciarse, hemos podido mantener, en el 40% sobre el valor de las ventas netas, nuestro margen industrial, lo cual ha podido lograrse gracias a un cuidadoso control de costos, a efectos de que no se incrementen más allá de lo que el mercado permite que corrijamos nuestros precios.

Los gastos indirectos experimentaron un incremento del 35%, muy poco por encima de la tasa de inflación. No obstante, si analizamos este rubro como porcentaje sobre las ventas netas de la empresa, se ha producido, en realidad, una reducción de tales gastos del 30%, que representaron en 1992, al 27% en 1993. Y en esto, ha de resaltarse que los gastos financieros por intereses, sin incluir los descuentos por pronto pago, disminuyeron notablemente, ya que de 4.206 millones gastados por este concepto en 1992, el año pasado apenas se gastó 1.833 millones de sucres, lo que representa una reducción muy significativa del 56% y un ahorro que alcanza al 17% de las utilidades brutas obtenidas por la empresa.

Todo lo señalado ha permitido que Jabonería Nacional S. A. incremente, en un muy significativo 81%, sus utilidades brutas del ejercicio, con respecto a 1992.



Digno de resaltarse ha sido el esfuerzo de la Dirección Comercial por mejorar la posición financiera de la empresa, la misma que se presenta como sana y plenamente solvente. Así, es conocida como señal de una política financiera sana, la cobertura de las inversiones de capital y el pago de dividendos, impuestos y participación de los trabajadores, mediante el uso de fondos propios, generados por la operación de la empresa. Jabonería Nacional S. A. generó, en 1993, 10.204 millones de sucres, producto de 7.052 millones provenientes de la utilidad neta del ejercicio y 3.152 millones de sucres de depreciación. De estos fondos generados se destinó 4.827 millones al pago de inversiones de capital, 2.312 millones al pago de los dividendos del ejercicio de 1992, 1.156 millones al pago de la participación de los trabajadores y 876 millones de sucres al pago de impuesto a la renta por el ejercicio de 1992, todo lo cual suma 9.171 millones de sucres, restando, en consecuencia, un saldo de 1.033 millones de sucres que fue convenientemente utilizado para la cancelación de una parte de nuestras obligaciones bancarias.

El resto de las actividades operacionales del negocio fue cubierto con un manejo eficiente del capital de trabajo, el mismo que, como porcentaje sobre las ventas netas, disminuyó del 34% en 1992 al 18% en 1993, lo cual también representa un logro muy significativo, dado el impacto financiero que genera el mantenimiento de un alto capital de trabajo.

El rubro de cuentas por cobrar se incrementó en 4.520 millones de sucres. La difícil situación del mercado nos ha obligado a mantener nuestros plazos de crédito en un promedio de 40 días.

Un trabajo coherente y profesional en el mejoramiento de nuestros sistemas de planificación, hizo posible que redujésemos todos nuestros rubros de inventarios en un total de 4.490 millones de sucres, lo que permitió cubrir el antes mencionado incremento de cartera. El Área de Mercadeo y Ventas colaboró igualmente en el buen manejo de los inventarios de productos terminados, lo que permitió reducir también este rubro en 1.321 millones de sucres. Esta reducción total de inventarios, como porcentaje sobre las ventas netas, representa una muy importante variación del 34% registrado en 1992, a un 18% a diciembre de 1993.



El principal logro del Gobierno fue, sin duda alguna, la estabilidad cambiaria y monetaria que alcanzó el país durante 1993. En septiembre se eliminó el tope de S/.2.000 por dólar, lo que no tuvo mayores efectos en la cotización de la divisa en el mercado libre. En octubre se produjo un ligero repunte en la cotización lo que la llevó hasta los S/.1.950 por dólar. El promedio de noviembre fue de S/.1.978 y el de diciembre de S/.1.993 por dólar. En síntesis, la cotización del dólar, como promedio, fluctuó, durante 1993, entre los S/.1.856, en enero, y los S/. 2.013 en diciembre.

La tasa anual de inflación alcanzó, en 1993, al 31%, virtualmente similar a la meta que se propuso el Gobierno. Este exitoso control de la inflación, que el Gobierno espera redondear con una tasa del 20% en 1994, ha generado, no obstante, un efecto recesivo muy importante que ha golpeado severamente a los sectores productivos del país, y muy particularmente a la industria fabricante de bienes de consumo, cuyas ventas, por razones obvias, se han visto considerablemente disminuidas ante la caída del poder adquisitivo de la población ecuatoriana.

En cuanto a las tasas de interés, se produjeron cambios significativos en los meses de mayo y octubre, como consecuencia de la inquietud por eventuales medidas económicas gubernamentales o por el incremento de la masa monetaria. En mayo las tasas promedio, activa y pasiva, que se registraron, fueron de 59,9 y 46,7 por ciento, respectivamente. En octubre fueron de 32 y 45 por ciento. La continua liquidez existente en el sistema financiero hizo que las tasas pasivas y activas promedio disminuyeran en noviembre a 21,3% y 37,8%, respectivamente, como promedio, tendencia que se revirtió en diciembre por la adopción de nuevas medidas económicas de tipo fiscal.

Respecto a esto último, resulta interesante anotar que a finales del pasado año se dictó una Ley reformativa a la Ley de Régimen Tributario Interno, la misma que, entre otras cosas, ha creado un anticipo de impuesto a la renta, a cargo de las empresas, equivalente al 1% del valor total de sus activos, medida que parte del no siempre acertado supuesto de que toda empresa, para justificar su existencia, debería al menos generar utilidades equivalentes a un 4% del valor de sus activos. Este ya famoso anticipo ha generado graves y justificadas críticas de los sectores de la producción, y muy particularmente de las Cámaras de Guayaquil, por lo que resulta difícil, a esta altura, prever el desenlace de esta disputa que tiene matices fiscales, económicos, legislativos y desde luego políticos.

21 ABR 1994



También hemos logrado reducir muy considerablemente nuestras obligaciones financieras con el sistema bancario. Así, a diciembre de 1993 nuestras deudas con bancos, a corto y largo plazo, eran de 1.981 millones de sucres, es decir un notable 82% inferiores al saldo de 10.723 millones de sucres, registrado a diciembre de 1992.

Se lograron, asimismo, importantes ahorros tributarios aprovechando los beneficios que, en este sentido, otorga la Ley de Régimen Tributario Interno y otras conexas.

### III

Pasaré a referirme ahora, de manera resumida, a los principales hechos y desarrollos internos que, en las diversas áreas de nuestras operaciones, tuvieron lugar durante 1993, no sin antes mencionar, de manera muy breve, los más importantes indicativos que registró nuestra economía en el año que concluyó.

Pese a las declaradas intenciones gubernamentales de dirigir al Ecuador hacia un proceso de modernización y desarrollo, lo cierto fue que la búsqueda de los mecanismos que hicieran posible dicho propósito fue bastante infructuosa, por lo que los avances han sido verdaderamente lentos. Fue recién a finales de 1993 cuando el Congreso Nacional finalmente aprobó una bastante recortada Ley de Modernización del Estado, restándole al Poder Ejecutivo muchas de las atribuciones que éste buscó para sí en el proyecto original. Se presume que 1994, año en el que tendremos elecciones legislativas y seccionales de mitad de periodo, no será un año de mayores realizaciones, dada la influencia que en estos aspectos suelen tener las campañas electorales.

La tasa de crecimiento del PIB fue de 1,6% en 1993, inferior a la del ejercicio anterior que alcanzó un 3,5%. El crecimiento obedece a una mayor producción petrolera, de aproximadamente 350.000 barriles diarios de promedio. El sector agrícola apenas creció en un 2,9% y el industrial en 1,3%.



\* Ya en lo interno, Jabonería Nacional S. A. obtuvo, en 1993, Actas de Comprobación de Inversiones y/o Reinversiones por aproximadamente 3.368 millones de sucres, lográndose, con ello, una reducción de alrededor de 421 millones de sucres (equivalente al 12,5% del total) en la base imponible del impuesto a la renta de la empresa, lo que a su vez ha generado exoneraciones de dicho impuesto por más de 105 millones de sucres. La empresa ha sido fiscalizada hasta el ejercicio de 1992, inclusive.

\* La empresa ha logrado reducir, de manera importante, su endeudamiento, frente al registrado en 1992. Mantiene una deuda de 794 millones de sucres con la Corporación Financiera Nacional. Su deuda bancaria en sucres, de casi 3.000 millones de sucres a finales de 1992, ha pasado a ser de solamente 500 millones, en tanto que ha liquidado su endeudamiento bancario en divisas que superaba los 3 millones de dólares a finales del ejercicio anterior. El endeudamiento de la compañía por sus importaciones vinculadas con el giro ordinario de sus negocios alcanzaba, a finales de 1993, un total de 4,3 millones de dólares.

\* En lo que se refiere al Area de Sistemas, 1994 fue un año de importantes adelantos. Se desarrollaron los nuevos sistemas de facturación, lista de precios, bonificaciones y descuentos, cargamento de camiones, todos los cuales constan de aproximadamente 700 programas. El nuevo sistema de facturación busca y ha conseguido racionalizar las operaciones de venta y despacho de nuestros productos, logrando, por ejemplo, reducir de 20 a 2 días, como máximo, el tiempo que permanecían, dentro del sistema, mercaderías pendientes de despacho. Puede decirse, con toda verdad, que este nuevo sistema constituye un auténtico proyecto de reingeniería de nuestra organización.

Se ha desarrollado también el Sistema Gerencial Integrado (SGI) industrial, para el control de las compras, consumos y producción; y se han concluido los análisis y diseño de los nuevos sistemas de repuestos, Recursos Humanos, módulo de bancos, cuentas por pagar, entre otros.

\* Dentro del proceso de establecer Manuales de Procedimientos para toda nuestra organización, se lograron importantes avances en 1993, año en el que se desarrollaron manuales muy importantes en Recursos Humanos (Selección de Personal), Area Técnica, Area Comercial, Mercadeo y Ventas y Control de Formularios.

12 ABR 1994



\* En lo relativo a telecomunicaciones, se instaló la nueva central telefónica de la oficina matriz, la misma que está funcionando bastante eficientemente. Nuestro computador central se halla conectado a la red internacional ECUANET que nos permite recibir del exterior importante información de muy variada índole.

\* No escapará al buen criterio de los señores accionistas, por otra parte, que la empresa no puede permanecer al margen de los grandes cambios que están produciéndose a nivel mundial y latinoamericano, así como de la necesidad de replantear estratégicamente nuestra actividad para adecuarla a las nuevas y complejas circunstancias y retos que tenemos por delante y con el fin de continuar, como hasta hoy, a la vanguardia del desarrollo industrial y comercial en el Ecuador. Para este efecto, la Administración tomó la decisión de recurrir al asesoramiento de la muy prestigiosa firma de consultores internacionales Booz Allen & Hamilton, la cual, luego de más de dos meses de trabajo conjunto y coordinado de sus consultores con ejecutivos de nuestra empresa, nos proporcionaron sus valiosas impresiones y recomendaciones destacando, con nitidez, las falencias que debemos corregir y las oportunidades que debemos aprovechar, con miras a nuestro desarrollo futuro.

\* En el Area de Recursos Humanos se planificó la contratación de un Jefe de Selección, Desarrollo y Capacitación para la empresa, objetivo que se logró mediante la incorporación del ingeniero Alfonso Fernández, de nacionalidad española.

En esta Area se ha venido desarrollando el Programa de Calidad Total en lo relativo a la optimización y racionalización del recurso humano. Con la activa participación del ingeniero Ernesto Noboa Vallarino, se han conseguido importantes logros en este programa.

Las relaciones laborales de la empresa con sus organizaciones sindicales, fueron cordiales y constructivas durante 1993. La empresa ha colaborado con sus trabajadores en muchos aspectos, promoviendo, como de costumbre, las actividades culturales, deportivas y de desarrollo humano y social.

La Jefatura de Selección, Capacitación y Desarrollo ha centrado sus objetivos en el diseño de un manual de procedimiento de selección, el mismo que ha entrado ya en vigencia, con la aprobación de la Gerencia General de la compañía.



En general, el Area de Recursos Humanos ha promovido con eficacia la capacitación de nuestro personal, así como su desarrollo sistemático, en los términos de una corporación moderna y eficiente.

\* Pasaré a referirme, a continuación, al desenvolvimiento de las plantas industriales de la empresa, así como a los cambios, desarrollos e innovaciones operados en ellas durante el ejercicio que es materia de la presente memoria:

#### PLANTA DE JABONES.-

La planta de Jabones produjo, durante 1993, un total de 21.425 toneladas de productos, volumen superior en un 11.4% a la producción del anterior ejercicio. La referida producción superó, incluso, en un 5.1% al volumen planificado.

La planta produjo 18.782 toneladas de jabones de lavar [8.8% más que en 1992] y 2.643 toneladas de jabones de tocador [28.1% más que el ejercicio inmediato anterior] mostrando, por consiguiente, una operación eficiente y satisfactoria.

En lo relativo a la producción de jabones de lavar, en las instalaciones de la vía a Daule se construyeron cuatro tanques para el almacenamiento de materias primas grasas, con lo que incrementamos nuestra capacidad para tales menesteres en 2.000 toneladas adicionales.

Se montó y entró en funcionamiento un nuevo blanqueador de 12 T.M. Asimismo, se instalaron campanas extractoras de vapor y ventiladores sobre las pailas de jabón, con el fin de mejorar las condiciones de trabajo del personal de planta.

Se inició la adición de ADPA y EDTA como antioxidantes, con el fin de mejorar la conservación de la base de jabón; y se instaló un aditamento en la compresora final de ambas líneas de producción a efectos de que se realice una separación pulcra y clara de colores en el jabón Super Lagarto.

Durante el pasado año, se inició la producción de los nuevos jabones de lavar BRISA (a base de glicerina), PURO, VIVA (en su variante celasto) y ZOTE.

21 ABR 1993



En lo relativo a jabones de tocador, se concluyó la reubicación de la línea de producción número 1, y quedó, asimismo, muy avanzada, la de la línea número 2, la misma que quedará concluida en pocos días más. Dentro de este proceso, se aprovechó para rectificar camisas y rellenar gusanos, con lo que se eliminó el desgaste de que adolecían estos equipos.

Se instaló una torre de enfriamiento de agua para equipos enfriadores de los laminadores de las líneas números 1 y 2.

Se inició la producción de la presentación de 100 gramos de nuestro jabón CREMA 12. Se modificó el logotipo del jabón REXONA para adecuarnos a la imagen internacional de la marca, y se adquirió un nuevo troquel para la producción del jabón Le SANCY de 150 gramos. También adquirimos nuevos troqueles, en forma anatómica, para la producción de CREMA 12 de 75, 125 y 175 gramos.

La planta produjo, con éxito, un lote de jabón REXONA de 125 gramos para ser exportado a COGRA LEVER S. A., de Colombia.

Otro aspecto importante fue la reparación de aproximadamente 700 metros cuadrados de techos en la planta, para preservar la seguridad de las instalaciones. Se amplió, asimismo, el comedor de la planta, con el fin de hacerlo más funcional y poder prestar un mejor servicio a los usuarios.

#### PLANTA DE DETERGENTES.-

La producción total de la planta de detergentes alcanzó, durante 1993, las 19.647 toneladas, casi un 7% por encima del volumen del ejercicio inmediato anterior, pero algo menos (2,8%) de lo planificado. La producción de detergentes en polvo, la más importante, fue de 15.190 toneladas, y la de barras detergentes, de 3.886 toneladas (34% mayor que la de 1992). La planta produjo, además, 271 toneladas de pulidores, 224 toneladas de lavavajillas, y 76 toneladas de cloro líquido.

La planta, como puede apreciarse de las cifras que anteceden, trabajó eficientemente durante el año pasado, y, en realidad, fueron razones de mercado y no operacionales las que hicieron que no se cumplieran los volúmenes de producción planificados, con excepción del caso de las barras en que el objetivo fue superado en un importante 6.5%.



Un hecho de trascendencia para esta planta fue la exitosa producción del detergente DEJA con blanqueador, el mismo que fue lanzado a mediados del año pasado, con muy buena acogida del ama de casa ecuatoriana.

En cambio, un acontecimiento muy lamentable que debe mencionarse fue la explosión del digestor de silicato que se hallaba ubicado en la parte posterior de la torre de detergentes, hecho que ocurrió el 20 de octubre y que, más allá de los daños físicos a las instalaciones, todos ellos reparables, produjo el fallecimiento del señor Wilson Montesdeoca, apreciado colaborador de la empresa, después de varios días de intensa lucha médica por salvarlo. El siniestro mencionado causó también heridas de diversa consideración a varios otros colaboradores de la empresa, todos los cuales recibieron, al igual que el señor Montesdeoca, las mejores atenciones y toda la ayuda que la empresa estuvo en condiciones de proporcionar. Valga la oportunidad para dejar constancia, ante los señores accionistas, del profundo dolor que nos causó el fallecimiento de un esforzado trabajador en el cumplimiento de sus tareas cotidianas, y para reiterar, más allá de la comprobada imprevisibilidad del siniestro referido, nuestra permanente vocación hacia la búsqueda de una seguridad industrial absolutamente efectiva y permanente.

A esta fecha, se hallan concluidos los trabajos de reconstrucción de las oficinas y edificios que resultaron afectados como consecuencia de la explosión.

En lo que se refiere a la sección de Sulphurex, se instaló un medidor de punto de rocío que nos permite diagnosticar el trabajo de los equipos que secan el aire de proceso, para evitar la formación de oleum y prolongar, así, la vida útil de los equipos. En la zona de Neutralización, se montó un control automático de PH para evitar las fluctuaciones del PH de la pasta, el mismo que, en definitiva, incide en el nivel final del PH de los productos. Se instaló, finalmente, también, un intercambiador de calor entre los sulfonadores 2 y 3, lo cual nos permitió mejorar la productividad y el color del ácido.

En la sección de Secado, se instaló, por otra parte, un desaireador para elevar la densidad del "slurry" y al mismo tiempo la densidad del producto final. Hemos instalado también un medidor de sólidos totales y densidad del "slurry", parámetros que son muy útiles para un mejor control de la operación.



En lo relativo a la producción de barras detergentes, se presentaron algunos problemas en su envoltura, lo que restó eficiencia a la línea. Hacia finales del año logramos superar estos inconvenientes gracias al mejoramiento de la calidad del material de empaque brasileño que utilizamos.

En 1993 se inició la producción de la nueva barra detergente DEJA, en color blanco, la misma que fue lanzada al mercado posicionada hacia el lavado de ropa. Se trata de un producto de magnífica calidad y muy vistosa presentación.

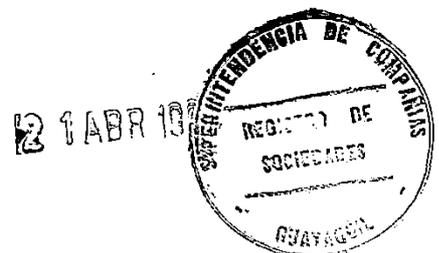
En la sección de Envasado, hemos completado la instalación de contadores automáticos en quince de las dieciseis máquinas de que disponemos, faltando únicamente hacerlo en aquella que produce fundas de 1 Kg. Actualmente se está trabajando en la transmisión de la información de cada contador, hacia un computador central, lo que ha hecho mucho más eficiente la operación de conteo de los sobres, y ha generado, a su vez, que, durante los últimos seis meses, prácticamente no se hayan producido ni faltantes ni sobrantes en los fundones de nuestros productos.

En lo relativo a Control de Calidad, se continuó con el programa de recolección de información sobre defectos de los productos en los puntos de expendio, lo que resulta ser una magnífica herramienta para solucionar, oportunamente, estos inconvenientes.

#### PLANTA DE PRODUCTOS PERSONALES.-

La planta de productos personales produjo, en 1993, 874 toneladas de dentífricos, 355 toneladas de productos capilares, 116 toneladas de desodorantes en aerosol, 84 toneladas de desodorantes en roll-on, y 78 toneladas de detergente líquido, para totalizar 1.501 toneladas, volumen que representa el 87,1% de la producción de 1992, y el 78,6% de lo planificado para el ejercicio.

En lo que a dentífricos respecta, en julio se lanzó al mercado la variante anti-carries de Pepsodent, y las tres variantes de Close Up, en la nueva presentación de "sachets" de 10 cc. Para este efecto se montó y se puso en marcha la nueva envasadora de "sachets" EVI-30C, de procedencia argentina, la misma que, luego de algunos problemas iniciales, se halla trabajando en la actualidad con niveles razonables de eficiencia. Además, previa la instalación de una estación de sellado por aire caliente en la envasadora



de tubos de cremas dentales, se produjo y lanzó al mercado la misma variante anti-caries de Pepsodent, y la variante roja de Close Up, en tubos verticales de 125 cc. Estas nuevas presentaciones que han tenido buena acogida en el mercado, son prueba fehaciente del invariable espíritu de innovación y desarrollo que caracteriza a Jabonería Nacional S. A.

Las metas de producción no pudieron cumplirse fundamentalmente en razón de una declinante demanda del mercado, probablemente ocasionada por la crisis recesiva, y, además, por el desabastecimiento de ciertas materias primas y materiales de empaque ocasionado por un comportamiento errático e irregular de las ventas.

En cuanto a capilares, en mayo se lanzó al mercado la variante anti-caspa del shampoo DIMENSION, y en julio se inició la producción y comercialización de todas las variantes de este producto, así como del shampoo y el bálsamo TIMOTEI, en sachets de 10 ml. Asimismo, durante el mes de agosto se inició la producción de la variante 2 en 1 del shampoo TIMOTEI en sachets de 10 ml y botellas de 200, 400 y 700 ml.

En lo que corresponde a la producción de desodorantes en aerosol, en octubre fue relanzada la marca REXONA con un nuevo diseño y con envases esmaltados, tipo "monoblock". En Agosto empezó a utilizarse alcohol deodorizado, en la producción de estos desodorantes, lo que ha contribuido sustancialmente a mejorar la calidad de los mismos. También fue relanzada, en atención a los nuevos diseños internacionales de Unilever, la línea de REXONA en presentación roll-on.

En otro orden de cosas, se procedió también a la ampliación y adecuación de las oficinas de la planta de cosméticos, incluyendo un pequeño auditorium con capacidad para veinticinco personas. Se construyó, asimismo, un área que será destinada a laboratorio de microbiología, y se instaló un aislante térmico en el techo de la bodega de empaques, con el que hemos logrado reducir en aproximadamente diez grados centígrados, la temperatura de esa área.



## IV

Hasta aquí, señores accionistas, el resumen de las principales actividades de la empresa, así como de su desenvolvimiento comercial y financiero durante el ejercicio económico de 1993. Estimo que, pese a la crisis recesiva que sin duda ha vivido el Ecuador, nuestra empresa ha logrado operar con niveles de eficiencia y de rentabilidad razonablemente satisfactorios, en mucho gracias al esfuerzo de nuestros colaboradores, nítida y magníficamente liderados por nuestro apreciado Gerente General, don Ernesto Noboa Bejarano, quien, como siempre, con su dinamismo y capacidad, fue aporte fundamental para la consecución de nuestros éxitos y realizaciones del pasado año. A él, al abogado Roberto Gómez-Lince, Vicepresidente del Directorio, a don Armando Pareja, Primer Gerente, a los señores Directores de Area y a todo el personal de ejecutivos de nuestra empresa, vaya mi permanente reconocimiento por su leal y competente colaboración.

Así también y en justicia, quisiera dejar constancia de mi agradecimiento a todos nuestros colaboradores, quienes con su esfuerzo diario constituyen, sin duda alguna, el sustento del que se nutre nuestra vocación de progreso.

Mil gracias,



XAVIER VALLARINO MARQUEZ DE LA PLATA  
PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

Guayaquil, 28 de enero de 1994

