

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

Señores accionistas:

Tengo mucho gusto en dirigirme a ustedes, una vez más, en cumplimiento de mis deberes como Presidente del Directorio de Jabonería Nacional S. A., para proceder, de conformidad con la ley y los estatutos sociales de la empresa, a presentarles un resumen de los principales eventos del pasado año, así como del desempeño 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 cuatro. La presente memoria incluye, como de costumbre, algunas referencias generales relativas a la gestión de los administradores y del equipo ejecutivo de la empresa y contiene, asimismo de acuerdo con las disposiciones legales correspondientes, 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.

Una vez más, como lo hice ya el pasado año, en consideración a la gran cantidad de publicaciones existentes que resumen los principales acontecimientos nacionales e internacionales ocurridos durante el ejercicio, no voy a 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.

11 ABR 1945



I

V E N T A S :

El Gobierno Nacional se impuso, para 1994, la ciertamente ambiciosa meta de reducir el índice de inflación al 20%; y, si bien dicho objetivo no fue logrado con exactitud, la tasa del 25.4%, que finalmente se logró, no deja de constituir un éxito de la política económica del régimen, el cual ha mantenido con firmeza y disciplina un manejo coherente de las variables macroeconómicas. No obstante, para el sector exportador ha sido motivo de singular preocupación el evidente propósito gubernamental de mantener en niveles de retraso --respecto a la inflación-- la tasa de devaluación de nuestra moneda, la misma que apenas alcanzó, durante el año de 1994, un índice del 10%.

La cotización de la divisa norteamericana evolucionó desde un promedio de S/.2.080 por dólar a principios de año, hasta cerrar en el orden de los S/. 2.270. Sin embargo, en los primeros días del presente año se ha registrado una cierta tendencia alcista que ha llevado a que la cotización vigente sobrepase el nivel de los S/.2.300 por dólar.

Es evidente así también que se ha logrado mantener un sano equilibrio presupuestario, lo que ha contribuido a controlar los niveles de inflación. Sin embargo, en opinión nuestra, uno de los factores que mayor incidencia ha tenido en el control sobre todo de los precios de los productos de primera necesidad ha sido la competencia abierta que definitivamente ha existido, marcando, con ello, clara y contundentemente, las virtualidades de la economía de mercado, y desterrando, esperamos que definitivamente, cualquier interés oficial de control artificial y arbitrario de los precios por parte de las autoridades públicas.

La Reserva Monetaria Internacional del Ecuador alcanzó, a finales del ejercicio, una cifra superior a los 1.500 millones de dólares, en tanto que se registró un ligero incremento en las exportaciones ecuatorianas frente a un incremento muy importante de las importaciones, reflejo evidente de la apertura de la economía nacional, obteniéndose, finalmente, un balance apenas positivo de la balanza comercial del Ecuador.

11 ABR 1995



Las tasas de interés, por su parte, se han mantenido durante todo el año en niveles altamente positivos, de entre 10 y 15 puntos por encima de la tasa proyectada de inflación; y, a veces, en momentos particularmente críticos, todavía por encima de tales niveles.

Las situaciones brevemente descritas, si bien reflejan alguna mejora respecto a la estructura macroeconómica que registró el Ecuador a finales de 1993, no dejan de constituir síntomas de recesión, muy particularmente para el sector industrial, con la sola salvedad de la "industria" de la construcción que tuvo, en 1994, un auge particularmente notable después de varios años del más profundo y alarmante estancamiento.

Se dice, por otra parte, que los salarios en el Ecuador han recuperado la capacidad adquisitiva que tenían en 1983, luego del profundo deterioro de años anteriores. El nivel de desempleo habría alcanzado una tasa del 8.4% de la población económicamente activa, esto es, un punto por debajo de la registrada en 1993; lo que probablemente es consecuencia de la reactivación del sector de la construcción en el país.

Dentro de las circunstancias descritas, lo cierto es que nuestra empresa, en cuanto a sus ventas, ha logrado resultados que solo pueden ser calificados como positivos y, en algunos casos, magníficos; producto del esfuerzo desplegado por nuestra Área de Mercadeo y Ventas, así como del cuidadoso y permanente monitoreo de las condiciones del mercado; el cual nos ha permitido actuar, en todo momento, con la cautela debida y con oportunidad frente a las presiones y las amenazas de la competencia local e internacional, que incluye, como los señores accionistas conocen, la presencia de dos grandes multinacionales que operan en el Ecuador, como son Colgate Palmolive y Procter & Gamble, esta última a través de distribuidores locales de sus productos fabricados en el Perú y en Colombia. Vale la pena anotar aquí, sólo como ejemplo de las formidables organizaciones de clase mundial a las que nos enfrentamos, que Colgate Palmolive ha logrado adquirir los negocios de MENNEM y de KOLYNOS a nivel mundial, y, dentro del Ecuador, adquirió los negocios de IJESA (Industrial Jabonera Ecuatoriana), que eran de propiedad del Grupo Vilaseca.

Claro está que Jabonería Nacional S. A. no está sola en esta lucha. Durante 1994, después de extensas y muy laboriosas negociaciones, celebramos un contrato contentivo de una Alianza Estratégica con nuestros

11 ABR 1995



antiguos amigos de Unilever. Este nuevo paso en la relación con Unilever, al tiempo que nos acerca mucho más y nos ofrece un acceso más directo y amplio a sus técnicas y conocimientos en los diferentes aspectos de nuestras operaciones, nos ha integrado además al gran proyecto de desarrollo de Unilever en la Región Andina (entendiéndose por tal los mercados de Venezuela, Colombia y Ecuador), lo que, muy probablemente, va a permitirnos aprovechar sinergias y economías de escala para mutuo beneficio. La Administración de la empresa considera que la celebración de esta Alianza constituye un verdadero hito en la historia corporativa de nuestra empresa, que le permitirá mantenerse, como ha sido su costumbre, a la vanguardia de los avances de la ciencia y la tecnología, en las áreas de negocio en las que nos desenvolvemos.

Las ventas de Jabonería Nacional S. A., durante 1994, fueron de 43.301 toneladas, sin incluir el volumen exportado, lo que representa un incremento muy importante y significativo del 8% respecto a las ventas de 1993. Cabe señalar también aquí que este resultado de ventas fue superior en un 7% al volumen proyectado para el año, lo que constituye un claro reflejo de la creciente aceptación que nuestros productos tienen en los hogares ecuatorianos.

Las ventas de la empresa le procuraron ingresos del orden de los 124.200 millones de sucres, lo que representa un 22 por ciento de incremento respecto al año inmediato anterior.

Es importante destacar aquí también que, gracias al formidable empuje de nuestro departamento de importaciones, durante 1994 la empresa logró exportar, hacia diversos mercados del continente, aproximadamente cuatro millones de dólares, generando un margen de contribución de más de 1.814 millones de sucres. Nuestras principales líneas de exportación fueron la de los detergentes en polvo, la de los jabones de lavar y la de los jabones de tocador.

La división de Productos de Limpieza tuvo un formidable desempeño en 1994, superando incluso las expectativas que nos hicimos a principios del ejercicio y, en consecuencia, los planes correspondientes. Sus ventas se incrementaron en un 8% respecto a 1993. En cuanto a la división de Productos Personales, que en 1993 experimentó una importante caída de ventas, durante el pasado año logró una notable recuperación que representó un incremento del 3% en su volumen respecto al año inmediato

11 ABR 1995



anterior. Cabe, sí, señalar, en cuanto a lo aquí anotado, que las intensas presiones competitivas a que la empresa se ha visto expuesta, han generado un incremento en el precio neto de venta por tonelada de sus productos de apenas un 13%, cifra que ciertamente se halla por debajo de la tasa de inflación.

No obstante y como no escapará a la consideración de los señores accionistas, la empresa, tomando siempre, desde luego, las medidas necesarias para balancear en debida forma sus objetivos de rentabilidad y de mercado, está en la obligación de defender sus posiciones, puesto que la presencia de mercado es la base, la única base real, objetiva y sólida, para las utilidades del futuro.

Veamos ahora un breve análisis del desenvolvimiento de nuestras ventas en nuestras dos divisiones y sus diferentes líneas.

I.- A) DIVISION PRODUCTOS DE LIMPIEZA

Las ventas de esta división alcanzaron las 40.031 toneladas; 8% por encima de 1993, merced a las cuales la empresa recaudó aproximadamente 93.000 millones de sucres. El muy importante incremento en nuestros volúmenes de ventas de jabones de lavar y en la rentabilidad de esta línea, fue, probablemente, la base fundamental del éxito de esta división, lo cual, vale la pena señalarlo, fue a su vez producto de una planificación muy acertada y oportuna tendente a contrarrestar eventuales problemas de alta competitividad en la línea de los detergentes en polvo, como resultado de la presencia, cada vez más agresiva, de Procter & Gamble.

DETERGENTES EN POLVO: En un mercado altamente competitivo, con un nuevo participante de ingreso reciente, sumamente agresivo, el haber obtenido un crecimiento en la línea aunque sea del 1% en el volumen de ventas constituye un éxito significativo. En efecto, durante 1994, la empresa colocó en el mercado 15.116 toneladas de detergentes en polvo, frente a 14.946 del ejercicio anterior. Es muy satisfactorio, por otro lado, el importantísimo incremento del 8% en volumen logrado por nuestra principal marca, DEJA, en su presentación más importante, lo que ha sido

11 ABR 1995



consecuencia del relanzamiento de la marca que realizamos en el mes de mayo con la plataforma de "Quitagrasa". Deja Quitagrasa vendió en 1994 un total de 12.687 toneladas

Otro aspecto muy positivo fue la extensión de línea que efectuamos, a través de la variante "LIMON", para competir, exitosamente, con FAB LIMON de Colgate-Palmolive.

Aunque probablemente se explique por la necesaria focalización del soporte publicitario hacia las variantes principales, no dejan de preocuparnos las caídas de volumen de ventas experimentadas por DEJA BLANQUEADOR y VIVA, detergentes que lograron ventas 20 y 44 por ciento inferiores a las de 1993, respectivamente.

JABONES DE LAVAR: El volumen de ventas de esta línea alcanzó las 20.191 toneladas; un 13% por encima de 1993, lo cual constituye una cifra record de ventas en la historia de nuestra empresa. Hemos logrado, como consecuencia de lo antedicho, incrementar nuestra participación de mercado en esta línea al 38%. Todas nuestras marcas incrementaron sus volúmenes de ventas, aunque el excelente desenvolvimiento de SUPERLAGARTO (con 8.957 toneladas vendidas, 21% por encima de 1993) y de VIVA (con 3.609 toneladas vendidas, 32% más que en el ejercicio pasado), es digno de resaltarse.

Por otra parte, en 1994 lanzamos al mercado el jabón de lavar BRISA, que logró un éxito rotundo, con ventas de casi 1.200 toneladas. Se trata de un jabón verde, translúcido, de excelente calidad, que, por ello, ha merecido la aceptación general del ama de casa ecuatoriana.

Se lanzó también la variante LIMON de nuestra marca tradicional LAGARTO, creando con ello un nuevo segmento en el mercado de los jabones de lavar con gran potencial de crecimiento.

Todo lo dicho, sumado al hecho de que se logró una significativa mejora en la rentabilidad de la línea, configura un desenvolvimiento especialmente exitoso de la misma en 1994, logrado a base de una coordinación adecuada en las labores de planificación, técnicas, de mercadeo y ventas, con objetivos claros y contando, al efecto, con las herramientas y los recursos necesarios.

11 ABR 1995



BARRAS DETERGENTES: Esta línea logró ventas por 4.109 toneladas; 17% superiores al volumen registrado en 1993, lo que también representa un desempeño marcadamente exitoso. Nuestra participación de mercado en esta línea ha crecido en cinco puntos, pasando ahora a ser del 43%.

Pese a que nuestra marca DEJA, lanzada en 1993, no ha logrado aún obtener los resultados esperados, el magnífico desempeño de ESTRELLA contribuyó significativamente a los buenos resultados de la línea.

OTRAS LINEAS: La línea de pastas lavaplatos registró ventas por 210 toneladas; un 3% por debajo de 1993, aunque logramos mantener nuestra participación del 15% en este mercado. La intensa actividad promocional y de bajo precio emprendida por la marca AXION de Colgate Palmolive, durante todo el año pasado, fue la causa principal de los resultados obtenidos.

La línea de pulidores BIC logró ventas de 265 toneladas, superiores en un 3% a las del año inmediato anterior, merced a exitosas promociones al consumidor; lo que sirvió para que lográsemos incrementar nuestra participación de mercado en este segmento al 44%.

La línea de lavaplatos líquido creció en un 11% respecto a 1993, con 81 toneladas vendidas, gracias a que logramos mantener niveles regulares de stocks durante todo el año. Nuestra participación de mercado subió al 62% en este segmento.

El pasado año resolvimos descontinuar la fabricación y venta de nuestra línea de cloro líquido que había logrado ventas de 58 toneladas.

Finalmente, en noviembre del año pasado, lanzamos al mercado, bajo la marca PODEROSO LIMPIOL, un limpiador concentrado muy novedoso que esperamos tenga un magnífico desempeño durante el presente ejercicio.

I.- B) DIVISION PRODUCTOS PERSONALES

Las ventas de esta división alcanzaron 3.270 toneladas, con un valor aproximado de 31.383 millones de sucres. Se registró un crecimiento en volumen de ventas del 3% con respecto al ejercicio anterior.

11 ABR 1995



JABONES DE TOCADOR: Esta línea acumuló ventas por 1.955 toneladas, lo que ha representado un crecimiento del 5% respecto a sus ventas de 1993, pero, lo que es mucho más significativo, obteniendo un incremento en nuestra participación de mercado de dos puntos, con lo que alcanzamos el 42%.

Muy buen desempeño registraron las marcas LUX, REXONA, CREMA 12 y Le SANCY, con crecimientos del 7, 13, 27 y 11 por ciento, respectivamente, frente a sus ventas de 1993. Nuestra antigua marca ROSAS, en cambio, ha continuado deteriorándose, ya que apenas logró ventas por 355 toneladas, frente a 433 vendidas en 1993.

El pasado año culminó, con éxito, el proceso de relanzamiento de todas las marcas que teníamos en el mercado; lo cual ha servido para detener y revertir la tendencia decreciente registrada en los últimos años. En noviembre lanzamos la marca DOVE, la misma que tiene potencial para convertirse en un producto muy rentable a mediano plazo.

DENTIFRICOS: A pesar del relativamente buen desempeño de nuestra marca más antigua, CLOSE UP, que creció en un 3% respecto a 1993, la línea en general decreció en un 8%. Obtuvo ventas por 733 toneladas, de las cuales 516 correspondieron a Close Up. Ciertamente que, debemos reconocerlo, las estrategias de nuestro competidor Colgate Palmolive en ésta, que es su línea de mayor éxito, son muy adecuadas y generadoras de excelentes resultados.

DESODORANTES: Esta línea creció en un 11% respecto a 1993, logrando ventas de 199 toneladas, con muy buen desempeño de nuestra marca REXONA, tanto en su presentación de "spray" como de "roll-on". Se trata de una línea altamente rentable con magnífico potencial, que, no obstante, se vió afectada por problemas en el abastecimiento de latas.

CAPILARES: En 1994 la empresa vendió 385 toneladas de productos capilares; 12% por encima de lo vendido en 1993. La marca DIMENSION, que logró ventas de 291 toneladas, 32% más altas que las de 1993, tuvo, como es fácil advertir, un desempeño magnífico que se explica por la gran aceptación que tuvo la presentación de "sachet" o sobre, la misma que contribuyó con el 40% de las ventas de la marca. Es en resultados como éste en los que se aprecia la vocación de permanente innovación y

11 ABR 1995



desarrollo, en beneficio del consumidor, que caracteriza a Jabonería Nacional S. A.

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

Durante 1994, en atención a las recomendaciones que nos hicieron nuestros consultores internacionales de BOOZ ALLEN & HAMILTON, trabajamos intensamente en el diseño, primero, e implantación, después, de un ambicioso programa de modificación de nuestro sistema de ventas y distribución. El nuevo sistema que básicamente se sustenta en la atención directa, por nuestra parte, de los clientes detallistas, y que, en lo conceptual, privilegia los objetivos de servicio al cliente, conforme a nuestra filosofía corporativa, será puesto en marcha en Guayaquil, durante el primer semestre del presente año, y luego en Quito, en el segundo, para finalmente extenderse a todo el país.

Hemos empezado por contratar y entrenar una nueva y magnífica fuerza de ventas, en extremo profesional, agresiva y orientada al servicio, en la que estamos poniendo muchas expectativas y en la que confiamos plenamente. No será fácil, pero tenemos la convicción de que el nuevo esquema contribuirá a consolidar nuestra posición y penetración en el mercado, otorgándonos una importante ventaja comparativa frente a nuestros competidores nacionales e internacionales.

En 1994 se creó, por otra parte, una nueva división dentro del Area de Mercadeo y Ventas, a cargo del señor Tomás O'Rourke. Se trata de la División de Información y Servicios de Mercadeo. Tomás contará con la asistencia de dos nuevas profesionales contratadas recientemente para que cumplan las funciones de Jefe de Medios (Adriana Torres) y Jefe de Investigación de Mercado (Fedora Valencia). Gloria María Orús, quien ya colaboraba con nosotros, ha asumido la función de Jefa de Promociones al Comercio.

Esta división ya ha hecho muy importantes estudios de mercado y ha implantado un sistema de reporte (store audit) en 7 ciudades y en 7 categorías de productos, que está resultando una herramienta valiosa para la toma de decisiones estratégicas de mercadeo.

11 ABR 1995



Durante el año y como de costumbre, se realizaron gran cantidad de actividades de promoción, muestreo y publicidad, que han permitido lograr muchos de los objetivos que nos planteamos a principios del ejercicio que esta memoria resume.

11 ABR 1995



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 1994, frente a la que existía al término del ejercicio fiscal inmediato anterior:

	<u>AÑO 1993 (Suces)</u>	<u>AÑO 1994 (Suces)</u>
Utilidad antes de Impuesto y de la Participación de los Trabajadores	13.927'848.042,25	14.332'791.295,67
15% Participación de Trabajadores	2.089'177.206,34	2.149'918.694,36
Utilidad Neta antes de Impuesto	11.838'670.835,91	12.182'872.601,31
Impuesto a la Renta	2.393'328.084,98	2.937'333.660,00
Utilidad Neta	9.445'342.750,93	9.245'538.941,31
Compensación Reexpresión Monetaria	6.382'733.010,00	—
UTILIDAD DISPONIBLE	3.062'609.740,93	9.245'538.941,31

11 ABR 1995



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 1993:

	<u>AÑO 1993 (Suces)</u>	<u>AÑO 1994 (Suces)</u>
Reserva Legal (Después de Impuesto)	----	----
Reserva Facultativa	----	4.622'769.470,66
Dividendos Acclonistas	3.062'609.740,93	4.622'769.470,65
	-----	-----
TOTALES	3.062'609.740,93	9.245'538.941,31
	=====	=====

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 1993 (Suces)</u>	<u>AÑO 1994 (Suces)</u>
VALOR ACTIVO FIJO	48.639'214.761,92	68.393'057.892,01
VALOR ACTIVO CORRIENTE (*)	37.941'711.352,38	51.054'204.804,75
VALOR PASIVO CORRIENTE	18.304'030.577,18	20.561'001.110,36
CUENTAS POR COBRAR (Cartera)	11.007'367.844,74	17.807'473.190,27
CHEQUES SIN FONDOS	63'636.792,00	82'864.272,32

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

11 ABR 1995



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 1994, no sin antes mencionar, de manera muy breve, los más importantes indicativos que registró nuestra economía en el año que concluyó.

No puede decirse, lamentablemente, que el Ecuador haya hecho, durante el pasado año, progresos realmente significativos en lo que se refiere a su plan de modernización. No ha habido privatizaciones de relieve y no se han expedido nuevas leyes en esa área que contribuyan a acelerar este proceso. Lo que ciertamente preocupa a los sectores productivos y al país en general es la clara posibilidad de que los severos ajustes económicos que el Régimen tomó durante los primeros meses de su mandato, los mismos que generaron importantes efectos sociales y de recesión, se pierdan o desperdicien al no contar con la indispensable contrapartida de las acciones de reducción del aparato estatal y de la desinversión gubernamental en aquellas áreas empresariales en las que el sector privado puede desenvolverse de una manera mucho más ágil y con mejores índices de eficiencia y productividad, incluyendo, desde luego, el sector de los servicios públicos.

El país vivió, en 1994, procesos electorales que involucraron, por una parte, las elecciones parlamentarias y seccionales de mitad de período, en las que la oposición política (y especialmente el Partido Social Cristiano) obtuvo una importante victoria, y, por otra, una consulta popular hecha por el Gobierno con miras a lograr importantes reformas a nuestra Carta Política, entre las que figuraban la posibilidad de la reelección para las dignidades unipersonales, como Presidente de la República, Alcaldes, etc., la eliminación del manejo de fondos presupuestarios por parte de los Diputados, la doble nacionalidad, entre otros temas que, en general, merecieron el apoyo del pueblo ecuatoriano. Lamentablemente, el Congreso Nacional, sumido como de costumbre en el debate intrascendente y la lucha política, no ha sido capaz todavía de configurar un proyecto de reforma constitucional adecuado a las necesidades de desarrollo de nuestro país; aún cuando, gracias al esfuerzo de determinados sectores de la función

11 ABR 1995



legislativa, al menos se pudieron "ratificar" aquellas reformas que fueron aprobadas por el pueblo en la consulta.

La tasa de crecimiento del PIB fue de 4% en 1994, para alcanzar un nivel aproximado de US\$ 1.400 per cápita, significativamente superior a la tasa del ejercicio anterior que alcanzó el 2%, apenas en línea con el crecimiento vegetativo de la población ecuatoriana. Para el presente año, el programa macroeconómico del Gobierno prevé un crecimiento del 4 al 5 por ciento en el PIB, con una inflación de entre el 15 y el 17%, manteniendo una Reserva Monetaria en ningún caso inferior a 4 meses de importaciones, nivel que ha sido mantenido con regularidad durante 1994.

El principal logro del Gobierno fue, otra vez, sin duda alguna, la estabilidad cambiaria y monetaria que mantuvo el país durante 1994, con una tasa de devaluación inferior al 10%, lo que, no obstante, ha continuado generando la lógica pérdida de competitividad internacional de nuestras exportaciones, frente a una inflación equivalente a más del doble de la tasa anotada.

La Deuda Externa ecuatoriana pudo ser renegociada en condiciones que han sido calificadas como ventajosas para el país.

Por otro lado y siguiendo con la extraña política de cambiar, sobre la marcha y a última hora, las reglas de juego en materia tributaria, el Gobierno Nacional expidió, el 30 de diciembre del pasado año, un nuevo Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno, el mismo que contiene una serie de disposiciones altamente controvertidas, entre las que figura la aplicación retroactiva de varias normas relativas a la reexpresión monetaria de los estados financieros. Todo esto ha motivado la consiguiente reacción de los gremios productivos privados y, hasta el momento, no está del todo claro el panorama en este tema tan delicado y esencial para el desenvolvimiento empresarial.

Ya en lo interno, durante 1994, se puso en marcha la primera fase del nuevo sistema para control de cuentas por pagar, con el que se automatizó el pago de facturas a los proveedores de materias primas, repuestos y suministros en general. Con este sistema, cuya fase final estará lista durante el presente año, se espera reducir significativamente nuestros costos de administración, pago y control de cuentas por pagar.



- Se ha iniciado, por otra parte, un proceso de reingeniería en el área de compras y almacenamiento de suministros industriales, con el cual se busca eliminar todo nuestro stock de suministros y hacer más ágil el proceso de compra de los mismos.

- A finales del pasado año, obtuvimos autorizaciones de la Dirección General de Rentas para efectuar reservas para reparaciones mayores por US\$ 1'291.000, así como para depreciar, en tres años solamente, nuestros equipos de computación. Estas autorizaciones que serán utilizadas en 1995, nos permitirán un importante ahorro tributario del orden de los 950 millones de sucres.

- La empresa ha sido fiscalizada por la Administración Tributaria, a la presente fecha, hasta el año de 1993, inclusive.

- La compañía obtuvo, por concepto de rendimientos financieros por las diversas inversiones de variada índole efectuadas durante el período, beneficios por S/. 640'855.161.

- El endeudamiento de la empresa, al 31 de diciembre del pasado año, alcanzó las siguientes cifras:

Deudas con compañías financieras para la adquisición de activos
fijos: S/. 655'168.099;

Deudas bancarias en dólares americanos: US\$ 1'000.000;

Endeudamiento en dólares americanos producto de importaciones:
US\$ 3'067.303.

El endeudamiento descrito, convertido a dólares en su integridad, utilizando al efecto las cotizaciones de cierre de los años 1993 y 1994, representa un incremento del 2.8% respecto al ejercicio anterior; lo cual continúa reflejando un manejo financiero enteramente adecuado y sano, capaz de salvaguardar la solidez que caracteriza a la empresa.

- Un aspecto interesante de resaltar, considerando que nuestra empresa recurre permanente y regularmente a las importaciones para abastecer sus requerimientos ordinarios de materias primas, insumos, materiales de empaque, etc., fue el de que, el 26 de noviembre de 1994, fue aprobada a

11 ABR 1995



nivel andino, la Decisión N° 370 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena, contentiva del Arancel Externo Común para la Subregión. Este instrumento prevé niveles arancelarios del 5, 10, 15 y 20 por ciento, y deberá entrar en vigencia en todos los países suscriptores a partir del primero de febrero próximo. A nuestro país se le ha permitido mantener una diferencia permanente de 5 puntos respecto a los niveles de los demás países, en algunas partidas constantes en el Anexo 2. Continúan existiendo, no obstante, las llamadas listas de excepciones para todos los países, las mismas que deberán tender a reducirse anualmente en 50 partidas por lo menos. En esta oportunidad se procedió también a la unificación de los sistemas de bandas arancelarias que utilizan los países miembros del Acuerdo de Cartagena.

- El 19 de diciembre se suscribió un Convenio Comercial Bilateral con Chile, en el que nuestra empresa participó activamente, y como consecuencia del cual, algunos de los productos de la empresa, tales como capilares, desodorantes, jabones de lavar y tocador, y detergentes, han quedado sujetos a un proceso de desgravación arancelaria que está previsto concluir en 1998.

- Durante el pasado año, considerando el notable incremento en nuestras necesidades de una eficiente, rápida, oportuna y segura movilización internacional, sobre todo a Colombia y a Venezuela, debido a la apertura de la economía, y especialmente a la intensificación de nuestra relación con Unilever, previa autorización del Directorio, se procedió a vender nuestra aeronave Turbo Commander 690-A, y a adquirir, en su reemplazo, un avión LEAR-JET 35-A del año 1982, bastante más nuevo y mucho más veloz, que se encuentra ya prestando un magnífico servicio a la organización.

- Como ya lo había anunciado en la memoria preparada por esta Presidencia por el ejercicio de 1993, durante el pasado año se concluyó, con pleno éxito, el proyecto de ampliación de nuestra bodega central de productos terminados. La bodega se halla instalada, como los señores accionistas conocen, en el complejo de Jabonería Nacional S. A. en el Km. 25 de la vía a Daule. La bodega, en su operación actual, cuenta con un área de aproximadamente doce mil metros cuadrados, con una capacidad de almacenamiento de casi catorce mil estibas. El diseño y equipos con que cuenta la bodega garantizan una operación de alta eficiencia y fluidez.

Para el despacho de productos, la bodega cuenta con 15 puertos de salida, equipados, todos ellos, con sus respectivas jaulas y muelles niveladores que

11 ABR 1995



permiten un rápido y eficaz acceso de los camiones que retiran y distribuyen los productos. Para su operación, la bodega cuenta con quince montacargas eléctricos que operan en el interior y tres montacargas de combustión para trabajo en exteriores. Incluso, se ha desarrollado internamente un programa de localización y gerencia de la bodega, lo que permite un flujo continuo de materiales, de la manera más eficiente y sin la emisión de papeles.

La operación de la bodega ya ha dado sus frutos en cuanto a un marcado incremento en la productividad de las operaciones de despacho y distribución, y ciertamente constituye uno de los desarrollos más importantes en que hemos emprendido durante los últimos años.

Cabe anotar, finalmente, en este tema, que la bodega y su operación general constituyen parte esencial del desarrollo del nuevo sistema de ventas y distribución que la empresa está desarrollando para el presente año.

- En lo relativo a la Organización Gerencial de la empresa, me es grato informar a los señores accionistas que, a finales de noviembre del pasado año, se incorporó como Gerente de Recursos Humanos la profesional colombiana Psicóloga Martha Cecilia Gómez Montoya, a través de cuya experiencia y ejecutorias, deseamos desarrollar plenamente, en función de los retos del mundo moderno, esta área tan importante para nuestro éxito corporativo.

- La empresa desenvolverá sus negocios a partir del presente año, a través de cuatro Direcciones de Área; a saber: la de Mercadeo y Ventas, la de Operaciones, la de Desarrollo Corporativo y la Dirección Comercial.

- Las relaciones laborales se han mantenido en su acostumbrado magnífico nivel durante el pasado año, lo que ha permitido una labor constructiva y de permanente acercamiento con los directivos del Comité de Empresa de nuestros trabajadores.

- Como ya lo informé anteriormente, en agosto del pasado año y tras extensas y muy detalladas negociaciones, celebramos, con nuestros antiguos amigos de Unilever, un Contrato de Alianza Estratégica que, a más de estrechar aún más los vínculos comerciales que nos unían, significa para nosotros dos grandes logros que pueden resumirse, por una parte, en el acceso ahora mucho más abierto y completo, a las tecnologías de producción y a las disciplinas de administración de última generación, con las que evidentemente cuenta esa gran empresa multinacional, y, por otra, la

11 ABR 1995



integración de nuestra empresa al gran proyecto de desarrollo del mercado andino que Unilever está llevando a cabo, dirigido a los mercados de Venezuela, Colombia y Ecuador.

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

PLANTA DE JABONES. -

La planta de Jabones tuvo, durante 1994, una producción total de 23.471 toneladas; volumen superior en un 9.6% a la producción del anterior ejercicio. La referida producción superó, incluso, en un 9%, al volumen planificado. Del mencionado volumen, 21.115 toneladas corresponden a jabones de lavar, y el saldo de 2.356 toneladas corresponden a jabones de tocador.

En lo que a jabones de lavar se refiere, se hizo funcionar el antiguo blanqueador de dos toneladas como disolutor de carbonato de sodio, dejándose, con ello, fuera de servicio, el autoclave que estaba dedicado a esa operación.

Se retiró de la línea de producción número 1 de jabón de lavar, el túnel de enfriamiento, debido a que los jabones mantuvieron un alto contenido de ácidos grasos durante el ejercicio.

Hubo mejoras en el proceso de fabricación del jabón BRISA, en el que se consiguió, adicionalmente, ahorros por consumos más racionales de las correspondientes materias primas; especialmente glicerina.

Durante el año se inició con éxito la producción del jabón semitransparente Lagarto-Limón de 200 y de 950 gramos; este último para exportación.

En la sección de cocimiento, se montó una campana extractora de gases para las pailas, con el propósito de mejorar las condiciones de trabajo. Se instalaron igualmente medidores de caudal para garantizar la correcta dosificación de materia grasa, agua, soda y salmuera a las pailas.



11 ABR 1995

Se instaló un equipo disolutor de hidrosulfito de sodio.

En lo que se refiere a los jabones de tocador, se procedió a la reubicación de la segunda línea, de la que forman parte la secadora Mazzoni, el transportador neumático de viruta, la tolva para almacenamiento de viruta de jabón, la báscula de pesaje, el mezclador Sigma, la compresora continua Mazzoni, la cortadora Mazzoni, la troqueladora Mazzoni y la envolvedora G.D.

Se inició la producción de jabones de 30 gramos para el UNIHOTEL.

Se instaló también una bomba dosificadora de preservantes a la planta de secado.

Se continuó, durante el año, el programa intensivo de calidad total dentro de esta planta, el mismo que acumuló 2.000 horas.

PLANTA DE DETERGENTES.-

La producción total de la planta de detergentes alcanzó, durante 1994, las 22.127 toneladas; un 13% por encima del volumen del ejercicio inmediato anterior, pero algo menos de lo planificado. La producción de detergentes en polvo, la más importante, fue de 17.283 toneladas, y la de barras detergentes, de 4.360 toneladas (12% mayor que la de 1993). La planta produjo, además, 270 toneladas de pulidores y 214 toneladas de lavavajillas.

La planta, como puede apreciarse de las cifras que anteceden, trabajó eficientemente durante el año pasado. En el segundo semestre se incrementó la densidad de nuestro polvo utilizando lab biodegradable.

A mediados del pasado año la planta produjo, para su lanzamiento al mercado, nuevas variedades de nuestro detergente DEJA; a saber: el QUITAGRASA y el LIMON.

Se está montando la estructura para la colocación del nuevo autoclave de silicato, que perdimos con motivo del lamentable accidente del 20 de octubre de 1993.

En el área de Sulfurex, se instaló un equipo para medir automáticamente los sólidos totales en la pasta. Se hizo, además, una reparación total del filtro electrostático.

11 ABR 1995



En el área de secado, hemos comenzado a utilizar una mezcla de bunker y diesel en proporciones de 30 y 70%, respectivamente. A partir del presente año se piensa utilizar, con la conversión del quemador, solamente bunker; lo que podría originar ahorros superiores a los doscientos mil dólares en el ejercicio.

Se realizaron pruebas de capacidad de secado, las mismas que permitieron confirmar que nuestra planta es capaz de producir 9.000 kilos hora de polvo base. Se está ampliando la tubería del "air lift" para poder mejorar el proceso de enfriamiento del polvo.

En la línea de slurry, se instaló un medidor de sólidos totales para obtener dicha información en forma inmediata.

Se cambió el variador de velocidad de la bomba de alta presión para ahorrar energía eléctrica.

Se está instalando un nuevo compresor de 100 HP para sustituir dos compresores DOBOY de baja capacidad.

Se ha procedido a modificar y ampliar las áreas de comedor y cocina de la planta.

Por primera vez nuestra planta de detergentes realizó una auditoría del sistema interno de calidad. Obtuvimos el correspondiente sello de calidad INEN bajo los nuevos lineamientos de la norma ISO 9.000. La capacitación en esta área no ha dejado de ser permanente motivo de preocupación y análisis de la Dirección de Operaciones y la alta gerencia.

PLANTA DE PRODUCTOS PERSONALES.-

La planta de productos personales produjo, en 1994, 1.128 toneladas de dentífricos, 409 toneladas de productos capilares, 132 toneladas de desodorantes en aerosol, 77 toneladas de desodorantes en roll-on, 83 toneladas de detergente líquido y 9 toneladas del nuevo desinfectante PODEROSO, es decir, 1.837 toneladas en total; volumen que representa el 122% de la producción de 1993 y el 106% de lo planificado para el ejercicio.

11 ABR 1995.



Durante el pasado año se actualizaron los estándares de sobreuso de materias primas y empaques, y se implantó un sistema computarizado para la elaboración de los inventarios mensuales de insumos.

En lo que a dentífricos respecta, en marzo se lanzó al mercado la nueva presentación de Close Up verde en tubo vertical.

En capilares, no nos fue posible cumplir con las metas de producción planificadas, fundamentalmente por el desabastecimiento de botellas, tapas y cajas para Dimensión, que sufrimos durante el año.

En aerosoles, en julio se produjo y lanzó al mercado la nueva variante de Impulse "MARVELLA".

En septiembre se lanzó al mercado nuestro nuevo desinfectante líquido PODEROSO, luego de haber sido exitosamente producido en nuestra planta, con tres variantes; a saber: PINO, LAVANDA y FLORAL. Todas ellas en cojines de apenas 30 ml., que resultan muy prácticos para el ama de casa.

También en esta planta se mantuvo un programa de capacitación intensivo para todo el personal, como resultado del cual los operadores realizan sus propios controles de calidad en la misma línea de producción. Se conformó, asimismo, el comité técnico de planta y se elaboró el correspondiente manual de aseguramiento de la calidad, con lo que se obtuvo el sello del INEN.

11 ABR 1995



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 1994. Estimo que 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 demás 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, 19 de enero de 1995



11 ABR 1995