

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

Señores accionistas:

Tengo mucho gusto en dirigirme a ustedes 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 cinco. 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, omitiré 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.

SITUACION GENERAL DE LA ECONOMIA EN 1995:

Muchas expectativas se tenía para 1995, desde el punto de vista del crecimiento económico del Ecuador. Se hablaba de la posibilidad de una significativa baja de la inflación, a niveles de aproximadamente 18%; de un incremento en el producto interno bruto del 5%; de una reserva monetaria con niveles nunca vistos; y también del mantenimiento de una estabilidad cambiaria adecuada para las actividades productivas.

Lamentablemente, situaciones del todo inesperadas y sumamente graves que vivió el Ecuador en 1995 impidieron el cumplimiento de estas metas planteadas por el Gobierno Nacional.

Así, un conflicto bélico con el Perú a principios del año; el agravamiento de la crisis energética que desde hace varios años soporta el país; una crisis política generalizada que ocasionó, incluso, la renuncia del segundo mandatario de la República; y, por último, ya en el mes de diciembre, una crisis de liquidez en el sector financiero que puso en grave riesgo la estabilidad de todo el sistema, hicieron de 1995 un año muy difícil, en todo sentido y para todos los sectores de la producción, incluyendo, como no podía ser de otra manera, a la industria de bienes de consumo masivo.

El Gobierno se había impuesto la meta de una inflación del 18% al término del año. La tasa registrada alcanzó en la práctica el 23%, nivel que no resulta alarmante si se considera todos los problemas que debió enfrentar la economía ecuatoriana, pero que solo pudo lograrse, según algunos analistas, a base de restringir severamente el circulante, lo que pudo haber contribuido a la crisis del sector financiero a que antes me he referido.

El conflicto bélico con el Perú, más allá de que el Ecuador logró una importante reivindicación militar y moral, junto con la reafirmación de su posición de país pacífico pero digno y altivo en la defensa de su soberanía y derechos territoriales, trajo como consecuencias negativas un incremento muy importante de las tasas de interés que alcanzaron niveles del 80%, para créditos, y del 200%, para operaciones interbancarias. Adicionalmente y con el objeto de cubrir el enorme gasto militar originado en el conflicto,

el Gobierno Nacional se vió precisado a promover leyes emergentes que significaron impuestos extraordinarios de importante cuantía. Se estableció, entre otros, un impuesto al rodaje de vehículos motorizados; otro que significó aportar dos días de su salario a cada trabajador y una cantidad similar a cargo del empleador respectivo; todo lo cual afectó la economía de la población y del sector empresarial privado. La empresa, no obstante, realizó estos aportes oportunamente, con la satisfacción de cumplir con su deber cívico frente a la grave emergencia que enfrentaba el Ecuador.

Adicionalmente, tuvimos la satisfacción de colaborar logísticamente con las actividades de la defensa, poniendo, incluso, a disposición del Gobierno, la aeronave de propiedad de la empresa para el cumplimiento de importantes gestiones diplomáticas durante el conflicto. Ello significó, tiempo después, el público y muy expresivo reconocimiento de las Fuerzas Armadas para con Jabonería Nacional.

Frente a la emergencia originada en el conflicto bélico, el Gobierno tuvo que replantear sus metas macroeconómicas, aceptando que no podría cumplirse su expectativa inflacionaria para el ejercicio. La inflación cerró en el orden del 23%. El déficit de la balanza de pagos alcanzó los 519 millones de dólares que, de todas maneras, constituyó una leve mejoría respecto al déficit registrado en 1994 que alcanzó los 575 millones de dólares. En lo relativo al sistema cambiario, a partir del 30 de octubre del año pasado, se amplió la banda de flotación cambiaria entre techo y piso, pues la diferencia, que era de 100 sucres, pasó a ser de 272 sucres. Como consecuencia del referido reajuste, la tasa de cambio de venta en el mercado interbancario continuó su tendencia ascendente en el cuarto trimestre del año, terminando el ejercicio en S/. 2.925 por dólar, lo cual significó, en definitiva, una devaluación anual del 28,9%, frente al 11% registrado en 1994.

En lo relativo a la deuda externa, su saldo al 30 de septiembre de 1995 alcanzó los 12.377 millones de dólares, lo que implica una reducción del 10% con respecto al cierre de 1994. La deuda externa ecuatoriana representa, a la fecha mencionada, el 68.4% del PIB, que, por su parte, creció, durante 1995, en un 2.7%, ciertamente por debajo de la meta prefijada por el Gobierno Nacional.

Otro problema que conspiró grandemente contra los ecuatorianos, y en forma directa contra el sector productivo en 1995, fue la crisis energética. Durante varios meses todos los ecuatorianos sufrimos con los racionamientos que alcanzaron, en alguna época, diez y doce horas diarias, ocasionando incalculables pérdidas económicas en el sector productivo del país. Esta empresa, para precautelar la continuidad de sus actividades productivas, se vió en la imperiosa necesidad de adquirir dos generadores de energía eléctrica, marca Caterpillar, que nos están prestando un servicio muy importante en nuestras oficinas principales y en nuestro complejo industrial del Km. 25 de la vía a Daule.

La crisis política que se originó en una denuncia relacionada con el manejo de cuentas de gastos reservados por parte de la Vicepresidencia de la República, causó también gran inestabilidad en el país. Luego de la renuncia del Vicepresidente Dahik, seguida del nombramiento del Dr. Eduardo Peña Triviño para sucederlo, las cosas parecieron retomar su curso normal, aunque la prosecución del juicio penal en la Corte Suprema de Justicia continúa siendo motivo de gran revuelo político.

En diciembre, por último, se desató una gravísima crisis de liquidez que afectó a todo el sistema financiero y que puso, además, al descubierto, la ilegítima operación de varias casas de valores que estaban dedicadas a la captación de recursos financieros del público, en contra de lo que les está legalmente permitido. Esta crisis obligó a gran cantidad de instituciones a acogerse a la facilidad del préstamo de liquidez del Banco Central del Ecuador, lo cual, junto a una serie de medidas de reactivación adoptadas por el Gobierno, se espera permita superar la difícil situación que aún se vive en los medios financieros, la cual ha traído como resultado que un número importante de instituciones del sistema financiero hayan debido fusionarse o entrar en procesos de liquidación.

Sin embargo, dentro de esta situación de innegable inestabilidad y crisis, lo cierto es que Jabonería Nacional S.A. ha salido bastante bien librada, gracias a su solvencia, al control que se intenta imprimir permanentemente en el manejo de nuestra cartera de inversiones financieras y de clientes, tal como podrán apreciar los señores accionistas del análisis que consta a continuación.

V E N T A S:

El volumen total de ventas de la empresa en 1995 fue de **46.397** toneladas, virtualmente idéntico al del pasado ejercicio en el que las ventas alcanzaron 46.532 toneladas. Del referido volumen total, **42.395** toneladas corresponden al mercado doméstico, aproximadamente un 2% por debajo del año anterior. La **División de Limpieza**, que representa el noventa y tres por ciento del volumen total de ventas de la compañía, decreció en un dos por ciento; mientras que la **División de Productos Personales** decreció en alrededor de un cinco por ciento. Lo recaudado por concepto de nuestras ventas, no obstante, se incrementó significativamente con respecto al ejercicio anterior, en un importante veinticuatro por ciento. El valor de las ventas por tonelada creció en un 26% respecto al año inmediato anterior, aproximadamente tres puntos por encima de la inflación, lo que ciertamente refleja una mejoría significativa y reconfortante dentro del ambiente de crisis que se vivió durante el período que es materia de esta memoria. Más adelante me referiré a los resultados de nuestra actividad de exportaciones.

La empresa recaudó, por sus ventas netas, 181.523 millones de sucres, 22.6% más que en 1994.

I. DIVISION PRODUCTOS DE LIMPIEZA:

I. A. - DETERGENTES. -

Las ventas de detergentes en polvo alcanzaron 15.916 toneladas, con un valor neto de 62.887 millones de sucres.

Esta línea experimentó un importante crecimiento del 5% en relación a 1994, lo cual, dentro de un mercado que ha permanecido bastante estable en volumen durante los últimos años, representa un éxito significativo para la empresa. Nuestra participación en el mercado alcanza, en la actualidad, el 75%, es decir, dos puntos por encima de la que tuvimos al cierre del año anterior.

El principal factor de nuestro éxito en este último año fue la consolidación del relanzamiento de la variante "Deja Quitagrasa", el lanzamiento de las variantes "Deja Quitagrasa Limón" y "Deja Protección Color", así como la introducción de "OMO", detergente de calidad sobresaliente que recientemente pusimos a consideración del ama de casa ecuatoriana bajo esa

prestigiosa marca internacional de nuestros aliados de Unilever.

I.B. - JABONES DE LAVAR. -

La línea de jabones de lavar generó un volumen de ventas de 18.792 toneladas, lo que significó un decrecimiento del 7% en relación al año anterior. Lo recaudado por este concepto -- aproximadamente 54.400 millones de sucres-- fue, no obstante, superior en un 29.5% al valor de las ventas de 1994, lo que refleja una evidente optimización de nuestros precios por tonelada dentro de un mercado altamente competitivo y muy sensible a la proliferación de elevados descuentos al comercio. Nuestra participación en este mercado alcanza, hoy por hoy, al 38%, lo que nos mantiene como líderes indiscutidos de la categoría.

El decrecimiento en el volumen, más que a razones de mercado, fue consecuencia de que esta línea se vió particularmente afectada por la pérdida de ventas, en enero de 1995, de la mayoría del inventario que se hallaba en poder de los mayoristas, al materializarse nuestra estrategia de cambio en nuestro sistema de ventas, a la que me referiré más adelante. Por otra parte, dejamos de vender aproximadamente 1.000 toneladas de jabón de lavar al Perú, como consecuencia del conflicto bélico. Jabón Brisa, sin embargo, continuó su crecimiento agresivo, registrando ventas 55% superiores a las de 1994.

I.C. - BARRAS DETERGENTES. -

La línea decreció un 1% en relación a 1994, a pesar del excelente repunte de la barra "Deja", la misma que duplicó sus ventas, merced a una muy exitosa campaña publicitaria.

Durante el ejercicio, la empresa vendió 4.048 toneladas de barras detergentes, por un valor neto de 8.831 millones de sucres.

Nuestra participación en esta categoría alcanza al 41% del mercado, lo que nos coloca como líderes del mismo.

I. D. - PASTAS LAVAPLATOS. -

Esta línea decreció en un 30% debido a que se descontinuó nuestra marca "Estrella" por baja rentabilidad. La

participación en el mercado bajó a 10%.

I. E.- PULIDORES.-

La línea de pulidores creció en un 2%. Entre los puntos a destacar, dentro de esta línea de nuestro negocio, merece mencionarse el lanzamiento de la marca "CIF", producto capaz de remover la grasa sin rayar, y que estamos importando de Argentina dentro de nuestros convenios con Unilever.

I.F.- LÍQUIDOS LAVAPLATOS, SUAVIZANTES Y PAÑOS.-

En lo que tiene relación con la línea de líquidos lavaplatos, ésta tuvo un crecimiento con la marca "LUX" de un 2% en relación a mil novecientos noventa y cuatro. Nuestra participación de mercado se incrementó a un 64%.

En suavizantes, hicimos el lanzamiento, a finales de año, de "Mimosín", marca que, en solamente dos meses, ha obtenido una participación del 6% en el mercado. Este producto es importado de Venezuela, igualmente en el contexto de nuestros acuerdos con Unilever.

En paños, a mediados del pasado año, lanzamos "Ballerina", producto que pronto captó participaciones del 30 y del 50 por ciento en los autoservicios de Guayaquil y Quito, respectivamente.

II. PRODUCTOS PERSONALES:

II. A.-JABONES DE TOCADOR.-

La línea creció en un significativo 6% en relación al año anterior, con ventas de 2.066 toneladas que le significaron ganar dos puntos de participación en un mercado que, como se sabe, es altamente competitivo. Nuestra participación actual es del 44%. El valor de estas ventas fue de 14.902 millones de sucres, 32.7% por encima de lo recaudado en 1994.

Las venta en "displays" de "Lux" y "Rexona", implementada como consecuencia de nuestro nuevo sistema detallista, generó resultados muy positivos a nivel de tiendas. "Crema 12" resurgió luego de su exitoso relanzamiento a fines de 1994, incrementando su volumen en un muy importante 32.5%. Estos resultados son mayormente destacables si se considera que

tuvimos que afrontar el permanente e indiscriminado ingreso de gran cantidad de jabones de tocador de contrabando.

II. B. - DENTÍFRICOS. -

Esta línea ha experimentado una importante caída del 28%, originando una reducción de nuestra participación en el mercado a un 20%. Nuestro principal competidor, COLGATE-PALMOLIVE, ha mantenido, de manera permanente, su exitosa actividad promocional, ahora con su variante "menta pura", a la vez que utilizó la marca "KOLYNOS", recientemente adquirida por ellos, para competir en el segmento económico.

II. C. - DESODORANTES. -

La línea decreció 6% versus el año anterior, bajando nuestra participación en el mercado en tres puntos, a un 32%. El desenvolvimiento de esta línea se vió afectado por el ingreso de producto importado a precios muy bajos.

II. D. - CAPILARES. -

La línea decreció en un 14% en relación al año anterior y nuestra participación en el mercado quedó en un 11%. Aquí también la presencia masiva de marcas importadas a precios muy bajos, nos ha impedido lograr un mejor resultado.

III. - LÍNEA PONDS. -

Una vez convenidos los términos del pertinente Acuerdo Suplementario al de nuestra Alianza Estratégica con Unilever, durante los meses de septiembre y octubre se llevó a cabo, en Guayaquil y Quito, el lanzamiento de la División Chesebrough Ponds, que incluye marcas como "Ponds", "Angel Face", "Cutex", "Vasenol", y "Efficient".

Unilever adquirió, hace algunos años, la empresa norteamericana Chesebrough Pond's. Sin embargo, la fabricación y venta de sus productos en el Ecuador se realizaba a través de otra empresa del medio que terminó, el año pasado, su relación contractual con Unilever. Con ese antecedente, Unilever consideró adecuado incluir esta interesante línea dentro del portafolio de productos involucrado en la alianza estratégica que mantiene con nosotros, por lo que, en adelante, Jabonería Nacional ha asumido oficialmente su comercialización en el Ecuador.

El lanzamiento de esta línea ha sido recibido con gran interés por parte del comercio y consumidores, logrando ya resultados muy alentadores. La División ha tenido un desenvolvimiento interesante hasta el momento, ya que se logró vender un volumen 7.3% superior, en toneladas, a lo planificado. Se espera que durante 1996 los resultados continuen siendo halagadores.

IV.- OTRAS ACTIVIDADES DEL ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS.-

En relación a las actividades realizadas en el área de investigaciones de mercado, vale indicar que cerramos con una inversión de 950 millones de sucres, 5% por encima del presupuesto respectivo. El motivo de este incremento fue la extensión de siete a once ciudades en los estudios sistemáticos denominados "Store Audits", así como la inclusión, dentro de tales estudios, de dos nuevas líneas de la División Chesebrough Pond's, que no fueron presupuestadas.

El presente año fue de consolidación e implementación de múltiples servicios y acopio de información relevante al área de Mercadeo y Ventas. Los logros en beneficio de la empresa son múltiples y significativos, ya que en la actualidad contamos con una serie histórica que mide ventas, compras e inventarios de nueve categorías de productos que se tabulan bimensualmente, lo cual permite analizar el desempeño de las ventas y su tendencia, así como extraer conclusiones prácticas en función del mercado.

En relación al área de Desarrollo de Productos, ésta ha contribuido en gran medida con sus funciones técnicas al lanzamiento o relanzamiento de muchos productos. De igual forma ha participado activamente en análisis y desarrollo de importantes proyectos regionales con nuestros aliados de Unilever.

NUEVO SISTEMA DE VENTAS:

Dentro de su proceso de planificación estratégica la empresa tomó conciencia, hace algún tiempo ya, de la pérdida de eficiencia y confiabilidad de su sistema de ventas, basado en la comercialización de sus productos a través de un número relativamente pequeño de mayoristas, así como de una serie de distribuidores exclusivos que resultaron ser poco eficientes en la práctica. Este sistema había empezado a minar nuestra capacidad de reacción en el mercado y nos estaba empezando a

crear una malsana dependencia de ciertos mayoristas muy importantes, en desmedro de nuestros márgenes de rentabilidad.

En función de esta realidad, con la participación y consejo de asesores internacionales de primer nivel, concebimos una estrategia para modificar nuestro sistema de comercialización, de modo que nuestros productos llegasen directamente a nuestros clientes en todo el país. El proceso ha sido complejo y laborioso, y ha implicado inversiones significativas. Pero los resultados han sido altamente satisfactorios.

En la actualidad, nuestros productos llegan directamente a cerca de 20.000 clientes en todo el Ecuador. Contamos con una fuerza de ventas profesional, altamente calificada y entrenada, que tiene como base fundamental de su gestión el concepto del servicio al cliente.

1995 ha sido, pues, el año de la implantación de este tan importante golpe de timón estratégico. Ahora nos corresponde consolidar lo que sin duda constituirá una de nuestras más importantes ventajas competitivas, creando, al mismo tiempo, una significativa barrera de entrada frente a nuestra competencia internacional, considerando que somos ya la empresa de productos de consumo con el sistema de distribución y ventas más eficiente y de mayor penetración en el país.

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 1995, frente a la que existía al término del ejercicio fiscal inmediato anterior.

	AÑO 1994 (sucres)	AÑO 1995 (sucres)
Utilidad antes de impuestos y participación trabajadores	14.332'791.295,67	15.016'514.289,16
15% Participación trabajadores	2.149'918.694,36	2.252'477.142,64
Utilidad neta antes impuestos	12.182'872.601,31	12.764'037.146,52
Impuesto a la Renta	2.937'333.660,00	2.533'323.550,26
UTILIDAD NETA DISPONIBLE	9.245'538.941,31	10.230'713.596,26

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 1994:

	AÑO 1994 (Sucres)	AÑO 1995 (Sucres)
Reserva Legal	-----	-----
Reserva Facultativa	4.622'769.470,66	4.092'285.438,50
Dividendos Accionistas	4.622'769.470,65	6.138'428.157,76
TOTALES	9.245'538.941,31	10.230'713.596,26

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:

	AÑO 1994 (Suces)	AÑO 1995 (Suces)
VALOR ACTIVO FIJO	68.393'057.892,01	85.150'218.064,90
VALOR ACTIVO CORRIENTE (*)	51.054'204.804,75	73.598'564.325,82
VALOR PASIVO CORRIENTE	20.561'001.110,36	29.011'661.610,50
CUENTAS POR COBRAR (CARTERA)	17.807'473.190,27	16.397'992.770,97
CHEQUES SIN FONDOS	82'864.272,32	271'554.551,00

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

A la sombra de las graves dificultades que vivió la economía ecuatoriana durante 1995, los resultados aquí expuestos, en opinión de la administración, pueden ser calificados como razonablemente satisfactorios.

Es destacable que nuestras ventas netas ascendieron a S/.163.233'056.140,00, lo cual refleja un crecimiento del 23% en relación a 1994. Nuestros costos subieron en un 20.7%, lo cual da como resultado un margen industrial del 41.34%, similar al del año anterior. Lo dicho significa que, dentro de la circunstancia de crisis y de contracción económica, hemos logrado incrementar nuestros precios de venta en términos reales, lo cual constituye un éxito de trascendencia en buena parte atribuible al cambio de nuestro sistema de ventas. Se ha logrado, incluso, una reducción del 4.3%, aproximadamente, en términos absolutos, en los descuentos al comercio; sin embargo, lo más importante y digno de ser resaltado es que dichos descuentos, que en 1994 fueron de 35.191 millones de suces, representaron aproximadamente el 21% de las ventas de la empresa, en tanto que durante el pasado ejercicio, dicho porcentaje se redujo al 17% aproximadamente, con un monto total de 33.715 millones de suces.

Del margen industrial arriba señalado hay que descontar nuestra siempre importante inversión publicitaria, sustento permanente de nuestro liderazgo de mercado, que en 1995 alcanzó los 16.398 millones de sucres.

Los gastos indirectos, de administración, ventas y financieros representaron en 1995 aproximadamente 36.071 millones de sucres.

La compañía ha sido fiscalizada hasta 1994, sin que exista reclamo alguno pendiente por concepto del pago de impuestos.

Los pasivos de las empresas, al 31 de diciembre de 1995, se detallan a continuación para conocimiento de los señores accionistas:

Préstamos para Activos Fijos:	S/. 483'507.804,00
Deudas Bancarias	S/. 350'000.000,00
Deudas Bancarias, dólares	\$ 1'250.000,00
Deudas por importaciones	\$ 4'820.845,36
	129.847,30*
	2.456,50**

* Deuda en Marcos Alemanes

** Deuda en Libras Esterlinas

EXPORTACIONES:

Es evidente que Jabonería Nacional S.A. es, en esencia, una empresa orientada al mercado nacional. Sin embargo, dentro de nuestro proceso de expansión y de prudente crecimiento, hemos continuado nuestra actividad exportadora buscando, a través de ello, determinados objetivos que complementen y de alguna manera respalden nuestra posición de liderazgo dentro del Ecuador. Estos objetivos han sido básicamente los de la rentabilidad que puede obtenerse de los negocios de

exportación y la más eficiente utilización de nuestra capacidad industrial.

Así, en cuanto a lo primero, la compañía en sus exportaciones ha logrado utilidades de S/.889'000.000,00, con un margen, antes de indirectos, de S/ 1.194'000.000,00. La absorción de costos fijos constituye otro aspecto destacable de estos negocios que, en definitiva, han contribuido a incrementar de manera interesante los resultados del ejercicio.

Un hecho digno de ser destacado es el de que, durante 1995, exportamos al Perú alrededor de 1.252 toneladas de detergentes en polvo, mientras que Procter & Gamble del Perú ha exportado al Ecuador 1.662 toneladas de su producto Ariel. Lo dicho significa que nuestra empresa, no solo que ha logrado frenar el crecimiento de Ariel en el país, sino que, con sus ventas de detergentes al Perú, ha compensado la eventual pérdida de mercado que pudiera haberle significado la presencia de Ariel en el mercado nacional, con la ventaja de que la venta de nuestro producto al Perú no involucra inversión publicitaria de ninguna especie.

ASPECTOS INTERNOS:

* El 11 de mayo de 1995 suscribimos, con toda normalidad y en un ambiente de extrema cordialidad, el Décimo Contrato Colectivo de Trabajo con el Comité de Empresa.

* Un hecho que tuvo especial trascendencia durante el año fue el retiro voluntario, después de casi cincuenta años de labores en la compañía, para acogerse a los beneficios de una justa y merecida jubilación, de quien fuera, por muchos años, nuestro Primer Gerente, don Armando Pareja Orellana. Don Armando Pareja fue un colaborador muy leal y esforzado que contribuyó de manera significativa al crecimiento y consolidación de esta empresa, a través de su trabajo en el área de importaciones y compras. En diciembre, tuvimos la oportunidad de ofrecer un afectuoso homenaje a quien, con su vida de trabajo y compromiso con los ideales de nuestra organización, constituye un ejemplo para las actuales y futuras generaciones de colaboradores de esta empresa. Considero, pues, válido y necesario aprovechar la oportunidad de esta memoria, para reiterar mi homenaje de gratitud y aprecio permanente a don Armando Pareja, luego de su retiro de la empresa.

* Como los señores accionistas recordarán, don Rómulo Ugarte Amador, nuestro tan apreciado colaborador de tantos años, fue nombrado como nuevo Primer Gerente de la empresa, en reemplazo de don Armando Pareja Orellana.

* Más allá de la crisis energética, las actividades de producción en las diferentes plantas de la compañía se desarrollaron con normalidad durante el año. En la planta de jabones se iniciaron las pruebas del proceso Swing, destinado a generar importantes ahorros en la fabricación de nuestros productos, preservando la calidad que los distingue.

* Como ya lo comenté en la primera parte de este informe, debido a la crisis de energía que sufrió el país durante 1995 se instaló un generador de emergencia de 350 kva para que dé servicio a las oficinas centrales y planta de jabones, conectándose además el equipo de red contra incendio. Otro generador fue adquirido para nuestro complejo industrial del Km. 25 de la vía a Daule.

* En nuestra planta de detergentes del kilómetro 25 instalamos un nuevo autoclave para la disolución del silicato de sodio, así como dos equipos Galley Sampler y un equipo Cobas Miras para monitorear la contaminación ambiental y analizar el contenido de las enzimas en los polvos detergentes.

* En 1995 iniciamos un proceso de reingeniería de la cadena de abastecimiento destinado a optimizar y a lograr eficiencias operativas, dentro del flujo de nuestra actividad de producción, desde la etapa de la planificación, hasta la entrega del producto al cliente, pasando por los procesos de compra de materias primas y materiales de empaque, producción, logística, almacenamiento, transporte y distribución. Tenemos muy importantes expectativas por los resultados de este importante proyecto, en el que contamos con la experimentada asesoría de nuestros aliados de Unilever.

* Dentro de nuestra permanente vocación de fomentar el bienestar de nuestros colaboradores, la empresa, a través de su departamento de Recursos Humanos, luego de un proceso de mucho detalle y prolijidad, contrató una póliza corporativa de salud destinada a proteger a todos nuestros colaboradores y a los miembros de su familia. Durante su vigencia, la póliza ha rendido frutos altamente positivos. La empresa

Salud S.A., emisora de la póliza, ha atendido con razonable eficiencia y prontitud, los reclamos efectuados, brindando con ello una tranquilidad muy importante para nuestros colaboradores y sus familias.

* Durante 1995, luego de un proceso de selección en el que participaron varios bancos de la localidad, la empresa firmó con el Filanbanco un convenio por el cual dicha prestigiosa institución ha pasado a prestar, en condiciones ventajosas para las partes, determinados servicios financieros muy importantes para la empresa, así como para nuestros colaboradores. El Banco ha instalado en nuestras oficinas una ventanilla de extensión de servicios financieros a través de la cual se efectúa el pago de salarios a todos nuestros trabajadores, mediante el correspondiente crédito a cuentas corrientes y de ahorro abiertas por todos ellos; otorgamiento de préstamos al personal; pagos a proveedores, entre otros múltiples servicios que están generando una mayor eficiencia en nuestros procesos contables y financieros.

* Es interesante anotar, por otra parte, que hemos logrado estructurar un departamento de Recursos Humanos que está cumpliendo eficientemente con las diversas funciones y procesos administrativos generalmente asignados a esa área, prestando, por consiguiente, un importante servicio a la organización. Los procesos de Selección, Inducción, Entrenamiento, Capacitación, Administración de Nómina, Servicios Generales, etc., se cumplen de manera regular y eficiente, logrando un nivel de confiabilidad cada vez mayor.

* Las relaciones con el Comité de Empresa de los Trabajadores de la empresa y, en general, con todos nuestros colaboradores, se mantuvieron, durante el año, en su acostumbrado óptimo nivel.

* Como ya he dicho en líneas anteriores, durante 1995 se amplió el portafolio de productos involucrado en nuestra Alianza Estratégica con Unilever firmada en 1994. Nuestras relaciones con Unilever Andina --que es como se denomina la filial de Unilever en Venezuela y Colombia, que, además, constituye nuestro punto de contacto directo con la citada empresa multinacional-- son cada vez más sólidas. El contacto entre ejecutivos de ambas empresas es permanente y se produce prácticamente en todos los niveles operativos. En el nivel estratégico, participamos activamente de las reuniones de la Junta Directiva de Unilever Andina, que

establece las políticas generales para la región; todo lo cual ha servido para construir una relación mutuamente beneficiosa que nos otorga ventajas competitivas de gran trascendencia, al contar con el respaldo tecnológico y comercial de una organización tan importante a nivel mundial.

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 1995. Estimo que nuestra empresa ha logrado operar con niveles de eficiencia y de rentabilidad razonablemente satisfactorios, en mucho gracias al esfuerzo de nuestros colaboradores, liderados con su acostumbrada capacidad y dinamismo por nuestro apreciado Gerente General, don Ernesto Noboa Bejarano, quien, como siempre, 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 Rómulo Ugarte Amador, 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, 20 de enero de 1996