

MEMORIA ANUAL DEL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO DE JABONERIA NACIONAL S.A POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL PRIMERO DE ENERO Y EL TREINTA Y UNO DE DICIEMBRE DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y SIETE

Señores Accionistas:

Es muy grato para mí hacerles conocer el presente resumen de las actividades más importantes que ha desarrollado la empresa durante el recientemente concluido ejercicio económico de 1997, así como de los resultados obtenidos en el año y la gestión de los administradores de la compañía. Esta memoria anual que presento a ustedes todos los años tiene, para mí, una importancia singular, ya que, además de constituir el cumplimiento de un mandato legal, es también una forma valedera de mantenerlos informados sobre el desenvolvimiento de nuestros negocios sociales y dejar constancia, para la historia, de los avances que van obteniéndose en el tiempo, y también de los problemas que debemos enfrentar a lo largo del camino.



INTRODUCCION: EL ENTORNO ECONOMICO NACIONAL

14 ABR. 1998

Jabonería Nacional S.A. es una empresa que durante 1998 cumplirá ochenta y siete años de actividad, a lo largo de los cuales, ha construido un liderazgo sólido, dinámico e indiscutido que, lejos de llamarnos a la contemplación y a la vanidad, nos impulsa a continuar trabajando esforzadamente y sin descanso en la conquista de nuevos retos sustentados en la ética, el servicio y la innovación. Como dice nuestra misión empresarial, somos líderes por ser los mejores. Y pretendemos seguirlo siendo, a pesar de las dificultades, del complejo entorno en el que nos desenvolvemos y de la cada vez más dura competencia local e internacional.

1997 fue un año de tremendas dificultades para el Ecuador. Las consecuencias de muchos de los problemas que enfrentó el país continúan sintiéndose con severidad, afectando gravemente la inversión productiva y las actividades empresariales.

En febrero de 1997, como es de conocimiento de todos ustedes, el Congreso Nacional, luego de la intensificación de las protestas populares contra el régimen del abogado Abdalá Bucaram Ortiz, destituyó al Presidente y nombró en su reemplazo al doctor Fabián Alarcón Rivera, como Presidente Constitucional Interino de la República. Fácil es comprender la

crisis jurídico-política que se desató a raíz de esos eventos, con el consiguiente afectamiento de la economía nacional. De hecho, el país no se recupera aún de los estragos de la crisis política de febrero, a pesar de que, en mayo, el pueblo del Ecuador ratificó en las urnas lo actuado por el Congreso, consolidando el mandato del Presidente Alarcón; y pese a que, por otra parte, en noviembre del año pasado, se eligió, de acuerdo al mandato popular, una Asamblea Nacional que, reunida desde diciembre, tiene la misión de reformar la Constitución de la República y darle al país una "Carta Magna" que modernice, consolide y proyecte hacia el futuro su institucionalidad democrática.

El régimen del Presidente Alarcón deberá concluir en agosto venidero, con la posesión de un nuevo Presidente Constitucional de la República, elegido por el pueblo en sufragio universal directo, contando ya, según se espera, con un nuevo y adecuado marco constitucional. Pese a que los intereses creados y la falta de patriotismo de muchos de los integrantes de nuestra "clase política" continúan ensombreciendo el panorama, hechos como la elección del ex-Presidente, doctor Osvaldo Hurtado Larrea, como Presidente de la Asamblea, y el acuerdo entre los dos partidos políticos más importantes del país en torno a las reformas constitucionales más necesarias y urgentes, permiten alimentar sanas esperanzas de que el Ecuador está, finalmente, enrumándose hacia mejores días.

Otro de los problemas que volvió a afectar al país fue el de los racionamientos eléctricos, los cuales se produjeron incluso pese al formal ofrecimiento del régimen de que no habría más apagones. Lo cierto es que durante dos o tres meses se presentaron nuevos y prolongados cortes de energía que, gracias a que por nuestras oportunas previsiones contamos con los grupos electrógenos de apoyo correspondientes, no causaron limitaciones a nuestras actividades productivas.

La naturaleza se mostró igualmente dura con el país. El llamado Fenómeno de El Niño, que, en realidad, afecta de cuando en cuando a casi todo el mundo en diversas formas y con diversas intensidades, se ha manifestado con crudeza extrema en el Ecuador. Aguaceros torrenciales, inundaciones masivas, ciudades y pueblos enteros sumergidas bajo la fuerza de ríos desbordados y sin control, la destrucción casi total de la red vial de la costa, la desaparición y pérdida de enormes áreas cultivadas, decenas de muertos y millares de ecuatorianos damnificados son, entre otras, la secuela de este terrible azote natural que apenas se halla en su "etapa madura" y que continuará, según las predicciones meteorológicas, haciendo sentir su poder destructivo principalmente en la región litoral del Ecuador.

Las pérdidas que en lo económico ha sufrido y sufrirá el Ecuador son enormes y mucho habrá que trabajar y reconstruir para que el país recobre una relativa normalidad después de que se disipe el fenómeno de El Niño. En lo que se refiere a nuestra empresa, hemos tomado y continuaremos tomando todas las medidas conducentes a evitar que las consecuencias normales de este tipo de desastres, nos alcancen de manera significativa. En lo particular, hemos tomado los resguardos para impedir el crecimiento exagerado de nuestra cartera y para buscar rutas alternativas de abastecimiento para aquellas zonas que

van quedando parcial o totalmente aisladas por la acción de la naturaleza. Jabonería Nacional S.A. ha colaborado ya, desde luego, con la campaña de solidaridad que se lleva a cabo para mitigar los efectos del fenómeno en la población más afectada.

En lo que se refiere a la economía nacional, luego de la crisis de febrero del año pasado, las nuevas autoridades asumieron la conducción del país en medio de una situación sin duda compleja. De no ser por los ajustes que fueron tomándose oportunamente, la situación fiscal podría haberse tomado extremadamente delicada, con niveles de déficit cercanos al 7% del PIB y con las consiguientes dificultades para controlar la inflación (que de hecho se aceleró), y con el riesgo de generar severos desequilibrios macroeconómicos.

Los sectores productivos se han manifestado públicamente de manera generalizada en el sentido de que 1997 fue un año muy malo para el Ecuador. No obstante, lo cierto es que la economía creció en alrededor del 3.5% sustentada en la expansión de sectores agrícolas como el del banano, el crecimiento de la exportación camaronera y la recuperación del sector petrolero. El déficit fiscal terminó situándose en niveles del 1.7% del PIB y la tasa de inflación -luego del repunte registrado en los primeros meses del año- terminó recuperando niveles acostumbrados en nuestra economía para terminar en un 30.6%, en línea con el objetivo oficial.

La tendencia decreciente de las tasas de interés registrada a partir de septiembre de 1996 se reafirmó como resultado de un adecuado manejo del tipo de cambio y una gestión monetaria bastante coherente que ha limitado su volatilidad característica. La tasa activa estuvo en diciembre en alrededor del 39%.

La reserva monetaria internacional del Ecuador estuvo, a finales de diciembre, en el orden de los 2.026 millones de dólares, equivalentes al 10% del PIB del Ecuador, duplicando la base monetaria. La cifra referida es suficiente para más de tres meses y medio de importaciones del país, lo que no deja de constituir un logro significativo, en medio de las dificultades que hemos debido atravesar.

La cotización de la divisa norteamericana al cierre del año fue de S/. 4.434, situándose por debajo de la banda prevista para esa fecha, lo que refleja una devaluación anual promedio del 26%.

El Gobierno actual hizo un importante intento por iniciar un proceso de modernización de los servicios públicos, a través de la inversión extranjera de riesgo. Específicamente, luego de un proceso seguido por el Consejo Nacional de Modernización (CONAM), bajo la presidencia del señor Rodrigo Paz, se abrió la subasta pública para la adquisición del 36% de los capitales sociales de Andínatel y Pacifictel (sociedades anónimas nacidas de la escisión de EMETEL S.A.), entre operadores de telefonía internacional de España, Italia y Estados Unidos. Lamentablemente, debido a razones que aún no están del todo claras, la subasta fracasó y tuvo que ser declarada desierta, con grave daño para la imagen de los procesos privatizadores en el país. Se espera reabrir la subasta durante los primeros meses

del presente año.

Como es fácil advertir, 1997 fue un año de grandes complejidades para el Ecuador, en el que su proverbial inestabilidad política alcanzó niveles críticos y en el que la naturaleza ha vuelto a hacernos sentir su poder destructivo. En medio de ese entorno, Jabonería Nacional S.A. ha operado con gran estabilidad y éxito, haciendo valer su tradición de empresa líder, sólida, aguerrida y con objetivos trascendentes. Para la empresa, ha sido un año de avance, de consecución de importantes objetivos y de resultados halagadores.

II

VENTAS

Nuestras ventas durante 1997 superaron las del ejercicio pasado en un cuatro por ciento, alcanzando las 46.260 toneladas, incluso ligeramente por encima del presupuesto correspondiente. Los ingresos netos por ventas fueron algo superiores a los 310.000 millones de sucres, esto es, un 35% superiores a las del ejercicio anterior.

Vale la pena señalar también que, en armonía con la tendencia general de nuestras ventas en el mercado, durante 1997 tuvimos un desempeño particularmente exitoso en las grandes cadenas locales de autoservicio, con crecimientos del 17% en Supermaxi y del 7% en Mi Comisariato.

La importante cadena de supermercados de origen chileno "Santa Isabel", con presencia en varios países latinoamericanos, inició sus operaciones en el Ecuador a mediados del año pasado, con un local en el centro comercial "Puntilla Mall", y con claras intenciones de extenderse rápidamente con la apertura de nuevos locales. Nuestra empresa ha iniciado cordiales relaciones con dicha cadena en función de atender sus requerimientos con nuestro característico profesionalismo.

La División de Limpieza, que representa más del 90% de nuestro volumen total, contribuyó con 42.766 toneladas; en tanto que la División de Productos Personales registró ventas por 3.207 toneladas. La División Ponds vendió 287 toneladas, un muy significativo 30% por encima de lo vendido en 1997.

A más de los mencionados en el acápite anterior, uno de los hechos significativos del año, en lo relativo al mercado de productos de limpieza y personales, fue el virtual retiro del país de la multinacional Procter & Gamble, debido, entre otras posibles causas, a fallos judiciales contrarios a sus intereses en los juicios en los que había sido demandada por sus antiguos

distribuidores locales en razón de la supuesta cancelación unilateral de tales contratos de agenciamiento. Por lo demás, en lo que a nosotros respecta y como los señores accionistas conocen bien, cuando dicha multinacional ingresó al país con enorme agresividad y con una masiva inversión publicitaria, le hicimos frente con gran éxito, lo que impidió, de hecho, que el producto Ariel alcance una significativa participación de mercado. Al momento en que Procter & Gamble resolvió retirarse del país, Ariel apenas tenía el dos o tres por ciento del mercado local de detergentes en polvo.

Es interesante anotar que, como resultado de una adecuada política de precios, combinada con la racionalización de nuestros descuentos al mercado y un control eficaz de la inversión publicitaria, hemos logrado incrementar en tres puntos porcentuales nuestra utilidad antes de costos indirectos.

La inversión publicitaria durante el pasado año representó el nueve por ciento de nuestras ventas, superior, en términos absolutos, a lo invertido el año anterior, pero algo inferior en términos relativos.

El Departamento de Investigación y Servicios de Mercadeo ha continuado desarrollando sus valiosas actividades de soporte. La inversión en este rubro superó los 1.200 millones de sucres. Hemos logrado consolidar un informe bimestral relativo al desempeño de nuestras principales líneas, a nivel nacional, el mismo que constituye una herramienta muy valiosa y de gran utilidad para la oportuna toma de decisiones estratégicas.

Durante 1997, Jabonería Nacional S.A. lanzó al mercado varios productos, algunos de fabricación local y otros importados dentro de nuestros convenios de aprovisionamiento con las diferentes subsidiarias de Unilever en varios países como Estados Unidos, Colombia, Venezuela, Alemania, Argentina, Chile y Brasil.

En cuanto a la División de Productos de Limpieza, se lanzaron los detergentes en polvo OMO, en su variante limón, y DEJA, en su nueva variante "Máxima Blancura"; el lavavajillas líquido LUX QUIX; el suavizante MIMOSIN, fragancia Lavanda; y los limpiadores CIF "cremoso", "limpiavidrios" y "antigrasa".

La División de Productos Personales incrementó su portafolio con el lanzamiento de los desodorantes REXONA, en aerosol, con las variantes "Confiance", "Excel" y "Energy", así como del "roll-on" REXONA "Confiance". Se lanzaron también la nueva variante "Audace" de IMPULSE y la crema dental CLOSE UP blanca, junto con el gel dental CLOSE UP LIQUI FRESH, novedoso producto que es, al mismo tiempo, un dentífrico y un enjuague bucal.

Por último, la División POND'S también amplió su línea con la crema "Prevent & Correct", la loción limpiadora "Dual", los maquillajes Angel Face "Mousse" y "Líquido", y la crema hidro-nutritiva "HN". Se lanzaron también la crema líquida humectante y reafirmante de VASENOL y el talco en aerosol de EFICIENT.

El Departamento de Desarrollo ha implementado importantes mejoras en todos nuestros jabones de lavar y tocador.

En cuanto al desempeño específico de cada una de nuestras líneas, a continuación me permito formular algunos breves comentarios:

II.a. DETERGENTES

Esta línea registró un crecimiento muy importante durante 1997, superando en un siete por ciento el volumen vendido en 1996. Las ventas alcanzaron 19.076 toneladas, con un extraordinario desempeño de la marca OMO que ha pasado a convertirse en la segunda marca del mercado, con ventas de más de 6.000 toneladas, luego del lanzamiento de su variante "Limón".

La marca más importante sigue siendo, desde luego, nuestra tradicional DEJA, líder indiscutido del mercado nacional que, con su variante Quitagrasa, vendió, en 1997, 11.285 toneladas.

Nuestra participación en el mercado de detergentes en polvo se mantuvo en el 79%, al término del ejercicio que es materia de la presente memoria anual.

II.b. JABONES DE LAVAR

Dentro de un mercado fundamentalmente estático, en razón de la permanente traslación de consumo hacia los detergentes en polvo y las barras detergentes, las ventas de jabones de lavar de la empresa registraron, como era de esperarse, un crecimiento modesto del 1% frente al volumen del ejercicio inmediato anterior. Las marcas Brisa y Viva tuvieron un extraordinario desempeño, registrando los más importantes crecimientos en esta línea, con porcentajes del 31 y del 12 por ciento frente al año pasado. Super Lagarto y Lagarto, nuestras marcas tradicionales, continúan siendo las más importantes, con ventas de 7.431 y 4.470 toneladas, durante 1.997.

En 1997 vendimos 18.148 toneladas de jabones de lavar, volumen que fue superior en un dos por ciento a lo planificado.

II.c. BARRAS DETERGENTES

Esta línea registró un crecimiento del dos por ciento frente al ejercicio pasado, con ventas de 4.959 toneladas. Digno de destacarse es el magnífico desempeño que tuvo la marca DEJA, con un volumen de ventas de 1.707 toneladas, superior en un importante 13% a lo vendido en 1996.

Nuestra participación de mercado en esta importante línea alcanza el 47%.

II.d. OTROS PRODUCTOS DE LIMPIEZA

Dentro de este grupo incluimos el lavavajillas en pasta ZAS, el pulidor BIC, los limpiadores CIF, el lavavajillas líquido LUX, el suavizante MIMOSIN y las esponjas y paños BALLERINA, los cuales registraron un crecimiento del dos por ciento, en total, con respecto al volumen de 1996.

Resulta especialmente destacable el desempeño de CIF, MIMOSIN y LUX LIQUIDO, productos que han venido a cubrir necesidades antes no satisfechas del ama de casa ecuatoriana y que, con el transcurso del tiempo, con seguridad irán consolidándose como productos de gran demanda y alta recordación; con lo que se espera desarrollar de manera significativa estas líneas que tienen un potencial de crecimiento muy importante.

Las ventas combinadas de estos productos alcanzaron las 583 toneladas, en 1997.

II.e. JABONES DE TOCADOR

Nuestra participación de mercado en esta línea tradicional de la empresa es, en los actuales momentos, del 42%. No se registró crecimiento en el volumen de nuestras ventas frente al ejercicio pasado, pero es destacable el desempeño de las marcas REXONA Y DOVE, cuyas ventas se incrementaron en 13 y 49 por ciento, respectivamente.

En 1997 vendimos 2.106 toneladas de jabones de tocador.

II.f. DENTIFRICOS

El magnífico desempeño de la marca CLOSE UP, cuyas ventas se incrementaron en un 5% frente al ejercicio anterior, hizo posible que el volumen de esta línea creciese ligeramente durante el pasado año, alcanzando las 589 toneladas, con una participación del 21% del mercado.

II.g. DESODORANTES

Esta línea registró una caída del dos por ciento respecto a su volumen de ventas de 1996, fundamentalmente como resultado del ya "endémico" problema del contrabando que la afecta de manera particular. Gracias al excelente desempeño de la marca AXE, hemos alcanzado, sin embargo, una importante participación del 27% del mercado, con ventas totales de 163 toneladas.

II.h. PRODUCTOS CAPILARES

Con 349 toneladas vendidas durante el año, esta línea creció en un 1% frente al ejercicio

inmediato anterior, alcanzando una participación del 8% del mercado. Esta línea se mueve en un mercado sumamente fraccionado y competido en el que tenemos importantes planes hacia el futuro, en función de nuestra relación estratégica con Unilever.

La marca DIMENSION creció un 7% respecto a sus ventas de 1996.

II.i. PRODUCTOS DE CUIDADO FACIAL (LINEA POND'S)

La línea de cuidado facial de Pond's ha continuado su importante crecimiento, con ventas de 84 toneladas, doce por ciento superiores a las del año anterior. Se estima que nuestra participación de mercado en esta línea ha alcanzado el 57%; tres puntos por encima de la registrada al cierre del ejercicio de 1996.

La crema HN tuvo un destacadísimo desempeño durante el año 1997.

II.j. OTROS PRODUCTOS DE LA DIVISION POND'S

Las marcas Eficient, Vasenol, Angel Face, Cutex y Vaseline, registraron, durante el año pasado, un crecimiento excepcional del 39%, alcanzando ventas de 203 toneladas, que, inclusive, superaron en un doce por ciento nuestra propia expectativa reflejada en el plan de ventas para el ejercicio.

III

ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES

Durante 1997, la Dirección Comercial llevó adelante varios proyectos de singular envergadura y trascendencia, entre los que corresponde destacar los siguientes:

El Proyecto "Balance Dia Uno", destinado a lograr que los estados financieros mensuales de la empresa, en una primera etapa, se presenten a la Dirección de la empresa el primer día hábil siguiente al del cierre contable del mes, sin afectar en nada la calidad de la información. A la fecha y según el correspondiente plan, ya se ha logrado entregar, regulamente, los estados financieros, al tercer día del mes siguiente. El proyecto, que muy pronto alcanzará su objetivo final, ha sido, pues, un éxito rotundo, que ha permitido generar una serie de recomendaciones muy importantes, capaces de generar un incremento significativo de la eficiencia y confiabilidad en la gestión del departamento de Contabilidad.

Durante 1997 se implementó un nuevo "software" de contabilidad, dentro de la plataforma MFG-PRO, sistema dentro del cual ya están controlándose las operaciones de manufactura, planeación, costos y cuentas por pagar, y que hará posible la integración total de todos los

módulos bajo una misma plataforma, con el beneficio directo de una mayor rapidez en la gestión y facilidad de comunicación.

Para un mejor manejo del mencionado "software" contable, fue necesario también modificar nuestro plan de cuentas, para cuyo efecto aprovechamos de considerar el plan SCOA (Standard Chart of Accounts) que utiliza Unilever, lo que permitirá una mejor comprensión mutua cuando se trate de intercambiar información contable relevante con dicha multinacional con la que tenemos tan cercana relación estratégica.

La información con que ahora cuenta la alta gerencia para efectos de la toma de decisiones, no solo ha mejorado en cuanto a la oportunidad en que se la recibe, sino, sustancialmente, en cuanto a la calidad de la misma. En efecto, durante 1997, se implantaron también reportes que reflejan el "trading contribution", herramienta que permite medir el resultado de la gestión de cada marca y su generación de valor para los accionistas. Así también, con el balance general y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias que mensualmente recibe el Directorio, se entrega también ahora un estado de flujos de caja que muestra el origen y el uso que la empresa da a su dinero en efectivo.

En 1997, adoptamos el sistema de costeo estándar como herramienta de control. Este sistema se basa en la predeterminación del costo de los productos, precios de materiales, de mano de obra y gastos de fabricación, en base a un estudio pormenorizado de los consumos estándar de materias primas y empaques, fórmulas, rutas de fabricación, eficiencias y gastos de la fábrica. El costo así predeterminado pasa a constituirse en el objetivo a cumplir, por lo que las variaciones que se presentan en los costos reales, respecto al standard, se muestran como eficiencias o deficiencias operativas, según el caso, y permiten tomar, oportunamente, las medidas de corrección que la situación amerite.

El año pasado cambiamos también el "software" que utilizábamos para el proceso de cuentas por pagar. Ahora utilizamos uno que funciona dentro de la plataforma MFG-PRO, que, adicionalmente, ha permitido reducir significativamente el flujo de documentos y papeles que circulaban entre los diversos departamentos.

En 1997 se produjo una grave confusión jurídica como resultado de una serie de leyes tributarias contradictorias e inconstitucionales que se dictaron. Específicamente, en diciembre de 1996, durante el régimen del abogado Abdalá Bucaram, se publicó una ley reformatoria a la Ley de Régimen Tributario Interno, por virtud de la cual se modificó la hasta entonces vigente tasa del 25% de impuesto a la renta, estableciéndose nuevas tasas del 20% para las utilidades distribuidas y del 10% para las utilidades reinvertidas, en una medida que se consideró excelente en términos de estimular la inversión foránea y local. No obstante, ya en el Gobierno del doctor Fabián Alarcón, el Congreso Nacional, en julio, volvió a reformar la LRTI, restituyendo la anterior tasa del 25% de impuesto a la renta y pretendiendo, además, que tal reforma tuviese efecto para las utilidades del ejercicio de 1997, pese a que la Constitución y el Código Tributario expresamente prohíben darle carácter retroactivo a las leyes tributarias que afectan al contribuyente. El Gobierno, al

advertir la inconstitucionalidad anotada, ha pretendido subsanarla mediante Reglamentos que, como resulta evidente, no tienen poder para el efecto. Se ha planteado, por parte de las Cámaras de la Producción, un recurso de inconstitucionalidad ante el Tribunal Constitucional que, se espera, será resuelto en las próximas semanas de manera favorable, con lo que la tasa de impuesto a pagarse, con cargo al ejercicio de 1997, deberá ser del 20% y del 10%, según se trate de utilidades distribuidas o reinvertidas; aunque a partir del próximo ejercicio, por la reforma legal, volverá a regir la tasa del 25%. En todo caso, sí resulta penoso comprobar, una vez más, el grado de inseguridad jurídica que, en todos los aspectos, deben soportar los sectores productivos en este país.

Inclusive, a la fecha en que esta memoria se escribe, se encuentra en estudio una nueva reforma tributaria que contempla la creación de un "impuesto al ingreso" que, en el caso de las industrias como la nuestra, implicaría tributar sobre el valor de sus ventas, al margen de si la operación es o no rentable; y que, por otra parte, eliminaría el sistema de corrección monetaria de los estados financieros, lo que, en una economía inflacionaria como la del Ecuador, haría imposible recobrar, mediante la depreciación, el capital invertido en activos fijos. Todo lo dicho constituye, a nuestro juicio, un atropello a la razón que podría traer muy graves consecuencias para el país.

Jabonería Nacional S.A. ha sido fiscalizada hasta 1996. Únicamente se nos ha glosado una donación de 200 millones de sucres efectuada a la Escuela Politécnica del Litoral, para la operación del CENAIM, que es un centro de investigación bioacuática de primer nivel científico, al amparo de una ley que expresamente permitía que tales donaciones se deduzcan del impuesto correspondiente. Cabe mencionar que la empresa no corre riesgo alguno de pérdida en este caso; pues, en el evento de que la glosa llegare a confirmarse a pesar de la justa impugnación planteada, la ESPOL está comprometida a restituirnos el valor de la donación.

Como se mencionó en la memoria del pasado ejercicio, a finales de 1996 se contrataron los servicios del señor James Nethercott, alto funcionario retirado de una gran empresa multinacional, para asesorarnos en lo relativo a nuestras políticas y procedimientos de control interno. Los resultados de dicha asesoría ya están sintiéndose con la implementación de sus principales recomendaciones. A mediados del pasado año se lanzó nuestro video institucional, el mismo que, al tiempo de servir como carta de presentación de la empresa y de la corporación de la que forma parte, constituye un medio para recordar y promover, de un modo permanente y sólido, los principios éticos en que se sustenta nuestra historia y nuestro desenvolvimiento empresarial.

Ha sido creado también un Comité de Control Interno destinado a garantizar la continuidad del proceso de mejoramiento de las políticas de control interno implantadas en la compañía.

Bajo la responsabilidad de la Subdirección Comercial, se ha implantado en la compañía un proceso de presentaciones periódicas al Directorio, en temas tan trascendentes como el del análisis de los estados financieros mensuales, el de los gastos indirectos y su evolución, el

de la comparación de nuestros costos frente a los de la competencia, así como aquellas relativas a los diversos proyectos específicos que la compañía tiene en portafolio. Estas presentaciones, muy bien preparadas y magníficamente desarrolladas, constituyen una herramienta ideal para la discusión abierta y la toma de decisiones sólidamente sustentadas.

Cabe mencionar también que, durante 1997, se cumplió plenamente con el plan de auditoría, el mismo que constituyó una de las más importantes recomendaciones del señor Nethercott, dentro del proceso de mejoramiento del control interno de la compañía.

Los rendimientos financieros alcanzados por la empresa en 1997, como consecuencia de sus inversiones en "repos" y de intereses por pago de impuestos y saldos en cuenta corriente, superaron los 1.360 millones de sucres; en tanto que los rendimientos obtenidos de inversiones de capital en dólares, en el exterior, alcanzaron los 8.080 millones de sucres.

El endeudamiento de la empresa resultante de sus importaciones cerró, al término del ejercicio, en niveles apenas superiores a los dos y medio millones de dólares.

—000—

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 1997, frente a la que existía al término del ejercicio fiscal inmediato anterior:

	AÑO 1996 (sucres)	AÑO 1997 (sucres)
Utilidad antes de Impuesto y de la Participación de Trabajadores	39.240'728.128,93	55.846'931.674,39
15% Participación de Trabajadores	5.886'109.219,34	8.377'039.751,16
Utilidad Neta antes de Impuesto	33.354'618.909,59	47.469'891.923,23
Impuesto a la Renta	8.091'503.697,00	6.887'208.158,53 ⁽¹⁾
UTILIDAD NETA DISPONIBLE	25.263'115.212,59	40.582'683.764,70
<p>(1) Esta provisión de impuesto a la renta ha sido constituida considerando la recomendación que formula la administración de la sociedad, en el sentido de distribuir, como dividendos a los accionistas, el cincuenta por ciento de la utilidad del ejercicio, y tomando en cuenta que las utilidades que se reinvierten están gravadas con la tasa del 10%, en tanto que las que se distribuyen, con la tasa del 20% de impuesto a la renta.</p>		

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 1996:

	AÑO 1996 (Suces)	AÑO 1997 (Suces)
Reserva Legal	—	—
Reserva Facultativa	12.631'557.606,30	21.414'740.098,91 ⁽²⁾
Dividendos Accionistas	12.631'557.606,29	19.167'943.665,79 ⁽²⁾
TOTALES	25.263'115.212,59	40.582'683.764,70

(2) A pesar de que la Administración recomienda la distribución del cincuenta por ciento de la utilidad del ejercicio, a efectos de reservar para reinversiones el cincuenta por ciento restante, las cifras aquí indicadas como asignaciones para la Reserva Facultativa y los Dividendos a los Accionistas, a pesar de que en su origen son mitades de la misma unidad, no son iguales por efecto de las distintas tasas de impuesto a la renta con que, según el correspondiente destino, están gravadas las utilidades de las sociedades correspondientes al ejercicio de 1997.

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

	AÑO 1996 (Suces)	AÑO 1997 (Suces)
VALOR ACTIVO FIJO	116.290'969.847,32	150.630'330.924,02
VALOR ACTIVO CORRIENTE (*)	92.249'246.244,98	130.766'115.960,25
VALOR PASIVO CORRIENTE	45.379'278.362,33	42.825'714.077,91
CUENTAS POR COBRAR (CARTERA LOCAL)**)	17.549'882.389,59	27.793'355.694,34
CHEQUES SIN FONDOS	175'431.797,00	37'821.763,00

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

(**) El valor de las Cuentas por Cobrar corresponde exclusivamente a la Cartera Local, sin considerar, por consiguiente, los créditos pendientes que mantiene la compañía en razón de sus exportaciones, los mismos que, al 31 de diciembre de 1997, alcanzaron los s/.3.244'332.215,82

IV

ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y CORPORATIVOS

A principios de 1997 concluyó algo anticipadamente la relación de trabajo que nos vinculó con el señor Flavio Pasini, profesional del área de Sistemas proveniente de la subsidiaria brasileña de Unilever, quien había asumido la Gerencia de Sistemas de nuestra empresa. En su reemplazo fue contratado el ingeniero Fausto Racines quien, por diversos motivos de orden personal y profesional, no pudo continuar en la empresa. Finalmente, en diciembre último, tuvimos la satisfacción de incorporar, como nuevo Gerente de Sistemas, al ingeniero Leonardo Echeverría, profesional ecuatoriano de gran valía, formado en nuestra empresa, que venía de un período de dos años de prácticas en Gessy Lever (Brasil). Estamos convencidos de que Leonardo satisfará todas nuestras expectativas que se orientan a contar con una sólida gerencia en un área verdaderamente crítica para nuestro desarrollo y proyección futura.

Desde enero de 1997 colabora con nosotros, como Subdirector Técnico, el señor Charles Clark, expatriado de Unilever. Su labor ha sido notable en lo relativo a la reorganización y formación del personal del área técnica, así como en lo concerniente al control de nuestros diversos procesos productivos. Aún se espera mucho de Charles durante los próximos dos años que se mantendrá con nosotros.

En diciembre terminó también su vinculación con nosotros la psicóloga Martha Cecilia Gómez Montoya, profesional colombiana que desempeñó, durante tres años, la Gerencia de Recursos Humanos. En su reemplazo fue designada la economista María Fernanda Andrade, quien, además de su magnífica formación profesional y condiciones personales, trabajó muy cercanamente con Martha Cecilia, beneficiándose de su experiencia y conocimientos. La designación de María Fernanda garantiza la continuidad de los procesos de recursos humanos y la proyección del departamento hacia la consecución de nuevas metas teniendo siempre en cuenta la necesidad de la compañía de contar con el personal más capacitado y motivado disponible en el medio, así como el imperativo de dotar a ese personal de las mejores condiciones de trabajo y de la necesaria tranquilidad y apoyo para el mejor desempeño de sus funciones.

Así también, durante 1997, se retiró de la compañía el señor César Balda, quien se desempeñaba como Gerente de Grupo de Productos Personales. En su reemplazo, luego del pertinente proceso de selección, se contrató a la señorita Laura Gross. Dentro de la misma Área de Mercadeo, concluyó sus labores la señora Leticia de Cervantes, quien, por virtud de un acuerdo con Unilever, se desempeñó, durante dos años, como Gerente de Grupo de Productos de la línea Pond's. Para reemplazarla, fue ascendida la señora Glauca Ramírez de Barriga.

En general y como puede advertirse, nuestras políticas de recursos humanos tienen como objetivo primordial el de promover, permanentemente, a nuestro propio personal, para llenar las vacantes que van produciéndose a lo largo del tiempo. Solo en casos de real necesidad, se recurre a la contratación externa.

En otro orden de cosas, es interesante mencionar que, durante 1997, se consolidó el funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño, herramienta de gran utilidad para identificar las fortalezas y debilidades que todos tenemos en el desempeño de nuestras tareas, con el fin de planificar en debida forma el proceso de mejoramiento continuo en el que estamos involucrados. La evaluación del desempeño contribuye también al mejor conocimiento de las virtualidades de cada persona y a que la empresa tenga una visión mucho más clara y panorámica de la calidad, virtudes y eventuales deficiencias de sus recursos humanos.

Se halla en pleno funcionamiento, con la participación de la Gerencia de Recursos Humanos, el Comité Gerencial de Seguridad e Higiene Industrial, que constituye un recurso de enorme valía para la prevención de riesgos de trabajo en general.

Igualmente, han venido funcionando con todo éxito los procesos relacionados con la póliza de gastos médicos que la empresa mantiene con la compañía Salud S.A. y que es administrada por el Departamento de Recursos Humanos; así como los servicios de agencia bancaria que presta el Filanbanco al personal de la compañía.

Durante 1998 y luego de un trabajo arduo de recopilación y gestión, se publicará el Manual de Políticas y Procedimientos de la empresa, que será de enorme utilidad para la gestión adecuada de todos los procesos que se desarrollan internamente.

En lo relativo al tema salarial, la empresa ha buscado, permanentemente, mantenerse en niveles competitivos respecto al mercado laboral ecuatoriano. Durante 1997, se puso en ejecución un proceso de estudio pormenorizado de cada una de las labores que se ejecutan en la compañía, lo que ha resultado en una adecuación integral muy importante de los niveles salariales en la empresa. Este proceso ha concluido con éxito significativo, con la connotación adicional de que, por primera vez en muchos años, hemos logrado poner en vigencia los nuevos salarios (modificados también en razón de la pérdida del poder adquisitivo de la moneda y de los debidos reconocimientos por buen desempeño), con el pago de la primera quincena de enero, sin que, por consiguiente, haya sido necesario recurrir, como en años anteriores, a las molestas reliquidaciones retroactivas.

En general, 1997 fue un año laboral muy tranquilo, en el que, como es ya tradicional en la empresa, prevaleció la comprensión, la cooperación y la identidad de objetivos, entre nuestros trabajadores y la Gerencia de la compañía.

V

ASPECTOS OPERATIVOS

Durante el pasado año se llevaron a cabo, con éxito notable, dos programas muy importantes destinados a mejorar sustancialmente la capacidad operativa y la eficiencia de todos los procesos involucrados en la cadena de suministro y en la cadena logística de la empresa. Así, con la asesoría de nuestros ya tradicionales consultores internacionales de Booz Allen & Hamilton, se inició y concluyó, bajo la dirección local de la Subdirección de Planificación, un programa de optimización de la cadena de suministro, el mismo que ha obtenido muy importantes mejoras en cuanto a la eficiencia productiva –implementando el concepto de lote económico de producción–, así como en cuanto al manejo y control de nuestros niveles de inventario de materias primas y productos terminados. La metodología y los cálculos analíticos que la empresa ha asimilado en esta materia han pasado a constituirse en herramientas de gran valor para el manejo eficaz y óptimo de variables que tienen directa incidencia en nuestros costos operativos.

Como resultado del proceso mencionado y en lo concreto, se ha logrado reducciones que promedian el 42% en los niveles de inventario de productos terminados que antes manejaba la empresa, especialmente en las líneas de detergentes en polvo y jabones de lavar y tocador.

A partir de julio, se establecieron las nuevas políticas de inventarios para materias primas y empaques, basadas también en la determinación de lotes económicos de compras e inventarios de seguridad, proceso del que hemos obtenido reducciones del 53% en los inventarios de 23 ítems locales, y de un 28% en 15 de los más importantes ítems importados.

Finalmente, todo este proceso de mejoramiento ha resultado también en una importantísima reducción del 70% en el promedio mensual de los llamados "stockouts", es decir, los pedidos que no podemos satisfacer por no contar con el producto solicitado.

Por otra parte y con la ayuda de la firma internacional Miebach Logística, se está desarrollando un proyecto muy ambicioso de optimización, actualización y modernización de nuestra cadena logística, el mismo que involucra la expansión de nuestra bodega (ya concluída a esta fecha) para alcanzar una capacidad de 17.500 pallets, y la adopción de nuevos sistemas de administración de bodegas, transportes, turnos de trabajo, rutas de entrega, etc.

Al margen de la importancia de la ampliación de la bodega, la misma que se ha concluído en tiempo record, luego de un estudio pomenorizado de diversas alternativas que concluyó con la acertada decisión de elevar el techo de la instalación existente y ganar en altura, en

lugar de en superficie, el proyecto contempla también, como queda dicho, una serie de medidas colaterales, en el área de tráfico, sistemas, turnos de trabajo, "picking" de cajas y de unidades, etc., destinadas, en última instancia, a convertir nuestra ya muy importante y desarrollada operación logística, en una del más alto nivel internacional.

En cuanto a la operación de las plantas industriales de la empresa, 1997 fue un año de progreso y desarrollo. Como he señalado anteriormente, la incorporación del señor Clark como Subdirector Técnico, ha generado importantes procesos de mejoramiento en calidad y disciplina operativa. Por ejemplo, el índice de accidentalidad se redujo del 2.1, en 1996, a 1.46 en 1997, lo que representa una mejora del 30%.

En la planta de jabones, se puso en práctica un muy exitoso programa de comunicación visual, que ha permitido manejar indicadores de gestión de los diversos procesos en las propias líneas de producción y con la activa y directa participación del personal de operadores y mecánicos. Este proceso, junto con otros implementados con la colaboración de nuestros aliados de Unilever, ha generado, en la planta de jabones, reducciones de gastos por aproximadamente 2.700 millones de sucres, originados en un menor consumo de materiales, y en la reducción en el inventario de repuestos y de los reprocesos.

Se inició, por otra parte, un importante programa de "Certificación de Proveedores", que esperamos satisfaga las expectativas que ha generado en cuanto a la optimización de la calidad de los bienes y servicios que la empresa requiere permanentemente para sus operaciones.

Igualmente, se lograron importantes reducciones de costos (casi US\$75.000 por año), con mejora en la calidad, de las láminas de PVC que se utilizan para el empaque de nuestros jabones de lavar; así como en la cartulina Stiffner para jabones de tocador (US\$54.000 al año).

A mediados del pasado año un equipo íntegramente conformado por funcionarios del Área de Operaciones de la empresa, presentó al Directorio el proyecto para la construcción y traslado de nuestra planta de jabones, desde su actual ubicación, en Calicuchima y Eloy Alfaro, al Complejo Industrial del Km. 25 de la carretera a Daule. Se trata de un proyecto ambicioso que generará importantes facilidades operativas y que contribuirá grandemente a la consolidación de nuestras operaciones en el lugar que la empresa ha escogido como el más adecuado para su operación y expansión hacia el futuro.

Tenemos la esperanza de que, si las cosas marchan según lo esperado, en 1999 estaremos operando nuestra nueva planta de jabones en el Complejo del Km. 25 de la vía a Daule.



17 ABR 1998

VI

CONCLUSION

Al concluir esta memoria, quisiera dejar constancia de mi reconocimiento especialísimo a la labor de nuestro Gerente General, ingeniero Ernesto Noboa Bejarano, sin cuya preocupación constante, esfuerzo tesonero y reconocido liderazgo, no hubiésemos logrado alcanzar los resultados obtenidos en este año complejo, como pocos, para el Ecuador. Asimismo, merece destacarse también la valiosa contribución de nuestro Vicepresidente, abogado Roberto Gómez-Lince Ordeñana, de nuestro Primer Gerente, don Rómulo Ugarte Amador, y de nuestros demás Directores, ingeniero Carlos Xavier Vallarino, señor Xavier Antonio Vallarino y doctor Francisco Ruete, quienes, como siempre, colaboraron eficientemente en la consecución de nuestros objetivos corporativos.

Nuestro plantel de ejecutivos y, en general, todos nuestros colaboradores, han hecho posible que un año sumamente difícil para la casi totalidad de los sectores de la producción haya sido, para Jabonería Nacional S.A., una vez más, un período de crecimiento, desarrollo y beneficios para los accionistas.

Por eso, deseo que todos ellos reciban la renovación de mi confianza en sus capacidades, liderazgo y condiciones gerenciales, dentro de esta lucha permanente por mantener a Jabonería Nacional S.A. en el sitial de prestigio, solvencia y dinamismo en el que hoy por hoy se desenvuelve.

Mil gracias.



XAVIER VALLARINO MARQUEZ DE LA PLATA
PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

Guayaquil, 12 de enero de 1998