

MEMORIA ANUAL DEL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO DE FABRICA DE ACEITES LA FAVORITA S. A., POR EL EJERCICIO ECONOMICO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y TRES

Señores accionistas:

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

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



I

V E N T A S :

Los analistas económicos de todas las tendencias han coincidido en expresar que 1993 fue un año caracterizado por la recesión. Aquel fenómeno que tan marcadamente afectó nuestras ventas a partir de las medidas económicas del mes de septiembre de 1992, se prolongó durante todo el año pasado, restringiendo severamente la demanda interna debido a la caída del poder adquisitivo de la población. Ante esta situación, la administración de la empresa se vió en la necesidad de tomar medidas orientadas a evitar una caída drástica de sus volúmenes de venta, mediante un manejo extremadamente cauteloso de sus precios. Es necesario anotar, sin embargo, que los efectos de la apertura de mercados, por una parte, junto a la abolición de los controles de precios y las limitaciones al suministro de materias primas importadas, hicieron crisis durante 1993. Lo cierto es que, dentro de una economía recesiva, las empresas del sector, al contar con capacidades instaladas excesivas y sobredimensionadas para el mercado ecuatoriano, junto a un suministro ilimitado de materias primas nacionales e importadas, propiciaron una guerra de precios sin precedentes en un afán desesperado de captar mayores participaciones de mercado. Nuestra empresa, que cuenta con productos líderes, con marcas reconocidas y prestigiosas, no pudo, a pesar de ello, mantener a ultranza su tradicional prudencia y control ante esta clase de situaciones inconvenientes, pues la población, severamente afectada por la crisis económica, empezó a inclinar su decisión de compra de estos productos en base a consideraciones de precio. Debimos pues, a despecho de nuestra intención de mantener un adecuado margen de rentabilidad para nuestro negocio, defender nuestra participación de mercado, convencidos como estamos de que, frente al futuro, esa era la única posición razonable. Y lo hicimos con éxito pleno, aunque, como los señores accionistas sabrán comprender, la rentabilidad de nuestro negocio, durante 1993, no ha sido del todo satisfactoria.

Fábrica de Aceites La Favorita S. A. vendió, en 1993, un total de 48.041 toneladas de sus productos, lo que refleja un mínimo pero satisfactorio crecimiento de alrededor de 159 toneladas respecto al ejercicio pasado.

El valor de tales ventas alcanzó los 84.059 millones de sucres, apenas 18% por encima del valor de las ventas del ejercicio anterior. Si consideramos que la inflación del período fue del 32%, es fácil colegir la causa de los poco alentadores resultados económicos del año.

Ni en el valor ni en el volumen de ventas mencionados se reflejan, sin embargo, las ventas de subproductos ni las exportaciones realizadas durante el año pasado.

Si nos atenemos a las cifras de producción reportadas por las empresas del sector a APROGRACEC, La Favorita ha incrementado en aproximadamente un punto su participación en el mercado total de aceites y grasas comestibles, con el 24.8%. Se recuperó muy positivamente en la línea de mantecas, ganando igualmente un punto en el mercado, no obstante que, si nos atenemos a lo ocurrido en el segundo semestre del año, su participación de mercado ha crecido en un porcentaje considerablemente mayor, al punto de haber recuperado la segunda posición de este mercado, muy cerca del líder Industrias Ales. En margarinas, nuestra participación de mercado también creció, en un muy importante 7%; en tanto que en aceites, nuestro crecimiento fue de 1,5%. Se aprecia, pues, de estas cifras, la actitud de exitosa defensa que ha mantenido nuestra empresa, frente a la agresividad de nuestros competidores basada únicamente en el desplome de los precios de sus elaborados.

Como de costumbre pasaré a analizar, muy brevemente, el desempeño de cada una de las líneas de producción de la compañía.

I.A) ACEITES COMESTIBLES

Las ventas totales de aceites comestibles fueron de 25.546 toneladas en 1993, volumen que refleja un crecimiento del 2% frente a lo vendido en el ejercicio anterior. Este crecimiento, que ciertamente luce escaso a primera vista, resulta importante y alentador, dentro de un mercado sumamente competido y difícil. Las ventas de aceite comestible produjeron recaudaciones por 44.863 millones de sucres, 18% por encima del valor de las ventas de este producto en 1992.



El muy exitoso relanzamiento de nuestro aceite "Criollo", que se expende en fundas plásticas, así como el hecho de haber contado con suficiente provisión de nuestras presentaciones de dos litros, medio y un cuarto de litro, sobre todo durante el último trimestre del año, colaboraron de manera importante para la consecución de este buen resultado de ventas.

Digno de mencionarse fue el exitoso relanzamiento de toda nuestra línea de aceites, con nuevas botellas y tapas, excelentemente presentados, y que ofrecen al consumidor beneficios adicionales, tales como los mecanismos "anti goteo" y "anti borbotón".

También se registró un significativo crecimiento del 13% en nuestras ventas de aceites al granel.

I.B) MANTECAS COMESTIBLES. -

Las ventas de mantecas comestibles alcanzaron las 14.125 toneladas, un 1% por encima del volumen del año anterior. Por este concepto, la empresa recaudó 19.837 millones de sucres, 16% por encima del valor de las ventas de mantecas durante el ejercicio inmediato anterior.

El volumen de ventas alcanzado en esta línea fue posible merced a un muy importante sacrificio de nuestra rentabilidad. Se trata de un mercado extremadamente difícil, totalmente orientado al volumen, en el que además se produce una marcada traslación de consumo hacia el expendio al granel y en perjuicio de la "tarrina", en el que nuestra marca PORKY ostentaba un significativo liderazgo.

Un hecho trascendente en esta línea ha sido el acuerdo al que llegamos con la firma LEVAPAN, para convertirnos en sus principales proveedores en el Ecuador.

I.C) MARGARINAS COMESTIBLES. -

En 1993 vendimos 5.899 toneladas de nuestras margarinas, un 7% por debajo del volumen vendido en 1992. El valor de tales ventas, en cambio, experimentó un incremento del 24%, alcanzando los 12.272 millones de sucres.

12 1 ABR 1994



Igualmente ha sido importante para esta línea y frente al futuro, el convenio alcanzado con LEVAPAN del Ecuador.

Las ventas de margarinas para uso industrial totalizaron 2.470 toneladas en 1993, un 6% por encima de las 2.339 toneladas vendidas durante el año anterior. Los ingresos, por este concepto, fueron de 4.137 millones de sucres, 35% por encima de lo recaudado en 1992. Este es, sin duda, un buen resultado, no solo por el incremento registrado en el volumen de ventas sino también porque los ingresos generados asimilaron, en debida forma, el embate de la inflación.

La marca MARVA registró un importante crecimiento del 11% frente al pasado año, en tanto que las marcas PANTECA y HOJALDRINA, si bien no crecieron respecto a sus ventas del pasado año, se desarrollaron dentro de los niveles planificados

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



En conmemoración de los diez años del lanzamiento de la Línea Maestro de grasas industriales, la empresa editó el libro "MAESTRO", obra magníficamente impresa, a todo color, con una recopilación de las mejores recetas de panificación y pastelería que pueden realizarse, y en efecto se realizan, con fines académicos y de promoción, en nuestros Centros de Horneo de Quito y Guayaquil, en base a nuestros afamados productos.

De hecho, la actividad más importante para la División NDT fue, durante 1993, la inauguración de los mencionados Centros de Horneo, en los meses de Agosto y Septiembre. Tales actos, a los que concurrieron como invitados, clientes, colaboradores y amigos, fueron muy exitosos y merecieron el marcado beneplácito de los asistentes.

II

SITUACION FINANCIERA :

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

	<u>AÑO 1992 (Suces)</u>	<u>AÑO 1993 (Suces)</u>
Utilidad antes de Impuestos y de la Participación de los Trabajadores	3.621'553.779,03	3.847'334.677,06
15% Participación de Trabajadores	543'233.066,85	577'100.201,56
Utilidad Neta antes de Impuestos	3.078'320.712,18	3.270'234.475,50

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

	<u>AÑO 1992 (Suces)</u>	<u>AÑO 1993 (Suces)</u>
Impuesto a la Renta	613'910.096,00	388'092.058,00
Reserva Legal (Después de Impuestos)	246'441.061,62	288'214.241,75
Reserva Facultativa	1.108'984.777,28	1.296'964.087,88
Dividendos Accionistas	1.108'984.777,28	1.296'964.087,87
T O T A L E S	3.078'320.712,18	3.270'234.475,50

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

	<u>AÑO 1992 (Suces)</u>	<u>AÑO 1993 (Suces)</u>
VALOR ACTIVO FIJO	29.511'139.824,30	40.183'289.133,52
VALOR ACTIVO CORRIENTE (*)	41.947'577.323,88	44.466'304.844,22
VALOR PASIVO CORRIENTE	22.957'061.217,85	21.956'502.525,11
CUENTAS POR COBRAR (Cartera)	9.751'469.976,46	9.984'696.949,29
CHEQUES SIN FONDOS	59'752.744,00	61'019.674,00

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

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



21 ABR 1993

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

	<u>1993</u>	<u>1992</u>	<u>Variación</u>
Ventas Netas	111.270	86.670	28%
Costo de Ventas	89.530	64.859	38%
Margen Industrial	21.740	21.811	0%
% Margen Industrial	20%	25%	
Gastos Indirectos	17.893	18.189	(2%)
% Ventas Netas	16%	21%	
Utilidad antes de Impuestos y Participación Trabaj.	3.847	3.622	6%

La alta competitividad del mercado ecuatoriano de aceites y grasas comestibles, matizado por una casi permanente "guerra de precios" a lo largo del pasado año, han impedido, como claramente se refleja en las cifras que anteceden, que podamos incrementar, en forma adecuada, nuestros precios netos por tonelada, los mismos que solo pudieron corregirse en un exiguo 18%, frente a una inflación del 31%. El incremento del 28% que se registra en el valor de nuestras ventas del año frente al de las ventas de 1992 se debe, en realidad, a un aumento del 74% en las recaudaciones por concepto de ventas de subproductos, especialmente de harina de soya. Pese a esta situación, nuestros costos de venta sí se incrementaron en un 30%, es decir, en línea con la tasa de inflación, lo que ha generado la consiguiente reducción de nuestro margen industrial.

Un importante logro ha sido la reducción de nuestros gastos indirectos, en un 2%, respecto al ejercicio pasado, lo cual, inflación de por medio, no deja de ser significativo. Este rubro, medido como porcentaje de ventas netas, se redujo del 21% en 1992, al 16% en 1993; y en ello ha de resaltarse que los gastos financieros por intereses, sin incluir los

21 ABR 1994



descuentos por pronto pago, disminuyeron muy notablemente, ya que, de 6.834 millones de sucres gastados en 1992, apenas se gastaron 3.167 millones de sucres en 1993, lo que representa una reducción del 54%. Los señores accionistas notarán que este ahorro representa el 95% de las utilidades del año, antes de impuestos y participación de trabajadores, lo que, a su vez, refleja la preocupación de la empresa por buscar, a través de todos los medios a su alcance, reducir el impacto de las muy difíciles condiciones en las que se desenvuelve este mercado.

Digno de resaltarse ha sido el esfuerzo de la Dirección Comercial por mejorar la posición financiera de la empresa, la misma que, a pesar de las difíciles circunstancias económicas que en general afrontan los sectores productivos nacionales, se presenta como sana y plenamente solvente. Así, es conocida como señal de una política financiera sana, la cobertura de las inversiones de capital y el pago de dividendos, impuestos y participación de los trabajadores, mediante el uso de fondos propios, generados por la operación de la empresa. Fábrica de Aceites La Favorita S. A. generó, en 1993, 5.855 millones de sucres, producto de 2.882 millones provenientes de la utilidad neta del ejercicio y 2.973 millones de sucres de depreciación. De estos fondos generados se destinó 3.100 millones al pago de inversiones de capital, 1.109 millones al pago de los dividendos del ejercicio de 1992, 543 millones al pago de la participación de los trabajadores y 185 millones de sucres al pago de impuesto a la renta por el ejercicio de 1992, todo lo cual suma 4.937 millones de sucres, restando, en consecuencia, un saldo de 918 millones de sucres que fue convenientemente utilizado para la cancelación de una parte de nuestras obligaciones bancarias.

El resto de las actividades operacionales del negocio fue cubierto con un manejo eficiente del capital de trabajo, el mismo que, como porcentaje sobre las ventas netas, disminuyó del 38% en 1992 al 23% en 1993, lo cual también representa un logro muy significativo, dado el costo financiero que genera el mantenimiento de un alto capital de trabajo.

El rubro de cuentas por cobrar se incrementó en 1.901 millones de sucres, de los cuales solo 727 millones corresponden a cartera de clientes. La difícil situación del mercado nos ha obligado a mantener nuestros plazos de crédito en un promedio de 37 días.



Un trabajo coherente y profesional en el mejoramiento de nuestros sistemas de planificación, hizo posible que redujésemos todos nuestros rubros de inventarios en un total de 5.241 millones de sucres, a Diciembre de 1993, cifra que representa una disminución del 21% respecto a los niveles registrados a finales de 1992. El Area de Mercadeo y Ventas colaboró igualmente en el buen manejo de los inventarios de productos terminados, lo que permitió reducir también este rubro en 536 millones de sucres. Esta reducción total de inventarios, como porcentaje sobre las ventas netas, representa una muy importante variación del 31% registrado en 1992, a un 20% a diciembre de 1993.

También hemos logrado reducir considerablemente nuestras obligaciones financieras con el sistema bancario. Así, a diciembre de 1993 nuestras deudas con bancos, a corto y largo plazo, eran de 12.044 millones de sucres, es decir un notable 41% inferiores al saldo de 20.366 millones de sucres, registrado a diciembre de 1992.

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

III

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

Pese a las declaradas intenciones gubernamentales de dirigir al Ecuador hacia un proceso de modernización y desarrollo, lo cierto fue que la búsqueda de los mecanismos que hicieran posible dicho propósito fue bastante infructuosa, por lo que los avances han sido verdaderamente lentos. Fue recién a finales de 1993 cuando el Congreso Nacional finalmente aprobó una bastante recortada Ley de Modernización del Estado, restándole al Poder Ejecutivo muchas de las atribuciones que éste buscó



12 JUN 1994

para sí en el proyecto original. Se presume que 1994, año en el que tendremos elecciones legislativas y seccionales de mitad de período, no será un período de mayores realizaciones, dada la influencia que en estos aspectos suelen tener las campañas electorales.

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

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

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

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



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

* Ya en lo interno, Fábrica de Aceites La Favorita S. A. obtuvo, en 1993, Actas de Comprobación de Inversiones y/o Reinversiones por aproximadamente 1.415 millones de sucres, lográndose, con ello, una reducción de alrededor de 177 millones de sucres (equivalente al 12,5% del total) en la base imponible del impuesto a la renta de la empresa, lo que a su vez ha generado exoneraciones de dicho impuesto por más de 44 millones de sucres. La empresa ha sido fiscalizada hasta el ejercicio de 1992, inclusive.

* La empresa ha logrado reducir, de manera importante, su endeudamiento, frente al registrado en 1992. Mantiene una deuda de 1.224 millones de sucres con la Corporación Financiera Nacional. Su deuda bancaria en sucres, de casi 5.800 millones de sucres a finales de 1992, ha pasado a ser de solamente 500 millones, en tanto que ha reducido su endeudamiento bancario en divisas que superaba los 6,6 millones de dólares a finales del ejercicio anterior, a 5 millones de dólares. El endeudamiento de la compañía por sus importaciones vinculadas con el giro ordinario de sus negocios alcanzaba, a finales de 1993, un total de 0,6 millones de dólares. A esa fecha, la empresa contaba con inversiones temporales del orden de los US\$ 265.525.

* En lo que se refiere al Area de Sistemas, 1994 fue un año de importantes adelantos. Se desarrollaron los nuevos sistemas de facturación, lista de precios, bonificaciones y descuentos, cargamento de camiones, todos los cuales constan de aproximadamente 700 programas. El nuevo sistema de facturación busca y ha conseguido racionalizar las operaciones de venta y despacho de nuestros productos, logrando, por

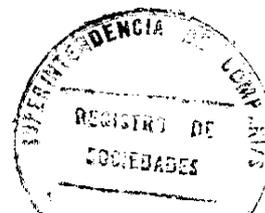
ejemplo, reducir de 20 a 2 días, como máximo, el tiempo que permanecían, dentro del sistema, mercaderías pendientes de despacho. Puede decirse, con toda verdad, que este nuevo sistema constituye un auténtico proyecto de reingeniería de nuestra organización.

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

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

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

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



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

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

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

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

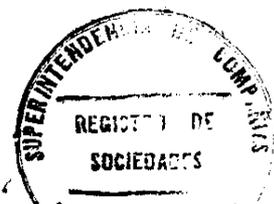
En general, el Area de Recursos Humanos ha promovido con eficacia la capacitación de nuestro personal, así como su desarrollo sistemático, en los términos de una corporación moderna y eficiente.

* Pasaré a referirme a continuación al desenvolvimiento de las 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:

Nuestra planta de La Pradera produjo, durante el pasado año, un total de 49.247 toneladas de productos, lo que representó el 98,3% de la producción de 1992 y el 96.5% de lo planificado.

La producción de mantecas fue de 14.995 toneladas, 0.7% superior a la de 1992 pero casi 5% por encima de lo planificado.

En margarinas, el volumen de producción del ejercicio alcanzó las 14.995 toneladas, muy ligeramente por encima del registrado en 1992, pero inferior en 2.2% a lo planificado.



La planta produjo 28.370 toneladas de aceites comestibles, es decir, el 93.6% de lo producido durante el ejercicio anterior.

Me referiré, a continuación, a las diversas operaciones involucradas en nuestros procesos productivos:

RECEPCION DE MATERIAS PRIMAS.- Dentro de esta operación, se eliminó por completo el sistema de vapor directo para calentar aceites crudos, reemplazándolo por un sistema de agua caliente, el mismo que resulta mucho más adecuado para el tratamiento de estos aceites. Se concluyó, por otra parte, la instalación de agitadores en los tanques de aceite de palma, a fin de poder mantener una calidad homogénea, sin decantación, en el interior de los mismos.

Dentro del circuito de aceite de palma, se independizaron algunos tanques, con el fin de destinarlos a aceite de mejor calidad, que se utiliza en la operación de fraccionamiento.

EXTRACCION.- En la planta de extracción, se instaló un nuevo tanque hidratador adicional al que ya existía, con el fin de procurar un mayor tiempo de hidratación a las gomas.

Se instalaron, también, nuevos rodillos a los trituradores 703 A y B, así como un molino de martillos en la etapa de preparación para el procesamiento de semilla de palmiste, lo que ha permitido reducir el exagerado desgaste que sufrían los rodillos trituradores y laminadores.

Se habilitó el sistema de adición de borras al DTDC, para su incorporación a la harina, y se montó una nueva cosedora de sacos.

REFINERIA.- En la Refinería, se instaló un nuevo intercambiador de calor para el blanqueador PELLERIN-ZENNITH, así como también dos nuevas bombas para el filtrado del aceite terminado, en el deodorizador GIANNAZZA I.

Se acondicionaron, asimismo, los deodorizadores batch BMMAG y JOHNSON, y se instaló un sistema para separar ácidos grasos oscuros y claros provenientes de los scrubber de los deodorizadores GIANNAZZA I y II.

HIDROGENACIÓN. - En esta planta, ubicada en el Km. 24 y medio de la vía a Daule, se incrementó de ocho a once toneladas la capacidad de los tanques de almacenamiento 19 A, B, C y D.

Se realizó, por el sistema de ultrasonido, una inspección del espesor de las planchas de las cinco botellas de hidrógeno y de los dos reactores, encontrándose, todos ellos, en buen estado.

ENVASADO. - Tal vez los más importantes desarrollos del pasado año se produjeron en nuestra operación de envasado.

Así, en febrero, se instalaron codificadores HARSH para las cajas de cartón, tanto de manteca como de margarina.

Se instaló, también, a principios de año, una bomba CINOX para la producción de HOJALDRINA, eliminándose, con ello, definitivamente, los problemas de obturación que veníamos experimentando.

En el mes de Abril entraron en funcionamiento las impresoras de envases JAIME 1000, tanto para la línea de margarinas como para la de mantecas.

En el mes de septiembre, envasamos un lote de margarina RAMA para exportar a Cogra Lever de Colombia.

En Abril se montó, con todo éxito, la nueva línea de envasado de aceite AUSERE-KRONES-BEDO, para el nuevo diseño de nuestras botellas de aceite. Se montó también la etiquetadora KRONES Robusta en la línea de envasado ALWID.

A mediados de agosto, entró también en funcionamiento, con algún retraso, la encartonadora BEDO.

Durante la segunda quincena de septiembre, se inició la nueva etapa de la producción de aceite CRIOLLO en fundas de un litro, una vez realizadas todas las mejoras necesarias para garantizar una operación pulcra y eficiente.



En octubre se montó, nuevamente, la envasadora KUGLER para utilizarla en la nueva botella cilíndrica de dos litros de aceite. En noviembre quedó habilitada la encapsuladora de dicha máquina, restándonos, únicamente, por habilitar, la etiquetadora.

La instalación de una nueva línea de envasado de aceite, así como de las codificadoras en las líneas de manteca y margarina, le significaron a la planta un ahorro de cuarenta y un personas

LABORATORIO Y CONTROL DE CALIDAD.- Para el laboratorio de control de calidad se adquirió un medidor de color LOVIBOND, un medidor de textura de grasas y un oxidógrafo OSI, el mismo que nos permite conocer con exactitud el tiempo de oxidación de las grasas, lo cual, a su vez, es una herramienta útil para determinar el tiempo de vida útil, en percha, de nuestros elaborados.

Se instalaron también, en otro orden de cosas, dos nuevas bombas de alimentación de agua del río para procesos, en reemplazo de las anteriores que se encontraban en mal estado.

A lo largo del año se llevó a cabo un programa de racionalización de personal, con buenos resultados. Este programa nos permitió reducir en 25 personas nuestra necesidad de personal, a través de la capacitación intensa de todos los operadores y algunos empleados para que puedan asumir mayores responsabilidades.

- FABR 1993

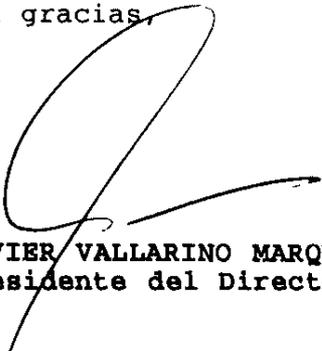


IV

Hasta aquí, señores accionistas, el resumen de las principales actividades de la empresa, así como de su desenvolvimiento comercial y financiero durante el ejercicio económico de 1993, el mismo que, si bien no trajo consigo niveles de beneficio plenamente satisfactorios, ha sido un año en el que la empresa ha mantenido su claro liderazgo en el sector de aceites y grasas comestibles, lo que le permitirá proyectarse con éxito y confianza hacia el futuro. Estos importantes objetivos se han logrado, en mucho, gracias al esfuerzo de nuestros colaboradores, nítida y magníficamente encabezados 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 Rómulo Ugarte, Primer Gerente, a los señores Directores de Area y a todo el personal de ejecutivos de nuestra empresa, vaya mi permanente reconocimiento por su leal y competente colaboración.

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

Mil gracias,



XAVIER VALLARINO MARQUEZ DE LA PLATA
Presidente del Directorio

Guayaquil, 28 de enero de 1994

21 ABR 1994

