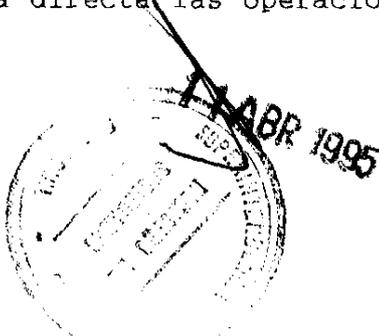


MEMORIA ANUAL DEL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO DE FABRICA DE ACEITES LA FAVORITA S. A., POR EL EJERCICIO ECONOMICO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y CUATRO

Señores accionistas:

Tengo mucho gusto en dirigirme a ustedes, una vez más, en cumplimiento de mis 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 cuatro. 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.

Una vez más, como lo hice ya el pasado año, en consideración a la gran cantidad de publicaciones existentes que resumen los principales acontecimientos nacionales e internacionales ocurridos durante el ejercicio, no voy a referirme a ellos, con el propósito de no abundar en cuestiones que sin duda son, a esta altura, del pleno dominio de los señores accionistas. En su momento haré mención, únicamente, a aquellos índices macroeconómicos y a aquellos acontecimientos que afectaron de manera directa las operaciones de la compañía.



I

V E N T A S :

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

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

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

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

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

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

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

Dentro de las circunstancias descritas, lo cierto es que nuestra empresa, en cuanto a sus ventas, ha logrado resultados que solo pueden ser calificados como positivos y, en algunos casos, magníficos; producto del esfuerzo desplegado por nuestra Área de Mercadeo y Ventas, así como del cuidadoso y permanente monitoreo de las condiciones del mercado; el cual nos ha permitido actuar, en todo momento, con la cautela debida y con oportunidad frente a las presiones y las amenazas de la competencia.

Fábrica de Aceites La Favorita S. A. vendió en 1994 un total de 57.480 toneladas de sus productos, sin considerar, dentro de esa cifra verdaderamente importante, ni las ventas de subproductos ni las

exportaciones efectuadas durante el ejercicio. El volumen referido representa un incremento del 20% respecto al año inmediato anterior y, lo que es aún más notable, ha traído como consecuencia que nuestra empresa incremente su participación global en el mercado de los aceites y las grasas comestibles en un muy significativo cuatro por ciento; alcanzando, al momento, un estable y consolidado 29% en este sector tan competitivo.

El valor de las ventas de la empresa alcanzó los 127.700 millones de sucres, cifra que representa un incremento del 52% respecto al monto logrado en 1993, que es un porcentaje significativamente superior a la tasa de inflación; lo que permitió recuperar, en cierta medida, el atraso que, en cuanto a sus precios, venía experimentando este sector industrial básicamente como resultado de la aguerrida y a veces implacable competitividad del mercado.

Durante el primer semestre del año, una cierta "tregua" en la agresividad del mercado, dirigida a que el sector pueda reflotar de la aguda crisis en la que se hallaba sumergido, permitió una relativa estabilidad en los precios lo que a su vez reportó magníficos resultados. Posteriormente y debido al afán de nuestros competidores de mantener sus participaciones de mercado solamente en base de una estrategia de precio, los buenos resultados que se habían conseguido empezaron a deteriorarse. Nuestra empresa, claro está, no puede ni debe ceder posiciones, pues ello podría ser muy inconveniente frente al futuro.

Ya se empiezan a sentir, no obstante, los efectos más graves de las continuas guerras de precio del sector: uno de nuestros competidores, Fábrica de Aceites Finos La Unica Phidaygesa S. A., resolvió cerrar sus operaciones. La Asociación de Productores de Grasas y Aceites del Ecuador, actuando a nombre y por encargo de algunas de sus asociadas, adquirió las instalaciones industriales de esa empresa. En esa operación, que fue exitosamente concluida, tuvo magnífica intervención nuestro Gerente General, el ingeniero Ernesto Noboa Bejarano, en su calidad de Presidente de APROGRACEC.

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 de aceite comestible fueron de 32.644 toneladas en 1994; volumen 28% superior al de 1993. Las recaudaciones de la empresa por este concepto alcanzaron los 74.370 millones de sucres, superiores en un importantísimo 66% a las del ejercicio inmediato anterior.

Todas nuestras marcas se desarrollaron exitosamente, superando, incluso, nuestras propias expectativas. El pasado año vendimos más de 22.000 toneladas de nuestro aceite LA FAVORITA Clásico, superando en un 17% el volumen de 1993 que había sido exitoso. La variante "Light" de La Favorita también tuvo un año magnífico, logrando un volumen de 1.214 toneladas, 35% por encima de 1993.

Nuestro aceite CRIOLLO experimentó un crecimiento explosivo, logrando ventas de casi 4.500 toneladas y superando en un 287% las ventas de 1993.

En general, la división DT de nuestra línea de aceites consiguió un muy notable crecimiento del 31%, en tanto que la división NDT también creció en un 10%, configurando un año de gran éxito para la línea. Nuestra participación en este mercado ha alcanzado el 32%, es decir, cinco puntos por encima de aquella registrada al cierre de 1993.

I.B) MANTECAS COMESTIBLES.

Fábrica de Aceites La Favorita S. A. vendió, en 1994, 14.475 toneladas de sus mantecas comestibles, lo que reflejó un crecimiento del 2% respecto al año anterior; recaudando, por este concepto, 25.154 millones de sucres. Este crecimiento, si bien es importante, se sustenta en el buen desenvolvimiento de nuestras líneas de mantecas industriales (NDT); división que creció en un 23% y en la que nuestra relación con Levapán ha continuado generando magníficos resultados. La división DT, en cambio, continuó su decrecimiento de los últimos años, vendiendo solamente 3.814 toneladas, frente a las 5.503 vendidas durante 1993.

No obstante lo dicho, nuestra participación en el mercado de las mantecas se mantuvo invariable durante el pasado año, es decir, en el 17%, detrás de Ales y de Danec.

I.C) MARGARINAS COMESTIBLES. -

Luego de haber experimentado un decrecimiento del 4% en 1993, durante el pasado año nuestras ventas de margarina se recuperaron significativamente, logrando un volumen de 10.361 toneladas, es decir, 24% superior a las ventas del ejercicio anterior. Por este concepto la empresa recaudó 28.175 millones de sucres.

Magnífico desempeño tuvo nuestra marca BONELLA, con 5.184 toneladas de ventas, es decir, 13% por encima de 1993. Dorina creció también en un significativo 7%. La división de margarinas para panificación y pastelería registró un muy importante incremento del 49%, con 3.672 toneladas vendidas. Aquí también tuvo significancia singularísima nuestra relación con Levapán, que nos compró más de 1.300 toneladas de margarinas industriales.

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

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

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

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

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

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

II

SITUACION FINANCIERA :

Los cuadros que presento a continuación permitirán que los señores accionistas efectúen el pertinente análisis comparativo de la situación financiera de la empresa al 31 de diciembre de 1994, frente a la que existía al término del ejercicio fiscal inmediato anterior:

	<u>AÑO 1993 (Suces)</u>	<u>AÑO 1994 (Suces)</u>
Utilidad antes de Impuesto y de la Participación de los Trabajadores	3.847'334.677,06	4.220'372.659,21
15% Participación de Trabajadores	577'100.201,56	633'055.899,00
Utilidad Neta antes de Impuesto	3.270'234.475,50	3.587'316.760,21
Impuesto a la Renta	388'092.058,00	749'506.151,00
Utilidad disponible	2.882'142.417,50	2.837'810.609,21

En consideración a las cifras que anteceden, la Administración de la sociedad recomienda los siguientes destinos para las utilidades del pasado ejercicio económico, ofreciendo, igualmente, la conveniente comparación respecto al ejercicio de 1993:

	<u>AÑO 1993 (Suces)</u>	<u>AÑO 1994 (Suces)</u>
Reserva Legal (Después de Impuesto)	288'214.241,75	283'781.060,92
Reserva Facultativa	1.296'964.087,88	-----
Dividendos Accionistas	1.296'964.087,87	2.554'029.548,29
TOTALES	2.882'142.417,50	2.837'810.609,21

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

	<u>AÑO 1993 (Suces)</u>	<u>AÑO 1994 (Suces)</u>
VALOR ACTIVO FIJO	40.183'289.133,52	48.435'593.401,39
VALOR ACTIVO CORRIENTE (*)	44.466'304.844,22	54.360'246.380,03
VALOR PASIVO CORRIENTE	21.956'502.525,11	32.973'715.175,36
CUENTAS POR COBRAR (Cartera)	9.984'696.949,29	14.687'064.593,36
CHEQUES SIN FONDOS	61'019.674,00	163'182.546,30

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

III

Pasaré a referirme ahora, de manera resumida, a los principales hechos y desarrollos internos que, en las diversas áreas de nuestras operaciones, tuvieron lugar durante 1994, no sin antes mencionar, de manera muy breve, los más importantes indicativos que registró nuestra economía en el año que concluyó.

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

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

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

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

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

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

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

- Se ha iniciado, por otra parte, un proceso de reingeniería en el área de compras y almacenamiento de suministros industriales, con el cual

se busca eliminar todo nuestro stock de suministros y hacer más ágil el proceso de compra de los mismos.

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

- La compañía obtuvo, por concepto de rendimientos financieros por las diversas inversiones de variada índole efectuadas durante el período, beneficios por S/. 816'087.314.

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

Deudas con compañías financieras para la adquisición de activos fijos: S/. 1.155'966.450;

Deudas bancarias en dolares americanos: US\$ 2'500.000;

Endeudamiento en dólares americanos producto de importaciones: US\$ 7'170.734.

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

- Un aspecto interesante de resaltar, considerando que nuestra empresa recurre permanente y regularmente a las importaciones para abastecer sus requerimientos ordinarios de materias primas, insumos, materiales de empaque, etc., fue el de que, el 26 de noviembre de 1994, fue aprobada a nivel andino, la Decisión N° 370 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena, contentiva del Arancel Externo Común para la Subregión. Este instrumento prevé niveles arancelarios del 5, 10, 15 y 20 por ciento, y deberá entrar en vigencia en todos los países suscriptores a partir del primero de febrero próximo. A nuestro país se le ha permitido mantener una diferencia permanente de 5 puntos respecto a los niveles de los demás países, en algunas partidas constantes en el Anexo 2. Continúan existiendo, no obstante, las llamadas listas de excepciones para todos los países, las mismas que deberán tender a reducirse anualmente en 50

partidas por lo menos. En esta oportunidad se procedió también a la unificación de los sistemas de bandas arancelarias que utilizan los países miembros del Acuerdo de Cartagena.

- La estructura arancelaria para aceites y grasas quedó aprobada con niveles del 15% para semillas oleaginosas y torta de soya; y, del 20% para todos los aceites crudos (con excepción del de pescado que quedó en 15%) y los aceites terminados y embotellados. Esta estructura ciertamente luce poco racional, pues en nada privilegia el valor agregado de los productos ni su mayor grado de elaboración para efectos de los niveles arancelarios aplicables a los mismos.

- El 19 de diciembre se suscribió un Convenio Comercial Bilateral con Chile, en el que nuestra empresa participó activamente, habiendo logrado que se mantengan los aceites y las grasas comestibles en la correspondiente lista de excepciones.

- En 1994 se produjeron importantes incrementos en los precios internacionales de los aceites crudos, provocados, aparentemente, por una inusual demanda del mercado chino, que desabasteció los stocks básicos de estos productos. En lo interno también aumentaron sustancialmente los precios de nuestras principales materias primas, muy particularmente los del aceite rojo de palma africana, que se incrementaron en un 88% durante el ejercicio. Todo lo mencionado, como es lógico, originó un alza muy significativa en los costos de nuestros productos, la misma que no fue posible transferirla en forma debida a los precios de venta respectivos, en razón de la alta competitividad del mercado.

- Durante el pasado año la empresa adquirió, en el mercado local, 37.816 toneladas de aceite de palma africana, 3.858 toneladas de aceite de pescado, 936.000 quintales de soya en grano y 117.000 quintales de palmiste, superando con largueza los volúmenes adquiridos durante 1993; lo que se ha reflejado, obviamente, también, en la mayor producción y ventas del año que es materia de la presente memoria.

- Como ya lo había anunciado en la memoria preparada por esta Presidencia por el ejercicio de 1993, durante el pasado año se concluyó, con pleno éxito, el proyecto de ampliación de nuestra bodega central de productos terminados. La bodega se encuentra, como los señores accionistas conocen, en las instalaciones de nuestra filial Jabonería

Nacional S. A., en el Km. 25 de la vía a Daule pues, en y desde ella, va a manejarse el almacenamiento y distribución de los elaborados de ambas empresas. La bodega, en su operación actual, cuenta con un área de aproximadamente doce mil metros cuadrados, con una capacidad de almacenamiento de casi catorce mil estibas. Esta bodega cuenta con dos cuartos fríos con 1.200 metros cuadrados de superficie, para el almacenamiento de margarinas y grasas industriales en óptimas condiciones de temperatura. El diseño y equipos con que cuenta la bodega garantizan una operación de alta eficiencia y fluidez.

Para el despacho de productos, la bodega cuenta con 15 puertos de salida equipados, todos ellos, con sus respectivas jaulas y muelles niveladores que permiten un rápido y eficaz acceso de los camiones que retiran y distribuyen los productos. Para su operación, la bodega cuenta con quince montacargas eléctricos que operan en el interior y tres montacargas de combustión para trabajo en exteriores. Incluso, se ha desarrollado internamente un programa de localización y gerencia de la bodega, lo que permite un flujo continuo de materiales, de la manera más eficiente y sin la emisión de papeles.

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

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

- En agosto del pasado año y tras extensas y muy detalladas negociaciones, celebramos, con nuestros antiguos amigos de Unilever, un Contrato de Alianza Estratégica que, a más de estrechar aún más los vínculos comerciales que nos unían, significa para nosotros dos grandes logros que pueden resumirse, por una parte, en el acceso ahora mucho más abierto y completo, a las tecnologías de producción y a las disciplinas de administración de última generación, con las que evidentemente cuenta esa gran empresa multinacional, y, por otra, la integración de nuestra empresa al gran proyecto de desarrollo del mercado andino que Unilever está llevando a cabo, dirigido a los mercados de Venezuela, Colombia y

Ecuador. Estamos seguros de que esta nueva etapa de nuestra relación con Unilever reportará --como ya lo está haciendo-- muy importantes beneficios para la empresa, por lo que, desde el punto de vista estratégico, la celebración de la Alianza debe ser entendida como un éxito significativo para nosotros.

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

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

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

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

La producción de nuestra planta de La Pradera, durante el pasado año, fue de 58.759 toneladas en total, lo que representó el 119% de la producción del ejercicio anterior, e incluso un superávit del 3% respecto a lo planificado para el ejercicio. Del volumen indicado, 14.531 toneladas corresponden a manteca; 10.847 toneladas a margarinas (22% por encima del año inmediato anterior); y, 33.381 toneladas corresponden a aceites comestibles, lo que representa un 32% de incremento respecto a la producción de 1993.

En lo que a adecuaciones se refiere, en el área de recepción de materias primas se instalaron nuevos agitadores en cuatro de nuestros tanques y

se realizó una reparación completa a los transportadores y elevadores de nuestra batería de silos.

En el área de Extracción, entre julio y septiembre se realizó un "overhaul" completo a la planta y se construyó una nueva torre de alimentación al extractor. Así también, se montó un nuevo tanque para depositar lecitina seca y se instaló un variador de velocidad electrónico en el extractor.

En la Refinería, se instaló un nuevo intercambiador de calor en el Alfa Laval número 3. Hemos obtenido una mejora importante en las mermas producidas por el procesamiento de la soya, pasando de un nivel promedio de 4.2% en 1993, a un 3.3% en el pasado año.

En el área de blanqueadores, se instalaron sondas automáticas con la finalidad de reemplazar a los contadores programables. Se instaló un booster y se modificó el sistema de vacío en el blanqueador 1, a fin de poder realizar las pruebas de interestificación, que se efectuaron entre octubre y noviembre del año pasado.

También se ha obtenido reducciones significativas en el uso de tierras de blanqueo, que en 1993 fue del 1.22%; para alcanzar, en 1994, un nivel del 1.05%.

Con el fin de incrementar nuestra capacidad de fraccionamiento de aceite de palma africana, a partir del mes de julio empezamos a trabajar con un nuevo filtro Florentino, lo cual ha tenido pleno éxito.

En la planta de Hidrogenación, con la instalación de la torre de enfriamiento que fue desmontada de la planta de Fraccionamiento, se logró mejorar el sistema de enfriamiento de los electrolizadores.

En el área de Envasado, procedimos a reacondicionar íntegramente la sala de envasado de manteca y margarina. En margarina, se cambió el reductor de velocidad del tanque de emulsión, logrando con ello mejorar los índices de humedad del producto.

Es interesante mencionar aquí que, durante el pasado año, produjimos y envasamos ciento ochenta toneladas de margarina RAMA, para Unilever Andina (Colombia), con resultados plenamente satisfactorios.

En cuanto al envasado de aceite, se instaló una nueva máquina PREPAC y un nuevo enfriador de agua, para incrementar nuestra capacidad para envasar el producto en fundas plásticas; presentación que está teniendo una muy interesante acogida en el mercado. Así también se hicieron trabajos para el mejoramiento de las operaciones de la sofisticada maquinaria para el embotellado de aceite con que ahora contamos y que integra, como se conoce, operaciones de llenado, etiquetado, impresión y encartonado de botellas.

En el área de Laboratorio y Control de Calidad, se puso en funcionamiento un verificador (Quick Check 200) de código de barras, para el control del ingreso de todos los materiales de empaque. Entró, por otra parte, en funcionamiento, el sistema de prueba de impacto para las botellas de aceite.

A partir de marzo de 1994, la empresa pasó a integrar la Asociación Ecuatoriana de Calidad Total. Además, se está capacitando permanentemente a nuestro personal en las disciplinas del control y mantenimiento de la calidad de nuestros procesos y productos. El INEN ha aprobado, incluso, nuestro manual interno de aseguramiento de la calidad.

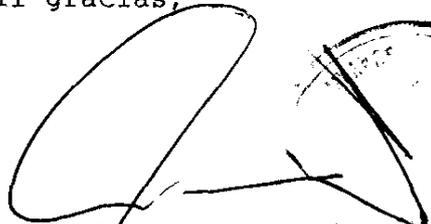
Se han hecho, como de costumbre, permanentes trabajos de mantenimiento de la planta y sus áreas aledañas y de servicio, con el fin de asegurar una operación eficiente y un adecuado ambiente de trabajo.

IV

Hasta aquí, señores accionistas, el resumen de las principales actividades de la empresa, así como de su desenvolvimiento comercial y financiero durante el ejercicio económico de 1994, año en el que la empresa ha consolidado e incrementado sustancialmente su claro liderazgo en el sector de aceites y grasas comestibles, lo que le permitirá continuar proyectándose 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 ineludible dinamismo y singular 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 demás colaboradores, quienes son el alma misma de nuestra empresa y la fuerza que nos impulsa a seguir trabajando con esmero por nuestro engrandecimiento y por el desarrollo de nuestro país.

Mil gracias,



XAVIER VALLARINO MARQUEZ DE LA PLATA
Presidente del Directorio

Guayaquil, 19 de enero de 1995