

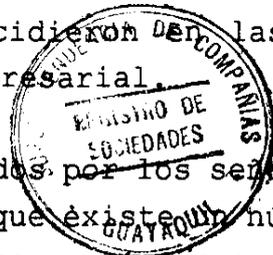
**MEMORIA ANUAL DEL PRESIDENTE DEL
DIRECTORIO DE FABRICA DE ACEITES
LA FAVORITA S.A., POR EL
EJERCICIO ECONOMICO DE MIL
NOVECIENTOS NOVENTA Y SEIS**

Señores accionistas:

De conformidad con lo señalado por los Estatutos Sociales de Fábrica de Aceites La Favorita S.A., tengo el agrado de dirigirme a ustedes y someter a su digna consideración la presente memoria de los principales acontecimientos del ejercicio fiscal de 1996. Esta memoria, como es usual, incluye un resumen de los principales eventos del pasado año, así como de los más importantes indicadores del desempeño de la empresa durante el ejercicio económico comprendido entre el primero de enero y el treinta y uno de diciembre de mil novecientos noventa y seis.

En el curso del presente informe, los señores accionistas conocerán también el pronunciamiento de la administración que presido respecto al destino de las utilidades del ejercicio pasado, al igual que nuestra percepción y diagnóstico en torno a otros eventos que, en mayor o menor medida, incidieron en las operaciones y resultados de nuestra actividad empresarial.

Para no abundar sobre hechos conocidos por los señores accionistas y atendiendo a la circunstancia de que existe un número importante de publicaciones relativas al entorno económico que caracterizó al Ecuador durante 1996, solamente haré referencia a los indicadores



macroeconómicos y a los acontecimientos de la vida nacional en cuanto tuvieron incidencia en el desenvolvimiento de la empresa. Sin perjuicio de ello, como Presidente de Fábrica de Aceites La Favorita S.A. debo empezar manifestando mi personal satisfacción por los resultados comerciales y económicos del pasado año, conseguidos a pesar del agravamiento de la situación económica general del Ecuador, en un entorno complejo, matizado por la agitación electoral y los ajustes que suelen caracterizar la instalación de todo nuevo Gobierno. Nuestra empresa y su equipo gerencial han sabido responder a los desafíos de tiempos difíciles con entereza, confianza y trabajo denodado, lo que ha significado que 1996 haya sido, para nosotros, sin duda, un buen año, no solamente desde el punto de vista de los resultados económicos, sino, lo que es más importante, en función de la proyección de la empresa hacia el futuro, desde la perspectiva de nuestra posición y crecimiento en el mercado.

I

SITUACION GENERAL DE LA ECONOMIA

En agosto de 1996 concluyó el mandato constitucional del Presidente Sixto Durán-Ballén. En general, puede decirse que los graves acontecimientos políticos que concluyeron con la denuncia del Vicepresidente Dahik y la crisis financiera de finales de 1995 y principios de 1996, fueron superándose en el tiempo, punto que el Gobierno logró concluir su mandato dentro de un ambiente de estabilidad.



Uno de los logros más significativos en lo económico del Gobierno

de Durán-Ballén, fue el control de la inflación y la devaluación. En 1992, año en que se inició el citado gobierno, la inflación alcanzó niveles superiores al 60%. Las medidas adoptadas lograron reducirla a niveles de alrededor del 25% anual, manteniéndose permanentemente por encima de la tasa de devaluación de la moneda respecto al dólar norteamericano.

La cotización del dólar se movió de los S/.2.300, en 1992, hasta los s/. 3.300, aproximadamente, en agosto de 1996.

La deuda externa del Ecuador evolucionó, durante el pasado gobierno, de los 12.200 millones de dólares, equivalentes a un 114% del PIB, hasta los 14.175 millones de dólares, equivalente a un 66% del PIB. El incremento registrado en el valor absoluto de la deuda obedece fundamentalmente al endeudamiento externo privado, que se incrementó, durante el citado período en aproximadamente 1.500 millones de dólares.

La Reserva Monetaria Internacional, que en 1992 era de 782 millones de dólares, alcanzó su máximo nivel en 1994 (1.712 millones de dólares), para terminar, en agosto del pasado año, en 1.526 millones de dólares.

Los dos candidatos finalistas para suceder a Durán-Ballén reiteradamente insistieron en la existencia de un significativo déficit fiscal.

Las elecciones fueron ganadas por el Ab. Abdalá Bucaram Ortiz, quien se posesionó el 10 de agosto de 1996, en medio de la natural expectativa de la población y de la incertidumbre de los sectores productivos. La presencia en el equipo gubernamental de personalidades del sector privado sirvió para generar un ambiente de cierta confianza mientras el Gobierno intentaba producir su plan

económico.

A finales del pasado año el Presidente Bucaram presentó su plan económico basado fundamentalmente en un esquema de Convertibilidad de la moneda respecto al dólar, sustentado en la intangibilidad de la Reserva Monetaria Internacional, según el llamado modelo argentino. Dicho plan, cuya instauración definitiva está programada para el mes de julio del presente año, involucra también una serie de reformas legales muy importantes. La aplicación del plan es, ciertamente, a esta altura, imposible de prever frente a los acontecimientos de orden social y político que se viven en estos días.

De cualquier manera, pienso que para los señores accionistas puede resultar importante conocer las principales cifras macroeconómicas registradas en el Ecuador al término del ejercicio de 1996:

El Producto Interno Bruto alcanzó los 19.332 millones de dólares, equivalente a \$1.611 per cápita, con un crecimiento de apenas el 1.8% respecto a 1995. Este modesto crecimiento del PIB repercute negativamente en el poder adquisitivo de la población y tiende, por razones obvias, a afectar la demanda de los productos de consumo que nuestra empresa fabrica y comercializa.

La Reserva Monetaria Internacional del Ecuador alcanzó, a finales del ejercicio, un total de 1.821 millones de dólares, suficiente para cubrir más de cinco meses de importaciones.

Las exportaciones totales del país en 1996 superaron los 4.760 millones de dólares, frente a importaciones de 3.660 millones de dólares, dejando un saldo positivo en la balanza de pagos.

La inflación acumulada del año fue de 25.6%. La devaluación del

sucre alcanzó niveles normales pues fue de aproximadamente 23.8%. Por otra parte, si se considera que al inicio de 1996 los intereses alcanzaron al 60%, como resultado de la recesión de 1995, y que, a mediados del mes de julio se ubicaron en un 80% por la inestabilidad producida por los resultados electorales, podría decirse que culminar el año con una tasa interbancaria de alrededor del 27% y con los "repos" en un 23% constituye un aspecto positivo para la estabilidad económica del país.

II

VENTAS

1996 fue, sin duda, un año de muy buen desempeño para Fábrica de Aceites La Favorita en el mercado ecuatoriano de las grasas y los aceites comestibles. Para nadie es desconocido que la situación económica general del país sufrió, una vez más, lamentablemente, un significativo deterioro, con un modestísimo crecimiento de su Producto Interno Bruto; índice que suele estar íntimamente vinculado con el comportamiento de la demanda sobre nuestros elaborados. No obstante, gracias a una acertada política de precios, a un permanente control de las variaciones del mercado, a una efectiva planificación y ejecución de nuestros planes de publicidad y mercadeo, y, ciertamente también, gracias a una adecuada estrategia de ventas, hemos logrado un extraordinario crecimiento del orden del 10% en el volumen de nuestras ventas con respecto a 1995; lo que significó además que, en el ejercicio anterior, nuestra empresa haya consolidado su liderazgo en el mercado incrementando su participación a un importante 32%.

Fábrica de Aceites La Favorita S.A. vendió, durante 1996, un total

de 61.645 toneladas, de las cuales 35.910 correspondieron a aceites comestibles; 15.105 a mantecas; y, 10.630 a margarinas.

Como puede advertirse, el volumen de ventas aquí referido excluye las ventas de subproductos, como la harina o pasta de soya.

La empresa recaudó por concepto de sus ventas netas en 1996 aproximadamente 238.848 millones de sucres, cantidad superior en un muy significativo 35.62% a los ingresos del ejercicio inmediato anterior. Estas cifras permiten establecer de un modo enteramente objetivo la forma en que la empresa, participando activamente en un mercado altamente competido, en un entorno económico complejo, en un año electoral y en medio del evidente deterioro de la situación económica de la población, ha logrado, gracias a la calidad de sus productos, a la preferencia de la ciudadanía y a un permanente monitoreo estratégico del mercado, incrementar el valor de sus ventas netas muy por encima de la tasa de inflación (que se situó en el orden del 25%).

Las estrategias comerciales y de producción, que la empresa puso en funcionamiento en 1996, hicieron posible que el valor de las ventas por cada tonelada vendida, en el caso de los aceites y las mantecas, se incremente en línea con la inflación del período. En el caso de las margarinas, dicho incremento fue algo inferior (21%), justificado en nuestro interés de desarrollar este mercado. En función de lo antedicho, el incremento del volumen de ventas (que ordinariamente hubiera podido ocasionar un deterioro en el valor de las ventas por tonelada) significó, en cambio, un aumento en el valor neto de las ventas de la empresa y, con ello, un aporte significativo a los resultados del ejercicio económico.

1996 fue un año electoral y las elecciones siempre generan incertidumbre y constituyen escenario propicio para la priorización

de la especulación financiera frente a la adquisición de bienes de consumo por parte de los clientes. Por otra parte, el mercado de los aceites y las grasas comestibles es siempre susceptible a las llamadas "guerras de precios" y, en 1996, tales guerras se presentaron con fuerza renovada. No obstante, nuestra convicción de que toda empresa que pretenda preservar su liderazgo debe defender su mercado por encima de las dificultades coyunturales, ha servido para que enfrentemos a la competencia con plena seguridad en nuestras potencialidades y para que salgamos airoso y fortalecidos de esa lucha comercial que, por lo demás, resulta enteramente lógica y éticamente normal dentro de una economía abierta y libre.

Así como en 1995 se produjo la liquidación de la empresa colega LA UNICA, durante 1996 fue OLEICA, otra tradicional empresa aceitera de Guayaquil, la que salió del mercado. Nuestra empresa mantuvo serias conversaciones tendientes a adquirir las marcas y parte de los activos productivos de esa empresa, proceso que concluyó, a finales de enero del pasado año, con la presentación hecha por nuestro Gerente General, el ingeniero Ernesto Noboa Bejarano, a la banca acreedora de dicha sociedad, de un planteamiento muy completo y profesionalmente concebido, tanto que había merecido la previa aprobación de la familia Piana, propietaria de OLEICA. La banca desaprobó, no obstante, el referido planteamiento, por tener una idea distinta de la real situación y valor de la citada sociedad y por suponer que bajo una administración distinta sería posible la restauración del negocio; propósito que, al menos hasta el momento, tras haber transcurrido más de un año sin que los productos de Oleica se vendan en el mercado, evidentemente no ha sido alcanzado.

De cualquier manera, para conocimiento de los señores accionistas, no deja de ser llamativo el hecho de que, hace doce años, el sector industrial productor de aceites y grasas comestibles estaba

integrado por doce empresas refinadoras. Hoy en día, tras la salida del mercado de empresas como PAECA, ECUAPALMA, ODESA, LA UNICA y OLEICA, apenas lo conforman cuatro empresas grandes (La Favorita, Danec, Ales y La Fabril), una mediana (Epacem) y dos muy pequeñas (Olytrasa y Jabonería Guayaquil); lo que resulta ser una clara muestra de que Fábrica de Aceites La Favorita S.A. se desenvuelve dentro de un sector altamente competido, en el que debe enfrentar graves y permanentes dificultades y en el que, para ser exitosos, es indispensable estar preparados y dispuestos a defender, con toda decisión y energía, el liderazgo alcanzado.

A continuación resumo los resultados de las ventas de cada una de las tres líneas básicas de nuestra empresa.

Aceites Comestibles.- Las ventas de aceites comestibles alcanzaron 35.912 toneladas en 1996, lo que representó un importantísimo crecimiento del 13% frente a lo vendido en 1995. Si nos atenemos a las cifras de producción que las empresas del sector reportan a la Asociación de Productores de Grasas y Aceites del Ecuador (APROGRACEC), nuestra participación en el mercado de los aceites en general alcanza al 35%; nivel récord e histórico que nunca había sido alcanzado en el pasado por nosotros, pese a nuestro indiscutido liderazgo de los últimos veinte años.

Sin perjuicio de lo antedicho, según los estudios de investigación de mercado que recibimos mensualmente y que reflejan la demanda real sobre nuestros productos y los de la competencia en los diversos puntos de venta en las principales ciudades del Ecuador, nuestra participación real de mercado en aceite embotellado supera el 66.5%; lo que refleja la clarísima preferencia del ama de casa ecuatoriana por nuestros productos y, especialmente, por nuestro tradicional aceite La Favorita. DANEC continúa siendo nuestro principal competidor en esta línea.

Nuestra marca Criollo, que se expende en fundas plásticas selladas, registró un extraordinario crecimiento en su volumen de ventas equivalente al 70%, con 8.311 toneladas, frente a las 4.882 toneladas vendidas en 1995. Las marcas La Favorita Light, Maizsol y Flora, que son productos especializados de bajo volumen, registraron también, vale mencionarlo, crecimientos muy significativos del 41, 31 y 59 por ciento, respectivamente.

Nuestra empresa recaudó, como resultado de sus ventas de aceites comestibles, aproximadamente 145.000 millones de sucres, cifra superior en un notable 41% a la registrada en el ejercicio anterior.

Mantecas Comestibles.- Este es un mercado que, al menos en el segmento de productos envasados destinados al consumidor final, se encuentra en un proceso de franco decrecimiento que obedece a la traslación de consumo hacia las grasas líquidas (aceites). No obstante la antedicha realidad, lo cierto es que 1996 significó para La Favorita una importante recuperación en sus ventas de esta línea, con un volumen de algo más de 15.000 toneladas, superior en un 11% a las ventas de 1995.

Las recaudaciones correspondientes a esta línea fueron algo más de los 43.000 millones de sucres, superiores en un 34% a las registradas en el ejercicio inmediato anterior.

Nuestra participación de mercado en esta línea, considerando, una vez más, las cifras de producción reportadas a APROGRACEC, alcanzó el 19%; muy poco por debajo de ALES, que mantiene su liderazgo en esta categoría, y prácticamente al nivel de DANEC.

Margarinas.- Este es un segmento en el que nuestro liderazgo se

ha ido consolidando en el tiempo de manera indiscutida. Actualmente, nuestra participación aquí es superior al 60%, con nuestras tradicionales marcas Bonella y Dorina y con el reciente lanzamiento de Flora.

Nuestras ventas de margarinas en 1996 fueron de 10.630 toneladas, superando en un 1% las de 1995; lo que no deja de resultar importante, frente al hecho de que se trata de un mercado estancado que no registra crecimiento desde hace algunos años.

Estas ventas nos significaron ingresos por 54.300 millones de sucres, 33% superiores a los obtenidos durante el ejercicio anterior.

La marca Bonella mantiene su clarísimo liderazgo con ventas de 5.524 toneladas. En el segmento de margarinas industriales la marca Marva, con 1.462 toneladas vendidas, tuvo un magnífico desenvolvimiento, pues registró un crecimiento del 11% respecto al ejercicio anterior.

-o-o-o-

En términos generales el sector industrial de los aceites y las grasas comestibles produjo, durante 1996, un total de 204.000 toneladas; lo que significó un crecimiento del 3% frente a la producción de 1995, enteramente atribuible al segmento de los aceites. Nuestra participación de mercado, como queda dicho, alcanzó al 32%. Nos siguen en importancia las empresas colegas DANEC, con 24%, LA FABRIL, con 18%, e INDUSTRIAS ALES, con 17%.

III

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 treinta y uno de diciembre de mil novecientos noventa y seis, frente a la que existía al término del ejercicio fiscal inmediato anterior:

	AÑO 1995 (Suces)	AÑO 1996 (Suces)
Utilidad antes de Impuesto y de la Participación de Trabajadores	6.362'958.841,86	24.843'047.401,21
15% Participación de Trabajadores	954'443.826,00	3.726'457.110,29
Utilidad Neta antes de Impuesto	5.408'515.015,86	21.116'590.290,92
Impuesto a la Renta	1.220'674.818,49	5.012'584.384,00
UTILIDAD NETA DISPONIBLE	4.187'840.197,37	16.104'005.906,92

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 1995:

	AÑO 1995 (Suces)	AÑO 1996 (Suces)
Reserva Legal	418'784.019,74	699'147.310,26 (*)
Reserva Facultativa	1.884'528.088,82	7.702'429.298,33
Dividendos Accionistas	1.884'528.088,81	7.702'429.298,33
T O T A L E S	4.187'840.197,37	16.104'005.906,92

(*) Se aclara que esta cantidad es menor que el 10% legal porque con ella basta para llegar al tope del 50% del capital social establecido por la Ley de Compañías.

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 1995 (Suces)	AÑO 1996 (Suces)
VALOR ACTIVO FIJO	57.139'905.270,59	68.378'031.181,89
VALOR ACTIVO CORRIENTE (*)	64.268'730.304,14	71.977'602.711,90
VALOR PASIVO CORRIENTE	34.401'960.946,32	25.318'621.424,02
CUENTAS POR COBRAR (Cartera)	20.966'173.631,20	19.753'953.993,30
CHEQUES SIN FONDOS	144'366.592,00	125'943.955,00

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

○○○○---○○○---○○○○

Como comentario adicional me corresponde destacar, una vez más, el importante nivel de nuestras ventas netas de 1996, que alcanzaron los 238.848 millones de suces; lo que refleja un crecimiento superior al 35% respecto al año anterior. Nuestros costos se incrementaron en un 35%, lo cual se refleja en un margen industrial del 27.8%; similar al registrado durante el ejercicio pasado.

Es, pues, evidente que, dentro de la circunstancia de crisis y contracción económica que vivió el Ecuador durante el ejercicio que es materia del presente informe, hemos podido incrementar nuestros precios netos de venta en términos reales; lo cual constituye un éxito de trascendencia. Del margen industrial señalado corresponde siempre descontar la importante inversión publicitaria del año que alcanzó los 3.930 millones de suces.

Los gastos indirectos, de administración, ventas y financieros, representaron en 1996 aproximadamente 37.575 millones de sucres.

Fábrica de Aceites La Favorita S.A. ha sido fiscalizada por la Administración Tributaria hasta por el ejercicio de 1995, sin que exista reclamo alguno pendiente por razones impositivas.

La empresa ha obtenido, por sus inversiones, rendimientos financieros del orden de los 1.194 millones de sucres. Al 31 de diciembre de 1996, Fábrica de Aceites La Favorita S.A. no tenía endeudamiento ni en sucres ni en moneda extranjera en el sistema financiero. Su endeudamiento al cierre del ejercicio se origina únicamente en importaciones y mercaderías en tránsito aún no contabilizadas, y alcanzó aproximadamente los 2.15 millones de dólares.

IV

OPERACION FABRIL Y OTROS ASPECTOS DE INTERES

Pasaré a referirme, primeramente, al desenvolvimiento que, durante el pasado ejercicio, tuvo nuestra operación industrial, para luego mencionar algunos otros asuntos internos que, por su transcendencia, han influido en mayor o menor medida en los resultados anteriormente expuestos y son, por consiguiente, de interés para los señores accionistas.

* Nuestra planta industrial recibió, para su procesamiento, un total de 62.547 toneladas de aceites crudos durante 1996, de los cuales 35.200 toneladas correspondieron a aceite rojo de palma africana; 20.869 toneladas, a aceite crudo de soya importado; y, 2.279 toneladas, a aceite crudo de soya proveniente de nuestra planta de extracción, entre los rubros más importantes. La planta recibió y procesó también aceites crudos de pescado, girasol, palmiste y maiz.

* En el transcurso de los meses de mayo y junio de 1996 empezaron a operar los dos blanqueadores de 12 y 18 toneladas que la empresa adquirió en la liquidación de la empresa colega Fábrica de Aceites Finos La Unica Phidaygesa S.A.; así como también el deodorizador KRUPP, de la misma procedencia, que, hasta la fecha, está prestando eficiente servicio.

* Durante el año que es materia de la presente memoria, se han efectuado algunas mejoras a nivel de nuestros principales equipos de refinación, blanqueo, deodorizado, fraccionamiento y envasado; todo lo cual ha contribuido al permanente mejoramiento de la calidad y presentación de nuestros productos y a una operación más eficiente y con mejores índices de productividad.

* A mediados del pasado año, luego de que se estableció que los sistemas de tratamiento y disposición de efluentes industriales en la planta de La Pradera estaban empezando a perder eficiencia, nuestro Director de Operaciones viajó a los Estados Unidos, en compañía del Gerente de Ingeniería de la empresa, con el fin de gestionar la compra de una planta de tratamiento de aguas servidas e industriales. Finalmente, luego de varias pruebas y estudios, se adquirió dicha planta a un costo superior a los US\$500.000. La inversión, pese a ser cuantiosa, encuentra plena justificación en nuestra afán de garantizar que la actividad de nuestra empresa no signifique agresión de ningún tipo al medio ambiente, ni ocasione contaminación de ninguna naturaleza. Esa planta será instalada y puesta en marcha durante las primeras semanas del presente año.

* Como es conocido, nuestro país padece con frecuencia de cortes de energía originados en el estiaje que suele afectar la zona de la represa de Paute y en una insuficiente capacidad de generación térmica. Nuestra planta de La Pradera sufría serias dificultades como resultado de los racionamientos, lo que nos obligó a adquirir generación propia. Sin embargo, durante muchos años estuvimos conectados a la línea pública de 13.800 voltios que, además de no

ofrecer ventaja alguna con motivo de los racionamientos, adolecía de variaciones importantes de voltaje. Felizmente, luego de muchas gestiones nuestras ante la Empresa Eléctrica del Ecuador, Inc., en estos días de enero estamos en el proceso de conectar nuestras instalaciones a la línea de 69.000 voltios que pasa por la Av. Domingo Comín. Se trata, pues, de un logro significativo y digno de ser destacado; pues, en adelante, gozaremos de un servicio eléctrico mucho más permanente y estable.

* Hemos iniciado la construcción de una cerca de hormigón armado para separar nuestras instalaciones de La Pradera de la propiedad de la compañía TIMSA, en razón de que la cerca que allí existía se encontraba en muy mal estado, con riesgo de colapsarse y causarnos graves daños.

* En nuestras instalaciones del Km. 24,5 de la vía a Daule, hemos iniciado la construcción de cuatro tanques con capacidad de almacenamiento de 1.000 toneladas cada uno. Esta nueva batería de tanques nos será de gran utilidad para aprovechar mejor las épocas de mayor oferta de aceites crudos en el mercado nacional, favoreciendo una planificación más adecuada y eficiente de nuestras compras de materias primas.

* En agosto, se inició el llenado de aceite en cartones de 20 lts., presentación que ha tenido significativo éxito en el mercado y que nos ha ayudado a eliminar la compleja operación de la venta de aceites al granel en bidones.

* El año pasado entró en funcionamiento, por otra parte, el nuevo condensador de NH₄, en el envasado de manteca y margarina y se inició la ampliación y automatización del proceso de envasado de margarinas.

* Igualmente, en 1996 se inició la producción de la nueva margarina Flora, a base de aceite de girasol, con interestificado.

* La planta produjo, en total, durante el pasado ejercicio, 63.211 toneladas de sus productos. La producción de aceites fue la más importante, con 36.370 toneladas, seguida de la de manteca, con 15.500, y de la de margarina, con 11.341 toneladas.

* La planta de hidrogenación produjo, durante 1996, 5.786 toneladas de aceite de pescado hidrogenado, 876 de aceite de palma hidrogenado, 30 toneladas de aceite de soya hidrogenado y 20 de aceite de palmiste hidrogenado. En esta planta se instaló y montó el blanqueador ALCOBE, adquirido entre los equipos de la empresa LA UNICA.

* Es importante mencionar que, a nivel de todas los procesos industriales de la empresa, se han empezado a implantar sistemas de medición de la eficiencia de las diversas máquinas, con el propósito de mantener un control exacto de las reales capacidades productivas con que contamos para nuestras diferentes líneas. En realidad, se ha avanzado muchísimo en el establecimiento de un departamento de Ingeniería Industrial concebido de acuerdo a los estándares internacionales de Unilever, para cuyo efecto hemos recibido, incluso, asesoría directa de Unilever Andina.

* Similares esfuerzos se han realizado para efectos de la implantación de sistemas de mantenimiento preventivo que eviten, por una parte, al máximo posible, las paralizaciones sorpresivas y que, por otra, contribuyan eficientemente a incrementar la vida útil de nuestros equipos.

* Todas las plantas han seguido y mantenido sus programas de capacitación y de seguridad industrial, al punto de haber eliminado, casi por completo, los accidentes de trabajo y los siniestros a nivel de nuestras operaciones fabriles, con la lamentable excepción de lo ocurrido en diciembre, según se comenta más adelante, producto, hasta donde se ha establecido, de un descuido del operador que ocasionó la inflamación de un

combustible.

* Durante el presente mes de enero está incorporándose a la empresa, en calidad de Sub-Director Técnico, el señor Charles Clark, funcionario de nacionalidad británica que, en calidad de expatriado de Unilever, colaborará con nosotros durante un período de aproximadamente dos años y aportará, con su experiencia y conocimientos, al mejoramiento y mejor desarrollo de nuestras operaciones manufactureras.

* A mediados de 1996 procedimos a reestructurar nuestro departamento de Oleaginosas; operación que, como los señores accionistas conocen, tiene especial importancia estratégica para la empresa pues de ella depende que logremos un abastecimiento completo, oportuno y eficiente de materias primas nacionales. Hemos podido conformar un equipo profesional de muy buen nivel, con capacidad analítica y operativa que, hasta la fecha, está generando muy buenos resultados.

* Por la importancia que tienen para nosotros, no quisiera dejar de referirme aquí, aunque sea brevemente, a nuestras relaciones con Unilever, empresa multinacional con la que, como los señores accionistas conocen bien, hemos mantenido magníficas y mutuamente beneficiosas relaciones de asistencia técnica y uso de sus marcas internacionales en el Ecuador, desde hace muchos años, las cuales se intensificaron en 1994 con motivo de la suscripción del Acuerdo de Alianza Estratégica. En cuanto a este aspecto de nuestra vida institucional, resulta satisfactorio comprobar -con el paso del tiempo- la fidelidad, el entusiasmo y la transparencia con que las partes han manejado, en todo momento, los acuerdos a los que llegaron en 1994 luego de intensas negociaciones. Ejemplo de ello es, sin duda, el hecho de que nuestro Directorio ha participado permanentemente de las reuniones estratégicas de la Junta Directiva de Unilever Andina, órgano en el que se delibera respecto a las estrategias comerciales que, de manera conjunta, deben aplicarse a

nivel de la Región Andina, entendiéndose por tal la conformada por Venezuela, Colombia y Ecuador.

Durante 1996 se retiraron de Unilever Andina para asumir otras posiciones dentro del mundo Unilever dos buenos amigos de Fábrica de Aceites La Favorita S.A. Los señores Marcel Smits, primero, y Adrian Skidmore, después, quienes por algunos años se desempeñaron como Director Comercial y Presidente de Unilever Andina, respectivamente, y con quienes negociamos y suscribimos nuestra Alianza Estratégica, se alejaron de la Región para trabajar en empresas subsidiarias en China y Estados Unidos, respectivamente. En su oportunidad tuvimos el agrado de brindar un cálido homenaje de reconocimiento y despedida al señor Skidmore, con quien nos unen cordiales lazos de amistad.

* En la memoria que presenté el año pasado para la consideración de los señores accionistas, con relación al ejercicio económico de 1995, consideré oportuno referirme, en atención a los riesgos económicos involucrados, a un grave problema que estaba atravesando la empresa con motivo de una operación realizada en noviembre de dicho año, con la Empresa Nacional de Almacenamiento y Comercialización de Productos Agropecuarios y Agroindustriales (ENAC), para el procesamiento de aproximadamente 200.000 quintales de soya. El problema, como los señores accionistas recordarán, se originó en la estafa cometida por la almacenera ALNACA, en la que, supuestamente, estaba depositada la parte más importante de la soya que ENAC negoció con nosotros. Lo cierto es que la mencionada almacenera, que actualmente se halla en liquidación forzada, como sanción impuesta por la Superintendencia de Bancos, no entregó jamás la soya completa, como resultado de lo cual La Favorita no pudo procesarla ni entregar la harina o pasta de soya a la que contractualmente se había comprometido con la ENAC.

Finalmente, luego de intensas gestiones, en las que acudimos a todos los recursos de orden jurídico que nos amparaban,

suscribimos, en mayo de 1996, con opinión favorable del Procurador General del Estado, un Acuerdo de Resolución Parcial de los contratos celebrados con la ENAC en la Bolsa de Productos, para, posteriormente, suscribir un acta de entrega-recepción de documentos que, en lo de fondo, concluyó el problema en términos razonables para nuestra empresa, más allá de los costos en que debimos incurrir para defender nuestros legítimos intereses y derechos. Puedo decir con satisfacción, con respecto a este asunto, que el Acuerdo de Resolución Parcial que suscribimos constituyó un verdadero logro, si se consideran las dificultades involucradas en toda discusión con el sector público; pues, gracias a nuestra oportuna e insistente argumentación, finalmente se reconoció la entera justicia de nuestro reclamo, así como la absoluta buena fe y la diligencia y oportunidad con la que, en todo momento, actuó La Favorita frente a este problema.

El asunto, por involucrar una negociación en la que intervino la ENAC, ha llegado, incluso, a ser conocido por la Contraloría General del Estado, institución que, hasta donde conocemos, estaría por confirmar, como no podría ser de otra manera, el ímpetu proceder de nuestra empresa y la legalidad y justicia del antedicho Acuerdo de Resolución Parcial.

* Por iniciativa de nuestro Departamento de Recursos Humanos, se puso en vigencia el año pasado, luego de las correspondientes explicaciones a nivel de todo el personal de la organización, un nuevo sistema de evaluación de desempeño. El sistema, bastante práctico, objetivo y profesionalmente concebido, fue aplicado por primera vez a finales del pasado año y ha merecido muy positivos comentarios de todos los sectores de la empresa, por tratarse de un instrumento válido para estimular el diálogo constructivo entre dirigentes y dirigidos, para lograr mejoras claras y medibles en el desempeño de nuestro personal y, además, como un elemento de soporte de nuestras políticas remunerativas.

* Otro departamento que ha tenido un impulso muy importante durante los últimos tiempos ha sido el de Selección y Capacitación de nuestro personal. En general, puedo decir con satisfacción que en la empresa hace ya tiempo que solo se contrata luego de un eficiente y minucioso proceso de selección, tendente a garantizar que los mejores talentos disponibles en el medio vengan a colaborar con nosotros en aquellas áreas en las que van presentándose necesidades. Asimismo, contamos con procesos de inducción que hacen posible que toda persona que llega a la empresa en muy poco tiempo adquiera un conocimiento general de la organización, de su cultura corporativa, de sus principios, objetivos, misión y filosofía de trabajo, y pueda, como resultado de ello, empezar a aportar de manera casi inmediata.

* Nuestras relaciones con las organizaciones sindicales de la empresa y nuestros colaboradores en general, se han mantenido, en todo momento, en los mejores términos. Los trabajadores de la empresa han apreciado los esfuerzos que se ha hecho por dotarlos de mecanismos de protección en el área de la salud y de apoyo en el área de los servicios bancarios, tendentes siempre a mejorar su nivel de vida y su desarrollo personal y familiar.

* En 1996 concluyó la implementación del sistema MFG-PRO, para el manejo y control de la producción y los inventarios, que ha venido a substituir el ya superado sistema MAPICS.

* Por otro lado, entre noviembre de 1996 y lo que va del mes en curso, se desarrolló dentro de la empresa un estudio pormenorizado de sus sistemas de control interno, con el fin de establecer el nivel de confiabilidad de los mismos, y, en su caso, sugerir mejoras que garanticen la integridad de nuestro patrimonio y el estricto cumplimiento de nuestras políticas corporativas. El señor James Nethercott, ex-funcionario multinacional, vino en calidad de consultor a desarrollar el estudio referido. Sus sugerencias e informes van a ser implementadas en debida forma bajo la conducción

de nuestro Sub-Director Comercial, Ing. Ernesto Noboa Vallarino, quien ha asumido la delicada, compleja y esencial tarea de garantizar dentro de la empresa todos los sistemas y políticas de control interno, necesarias para una operación segura, profesional y ajustada a los parámetros establecidos.

* Fue muy penoso para nosotros el accidente que el 24 de diciembre del pasado año tuvo un trabajador de un contratista en la planta de La Pradera, como resultado del cual sufrió severas quemaduras. La empresa no escatimó ningún esfuerzo, poniéndolo bajo el cuidado de los mejores especialistas en la materia. El paciente, luego de varias intervenciones quirúrgicas, se recupera satisfactoriamente, gracias a Dios.

* Finalmente, no puedo dejar de mencionar aquí un hecho de singular significación para la empresa. En 1996, luego de muchísimos años de colaborar, leal, capacitada y eficientemente con nosotros, se retiraron, para acogerse a los beneficios de una muy merecida jubilación, los señores ingeniero Antonio Figuerola Figuerola y don Hipólito Cruz Polanco.

Antonio Figuerola, desde su llegada al país en los años sesenta, estuvo siempre estrechamente vinculado con todos nuestros grandes desarrollos en lo técnico y productivo. Su aporte, en esa materia, fue verdaderamente excepcional. Durante los últimos años de su vida laboral con nosotros, nos nutrió de su vasta y sólida experiencia constituyéndose en un magnífico punto de apoyo para la toma de importantes decisiones en materias técnicas.

Hipólito, por su parte, que estuvo vinculado a la empresa por más de cincuenta años, fue siempre el funcionario digno y cumplidor, depositario de toda nuestra confianza.

Vaya, para ambos, mi profunda gratitud y mi sincero homenaje.

V

CONCLUSION

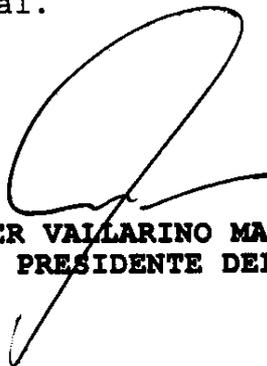
Al concluir este resumen de los principales acontecimientos de 1996 no quiero dejar de expresar mi profundo reconocimiento al gran aporte de nuestro Gerente General, Ing. Ernesto Noboa Bejarano, quien ha sido factor muy importante en la obtención de los resultados verdaderamente excepcionales del pasado ejercicio. Asimismo, merece destacarse también la valiosa contribución de nuestro Vicepresidente, abogado Roberto Gómez-Lince Ordeñana, y de nuestro Primer Gerente, don Rómulo Ugarte Amador, quienes, como siempre, pusieron todo su empeño, lealtad y capacidades al servicio de nuestros objetivos de empresa. Junto a ellos y a nuestros Directores, hemos podido conformar un grupo gerencial eficiente que, mediante una adecuada concepción del trabajo en equipo, ha laborado responsable y esforzadamente para la consecución de los magníficos resultados que, con personal satisfacción, he tenido el agrado de presentar para la consideración de ustedes.

Nuestro plantel de ejecutivos y, en general, todos nuestros colaboradores, han hecho posible que un año sumamente duro y complejo para la casi totalidad de los sectores de la producción haya sido, para Fábrica de Aceites La Favorita S.A., un período de consolidación institucional, de crecimiento productivo, de desarrollo técnico y estratégico, y de excelentes resultados económicos.

Por ello, no puedo dejar de expresarles a todos mi profundo agradecimiento y mi permanente confianza en sus capacidades, en su

lealtad, en su profesionalismo y, por supuesto también, en su invariable identificación con los objetivos y principios que inspiran e inspirarán siempre nuestra vida institucional y nuestra actividad empresarial.

Mil gracias.



XAVIER VALLARINO MARQUEZ DE LA PLATA
PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

Guayaquil, 15 de enero de 1997

17.8 ABR. 1997

