

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

Señores Accionistas:

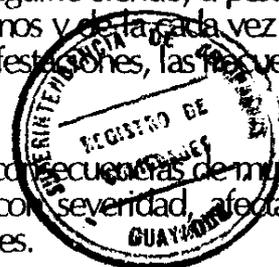
Es muy grato para mí hacerles conocer el presente resumen de las actividades más importantes que ha desarrollado la empresa durante el recientemente concluido ejercicio económico de 1997, así como de los resultados obtenidos en el año y la gestión de los administradores de la compañía. Esta memoria anual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

INTRODUCCION: EL ENTORNO ECONOMICO NACIONAL

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

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

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



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

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

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

Vale la pena mencionar aquí que, luego de intensas gestiones, desde el año pasado estamos recibiendo energía eléctrica en nuestras instalaciones del Km. 24.5 de la vía a Daule, a través de una nueva línea de 69.000 voltios, tendida por la Empresa Eléctrica del Ecuador, Inc., con lo que podemos ahora contar con un servicio mucho más confiable, estable y eficiente para el desarrollo de nuestras actividades industriales. Nuestro complejo industrial de la ciudadela La Pradera es atendido también por una línea de 69.000 voltios de primer nivel, lo que ahora garantiza un servicio de energía eléctrica de la mejor calidad disponible para todas nuestras operaciones.

La naturaleza se mostró sumamente dura con el país. El llamado Fenómeno de El Niño, que, en realidad, afecta de cuando en cuando a casi todo el mundo en diversas formas y con diversas intensidades, se ha manifestado con crudeza extrema en el Ecuador. Aguaceros torrenciales, inundaciones masivas, ciudades y pueblos enteros sumergidos bajo la fuerza de ríos desbordados y sin control, la destrucción casi total de la zona costera, la desaparición y pérdida de enormes áreas cultivadas, decenas de muertos y miles de ecuatorianos damnificados son, entre otras, la secuela de este terrible azote natural que

apenas se halla en su "etapa madura" y que continuará, según las predicciones meteorológicas, haciendo sentir su poder destructivo principalmente en la región litoral del Ecuador.

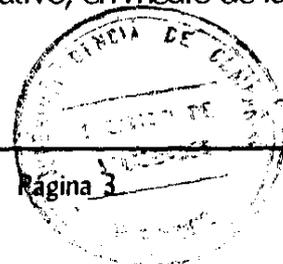
Las pérdidas que en lo económico ha sufrido y sufrirá el Ecuador son enormes y mucho habrá que trabajar y reconstruir para que el país recobre una relativa normalidad después de que se disipe el fenómeno de El Niño. En lo que se refiere a nuestra empresa, hemos tomado y continuaremos tomando todas las medidas conducentes a evitar que las consecuencias normales de este tipo de desastres, nos alcancen de manera significativa. En lo particular, hemos tomado los resguardos para impedir el crecimiento exagerado de nuestra cartera y para buscar rutas alternativas de abastecimiento para aquellas zonas que van quedando parcial o totalmente aisladas por la acción de la naturaleza. Fábrica de Aceites La Favorita S.A. ha colaborado ya, desde luego, con la campaña de solidaridad que se lleva a cabo para mitigar los efectos del fenómeno en la población más afectada.

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

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

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

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



14 ABR 1998

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

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

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

II

VENTAS

Nuestras ventas durante 1997 superaron las del ejercicio pasado en un muy notable y significativo dieciséis por ciento, alcanzando las 71.577 toneladas, lo que constituye un logro sin precedentes para nuestra empresa que, con ese volumen de ventas, ha obtenido un crecimiento real, en términos de participación de mercado, de al menos tres puntos, alcanzando el 34% dentro del mercado de aceites y grasas comestibles. Los ingresos netos por ventas fueron algo superiores a los 219.000 millones de sucres, esto es, solo un 25% superiores a las del ejercicio anterior, lo que claramente refleja la situación de enorme competitividad que se vivió en 1997 entre las industrias del sector y de la que, como resulta fácil colegir, La Favorita ha resultado ganadora; pues, aunque se afectó significativamente su rentabilidad, ha obtenido un gran crecimiento de mercado.

Vale mencionar aquí que los resultados del ejercicio en términos de crecimiento y modesta rentabilidad, no son sorpresivos, sino que han sido el resultado de una estrategia destinada a consolidar nuestro liderazgo y fortalecer nuestra posición competitiva frente al futuro, sobre la base de nuestro poder de marca y de penetración. Recuérdese el carácter trascendente de nuestra actividad, claramente consagrado en nuestra misión, que se opone al inmediatista y de corto plazo que siempre trae consigo el riesgo inminente de la desaparición.

El mercado de aceites y grasas en el Ecuador registró, durante el pasado año, un crecimiento inusual del 6%, el cual fue casi íntegramente captado por La Favorita. Nuestro principal competidor, DANEC, mantuvo su participación de mercado en alrededor del 24%, en tanto que Industrias Ales ha visto caer su participación del 17 al 14%, resignando la tercera posición frente a La Fabril, que creció del 17 al 18%.

Es necesario anotar, sin embargo, que, como resultado de la "guerra" comercial que afectó al sector durante el pasado año, nuestras utilidades antes de costos indirectos decreció en un 23%. Dentro de ese contexto, resulta oportuno destacar además que los costos de todas los aceites crudos que importamos para la fabricación de nuestros elaborados sufrieron un significativo incremento, como consecuencia del retiro de las partidas arancelarias que los contemplan del llamado Anexo 8 de la Decisión 371 de la Comunidad Andina. Lo dicho ocasionó que, de manera automática, los aceites crudos de soya, maíz, girasol, etc., que antes estaban gravados con un arancel del 15%, pasaran a pagar el 20% ad-valorem.

Vale señalar también que, en armonía con la tendencia general de nuestras ventas en el mercado, durante 1997 tuvimos un desempeño particularmente exitoso en las grandes cadenas locales de autoservicio.

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

La inversión publicitaria durante el pasado año representó el dos por ciento de nuestras ventas, superior en un 51% a lo invertido el año anterior.

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



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

II.a. ACEITES COMESTIBLES

Esta línea registró un crecimiento extraordinario del 21% en 1997. En total, las ventas alcanzaron las 43.414 toneladas, incluso un 3% por encima de lo planificado. El aceite CRIOLLO fue el de mayor crecimiento, con 11.933 toneladas vendidas. La Favorita, en su versión clásica, líder absoluto del mercado, tuvo igualmente un buen desempeño con casi 21.000 toneladas vendidas. La variante "Light" del aceite La Favorita creció en un muy notable 18%.

También crecieron muy significativamente nuestros aceites destinados al consumo industrial (NDT), con ventas de 6.510 toneladas, frente a las 4.443 vendidas en 1996.

Nuestra participación en el mercado de los aceites comestibles alcanza ya al 40%.

II.b. MARGARINAS

Fábrica de Aceites La Favorita S.A. vendió, durante 1997, 11.077 toneladas de sus margarinas, obteniendo un crecimiento del 4% en un mercado que se mantiene bastante estático. Nuestra participación en este mercado es del 60%.

BONELLA, la marca líder del mercado, vendió 5.521 toneladas, en tanto que DORINA registró ventas por 1.270 toneladas, ligeramente por debajo de lo vendido durante el ejercicio anterior.

El mayor crecimiento, dentro de las margarinas de mesa, lo obtuvo FLORA con sus 57 toneladas vendidas, 171% por encima de las ventas de 1996.

Todas las líneas de margarinas NDT crecieron de manera importante, destacándose muy especialmente las marcas MARVA y PANTECA, que registraron ventas 17 y 27 por ciento superiores a las del ejercicio anterior.

II.c. MANTECAS

Esta línea tuvo un crecimiento notable durante el pasado año, con ventas de 17.085 toneladas; un 13% superiores a las de 1996.

El crecimiento se concentró básicamente en el segmento industrial, con 14.886 toneladas vendidas, ya que nuestra marca tradicional PORKY cayó en un 9% respecto al ejercicio pasado, siguiendo la tendencia general del ama de casa de utilizar, cada vez más, aceites

comestibles para la preparación de sus comidas, en lugar de manteca.

Nuestra participación de mercado en este segmento repuntó al 20% en 1997.

III

ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES

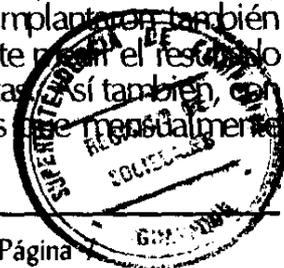
Durante 1997, la Dirección Comercial llevó adelante varios proyectos de singular envergadura y trascendencia, entre los que corresponde destacar los siguientes:

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

Durante 1997 se implementó un nuevo "software" de contabilidad, dentro de la plataforma MFG-PRO, sistema dentro del cual ya están controlándose las operaciones de manufactura, planeación, costos y cuentas por pagar, y que hará posible la integración total de todos los módulos bajo una misma plataforma, con el beneficio directo de una mayor rapidez en la gestión y facilidad de comunicación.

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

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



14 ABR. 1998

recibe el Directorio, se entrega también ahora un estado de flujos de caja que muestra el origen y el uso que la empresa da a su dinero en efectivo.

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

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

En 1997 se produjo una grave confusión jurídica como resultado de una serie de leyes tributarias contradictorias e inconstitucionales que se dictaron. Específicamente, en diciembre de 1996, durante el régimen del abogado Abdalá Bucaram, se publicó una ley reformativa a la Ley de Régimen Tributario Interno, por virtud de la cual se modificó la hasta entonces vigente tasa del 25% de impuesto a la renta, estableciéndose nuevas tasas del 20% para las utilidades distribuidas y del 10% para las utilidades reinvertidas, en una medida que se consideró excelente en términos de estimular la inversión foránea y local. No obstante, ya en el Gobierno del doctor Fabián Alarcón, el Congreso Nacional, en julio, volvió a reformar la LRTI, restituyendo la anterior tasa del 25% de impuesto a la renta y pretendiendo, además, que tal reforma tuviese efecto para las utilidades del ejercicio de 1997, pese a que la Constitución y el Código Tributario expresamente prohíben darle carácter retroactivo a las leyes tributarias que afectan al contribuyente. El Gobierno, al advertir la inconstitucionalidad anotada, ha pretendido subsanarla mediante Reglamentos que, como resulta evidente, no tienen poder para el efecto. Se ha planteado, por parte de las Cámaras de la Producción, un recurso de inconstitucionalidad ante el Tribunal Constitucional que, se espera, será resuelto en las próximas semanas de manera favorable, con lo que la tasa de impuesto a pagarse, con cargo al ejercicio de 1997, deberá ser del 20% y del 10%, según se trate de utilidades distribuidas o reinvertidas; aunque a partir del próximo ejercicio, por la reforma legal, volverá a regir la tasa del 25%. En todo caso, si resulta penoso comprobar, una vez más, el grado de inseguridad jurídica que, en todos los aspectos, deben soportar los sectores productivos en este país.

Inclusive, a la fecha en que esta memoria se escribe, se encuentra en estudio una nueva reforma tributaria que contempla la creación de un "impuesto al ingreso" que, en el caso de las industrias como la nuestra, implicaría tributar sobre el valor de sus ventas, al margen.



14 ABR. 1998

de si la operación es o no rentable; y que, por otra parte, eliminaría el sistema de corrección monetaria de los estados financieros, lo que, en una economía inflacionaria como la del Ecuador, haría imposible recobrar, mediante la depreciación, el capital invertido en activos fijos. Todo lo dicho constituye, a nuestro juicio, un atropello a la razón que podría traer muy graves consecuencias para el país.

Fábrica de Aceites La Favorita S.A. ha sido fiscalizada hasta 1996.

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

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

Bajo la responsabilidad de la Subdirección Comercial, se ha implantado en la compañía un proceso de presentaciones periódicas al Directorio, en temas tan trascendentes como el del análisis de los estados financieros mensuales, el de los gastos indirectos y su evolución, el de la comparación de nuestros costos frente a los de la competencia, así como aquellas relativas a los diversos proyectos específicos que la compañía tiene en portafolio. Estas presentaciones, muy bien preparadas y magníficamente desarrolladas, constituyen una herramienta ideal para la discusión abierta y la toma de decisiones sólidamente sustentadas.

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

Los rendimientos financieros alcanzados por la empresa en 1997, como consecuencia de sus inversiones en "repos" y de intereses por pago de impuestos y saldos en cuenta corriente, superaron los 712 millones de sucres; en tanto que los rendimientos obtenidos de inversiones de capital en dólares, en el exterior, alcanzaron los 3.206 millones de sucres.

El endeudamiento de la empresa resultante de sus importaciones de materias primas cerró, al término del ejercicio, en niveles de aproximadamente nueve y medio millones de dólares.

—000—



1 de ABR. 1998

Los cuadros que presento a continuación permitirán que los señores accionistas efectúen el pertinente análisis comparativo de la situación financiera de la empresa al 31 de diciembre de 1997, frente a la que existía al término del ejercicio fiscal inmediato anterior:

	AÑO 1996 (sucres)	AÑO 1997 (sucres)
Utilidad antes de Impuesto y de la Participación de Trabajadores	24.843'047.401,21	20.018'534.671,29
15% Participación de Trabajadores	3.726'457.110,29	3.002'780.200,78
Utilidad Neta antes de Impuesto	21.116'590.290,92	17.015'754.470,51
Impuesto a la Renta	5.012'584.384,00	2.432'278.445,00 ⁽¹⁾
UTILIDAD NETA DISPONIBLE	16.104'005.906,92	14.583'476.025,51

(1) Esta provisión de impuesto a la renta ha sido constituida considerando la recomendación que formula la administración de la sociedad, en el sentido de distribuir, como dividendos a los accionistas, el cincuenta por ciento de la utilidad del ejercicio, y tomando en cuenta que las utilidades que se reinvierten están gravadas con la tasa del 10%, en tanto que las que se distribuyen, con la tasa del 20% de impuesto a la renta.

En consideración a las cifras que anteceden, la Administración de la sociedad recomienda los siguientes destinos para las utilidades del pasado ejercicio económico, ofreciendo, igualmente, la conveniente comparación respecto al ejercicio de 1996:

	AÑO 1996 (Sucres)	AÑO 1997 (Sucres)
Reserva Legal	699'147.310,26	—
Reserva Facultativa	7.702'429.298,33	7.687'756.839,45 ⁽²⁾
Dividendos Accionistas	7.702'429.298,33	6.895'719.186,06 ⁽²⁾
TOTALES	16.104'005.906,92	14.583'476.025,51

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

14 ABR 1998

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

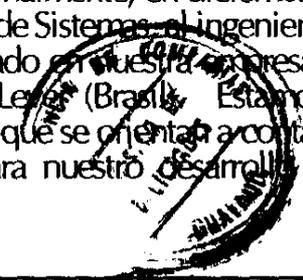
	AÑO 1996 (Suces)	AÑO 1997 (Suces)
VALOR ACTIVO FIJO	68.378'031.181,89	93.557'246.599,97
VALOR ACTIVO CORRIENTE (*)	71.977'602.711,90	102.642'440.109,75
VALOR PASIVO CORRIENTE	25.318'621.424,02	45.700'320.496,37
CUENTAS POR COBRAR (CARTERA LOCAL)	19.753'953.993,30	22.032'181.631,46
CHEQUES SIN FONDOS	125'943.955,00	42'029.922,00

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

IV

ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y CORPORATIVOS

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



14 Abk. 1998

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

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

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

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

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

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



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

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

A mediados del año pasado y en medio de la mayor cordialidad se firmó el XII Contrato Colectivo de Trabajo con el Comité de Empresa de los Trabajadores de Fábrica de Aceites La Favorita S.A., manteniendo, en lo de fondo, la misma filosofía de los instrumentos anteriores, aunque con la actualización de ciertas cláusulas que, debido a los desarrollos y servicios que la empresa ahora presta a sus colaboradores, habían quedado obsoletos. El señor Manuel Suárez, Secretario General del Comité de Empresa, tuvo, durante el acto de suscripción del contrato, palabras sumamente significativas y sentidas que demostraron, una vez más, el espíritu de colaboración y apego a la empresa, que caracteriza a nuestro personal.

Se espera, finalmente, que, en los próximos días, una vez concluido un trabajo de mucho detalle para la completa presupuestación del proyecto, podamos iniciar la construcción de nuestro nuevo edificio que albergará las oficinas principales de La Favorita y sus empresas filiales.

V

ASPECTOS OPERATIVOS

Durante el pasado año se llevaron a cabo, con éxito notable, los programas muy importantes destinados a mejorar sustancialmente la capacidad operativa y la eficiencia de todos los procesos involucrados en la cadena de suministro y en la cadena logística de la empresa. Así, con la asesoría de nuestros ya tradicionales consultores internacionales de



14 ABR. 1998

Booz Allen & Hamilton, se inició y concluyó, bajo la dirección local de la Subdirección de Planificación, un programa de optimización de la cadena de suministro, el mismo que ha obtenido muy importantes mejoras en cuanto a la eficiencia productiva –implementando el concepto de lote mínimo de producción–, así como en cuanto al manejo y control de nuestros niveles de inventario de materias primas y productos terminados. La metodología que la empresa ha asimilado en esta materia ha pasado a constituirse en una herramienta de gran valor para el manejo eficaz y óptimo de variables que tienen directa incidencia en nuestros costos operativos.

Como resultado del proceso mencionado y en lo concreto, se ha logrado reducciones que promedian el 50% en los niveles de inventario de productos terminados que antes manejaba la empresa, en las líneas de aceites, mantecas y margarinas..

A partir de julio, se establecieron las nuevas políticas de inventarios para materias primas y empaques, basadas también en la determinación de lotes económicos de compras e inventarios de seguridad, proceso del que hemos obtenido reducciones del 38% en los inventarios de 26 ítems locales, y de un 7% en las más importantes materias primas importadas. Estas reducciones significaron diferencias muy significativas en el valor de nuestros inventarios de cierre de año, lo que nos ha permitido lograr ahorros de gran trascendencia en nuestros costos de acarreo de inventarios.

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

Por otra parte y con la ayuda de la firma internacional Miebach Logística, se está desarrollando un proyecto muy ambicioso de optimización, actualización y modernización de nuestra cadena logística.

Fábrica de Aceites La Favorita S.A. compró durante 1997, un total de 282.231 quintales de semilla de soya, de los cuales 33.000 quintales correspondieron a importaciones directas. Según cifras del Ministerio de Agricultura, el año pasado fue sumamente crítico para la producción de soya en el país, tanto que, de las 70.000 Ha. que usualmente se siembran, apenas 10.000 se destinaron a este cultivo, logrando una producción total de apenas 455.000 quintales.

La empresa produjo 143.892 quintales de pasta de soya, durante el pasado ejercicio.

En cuanto al aceite de palma, en 1997 compramos más que en cualquier otro período de nuestra vida institucional, con más de 50.700 toneladas adquiridas de esta materia prima fundamental para nuestra operación productiva.

También compramos más de 3.300 toneladas de aceite de palmiste. Incluso, debido a la estrategia de maquila que se diseñó y puso en práctica durante el año por nuestro Departamento de Oleaginosas, tuvimos un exceso de aproximadamente 500 toneladas de este aceite, que exportamos con éxito a México, logrando, inclusive, una adecuada rentabilidad. Se realizó también una exportación de 2.000 toneladas de estearina de palma al mismo país.

Las compras de aceite de pescado no llegaron a las 3.000 toneladas, lo que refleja las dificultades que continúa atravesando el sector pesquero nacional como consecuencia de la ausencia de cardúmenes en nuestras costas.

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

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

Se montó un nuevo caldero de 800 HP en nuestra fábrica y se instalaron cuatro nuevos tanques de mil toneladas cada uno en el Complejo del Km. 24.5 de la vía a Daule, junto a la planta de hidrogenación.

En la planta de La Pradera, se ha iniciado la instalación de la nueva planta de tratamiento de aguas residuales domésticas e industriales, con una inversión superior al medio millón de dólares, la misma que, además de mejorar la calidad y garantizar hacia el futuro la absoluta seguridad ambiental de las aguas que se vierten en el río Guayas, constituye un ejemplo que deberían seguir la totalidad de las fábricas ribereñas que producen y descargan efluentes industriales en nuestros ríos.

Así también, en esta misma planta, se construyó una cerca de la mejor calidad y resistencia para separar, de manera definitiva, nuestras instalaciones de las de la compañía TIMSA, superando, con ello y aunque a un costo significativo, la amenaza que significaba el pésimo estado de las construcciones vecinas. Se levantó también un cerramiento en el lindero ribereño de la propiedad, y se construyó un nuevo "duque de albar" para facilitar las maniobras de atraque de los buques que llegan a nuestro muelle.

Durante el pasado año y luego de reubicar las llenadoras PREP para aceite enfundado, se adaptó, en ese lugar, para ser utilizada en el empaque de "sachets" de margarina, una



14 ABR. 1998

máquina EMZO a la que se le invirtió cerca de \$15.000 en la adquisición de nuevos cilindros, mangueras flexibles, tubería sanitaria, cámara presurizada de llenado, etc. Este producto, muy novedoso en nuestro medio y en el que hemos depositado muchas expectativas, se proyecta lanzar al mercado durante el presente mes de enero.

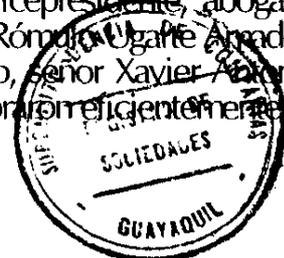
Se lograron, por otra parte, reducciones significativas en los costos de empaque de las cajas de 20 litros de aceite, mediante el rediseño de la caja de cartón, lo que significó también una disminución importante en el espacio de bodega requerido por este producto. Dentro de este mismo rubro y mediante un contrato que prevé el préstamo de una máquina llenadora semiautomática, sin costo para la empresa, a cambio de un contrato de provisión de las fundas en un volumen de 150.000 al año, hemos logrado hacer mucho más eficiente el empaque de esta importante presentación granelera.

También se obtuvo una reducción considerable en los costos de la caja octogonal de 55Kg. de mantecas y margarinas, del orden de los \$40.000 anuales.

Como síntesis de las operaciones industriales de Fábrica de Aceites La Favorita S.A., corresponde mencionar que, durante 1997, se batieron todos nuestros records históricos de producción, alcanzando volúmenes de 44.319,75 toneladas de aceites, 17.320,68 toneladas de mantecas y 11.683,78 toneladas de margarinas, para un gran total de 73.324,21 toneladas; lo que, a su vez, hizo posible que cumplamos, a plenitud, todos nuestros objetivos de mercado para el ejercicio.

VI CONCLUSION

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



14 ABR. 1998

Nuestro plantel de ejecutivos y, en general, todos nuestros colaboradores, han hecho posible que un año sumamente difícil para la casi totalidad de los sectores de la producción haya sido, para Fábrica de Aceites La Favorita S.A., una vez más, un período de dinámico crecimiento y de consecución de importantes objetivos de mercado.

Por eso, deseo que todos ellos reciban la renovación de mi confianza en sus capacidades, liderazgo y condiciones gerenciales, dentro de esta lucha permanente por mantener a Fábrica de Aceites La Favorita S.A. en el sitio de prestigio, solvencia y dinamismo en el que se encuentra.

Mil gracias.



XAVIER VALLARINO MARQUEZ DE LA PLATA
PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

Guayaquil, 12 de enero de 1998

14 ABR 1998

