



Accionistas y empleados de Clorox

Cuando me presenté en el informe anual del año pasado, indiqué que había muchas razones por las que me sentía particularmente emocionado de incorporarme a The Clorox Company. Me referí específicamente a la fortaleza de las marcas de la compañía, la calidad de su gente, su cultura basada en valores y un excelente consejo directivo. Hoy en día, a esa lista agregaría el enfoque de la compañía en el consumidor y el cliente, su tremenda disciplina en materia de costos y la impresionante sofisticación de sus procesos. Clorox ha cumplido mis altas expectativas y no podría sentirme más complacido por dirigir esta organización.

Mi primer año en Clorox ha sido emocionante, ya que me he abocado plenamente a conocer el negocio y a los empleados, a comprender las grandes oportunidades que se nos ofrecen, a actualizar nuestro plan estratégico y a cumplir nuestros compromisos financieros correspondientes al ejercicio 2007.

2007: Otro año fuerte

El ejercicio 2007 fue otro muy buen año para Clorox.

- > Hicimos crecer las ventas en un 4 por ciento hasta \$4.800 millones. Este fue nuestro sexto año consecutivo de sólido crecimiento al nivel medio o superior de nuestra meta anual de hacer crecer las ventas del 3 al 5 por ciento.
- > Cumplimos por sexto año consecutivo con el compromiso de ahorros en costos superiores a \$100 millones, generando un ahorro de costos de \$107 millones para este año, contribuyendo así a compensar costos que incrementan año a año en materias primas provenientes de los sectores de energía y productos agrícolas, así como los costos de manufactura y logística.
- > Aumentamos las ganancias en un 12 por ciento, cumpliendo así con una ganancia neta diluida por acción de operaciones corrientes de \$3,23 en el ejercicio 2007, en comparación con \$2,89 del ejercicio 2006.
- > Nuestra condición financiera permanece muy fuerte, con un efectivo neto de \$709 millones proporcionado por las operaciones.
- > Un fuerte flujo de efectivo* de \$562 millones nos permitió recomprar 2,4 millones de acciones de capital de la compañía y pagar a

niveles objetivo la deuda emitida para financiar la readquisición de 61 millones de acciones de capital de Clorox de un ex accionista en el ejercicio 2005.

Estos resultados fueron el logro del esfuerzo y la dedicación del personal de Clorox en todos los negocios. Estos resultados les pertenecen, y estoy orgulloso de sus logros.

2008: Invirtamos en nuestro futuro

Como lo indica el gráfico de la página 3, durante los últimos cinco años, las acciones de Clorox produjeron un aumento del 66 por ciento en el retorno total para el accionista, lo cual está en línea con el índice S&P 500 y nos ubica por encima del promedio de la industria. Sin embargo, al concluir el ejercicio 2007, el rendimiento de nuestras acciones no mantuvo esa tendencia, y el retorno total para el accionista aumentó sólo un 4 por ciento para ese año. Si bien muchos factores pueden afectar el rendimiento de las acciones en un momento dado, el impacto en la caída se produjo por la reacción del mercado bursátil a la perspectiva que comunicamos para el ejercicio 2008. La reacción del mercado reflejó inquietudes corrientes acerca de factores tales como aumentos en el costo de materias primas, presiones inflacionarias e inversiones que estamos haciendo para reestructurar una porción de nuestra red de manufactura. En consecuencia, el año finalizó con una pregunta en la mente de los inversionistas: ¿Puede Clorox seguir generando valor considerable para los accionistas?

No tengo duda alguna de que la respuesta es afirmativa, y tenemos un historial que respalda mi convicción. Hemos sobrellevado con éxito aumentos sin precedentes en el costo de materias primas durante los dos últimos años. En respuesta a ello, aumentamos satisfactoriamente los precios sobre una porción importante de nuestra cartera de productos. Si bien a corto plazo, esa medida redujo el volumen de productos que despachamos, creemos que mantener márgenes más altos en nuestros productos mediante nuestras acciones de gestión de precios, generará utilidades considerables más adelante. Si nos proyectamos en el futuro, aunque los costos de materias primas todavía son altos, prevemos que bajarán en la segunda mitad del ejercicio 2008. Lo importante es que tenemos confianza en nuestras perspectivas para generar valor para la compañía, y estamos realizando inversiones importantes para lograrlo, lo cual creemos que agilizará nuestra capacidad para aumentar el valor en el futuro.

*El flujo de efectivo es una medida no ajustada a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (GAAP), definida como el flujo de efectivo de las operaciones, menos las inversiones de capital. Ver la conciliación del flujo de efectivo Anexo 99.1 del Informe Anual de la compañía, en el formulario 10-K, correspondiente al ejercicio finalizado el 30 de junio del 2007.

Resultados por Segmento Operacional Ejercicio 2007

| | Ventas netas | Porcentaje de ventas netas de la compañía | Aumento de ventas netas | Aumento de ganancias antes de impuestos |
|---|-----------------|---|-------------------------|---|
| Artículos para cuidado del hogar – Norteamérica | \$2.1 billiones | 44% | +1% | +0% |
| Grupo de productos especializados | \$2.0 billiones | 41% | +5% | +16% |
| Internacional | \$0.7 billiones | 15% | +12% | +9% |

Nota: Las ventas intersegmentos no son significativas. Todas las comparaciones son con el ejercicio 2006 y excluyen los resultados de operaciones discontinuadas.

2008-2013: Hacia el verdadero norte

En el año 2007, también cumplimos una revisión profunda de nuestro negocio, definimos lo que significa ganar para Clorox, identificamos nuestras máximas oportunidades para generar valor y tomamos decisiones sobre la estrategia empresarial. En mayo anunciamos nuestra nueva Estrategia Centenario, así denominada en razón del 100° aniversario de la compañía en el 2013.

Nuestra definición de ganar constituye el elemento central de la Estrategia Centenario: Un crecimiento porcentual anual de dos dígitos en utilidad económica. A esta meta la llamamos nuestro “verdadero norte”. Es el rumbo común al que nos dirigimos todos en Clorox. En resumen, la utilidad económica es la ganancia que produce una compañía por encima del costo de los activos utilizados para generar dicha utilidad.

Hemos escogido esta definición de ganar porque creemos que se relaciona firmemente con la generación de valor para los accionistas. Lo importante es que podemos calcular y determinar cómo maximizar la utilidad económica en el ámbito de los distintos canales, clientes individuales y en países específicos. Podemos calcularlo para una unidad de negocios, una marca o un producto. Dicha capacidad nos confiere una tremenda percepción sobre nuestras mayores oportunidades para generar valor; por lo tanto, aplicaremos la utilidad económica para tomar decisiones en cuanto al portafolio de productos y asignar recursos entre los negocios. Creemos que el crecimiento de la utilidad económica es la mejor manera de generar valor para nuestros accionistas.

Asimismo, una profunda comprensión de la utilidad económica impulsa las cuatro decisiones estratégicas que hemos tomado:

Ser una organización de alto rendimiento con personas altamente comprometidas y entusiastas

Nuestra estrategia N° 1 tiene que ver con la gente de Clorox:

Clorox cuenta con excelentes personas. Podemos lograr cualquier cosa que nos proponamos si está en nuestra mente... y en nuestro corazón. Y esta estrategia requiere que hagamos todo lo posible para cerciorarnos de que, cada día, el personal llegue a trabajar con pasión y entusiasmo, asumiendo con Clorox el mismo compromiso que caracteriza al propietario de un negocio. Con el paso de los años nos hemos desempeñado bien al respecto para lograrlo, pero esta-

mos estableciendo expectativas aún más altas: Queremos que cada uno se desempeñe al máximo y que cada día esté encantado con lo que hace. La clave para llegar a esto es acelerar la toma de decisiones mediante una asignación más clara de roles; usar la utilidad económica para distribuir recursos; comprometer a cada uno a nivel racional y emocional... En otras palabras, fomentar una cultura que garantice que participamos en el juego con la mente y el corazón; mejorar nuestro entorno de diversidad e inclusión; desarrollar la capacidad de nuestro liderazgo y asegurar que tenemos una sólida dotación de jugadores en nuestro equipo ganador.

Ganar con capacidades superiores en Deseo, Decisión y Deleite

Nos esforzaremos al máximo para impulsar la demanda y desarrollar la lealtad del consumidor de por vida a través de capacidades superiores que llamaremos las 3 “D”: deseo, decisión y deleite. Estos tres puntos definen la experiencia de un consumidor cuando se decide a comprar nuestro producto.

- > **El deseo** se crea al usar mensajes consistentes en todo lugar y momento en que nos comunicamos con los consumidores sobre la razón por la cual nuestros productos son la mejor opción para satisfacer sus necesidades. Deseamos garantizar que los consumidores estén predispuestos a comprar nuestras marcas antes de ingresar a la tienda.
- > **La decisión** se trata de ganar frente al anaquel de la tienda — donde se toman casi todas las decisiones de compra— mediante un criterio superior de envasado y ejecución que definimos con la sigla inglesa AMPS: surtido, merchandising, precios y presentación en los anaqueles. El logro correcto de dichos aspectos básicos impulsará el crecimiento para nuestros clientes y para nosotros.
- > **El deleite** ocurre cuando los consumidores llevan nuestros productos a su hogar. Si los deleitamos y nuestros productos superan sus expectativas y rinden mejor que los productos de la competencia, nos estaremos encaminando hacia la lealtad de por vida.

Veamos ejemplos de nuestras capacidades en cuanto a las 3 “D” en las páginas 6-13.

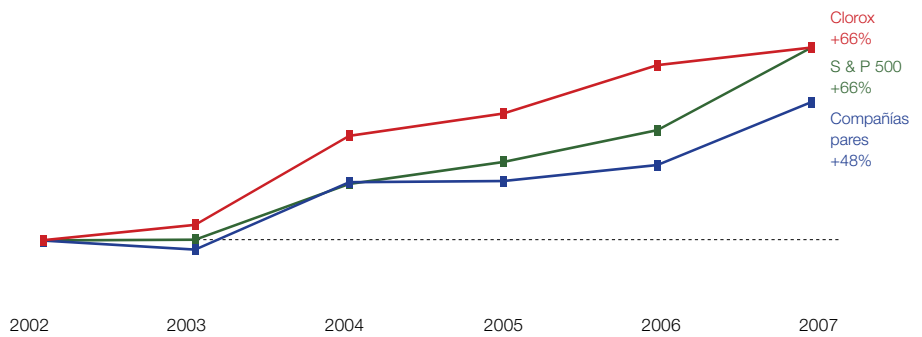
Acelerar el crecimiento en y más allá de nuestros negocios centrales

Cuando se trata de participación en el mercado, 63 de nuestras marcas ocupan el primer puesto o un sólido segundo puesto en sus categorías y países (ver página 14). Tenemos un portafolio de produc-

Retorno acumulado total del accionista

Del 1° de julio del 2002 al 30 de junio del 2007 (asumiendo la reinversión de dividendos trimestrales)

Promedio de la industria: Se usó un promedio de 19 compañías de consumo masivo como benchmarking.



tos privilegiado, que participa en categorías rentables con fuertes posiciones de participación. Y ese portafolio privilegiado nos permite generar un valor económico para nuestros accionistas. La clave para lograr el crecimiento es buscar negocios en mercados crecientes que nos den buenas utilidades. Idealmente, dichos negocios deberían ubicarse en categorías suficientemente grandes como para que sean considerables para Clorox y con una dinámica competitiva mediante la cual nuestras capacidades superiores en cuanto a las 3 "D" nos confieran un claro derecho a ganar.

Para alcanzar la meta de nuestro verdadero norte, debemos acelerar el crecimiento tanto en nuestros negocios centrales como más allá de ellos. Y creemos que existe una gran oportunidad para lograrlo. La ejecución superior por medio de las 3 "D" puede ayudarnos a ampliar el impacto de nuestras marcas existentes. Nos concentraremos en extenderlas hacia categorías cercanas donde nuestras marcas reconocidas ejercen influencia; aumentaremos los canales donde vendemos nuestras marcas, tales como hospitales y centros de salud; y ampliaremos la variedad de productos que ofrecemos en los países donde hacemos negocios, con un enfoque inicial en América, Australia y Nueva Zelanda.

Nuestra fortaleza financiera y nuestro fuerte flujo de efectivo nos dan la flexibilidad para modificar nuestro portafolio de productos existente con el paso del tiempo e invertir en nuevos negocios que sean económicamente atractivos. Al extendernos, utilizaremos la utilidad económica para impulsar nuestras decisiones sobre la cartera de productos de una manera disciplinada y garantizaremos el aprovechamiento de las capacidades que fomentan nuestra ventaja competitiva. Nuestro enfoque será sacar mayor provecho de cuatro "megatendencias" que se están desarrollando alrededor del mundo: salud y bienestar, conveniencia, sustentabilidad ambiental y un mercado más multicultural.

Eliminar desperdicios de manera continua

Clorox tiene una tremenda disciplina en materia de costos y sofisticación de procesos. Nos hemos vuelto extremadamente eficaces para identificar maneras de lograr ahorros de costos y aumentar la productividad. Un sólido listado de proyectos de ahorro de costos sumado a nuestro fuerte flujo de efectivo y a nuestra capacidad de capital proporcionan recursos considerables para invertir en un crecimiento

rentable y fomentar el retorno para los accionistas. También aquí la utilidad económica cumple un rol, pues usamos esa "lente" para evaluar nuestras operaciones e identificar áreas que ofrecen oportunidades para obtener ahorros de costos. La disciplina de procesos y la mejora de ellos de manera continua, particularmente en nuestra cadena de abastecimiento, también son factores clave para seguir minimizando el costo de los procesos que no son una fuente de ventaja competitiva y para reasignar nuestros recursos al trabajo de mayor valor.

Mejoramos tu día, todos los días

En junio, reunimos al equipo de liderazgo mundial de la compañía para presentar nuestra Estrategia Centenario. En dicha reunión, adoptamos esta frase como la declaración de misión de la compañía: Mejoramos tu día, todos los días.

Si piensan en ello, verán que esta declaración describe perfectamente lo que la gente de Clorox hace cada día, ya sea directa o indirectamente. Elaboramos y comercializamos productos diferentes, para usos, personas y lugares diferentes. Pero cada uno se ha diseñado para mejorar la vida cotidiana de los consumidores en todo el mundo. Es la razón por la cual estamos aquí y venimos a trabajar todos los días.

En efecto, el 2007 fue un año emocionante para tomar las riendas de Clorox. Logramos muy buenos resultados financieros. Definimos el verdadero norte y trazamos el rumbo para alcanzarlo. Adoptamos una declaración clara y sencilla sobre la razón de nuestra existencia. Y además, desde mi posición de ventaja, el 2008 se proyecta aún más emocionante, ya que comenzaremos a implementar nuestra Estrategia Centenario.

Me enorgullece ser parte de Clorox y confío plenamente en que las 7.800 personas que forman Clorox están marchando al unísono hacia nuestro destino común, dando lo mejor de sí cada día por los demás, por el negocio y, en definitiva, por ustedes, nuestros accionistas.

Atentamente,

Donald R. Knauss
Presidente y CEO
1° de sept. de 2007