



Accionistas y empleados de Clorox

Me siento muy satisfecho por el desempeño de The Clorox Company durante el ejercicio 2008, en particular teniendo en cuenta que reinó una atmósfera sin precedentes debido a los costos de las materias primas y la presión inflacionaria general existente sobre los consumidores. Me enorgullecen especialmente nuestros empleados, quienes lograron avances significativos en lo que respecta a la Estrategia Centenario, descrita en la carta del año pasado. A continuación, se mencionan algunos logros destacados correspondientes al ejercicio 2008.

2008: Un año sólido en una atmósfera desafiante

El ejercicio 2008 fue un año sólido para Clorox:

- > Hicimos crecer las ventas en un 9 por ciento hasta \$5.300 millones. Este fue nuestro séptimo año consecutivo de óptimo crecimiento del 4 por ciento o más, al nivel medio o superior de nuestra meta anual de hacer crecer las ventas del 3 al 5 por ciento. En este ejercicio también experimentamos el crecimiento más fuerte de los últimos siete años.
- > Generamos un ahorro en costos equivalente a \$93 millones, además de los ahorros superiores a \$100 millones logrados en cada uno de los seis ejercicios anteriores.
- > A pesar de haber absorbido aumentos en los costos de las materias primas, que superaron en más de \$100 millones nuestras estimaciones iniciales, mantuvimos la solidez de las ganancias por acción dentro de nuestras perspectivas originales para el ejercicio económico, con excepción de ciertos costos. Las ganancias netas diluidas por acción ascendieron a \$3,24 durante el ejercicio, lo cual incluye un impacto de 26 centavos, asociado con costos de reestructuración, y de 9 centavos, relacionado con la adquisición de Burt's Bees, Inc.
- > Nuestra condición financiera permanece muy fuerte, con un efectivo neto de \$730 millones provenientes de las operaciones.

- > Un fuerte flujo de efectivo* de \$560 millones nos permitió cancelar parcialmente la deuda generada para financiar la adquisición de más de 12 millones de acciones de Clorox y la adquisición de Burt's Bees.
- > Generamos \$363 millones en concepto de utilidad económica (EP)**, incluyendo el efecto de dilución a corto plazo derivado de la adquisición de Burt's Bees. A pesar de que la utilidad económica reflejó un valor levemente menor en comparación con los \$379 millones del ejercicio 2007, consideramos que esta adquisición nos posicionará de tal modo que podamos lograr un mayor crecimiento a largo plazo en esta área.

Logramos resultados significativos en nuestra Estrategia Centenario

Hemos lanzado exitosamente nuestra Estrategia Centenario, concentrándonos en la utilidad económica. El crecimiento porcentual anual de dos dígitos de la utilidad económica constituye nuestra meta denominada "verdadero norte," porque creemos que ésta se relaciona firmemente con la generación de valor para los accionistas. Considerar nuestro negocio desde la perspectiva de la utilidad económica confiere una tremenda percepción sobre nuestras mayores oportunidades para generar valor, e impulsa las cuatro decisiones estratégicas que hemos adoptado como parte integrante de nuestra Estrategia Centenario.

*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 2008.

** La utilidad económica (EP) representa la ganancia generada por una compañía por encima del costo de los activos utilizados para generar tales utilidades. Ver la reconciliación de las utilidades económicas presentada en el Anexo 99.3 del Informe Anual de la Compañía incluido en el formulario 10-K correspondiente al ejercicio terminado el 30 de junio de 2008.

Resultados clave por Segmento Operacional Ejercicio 2008

	Ventas netas	Porcentaje de ventas netas de la compañía	Aumento de ventas netas	Aumento de ganancias antes de impuestos
Norteamérica	\$4.400 millones	84%	+8%	+0%
Internacional	\$800 millones	16%	+16%	+4%

Nota: Las ventas intersegmentos no son significativas. Todas las comparaciones son con el ejercicio 2007 y excluyen los resultados de operaciones discontinuadas.

Durante el ejercicio 2008, logramos concretar importantes avances en cada una de las siguientes áreas:

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

Nuestra primera estrategia tiene que ver con nuestros empleados. Cuando todos están comprometidos y trabajan conjuntamente hacia una visión compartida y objetivos en común, podemos decir que casi todo es posible. Hay estudios que demuestran que el motor N° 1 del compromiso es el entendimiento y la conexión de los empleados con relación a la estrategia corporativa. Luego del lanzamiento inicial realizado para los líderes en junio de 2007, la comunicación de nuestra Estrategia Centenario a toda la organización constituyó nuestra prioridad máxima. Con rapidez, tomamos las medidas tendientes a que nuestros empleados se comprometieran y se sintieran involucrados a través de reuniones de personal, capacitaciones a distancia y materiales impresos. También aumentamos la frecuencia de las reuniones de análisis de estrategia con las funciones y unidades de negocio, con el afán de contribuir en el establecimiento de la alineación y de vínculos interempresariales más fuertes, utilizando la utilidad económica como medio para determinar la distribución de los recursos.

También estamos trabajando intensamente en la consolidación de nuestra fuerte cultura de colaboración y trabajo en equipo en todos los sectores de la compañía. En los comienzos del ejercicio 2008, pudimos establecer un equipo formal con empleados altamente comprometidos de distintas partes del mundo, destinado a representar la voz de todos los empleados y generar las mejores ideas para mejorar la vida de Clorox, todos los días. Además, lanzamos un programa de certificación gerencial y un nuevo programa de reconocimiento entre pares, siendo éstos meros ejemplos de todos los logros alcanzados.

En marzo de 2008, llevamos a cabo una de nuestras encuestas periódicas de alcance corporativo, con el objeto de medir el grado de compromiso del personal. Los resultados de estas encuestas demostraron un aumento significativo - respecto del

año anterior- en las áreas clave que generalmente impulsan el compromiso y tienen incidencia en el nivel de esfuerzo discrecional que los empleados concentran en su trabajo, así como en el tiempo que éstos piensan permanecer en la compañía. Estamos complacidos con el progreso reflejado por estos resultados y seguiremos enfocando nuestros esfuerzos hacia el logro de mejoras continuas en esta área.

Ganar con capacidades superiores en las 3 "D": Deseo, Decisión y Deleite

El deseo consiste en garantizar que los consumidores estén predispuestos a comprar nuestras marcas antes de ingresar a la tienda. Esta predisposición se crea mediante el uso de mensajes consistentes a los consumidores sobre la razón por la cual nuestros productos son la mejor opción para satisfacer sus necesidades.

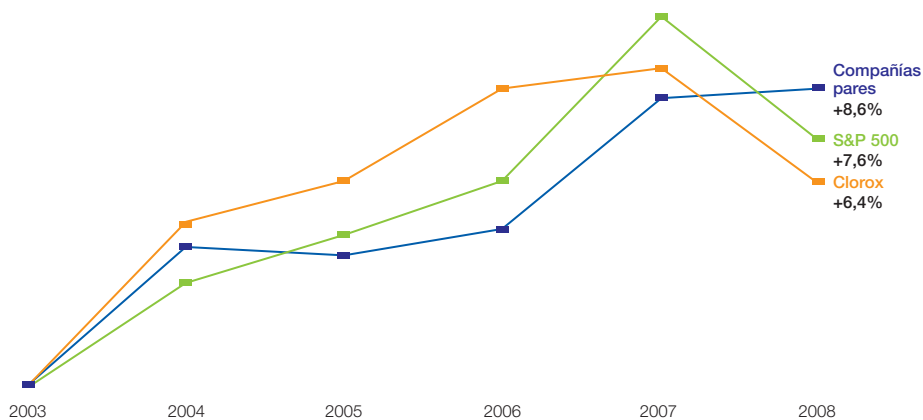
La decisión se trata de ganar frente al anaquel de la tienda mediante un criterio superior de empaque, surtido, merchandising, precios y presentación en los anaqueles.

El deleite ocurre cuando los consumidores llevan nuestros productos a su hogar. Si los deleitamos y nuestros productos superan sus expectativas, nos estaremos encaminando hacia la lealtad de por vida.

Un elemento clave de nuestra estrategia para ganar en el área de la "decisión" consistió en el incremento de la inversión en el canal tradicional, que representa aproximadamente un tercio de nuestras ventas en los Estados Unidos y más de la mitad de la utilidad económica de dicho país. Para acelerar el crecimiento en este canal, aumentamos el personal del sector de nuestra organización visible para los clientes y continuamos construyendo las sólidas capacidades que nuestros socios minoristas tanto valoran. En consecuencia, nuestros clientes tradicionales nos incluyeron en 17 nuevas categorías de puestos de consultoría. Además, nuestro enfoque en la mejora de los surtidos y presentación en los anaqueles resultó en la generación de 90 nuevos artículos de The Clorox Company que se exhibieron en los anaqueles junto a varios minoristas

Retorno acumulado total del accionista

Del 1° de julio del 2003 al 30 de junio del 2008 (asumiendo la reinversión de dividendos trimestrales)
Compañías pares: Se usó un promedio de 18 compañías vendedoras de bienes de consumo masivo como benchmarking.



tradicionales. Nuestra concentración en el canal tradicional impulsó la diferencia de 5 puntos porcentuales en las ventas en comparación con la tendencia evidenciada durante los últimos cuatro años. Considero que estamos sentando las bases para la aceleración del crecimiento en este canal, que seguirá constituyendo un área central de nuestro enfoque a largo plazo. Confiamos con optimismo en que estos esfuerzos generarán mayores ventas y utilidades.

Acelerar el crecimiento en y más allá de nuestros negocios centrales

Somos conscientes de que, para alcanzar la meta de nuestro “verdadero norte”, debemos acelerar el crecimiento tanto en nuestros negocios centrales como más allá de ellos en las categorías, canales y países en los que operamos comercialmente. Una de las maneras de lograrlo es a través del enfoque en cuatro “megatendencias” principales de los consumidores: **salud y bienestar, conveniencia, sostenibilidad ambiental y un mercado más multicultural.**

Claramente, el ejercicio 2008 fue un año que marcó un fuerte crecimiento en las ventas. Lanzamos la línea de limpiadores naturales Green Works™, la cual superó enormemente nuestras expectativas iniciales. La marca recibió el Premio a la innovación y creatividad 2008 de la Asociación de Fabricantes de la Industria Alimenticia (GMA, por sus siglas en inglés) y un Premio a la sostenibilidad de la innovación de Wal-Mart. El equipo de Brita® realizó un trabajo sobresaliente en el posicionamiento de nuestra marca de filtros de agua, a fin de sacar provecho de las tendencias de sostenibilidad y conveniencia, y logrando el significativo crecimiento de la categoría y un récord de ventas sin precedentes. La adquisición de Burt's Bees significó el ingreso de la compañía en la categoría de cuidado personal natural. Estamos muy satisfechos con esta adquisición, que representó aproximadamente 2 puntos porcentuales del crecimiento de las ventas de la compañía para el ejercicio económico. Continuamos trabajando por la integración y el crecimiento del negocio de los blanqueadores que adquirimos el

año pasado en Canadá y América Latina. También en América Latina extendimos nuestras sólidas marcas de productos para el cuidado del hogar, Poett® y Mistolín®, en el espacio adyacente de desodorantes ambientales y continuamos en la construcción de la franquicia de productos de limpieza con franquicias.

(Ver páginas 5-13 para obtener más información acerca de nuestro enfoque para sacar provecho de las megatendencias de los consumidores.)

Eliminar desperdicios de manera continua

El aumento sin precedentes que experimentaron los costos de las materias primas durante el ejercicio 2008 resaltó la importancia de impulsar ahorros de costos y aumentar la productividad. Nuestro sólido ahorro de costos del ejercicio constituye un testimonio de la disciplina de la compañía en materia de costos y procesos. Entre las iniciativas clave en tal sentido puede mencionarse la realización de una inversión estratégica en la reestructuración y racionalización de nuestra red de manufactura de productos para el cuidado del hogar, con el objeto de mejorar su flexibilidad y estructura de costos. En virtud de esta reestructuración, estamos creando un centro de suministro de productos para el cuidado del hogar en el área de Atlanta, que proveerá una mayor eficiencia y ahorro de costos desde las etapas de obtención de materias primas y empaque, hasta las etapas de manufactura y transporte.

En el camino de la consolidación de nuestra larga trayectoria en materia de gestión ambiental, hemos establecido una estrategia de sostenibilidad ecológica de alcance corporativo que estimamos será beneficiosa para lograr el ahorro de costos en el tiempo, y además, contribuirá en la reducción de nuestro impacto medioambiental.

(Ver páginas 14-17 para obtener más información acerca de nuestra acción actual en el área de sostenibilidad ambiental y en otros aspectos relacionados con la responsabilidad social corporativa.)

La diferenciación es nuestra ventaja competitiva

Pronosticamos otro año desafiante para el ejercicio 2009, dado que los consumidores permanecen sometidos a presiones económicas y estimamos que se sigan produciendo aumentos en los costos de las materias primas año tras año. Al mismo tiempo, contamos con una historia de efectividad en la administración de nuestro negocio a pesar de la adversidad de las circunstancias, y creo que estamos tomando las medidas correctas a fin de atenuar estos factores (por ejemplo, mediante el aumento de los precios de más de la mitad de los productos de nuestra cartera durante el ejercicio 2009). Considero que podremos implementar estos aumentos dado que contamos con marcas por las que optan nuestros clientes y en cuyo valor confían los consumidores. En toda nuestra cartera, estamos procurando sacar provecho de las megatendencias clave de los consumidores; a saber: salud y bienestar, conveniencia, sostenibilidad ambiental y un mercado más multicultural. Estamos aportando innovación a nuestras categorías y resaltando las sólidas capacidades que nos caracterizan en relación con los clientes y que nuestros socios tanto valoran.

Nuestro enfoque se concentra en la generación de valor a largo plazo para los accionistas

Como lo indica el gráfico precedente, durante los últimos cinco años, las acciones de Clorox produjeron un aumento del 6,4 por ciento anual en el retorno total para el accionista. Tal como sucedió con otras compañías, el rendimiento de nuestras acciones durante este período — y en especial durante el último ejercicio económico — se vio afectado por la reacción del mercado ante el entorno volátil de los costos de las materias primas y las presiones inflacionarias generales. En el ejercicio 2008, nuestro retorno total para los accionistas cayó un 14 por ciento. A pesar de ello, Clorox continúa concentrándose en la toma de las decisiones más acertadas a los efectos de lograr la salud integral de su negocio y de generar valor para los accionistas con el transcurso del tiempo. Nuestro flujo de efectivo mantiene su solidez, y continuamos

reduciendo nuestro nivel de endeudamiento, sin dejar de apoyar el crecimiento de los dividendos. Seguimos una conducta disciplinada en materia de gastos de capital y el foco en nuestra utilidad económica (EP) para determinar la distribución de los recursos.

Seguiremos nuestro rumbo hacia el verdadero norte

Más que nunca, creemos que nos encontramos en el rumbo correcto para alcanzar la meta de nuestro verdadero norte con un crecimiento porcentual anual de dos dígitos en utilidad económica. Seguimos concentrados en las decisiones que adoptamos para apoyar nuestra Estrategia Centenario. Con la vista hacia adelante, estamos trabajando para lograr altos niveles de compromiso en toda la organización Clorox; ganar participación en el mercado de nuestras categorías de productos a través de las 3 “D” de deseo, decisión y deleite; acelerar el crecimiento con innovaciones subyacentes a las cuatro megatendencias y eliminar el desperdicio con el objeto de lograr un mayor margen de utilidad bruta.

Si hay algo que aprendí durante los tiempos adversos es que los desafíos pueden sacar a relucir lo mejor de la gente y, en Clorox, contamos con algunas de las mejores personas del área. Alguien tiene que ganar en este entorno difícil, y creo que ese alguien puede ser - y será - Clorox. Tenemos las prioridades correctas, el enfoque organizacional, el talento y la pasión necesarios para generar los resultados que nuestros accionistas esperan y merecen. En nombre de Clorox, gracias por seguir depositando su confianza en nuestra compañía.

Atentamente,



Donald R. Knauss
Presidente y CEO
1º de sept. de 2008