

Quito, a 15 de marzo de 2013

Señores Socios
Reingeniería Ziebell Cía. Ltda.
Ciudad.-

De mi consideración:

1.- Situación general.- Al terminar el año 2012, nos situamos en un año de crisis con ventas más bajas en los últimos cinco años y un gasto extremadamente alto en las adecuaciones de local y otros. La política de precios fue revisada para corregir curso, pero sin embargo no se ha podido mantener niveles normales de ingresos y reutilización del negocio.

2.- Importaciones y otras inversiones.- La empresa ha apostado a invertir en las importaciones cuyo valor entre llegadas y en tránsito duplica a aquellas del ejercicio fiscal 2011 (Tor#4 \$65,000 Rio#7 37,000 Rio#8 49,000, Herr#3 \$36,000 Krs#1 \$58,000, JK#10 35,000 Sh#10 95,000). En este sentido, la empresa incrementó su stock de mercadería. El negocio de linternas se continúa con adquisiciones mínimas para mantener la clientela pero definitivamente no hubo otra oportunidad como en el ejercicio 2011. La empresa sigue en trámite de vender a precios ínfimos productos sin rotación cuyo stock ha bajado significativamente (sierras etc)

La deuda de la adquisición de los 12 contenedores de de acero adquiridos en el 2009 fue terminada de pagar en Abril 2012 (C#4). Dado que fue un negocio de oportunidad por el momento no se prevé otra adquisición.

La empresa ha realizado varias inversiones temporales locales cuando se han reunido montos interesantes con el fin de generar ganancias. Se han colocado en Diners Club del Ecuador a porcentajes razonables.

3.- Crédito y Juicio Ejecutivo.- La compañía está libre de deudas para financiar las importaciones de bienes de consumo y no contrajo deudas en el año 2012. Para mantener su liquidez afectada por el problema que viene desde el 2009 con el ex distribuidor Carlos Rivera, la empresa recibió un crédito blando de \$26,000 de su proveedor principal (inicialmente se acordó \$48,000 pero resultó que la liquidez está garantizada sin aumentarlo). Las condiciones de pago e interés están atados a la cobranza por vía judicial, tal como consta en el contrato que las partes suscribieron y que fue puesto en conocimiento de los socios. (Ver punto 6. Cobranza)

4.- Ventas.- Las ventas netas (menos devoluciones y descuentos) en el 2012 siguen una tendencia a la baja: \$2'181,544.17 (ref: 2011: \$2'273,236.05 - 2010 \$2'553.605.83) pese a una rigurosa revisión de la política de precios a inicios de 2012 para corrección de curso.

La empresa realizó otra inversión de \$18,000 (igual al ejercicio 2011) en publicidad a través de diversas cuñas y promociones encomendadas a dos profesionales; inversión que no ha rendido los frutos esperados en el ejercicio 2012. De todas maneras se vuelve a apostar a esta estrategia para ser evaluada a fines de 2013.

5.- NIIFs.- La empresa contaba con un balance comparativo según NIIF's del ejercicio 2011 más un balance en NEC; Desde este ejercicio 2012, la organización aplica NIIF's y el balance concordantemente es en NIIF's. El único ajuste que se tuvo que realizar por NIIF's es el valor de la mercadería en stock por VNR, mismo que los socios deberán revisar y aprobar.

6.- Trámites legales –cobranza cliente Carlos Rivera.- Del ejercicio 2009 quedaron cuentas sin cobrar del cliente Carlos Rivera por aprox \$95,000. En ese año se iniciaron 6 juicios ejecutivos, de los cuales están 5 ganados y dos en fase de ejecución. La reorganización y lentitud natural de la función judicial ha impedido que se concluya la fase de ejecución (resolución del error esencial alegado por el demandado). El juicio ejecutivo que lleva adelante el Banco del Pichincha respaldado por hipoteca continúa, mas no ha avanzado.

Por este juicio que tiene mejor garantía que la empresa es posible que no se logre cobrar parte de la deuda. Sin embargo, se debe mantener los procesos activos. Para sobrellevar la brecha financiera que generó este problema se ha tomado un crédito (punto 3.- del presente informe).

Vale mencionar nuevamente que C. Rivera ha incoado un juicio laboral contra la empresa y la Gerente por el monto de \$80,000 alegando que fue despedido intempestivamente. Obviamente esta relación laboral jamás existió y el juicio se encuentra estancado.

7.- Trámites legales. La compañía no tiene pendiente trámite legal o administrativo importante con el SRI.

8.- Gestión financiera y Utilidades.- La gestión financiera en detalle de la Administración se puede apreciar en el balance entregado a los socios. Vale destacar:

a) El índice de liquidez ha bajado a 1.50 al punto menor de los cinco últimos ejercicio (*1.83 2011 – 1.75 2010 – 1.63 2009 – 2.07 2008 – 2.12 2007*).

b) La empresa tiene capacidad limitada de convertir inmediatamente los activos corrientes en dinero efectivo: (*0.94 2011– 1.10 2010 – 0.90 2009 – 1.18 2008 – 1.46 2007*). Existe capital de trabajo disponible para operar y pagar de forma cumplida las obligaciones contraídas.

c) La empresa mantiene un plazo promedio de 66 días para la recuperación de crédito. Esta cifra es un promedio de recuperación entre ventas de contado y crédito hasta 90 días. con lo cual se conserva la tónica de años anteriores con una leve mejoría (*2011 69 días – 2010 72 días – 2009 63 días – 2008 63 días – 2007 70 días*).

La cobranza ha funcionado de manera ordenada, con excepción de retrasos por parte de Imporbase, cliente principal del Guayas, que debe \$52,381.74 y de los cuales la mitad está en retraso de pago. El inconveniente de pagos que mantendría Corporación Noboa fue solventado. La deuda de Carlos Rivera se mantiene insoluble pero no se la incluyó en esta estadística, pues la desfigura.

d) La rotación del inventario se mantiene en 4.93 veces por año. (*4.93 2011 – 3.36 2010 – 3.89 2009 – 5.45 2008 – 5.01 2007*).

e) Los índices de rentabilidad muestran la situación crítica: La rentabilidad sobre ventas o margen neto de utilidad es de 1.92% y sobre activos 4%. Por tanto, por cada \$100 invertidos en activos los socios ganan \$4 dólares aproximadamente que una baja sensible frente a \$15 del 2011. (*En comparación: 2011 sobre ventas 6.79% y sobre activos 15%. 2010 9.53% y sobre activos 16.41% – 2009 9.03% y 15.21%*) La rentabilidad sobre el patrimonio sufrió una baja de un tercio con un actual 9%, es decir que por cada 100 dólares invertidos en el negocio, se ganan \$9 (*En comparación: 2011: \$30 – 2010 \$36 – 2009 \$36 – 2008 \$31 – 2007 \$26*)

En general, los resultados de las operaciones reflejaron la grave crisis y han generado la utilidad bruta de \$41,823.45 (*En comparación: 2011 \$186,241.55 – 2010 \$243,172.40*) y la utilidad neta por repartir es apenas de \$25,868.25 (*En comparación: 2011: \$114,264.61 – 2010 \$147,207.02*). Sugiero la repartición de las utilidades.

9.- Proyecciones y propuestas.- En general el 2012 marcó un punto álgido en la situación económica de la empresa, misma que debe ser agresivamente mejorada. En este sentido se propone que los ejes de actuación sean:

a) Búsqueda nuevos productos.- Es indispensable mejorar ingresos, rentabilidad y flujo de la empresa. Por tanto, la Gerencia de ventas está actividades sourcing, así como en proyecto de buscar nuevo mercado para los machetes juntándolos con otros productos ubicados y ofreciendo conjuntos para el agro en plazas distintas a las ferreterías que son el fuerte de nuestros clientes; la búsqueda se extendería a Gobiernos Provinciales, ONGs asociaciones de agricultores y ganaderos para expandir mercado y tipo de productos.

b) Inversión en importaciones.- Conforme propuesta de 2011 en el ejercicio 2012 se realizó una inversión de \$375,000 en mercadería. No se requirió crédito para el efecto. El Año 2013 se realizarán importaciones para mantener stock.

c) Publicidad.- En el 2011 y 2012 se procedió agresivamente con publicidad profesional (frente a austeridad en años anteriores) y se espera continuar invirtiendo en este rubro con una evaluación de resultados que deberá realizarse a fines de 2013.

d) Revisión política de precios.- Se realizó una revisión en el primero trimestre 2012 que ha permitido corregir el curso de lo financiero en precios de transferencia entre el principal proveedor y la empresa. Este año se realizará una revisión regular en Abril 2013 por el incremento en Sueldos y salarios más inflación; lo esencial para mejorar ingresos es el incremento de ventas.

Con estos resultados, metas y proyectos, la Administración se suscribe agradeciendo la confianza demostrada y hace votos por un trabajo duro para superar la crisis.

Muy atentamente,



Dra. Ina Alarcón Bach
Gerente General
Reingeniería Ziebell Cía. Ltda.
C.C. 170500246-5