



**REINGENIERIA
ZIEBELL CIA. LTDA.**
DISTRIBUIDOR AUTORIZADO

Quito, a 15 de marzo de 2014

Señores Socios
Reingeniería Ziebell Cía. Ltda.
Ciudad.-

De mi consideración:

1.- **Situación general.**- Al terminar el año 2013, hemos logrado palear la crisis del 2012. Hay una ligera mejora en ventas y que se acentúa por la venta de Kits, la cobranza ha funcionado de manera ordenada y prácticamente termina con una deuda de Importarsa. Se aprovechó esta ligera tendencia al alza para invertir en rubros de publicidad, marketing y capacitación. El costo de mano de obra e insumos es un tema influ-yente en el monto de utilidades que, si bien demuestra alza, no llega a niveles esperados.

2.- **Importaciones.**- La empresa ha incrementado ligeramente las importaciones (Valor total 2013: 276,000 - JK#11 39,000 Herr#5 68,000 JK#10 35,000 Herr#4 48,000 y Sh#9 86,000) en comparación con 2012 (ref:2012: 245,000 que a su vez duplica 2011). El proveedor Rio fue sustituido por Herr. En este sentido, la empresa mantuvo su stock de mercadería. El negocio de linternas se está cerrando.

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 2013. 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 aumentario). 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 7.1 Cobranza)

4.- **Kits.**- Este año se obtuvo un cliente para adquisición y venta de varios productos agrícolas en conjunto, los denominados "Kits" para los cuales la Gerencia de Ventas realizó un extensivo trabajo de sourcing, armado y logística de entrega. Las ventas netas de Kits suman \$1,692.765.00 pero la ganancia, dados los costos, sólo bordea los \$10,000. Se aceptó este estrecho margen, en vista de las extensas labores, para ganar al cliente. Sin embargo, más allá de otro pedido en el 2014 al que se está apuntando, este negocio 'spot' con probabilidad no se repetirá a futuro.

5.- **Ventas.**- Las ventas netas (menos devoluciones y descuentos) en el 2013 siguen tendencias anteriores. En total, incluido kits, suman \$4,062.130.39. Si restamos el ingreso operacional de kits \$1,692.765.00, resultan \$2'369,365.39 que representa una ligera alza frente a ejercicios anteriores (ref:2012: \$2'181,544.17 - 2011: \$2'273,236.05 - 2010 \$2'553.605.83).

6.- **Publicidad y Marketing.**- La empresa realizó una inversión de alrededor de \$26,000 (ejercicios 2012 y2011: \$18,000) en publicidad y contrató adicionalmente un experto en diseño por \$44,000 para una extensa labor de diseño de página web, catálogo, diseño de artes entre otros, inversiones que no se habían realizado en años anteriores. En capacitación del personal se invirtió alrededor de \$20,000 frente a rubros insustanciales en ejercicios pasados.

7.- Trámites legales y Cobranza.-

7.1. Cobranza cliente Carlos Rivera.- Del ejercicio 2009 quedaron cuentas sin cobrar del cliente C. Rivera por aprox \$87,000 (\$95,000 menos \$8,000 del vehículo dado en pago). En ese año se iniciaron 6 juicios ejecutivos. 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. Se está intentando una negociación con el cuñado del deudor, Sr. Alejandro Castellanos para lograr una dación en pago del inmueble de propiedad del Sr. Rivera. El Banco del Pichincha tiene mejor garantía por lo que la empresa va a cobrar sólo parte de la deuda. Sin embargo, se debe mantener tanto procesos como negociación activos. Para sobrelevar la brecha financiera que generó este problema se ha tomado un crédito (Ver 3.- Crédito).

Vale mencionar 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 se solicitará el abandono de la causa por tiempo.

7.2. Cobranza Imporbarsa.- Se ha logrado negociar la deuda del cliente antiguo Imporbarsa cuya insolvencia llegó de sorpresa (ref: 2012: \$52,381.74) aceptando la dación en pago de productos. La deuda a fin del ejercicio 2013 suma un valor residual: \$5,894.56.

7.3. Juicio Accidente Marcelo García.- El 25 de Febrero de 2013 el chofer de la empresa, Marcelo García, sufrió –por responsabilidad suya según informe del SIAT– un accidente con uno de los camiones de la empresa, fruto del cual falleció el Sr. García, además afectó el camión de propiedad del Sr. Raúl Chicalza en un monto que sobrepasa los \$50,000 a más de causar serios daños al Sr. Chicalza que a su vez era conductor. El camión HINO de la empresa sufrió daño total. El vehículo fue reemplazado por la compañía de seguros con el respectivo deducible. Se negoció un acuerdo reparatorio y de desistimiento con el Sr. Chicalza quien fue indemnizado por \$17,000 por la compañía de seguros. La viuda del Sr. García fue indemnizada con \$5,000 por la compañía de seguros.

7.4. SENAIE por pago indebido IVA .- La empresa siguió un Reclamo Administrativo por pago indebido y reembolso del IVA por barras agrícolas importadas (Proveedor Herr), mismo que fue favorable.

7.4. Otros trámites legales. Fuera de los mencionados, la compañía no tiene pendiente trámite legal o administrativo importante con el SRI u otra institución.

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 mejorado a 1.94 con respecto a los últimos 4 años (1.50 2012 – 1.83 2011 – 1.75 2010 – 1.63 2009 – 2.07 2008 – 2.12 2007). La tendencia favorable, demuestra que por cada dólar de deuda que tiene la Empresa, esta tiene capacidad de pagar 1.94 veces.

b) La capacidad de convertir en forma inmediata los activos corrientes en dinero en efectivo, ha mejorado a 1.22. Por cada dólar que debe, la organización tiene la capacidad de pagar de forma inmediata 1.22 veces, y por lo tanto puede cancelar sus obligaciones a corto plazo (ref. 0.94 2012 – 0.94 2011– 1.10 2010 – 0.90 2009 – 1.18 2008 – 1.46 2007).

c) El plazo promedio para la recuperación de crédito es de 30 días. Esta cifra es un promedio de recuperación entre ventas de contado y crédito hasta 90 días. Sin embargo, este año, este índice se altera por la venta de Kits valor que fue cobrado de contado. Si no consideramos este valor en ventas, el índice arroja un promedio de 51 días, índice que se

ajusta a la realidad de la cobranza y muestra una mejoría. (ref. 2012 66 días – 2011 69 días – 2010 72 días – 2009 63 días – 2008 63 días – 2007 70 días). La deuda de C. Rivera se mantiene insoluble pero no se la incluyó en esta estadística, pues la desfigura.

d) La rotación del inventario muestra un incremento importante por la venta de kits: **9.64 veces** en el ejercicio 2013 con una rotación de inventario de cada 37 días. (ref: 4.93 2012 – 4.93 2011 – 3.36 2010 – 3.89 2009 – 5.45 2008 – 5.01 2007).

e) Los índices de rentabilidad se han regenerado. La rentabilidad sobre ventas o margen neto de utilidad es de 1.92% y sobre activos 14.59%. Por tanto, por cada \$100 invertidos en activos, los socios ganan **\$14.59** con lo que se acerca al valor de \$15 en 2011 (Ref: 2012: sobre ventas 1.92% y sobre activos 4% 2011 sobre ventas 6.79% y sobre activos 15%. 2010 9.53% y sobre activos 16.41% – 2009 9.03% y 15.21%)

f) La rentabilidad sobre el patrimonio se recuperó a 27.45%, es decir que por cada 100 dólares invertidos en el negocio, se ganan **\$27.45** (Ref: 2012: 9% – 2011: \$30 – 2010 \$36 – 2009 \$36 – 2008 \$31 – 2007 \$26)

g) En general, los resultados de las operaciones han incrementado. La utilidad bruta es de **\$170,101.86** frente al crítico 2012. (Ref: 2012 \$41,823.45 – 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 2013 marcó una ligera mejora frente a 2012, por lo que se continúa con el trabajo sobre ejes de actuación sean:

a) **Búsqueda nuevos productos.-** Se logró el trato con el cliente de kits, que se espera para 2014 también. Sin embargo, este es un negocio 'spot' por lo que a la larga es necesario buscar otras fuentes para mejorar ingresos, rentabilidad y flujo de la empresa.

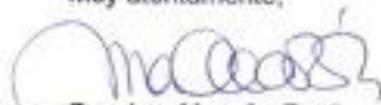
b) **Inversión en importaciones.-** Los ejercicios 2013 y 2012 se realizó sendas inversiones anuales por de \$245,000 en mercadería. No se requirió crédito para el efecto. El Año 2014 se realizarán importaciones para mantener stock.

c) **Publicidad, Marketing.-** Desde el 2011 se procedió con publicidad profesional (frente a austeridad en años anteriores); la inversión en marketing y publicidad del 2013 sumó más de \$70,000 triplicando el rubro de 2012 y se continuará invirtiendo dado que ha resultado en mejora del ejercicio.

d) **Revisión política de precios promociones.-** Se realizará una revisión regular en Abril 2014 por el incremento en sueldos y salarios más inflación –situaciones que afectan el cuadro de utilidades– para determinar alza de precios o reducción de promociones..

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

Muy atentamente,



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