



**REINGENIERIA
ZIEBELL CÍA. LTDA.**
DISTRIBUIDOR AUTORIZADO

Quito, a 15 de marzo de 2016

Señores Socios
Reingeniería Ziebell Cía. Ltda.
Ciudad.-

De mi consideración:

1.- Situación general.- El año 2015 está marcado por situación económica compleja y de notoria contracción del mercado. No se ha podido volver a repetir el negocio 'spot' de los kits dado que la baja en el precio del petróleo a alrededor de \$20 por barril lo cual afectó al Estado y sus dependencias, además que las ventas están a la baja y la cobranza dificultada. La inseguridad jurídica con cambios constantes como la aplicación de la salvaguardia cambiaria igualmente afecta ventas. Como si esto no bastara, la situación climática afecta al agro e impone una barrera adicional a la venta. Dado esto y la activación de las nuevas bodegas, cuya construcción evidentemente abarca un costo importante pero significa una inversión a futuro y un respaldo inmobiliario de la empresa.

2.- Compras locales e importaciones.- La empresa adquirió en el año 2015 \$1'523.752.19 de su proveedor principal (2014: \$1'647.247.24 más \$176,000 de Kits). De otros proveedores locales se adquirió \$117,632.72 (2014: aprox \$139,724.39 fuera del valor de Kits).

La empresa ha mantenido un nivel base en importaciones con respecto a años anteriores con un total importado de \$322,783.03,. A inicios de año se llegó un pedido de prueba del 2014 (FH#2 por \$17,000). La primera importación del año (HER#9 por un total de \$126,000) y se atrasó la entrega por salvaguardia cambiaria. Se logró despachar entre derogación de salvaguardia cambiaria y se realizó un trato de entregas continuas con el proveedor con crédito para los pagos y se cumplió con pedidos (HER#10 y #11 por \$32,000 y \$47,000). MCY#1 en sustitución de SH se realizó un pedido por \$41,000. Se realizó un pedido de prueba (TIA#1) pero llegó posterior a la aprobación de normas INEN y se tuvo que reexportar con una multa. Se está solucionando aún esta situación.

3.- Ventas.- Las ventas netas (menos devoluciones y descuentos) en el 2015 suman \$2'341,142.58, con lo cual se contrajeron frente a 2014 por casi \$272,000. (Ref. 2014: \$2,613.044.34 2013: \$2'369,365.39 - :2012: \$2'181,544.17 - 2011: \$2'273,236.05).

4.- Cobranza Distribuidores.- La deuda de los distribuidores se ha mantenido más o menos uniforme. Dado que la situación de MT no mejoró, debe un valor no cubierto por cheques de \$63,000 (conformado por \$43,000 de cartera más \$5,300 Protestos más \$14,700 Refinanciados). Su deuda total es de \$109,000 por lo que se ve que es un 60% descubierto por cheques. En virtud de esto, el distribuidor entregó un vehículo que –de nuevo dada la crisis– no se ha logrado vender en un valor adecuado pero cuyo valor bordea los \$28,000 y garantiza el monto elevado. El otro Distribuidor JA, tiene un total aproximado de deuda de \$69,000, de los cuales \$30,000 son no cubiertos por cheques lo cual guarda una proporcionalidad adecuada; En ambos Distribuidores el valor de cheques protestados bordea \$5,000 de los montos no cubiertos, lo cual es un valor inusualmente alto y se explica con el estado actual del país. El Distribuidor LG se jubila a inicios de 2016, por lo que sus ventas traspasan a AS y NL, quienes mantienen niveles adecuados de endeudamiento.

5.- Cobranza Imporbarsa.- Al final del ejercicio 2014, Imporbarsa debía aprox \$52,000 que no se logró reducir de manera esperada, actualmenten debe aprox \$40,000. Se buscó llegar a un

acuerdo con el Sr. Barros proponiendo reducir la deuda alquilando bodegas suyas en Guayaquil y descontando el valor del alquiler de la deuda, mas la comunicación ha sido prácticamente imposible. Se seguirá insistiendo en este punto en el año 2016.

6.- Cobranza C. Rivera.- Trámites judiciales.- Del ejercicio 2009 quedaron cuentas sin cobrar del cliente Carlos Rivera por aprox \$95,000. En ese año se iniciaron 6 juicios ejecutivos. Pese a estar ganados no se ha logrado ejecutar el bien. De igual manera el juicio ejecutivo del Banco del Pichincha institución a la cual C. Rivera adeudaba Junio 2014 \$150,000 tiene mejor garantía que la empresa. Se intentó sin éxito la venta del inmueble (valor \$190,000 en realización según avalúo técnico). Se predice que la crisis actual se extenderá mínimo 2 años por la cual la venta del inmueble se dificultaría aún más y no se ve solución judicial. Por tanto, se busca una estrategia de negociar la deuda con el Sr. Rivera.

Según autoriza la LORTI pasados 5 años, es decir en el 2014, se cruzó parte del valor de la deuda. Quedó un saldo para cruzar con la respectiva Provisión y Gasto de \$28,785.01 que no se usó en el ejercicio 2015, por el gasto que de por sí es elevado por la construcción. Este saldo se deja para cruzar en ejercicios futuros y afectar al balance de forma paulatina y conveniente a la empresa.

7.- 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 2015. 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. 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. Se abonó en \$18,000 a esta deuda. Previsiblemente, no se realizará nuevos abonos esta deuda en el año 2016 si la situación económica se mantiene igual de crítica que actualmente.

8.- Presupuesto para construcción.- El inmueble en el que funciona la empresa posiblemente sea prohibido para actividades industriales por estar en la vecindad del cuartel Epiclachima, en el cual es proyecto gubernamental construir Presidencia y un bloque de Ministerios. Por este motivo, se está considerando el traslado de la empresa a otro inmueble en el sector industrial de Turubamba, para lo cual Reingeniería absorbe la construcción de bodegas y nuevas instalaciones de oficina que le corresponderán; la construcción que se presupuestó en \$240,000, aprobado por la Junta en el año 2015. Actualmente, según balance, los egresos ascienden a \$279,253.33. Contablemente se activó el inmueble el cual se depreciará en 10 años. Sin embargo se prevé gastos adicionales en la fase final de construcción de aproximadamente \$20,000; y para seguridad se sugiere aprobar un presupuesto de \$320,000; los gastos evidentemente serán presentados de forma detallada a los socios.

9.- Publicidad y Entrenamiento.- Dada la crisis y el alto nivel de egresos en este ejercicio, se mantuvo un mínimo en publicidad de \$6,150. (ejercicios 2014: \$35,000 2013: \$26,000). En capacitación del personal igualmente se prescindió de contratar entrenamiento externo sino se capacitó de forma interna y con recursos propios. (ejercicio 2014: \$16,500 2013: 20,000).-

10.- 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 **1.28** bajó con respecto a los últimos ejercicios en (2.04 2014 – 1.94 2013 – 1.50 2012 – 1.83 2011). El índice demuestra que por cada dólar de deuda que tiene la Empresa, esta tiene capacidad de pagar 1.28 veces.



**REINGENIERIA
ZIEBELL CÍA. LTDA.
DISTRIBUIDOR AUTORIZADO**

b) La capacidad de convertir en forma inmediata los activos corrientes en dinero en efectivo, ha disminuido notablemente a **0.83**. Por cada dólar que debe, la organización tiene la capacidad de pagar de forma inmediata 0.83, y por lo tanto no puede cancelar sus obligaciones a corto plazo. (ref. 1.66 2014 – 1.22 2013 – 0.94 2012 – 0.94 2011).

c) El plazo promedio para la recuperación de crédito igualmente es de **67 días**. Esta cifra es un promedio de recuperación entre ventas de contado y crédito hasta 90 días, que muestra una baja en eficiencia de cobranza pero sigue siendo mejor respecto de ejercicios anteriores. (frente a 2014: 56 días – 2013: 51 días – 2012 66 días – 2011 69 días). La deuda de CR no se la incluido en esta estadística, pues la desfigura.

d) La rotación del inventario es de **5.14** que compararemos con los ejercicios que no se vendió Kits (4.93 2012 – 4.93 2011 – 3.36 2010 – 3.89 2009 – 5.45 2008 – 5.01 2007).

e) La rentabilidad sobre ventas o margen neto de utilidad es de **5.71%** y sobre activos **9.53%**. Por tanto, por cada \$100 vendidos en la empresa, queda una utilidad de \$5,70. A su vez, por cada \$100 invertidos en activos, los socios ganan \$10. (Referencias: 2014: sobre ventas 3.96% y 14.02 sobre activos 2013: 1.92% y sobre activos 14.59% 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%)

f) La rentabilidad sobre el patrimonio decreció a **22.51%**, es decir que por cada \$100 invertidos en el negocio, se ganan **\$22**. (Ref: 2014: 26.19%, 2013: 27.45% – 2012: 9% – 2011: 30%)

g) Los resultados de las operaciones han decrementado: utilidad bruta \$133,757.51 (frente a \$161,476.90 de 2014 – 2013: \$170,101.86 – 2012 \$41,823.45) y la utilidad neta por repartir **\$81,104.15** (Ref: 2014: \$106,961.98 – 2013: \$106,184.90 – 2012 \$25,868.25 – 2011: \$114,264.61). Sugiero la repartición de las utilidades.

11.- Proyecciones y propuestas.- En general el 2015 refleja una situación crítica del país y por ende de la empresa. Las medidas para afrontar esta situación se centra en los siguientes ejes de actuación:

a) **Austeridad.-** Se seguirá con la política de austeridad con respecto a inversiones que se realizan generalmente para priorizar la construcción de bodegas. Sin embargo, la venta y búsqueda de mercado debe ser más agresiva que gestiones anteriores.

b) **Fuerza de venta.-** Por tanto, y aunque parezca contradictorio, se incrementará la fuerza de venta con un seguimiento estrecho por parte de la Gerencia de Ventas.

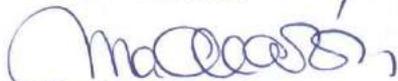
c) **Sistema de ventas.-** Para el año 2016, bajo liderazgo del Gerente de Ventas implementará un nuevo sistema estratégico de ventas con nuevo programa de seguimiento y cobranzas para agilizar el sistema de "venta desde camión" y llegar a más clientes.

d) **Importaciones y nuevos productos.-** Se pretende mantener las importaciones para seguir rotando bienes. La venta de productos nuevos se ha contraído, sin embargo creemos que es una fuente de ingresos por explotar por lo que se están adquiriendo y vendiendo productos locales e importados. Se seguirá en la expansión de esta rama del negocio.

Según analistas y expertos, el año 2016 importará una contracción de mercado aún más intensa que la que se vivió en el ejercicio 2015. Por tanto, se avecinan tiempos difíciles que requieren más dedicación y tenacidad para mantener mínimamente la situación de la empresa.

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

Muy atentamente,



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