



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

Quito, a 15 de marzo de 2017

Señores Socios
Reingeniería Ziebell Cía. Ltda.
Ciudad.-

De mi consideración:

1.- Situación general.- El año 2016 está marcado por situación económica crítica para el país y la empresa. Ya en el año 2015 se avisaba problemas y contracción del mercado; sin embargo el 2016 vino a intensificar esta situación con complicaciones adicionales.

En Abril y Julio fuertes sismos sacudieron la costa ecuatoriana, generando una situación de crisis; clientes de la empresa fueron afectados y la empresa –al igual que el país entero- se solidarizó con las personas afectadas con el envío de 6 camiones agua fresca en coordinación con la institución estatal Ecuador Estratégico y que fueron entregados personalmente por el Presidente de la empresa en la Costa. Otro efecto de la catástrofe en la costa fue la dificultad y atraso en la cobranza que se refleja en números; por otro lado, la empresa tuvo que erogar el impuesto solidario que vino a engrosar la importante carga tributaria. En tasas e impuestos especiales (Patente, Super de Compañías, Solidario) la empresa egresó aproximadamente \$10,000) y el impuesto a la Renta causado del ejercicio redondear los \$15,000.

En cuanto al Estado, se ha recuperado el precio del petróleo de los \$20 promedio manejados en el 2015 y se ha estabilizado entre \$40 y \$50 por barril. El Estado formaba parte activa de la inversión económica, pero aún esta mejoría de la situación del crudo no compensan con su fuerte endeudamiento y egresos; por tanto hoy por hoy no le permiten ser parte del aparato productivo. Por tanto, la economía permanece deprimida, la tasa de desempleo alta y consecuentemente nuestras ventas se ven disminuidas y la cobranza complicada.

Dada esta situación, se tomó la decisión gerencial de recortar el personal al menos en una persona para mejorar la ratio gastos fijos – Ingresos; situación que será concretada al iniciar el 2017. De igual manera, no se contrató un vendedor adicional que se tenía planificado.

Se logró ganar una subasta inversa para proveer de herramientas a la Secretaría de Riesgos; pero resultó en pérdida pues tuvimos dificultades jurídicas como se explica más adelante.

Finalmente, se concluyó la construcción de las nuevas bodegas, lo cual significa un egreso importante mas también una inversión a futuro y un respaldo inmobiliario de la empresa. Sin embargo, la empresa momentáneamente está corta de líquido y endeudada como se especificará más adelante.

2.- Compras locales e importaciones.- La empresa adquirió en el año 2016 \$1'387.427 de su proveedor principal. En números aproximados, es 200mil menos que el año anterior (2015: \$1'523.752.19 - 2014: \$1'647.247.24 sin Kits). De otros proveedores locales se incrementó ligeramente las adquisiciones: \$148,043.00 (2015: \$117,632.72 - 2014: \$139,724.39 sin Kits).

La empresa ha bajado notablemente en importaciones con respecto a años anteriores con un total importado de aprox de \$52,000 (2015: \$322,783.03). Los pedidos Herr#12 (FOB \$40,985.88) y Tiar#1 (\$12,350) no lograron cubrir los requerimientos de mercado. Se solventó la importación de las carretillas por partes, lo cual geberó un costo alto y las mismas sólo podrán ser vendidas al costo.

al

3.- Ventas.- Las ventas netas (menos devoluciones y descuentos): 2016: \$2'139.192.70 siguen con importante tendencia a la baja frente a ejercicios anteriores (2015: \$2'341.142.58 2014: \$2.613.044.34 - 2013: \$2'369.385.39 - 2012: \$2'181.544.17)

4.- Cobranza, Vendedores y Distribuidores.-

La empresa estrenó un sistema de control de ventas (Mobilvendedor) para agilizar el control del personal de ventas y asegurar visitas de clientes, ritmos de venta etc.

En lo principal, la cartera de los vendedores – incluido por cobrar y cubierto por cheques– en el 2016 suma respectivamente \$119,439.24 (AS) y \$54,700.17 (NL).

Se intentó con uno de los Distribuidores (JA) modificar la estructura de venta y cobranzas, lo cual resultó en extremo problemático, pues los clientes sin la presencia del Distribuidor o personal acostumbrado no proceden a realizar los pagos de forma independiente y sin comparecencia personal del Distribuidor. Así, la cartera descubierta quedó por sobre los \$85,000 (de aprox. \$120,000 en total), lo cual supera las marcas máximas establecidas. Desde finales del 2016 se implementó un plan de pagos y un regreso al modelo anterior de distribución. El valor de cheques protestados bordea \$5,000 (en comparación: \$2,000 MT); este último es un valor inusualmente alto y se explica con el estado actual del país y de Manabí.

De otro lado, otro Distribuidor (MT) logró solventar una situación económica y a través de la venta de un vehículo pudo igualar porciones importantes de la cartera inflada que mantenía con la empresa. De la cartera total de aprox. \$105,000, aprox. \$58,000 son descubiertos lo cual supone un valor que se debe mejorar pero manejable.

En colaboración con varios Distribuidores, se realizó un análisis de situación de sus ventas, ingresos y gastos en viajes de distribución y se determinó que su EL resultado de este año es prácticamente un trabajo a pérdida pues se dieron ganancias insustanciales. Ante esta situación, se decidió apoyar con un subsidio a algunos, basándonos en la cartera de incobrables que mantienen y con un debido análisis de esta, se así...

Un Distribuidor (LG) se jubiló a inicios del año 2016 y se llevó a cabo una etapa de transición exitosa con traspaso de clientes, cartera y cierre de operaciones.

5.- Cobranza Importarsa.- Al final del ejercicio 2014, Importarsa debía aprox \$52,000 que no se logró reducir de manera esperada, desde el 2015 la deuda es de aprox \$40,000. El intento de canjear la deuda con bodegaje en Guayaquil resultó infructuoso. Es urgente que Ventas valore y gestione la venta de los productos (de difícil venta) ofrecidos por Importarsa

6.- Cobranza C. 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 2016, 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.- La compañía contrajo una deuda de aproximadamente \$340,000 que sirvió para solventar la construcción de bodegas, lo cual por el momento tiene como efecto una falta de liquidez e impidió mantener un ritmo normal en las importaciones. Adicionalmente, la empresa contrajo un para mantener su liquidez (Tema CR desde 2009) crédito blando que actualmente asciende a \$8,000; no se realizó abonos en el 2016 y no se prevé realizar nuevos abonos esta deuda en el año 2016 si la situación económica se mantiene igual de crítica que actualmente.



8.- Presupuesto para construcción.- En el año 2015 se aprobó un presupuesto construcción de \$320,000; los gastos sumaron aproximadamente \$340,000 y fueron presentados de forma detallada a los socios.

9.- Contrato SGR.- En el año 2016 se ganó un concurso por subasta inversa electrónica para proveer herramientas para la Secretaría de Gestión de Riesgos por un valor total de \$215,400 lo cual suponía un respiro y apoyo para las ventas bajas de este ejercicio. No obstante, resultó un problema y sería carga para la empresa, pues el contrato fue observado por el SERCOP. El vicio residió en la codificación errada de bienes que realizó la SGR al subir las condiciones del contrato al sistema de contratación pública. La empresa tuvo que optar por contratar un abogado especializado en derecho de contratación pública y se logró suscribir una terminación por mutuo acuerdo. Continuar con el contrato hubiera posido significar serias implicaciones jurídicas. De todas maneras la empresa egresó costo de pólizas, costo de viajes y egresará para el 2017 el honorario respectivo mas un costo importante en tiempo y lucro cesante al no vender los bienes (en especial carretillas). Esto sumó a la situación afectada de la empresa.

10.- Publicidad y Entrenamiento.- Dada la crisis y el alto nivel de egresos en este ejercicio, se cortó los gastos de publicidad y marketing. (2015: \$6,150 - 2014: \$35,000 2013: \$26,000). En capacitación del personal igualmente se prescinde desde el 2015 de contratar entrenamiento externo sino se capacitó de forma interna y con recursos propios. (ejercicio 2014: \$16,500 2013: 20,000).-

11.- 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) Razón corriente: El Índice de liquidez 1.67 subió con respecto a los últimos ejercicios en (1.28 2015 - 2.04 2014 - 1.94 2013). La relación adecuada es 1 a 1. El índice demuestra que por cada dólar de deuda que tiene la Empresa, esta tiene capacidad de pagar 1.67 veces.

b) Razón acida: es la capacidad de convertir en forma inmediata los activos corrientes en dinero en efectivo; se mantiene justa: 1.06. La relación adecuada es 1 a 1. Por cada dólar que debe, la organización tiene la capacidad de pagar de forma inmediata 1.06, y por lo tanto puede cancelar sus obligaciones a corto plazo. (ref. 0.83 2015 - 1.66 2014 - 1.22 2013).

c) El plazo promedio para la recuperación de crédito ha aumentado: 81 días. Esto es consistente con la difícil situación de cobranza. Esta cifra es un promedio de recuperación entre ventas de contado y crédito hasta 90 días. (2015: 67 días - 2014: 56 días - 2013: 51 días). La deuda de CR / Imporbarsa no se la incluído en esta estadística, pues la desfigura.

d) La rotación del inventario es de 5.37. Comparamos con los ejercicios que no se vendió Kits (5.15 2015 - 4.93 2012 - 4.93 2011 - 3.36 2010- 3.89 2009 - 5.45 2008 - 5.01 2007).

e) La rentabilidad sufrió un golpe: sobre ventas o margen neto de utilidad es de 3.67% y sobre activos 5.23%. Por tanto, por cada \$100 vendidos en la empresa, queda una utilidad de 4.70. A su vez, por cada \$100 invertidos en activos, los socios ganan \$5,3. (Referencias: 2015: sobre ventas 5.71% y 9.52 sobre activos - 2014: sobre ventas 3.98% y 14.02 sobre activos 2013: 1.92% y sobre activos 14.59%)

f) La rentabilidad sobre el patrimonio decreció a 15.28%, es decir que por cada \$100 invertidos en el negocio, se ganan \$15. (2015: 22.51% - 2014: 26.19%, 2013: 27.45%)

cc

g) Consistente con la gestión baja, los resultados de las operaciones han decremado: **Utilidad Bruta \$78,451.99** (2015: \$133,757.51 \$16 - 2014: \$181,477.01- 2013: \$170,101.86 - 2012 \$41,823.45) y la **utilidad neta por repartir \$46,151.25** que son la mitad del ejercicio anterior. (2015: \$81,104.15 - 2014: \$106,961.98 - 2013: \$106,184.90 - 2012: \$25,868.25). Sugiero la repartición de las utilidades

12.- Proyecciones y propuestas.- En general el 2016 refleja una situación intesamente critica del pais y por ende de la empresa. Vemos con preocupación que se acerca un año 2017 electoral que siempre

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. Sin embargo, la venta y búsqueda de mercado debe ser más agresiva que gestiones anteriores.

b) **Fuerza de venta y cobranzas.-** El personal de ventas se cortará o manendrá e intensificará la cobranzas con un seguimiento estrecho por parte de la Gerencia de Ventas.

c) **Importaciones y nuevos productos.-** Se pretende incrementar las improtaciones para seguir rotando bienes. La venta de productos nuevos se ha contraido, 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 2017 importará una contracción de mercado aún más intensa que la que se vivió en el ejercicio 2015 y 2016, además que es año de Elecciones. 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 Cia. Ltda.
C.C. 170500246-5