Quito, a 15 de marzo de 2018

Señores Socios
Reingeniería Ziebell Cía. Ltda.
Ciudad.-

De mi consideración:

1.- Situación general.- El año 2017 está marcado por una leve recuperación económica para el país y la empresa, frente a un crítico 2016. La situación política ha ganado algo de estabilidad después de las elecciones generales en Mayo de 2017 en las que resultó electo Lenin Moreno.

El Presidente electo, aún cuando de forma ambigua, está intentanto diferenciarse de su partido de origen y ha llamado a Consulta Popular para decidir sobre la reelección indefinida en Febrero de 2018. No obstante, el país se encuentra en la incertidumbre de qué medidas económicas tomará el actual gobierno que da señales mixtas sobre su proceder. Además, los años electorales siempre son menos fructuosos que un año estable en lo político.

En cuanto al precio del petróleo, este se ha recuperado: bordeó los $45 por barril en el 2016 y en 2017 promedió $55. Los ingresos por el crudo forman gran parte de los ingresos estatales, pero aún esta mejoría de la situación del crudo no compensa con el fuerte endeudamiento y egresos del Estado. Por tanto, hoy por hoy, el aparato productivo del país sigue cargado con impuestos con el fin de paliar esta problemática. Este macro escenario afecta también a la empresa que ha recuperado estabilidad frente a años pasados, sin que la situación sea la óptima.

En Marzo de 2017 se levantaron definitivamente las salvaguardas. Por este motivo y la mejoría en su situación, la empresa ha procedido a buscar nuevos proveedores a través de una visita a la Feria de China en Octubre de 2017 e incrementar sus importaciones como se detalla más adelante.

2.- Compras locales e importaciones.- La empresa adquirió en el año 2017 $1'523.736.75 de su proveedor principal con lo que se volvió al valor casi exacto del 2015. (en el crítico ejercicio 2016 fueron cerca de $200,000 menos). De otros proveedores locales se decrementó estratégicamente las adquisiciones a $113,149.78, un valor similar al del 2015. (2016: $148,043.00). El propósito es sustituir las adquisiciones locales, en especial de aquello que los proveedores locales importan, por importaciones propias. En lo posible, los productos manufacturados nacionalmente se seguirán adquiriendo.

La empresa ha importado en total (sumando importaciones llegadas y en tránsito) $168,435.95, frente a menos de $83,000 en el 2016. Del año 2016 provino una importación de carretillas que tuvo inconvenientes y tuvieron que ser vendidas al costo o con pérdida;

pero ya se vendió todas y la situación se encuentra solventada. La aspiración para el 2018 es importar entre $250,000 y $300,000.

3.- Ventas.- Las ventas netas (menos devoluciones y descuentos) se recuperaron: *2017*: $2'357.496.27, con buenos $200,000 más que en el 2016. En comparación *2016*: $2'139.192.70 *2015*: $2'341,142.58 - *2014:* $2,613.044.34)

4.- Cobranza, Vendedores y Distribuidores.- En lo principal, la cartera por cobrar de los vendedores en el 2017 suma respectivamente $71,234.61 (AS) y $36,549.03 (NL) (sólo lo no cubierto por cheques). De parte de Gerencia, y al renunciar la persona que supervisaba la cobranza, se realizó una auditoría de la cobranza de los dos vendedores y se llegó a detectar que se dispusieron de importantes sumas que la empresa registraba como deuda de clientes. Para cubrir estos valores, los vendedores pusieron a disposición sus respectivos vehículos y están pagando de modo que el monto que deben respectivamente es $14,305.64 (AS) y 6,753.47 (NL)

Uno de los Distribuidores (JA) tiene una deuda pendiente de $80,492.26 (sin protestados). El adujo sufrir dificultades en la cobranza y atribuyó esto al cambio de sistema de ventas intentado en el 2016. En realidad resulta que invirtió parte de sus ganancias –con las que debía pagar lo que compró empresa- en un negocio fallido y a finales de año 2017 tenía una cartera acumulada de cerca de $80,000. Ha ofrecido en dación en pago a la empresa 4 terrenos en Santo Domingo, tema que deberá ser solventado en el año 2018 por un valor aproximado según indica de $60,000. Se hará valorar los terrenos y se procederá. Se refinanciará la diferencia.

El otro Distribuidor (MT) ha sufrido consecuencias de la inestabilidad económica de los años pasados y la consecuente dificultad de cobranza y tienen retrocesos importantes en cuanto a los pagos. Para disciplinar esta situación, se ha restringido la venta a crédito, por tanto no hay prácticamente las llamadas ventas descubiertas (con excepción de temas puntuales y menores). Igualmente se sigue el cronograma de pagos, con lo cual al final del ejercicio 2017 debía por cartera $45,111.39 (sin protestados). (En comparación: *2016*: aprox $58,000 *2015*: aprox $105,000). En el 2018 se definirá el financiamiento de este valor. En tal sentido se trata de una situación de cuidado pero manejable.

A MT se apoyó con un subsidio a través de una nota de crédito para la cartera de incobrables que mantiene por más o menos $1,500; a JA se apoyará en 2018 con el mismo rubro. El valor de cheques protestados bordea los $2,500 en promedio.

5.- Cobranza Imporbarsa.- Al final del ejercicio 2014, Imporbarsa debía cerca de $52,000 que no se logró reducir de manera esperada, desde el 2015 la deuda es de aproximadamente $40,000 y actualmente bordea los $38,600. Se está solventando esta situación con la venta de productos de difícil venta ofrecidos por Imporbarsa

6.- Cobranza C. Rivera.- El saldo de esta antigua deuda incobrable $28,785.01 se saldó mediante cruce con la respectiva provisión para incobrables.

7.- Crédito.- La compañía contrajo en el año 2016 una deuda de aproximadamente $340,000 que sirvió para solventar la construcción de bodegas y que se planifica cancelar en 8 años conforme el presupuesto de construcción y las condiciones del crédito que se expusieron en su debido momento a los socios y que estos aprobaron. A fines del ejercicio 2017, la empresa debe $300,000 (exacto $301,249.94) Adicionalmente, la empresa contrajo anteriormente un crédito para mantener su liquidez (Tema CR desde 2009) crédito blando que actualmente tiene un pequeño saldo de $2,000 que se liquidará en el 2018.

8.- Publicidad y Entrenamiento.- En los ejercicios 2016 y 2017 se cortó los gastos de publicidad y marketing. (*2015*: $6,150 - *2014*: $35,000). Se retomará inversiones en este rubro en el ejercicio 2018.

9.- 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 **1.82** ha subido constantemente en 3 años (1.67 *2016* 1.28 *2015*). 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 1.82 veces.

b) Razón acida: es la capacidad de convertir en forma inmediata los activos corrientes en dinero en efectivo; se mantiene justa: **1.46**. La relación adecuada es 1 a 1. Por cada dólar que debe, la organización tiene la capacidad de pagar de forma inmediata 1.46, y por lo tanto puede cancelar sus obligaciones a corto plazo. (ref. 1.06 *2016 – 0.83 2015 – 1.66 2014*).

c) El plazo promedio para la recuperación de crédito se mantienen inflado: **82 días,** al igual que el ejercicio anterior. Esto se explica con la situaciónd descrita en el punto 4.- del presente informe.
(*2016*: 81 días – *2015*: 67 días – *2014*: 56 días). Es una de las grandes metas mejorar este plazo de recuperación para asegurar liquidez y capital de trabajo de la empresa.

d) La rotación del inventario denota una importante mejoría: **8.00**. Comparamos con los ejercicios que no se vendió Kits: (5.37 *2016* – 5.15 *2015* – 4.93 *2012* – 4.93 *2011*).

e) La rentabilidad sobre venta (margen neto de utilidad) sigue baja: es de **3.12%** Por tanto, por cada $100 vendidos en la empresa, queda una utilidad de $3,12. (Referencias: *2016*: 3.67%– *2015*: 5.71% – *2014*: 3.96%). Esto se relaciona con el alto costo de las ventas.

f) La rentabilidad y sobre activos se mantiene: **5.39%.** Por tanto, por cada $100 invertidos en activos, los socios ganan $5,39. (Referencias: *2016*: 5.23% – *2015*: 9.52% – *2014*: y 14.02%)

g) La rentabilidad sobre el patrimonio decreció nuevamente a **14.35%**, es decir que por cada $100 invertidos en el negocio, los socios obtienen $14,35. (*2016*: 15,28% *2015*: 22,51% - *2014*: 26.19%)

h) Los resultados de las operaciones se mantienen bajas y casi iguales al ejercicio anterior: **Utilidad bruta $73,511.99** (*2016*: $78,451.99 – *2015*: $133,757.51 – *2014*: $161,477.01) y la **Utilidad neta por repartir**. **$42,920.10** (*2016*: $46,151.25 – *2015*: $81,104.15 – *2014*: $106,961.98). Sugiero la repartición de las utilidades como en años anteriores..

10.- Proyecciones y propuestas.- En general el 2017 refleja una situación más estable que el crítico año 2016. Sin embargo, al ser año electoral y al darse la crisis en cobranzas que se describe en el punto 4.-, los resultados no son los esperados. Requerimos ver en el mediano plazo los resultados de la aplicación de medidas y el fruto de la cobranza a los Distribuidores y vendedores.

Las medidas para afrontar esta situación se centra en los siguientes ejes de actuación:

a) Recuperación cobranza.- En especial se pretende recobrar a través de los inmuebles, parte de la deuda del Distribuidor JA y se establecerán medidas de pago par el Distribuidor MT. Igualmente se vigilará de parte de Gerencia personalmente la cobranza de los vendedores par evitar desmanes como los sucedidos.

b) 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.

c) Importaciones y nuevos productos.- Se pretende incrementar las importaciones para seguir rotando bienes. 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.

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