

Quito, a 15 de marzo de 2019

Señores Socios
Reingeniería Ziebell Cía. Ltda.
Ciudad.-

De mi consideración:

1.- Situación general.- El año 2018 está marcado por una recuperación económica para el país y la empresa, frente a un crítico 2016 y un 2017 de leve mejoría.

La situación política ha ganado estabilidad después de la 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. Sigue contratando créditos para financiar su gasto corriente y las medidas de austeridad son dispersas. Nos espera un año de elecciones seccionales en 2019 que están por definir fuerzas políticas en el país y la ciudad de Quito.

En cuanto al precio del petróleo, este se ha recuperado; bordeó los \$45 por barril en el 2016 y en 2017 promedió \$55 y en el 2018 pasando de \$60. 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 logrado mejoría.

Después de levantadas las salvaguardas, en el Octubre 2017 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. Esta estrategia de adquisiciones e inversión en ventas ha generado más gasto pero también mejores réditos como se aprecia en detalle más abajo.

2.- Compras locales e importaciones.- La empresa adquirió en el año 2018 \$1'607.439.46 de su proveedor principal lo cual supone un ligero incremento respecto de 2017 \$1'523.736.75 (valor casi exacto al 2015. No comparamos con el crítico 2016). De otros proveedores locales se decrementó estratégicamente las adquisiciones a \$84,410.51 frente a \$113,149.78 en 2017, 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.

Un cambio importante se da en el valor de las importaciones: La empresa ha importado en total (sumando importaciones llegadas y en tránsito) \$320.556.84 frente a \$168,435.95 2017. La aspiración para el 2018 es importar entre \$250,000 y \$300,000 y se ha cumplido con creces esta meta.

3.- Ventas.- Las ventas netas (venta menos devoluciones y descuentos) incrementaron en casi \$250,000: **Ventas netas 2018: \$2,600,374.37.** En comparación 2017: \$2'357,496.27, 2016: \$2'139,192.70 2015: \$2'341,142.58)

4.- Cobranza, Vendedores y Distribuidores.-

a) Mobilvendedor: Cabe recalcar que la empresa contrató e instaló el sistema Mobilvendedor para control de ventas, cobranza y cartera. Con todas las dificultades que se han presentado (con reportería incompleta hasta fines del ejercicio e incumplimientos por parte del proveedor) el sistema ha permitido un estrecho control de rutas y cobranza.

b) Personal adicional.- Como estrategia de ventas, y con el cálculo de puntos de equilibrio (es decir a partir de cuánta venta vale la pena mantener un vendedor) se amplió el personal de ventas en relación de dependencia (YS, LU, HT, AC). Esto trajo un incremento en costo de ventas en \$30,000, pero se refleja en mayores ventas y el doble de utilidad como se aprecia en este informe en el punto B.

c) Control cobranza.- En 2017, cuando renunció la persona que supervisaba la cobranza, se realizó una auditoría de la cobranza de todos los vendedores. Gracias a Mobilvendedor, esta auditoría se amplió en 2018 a distribuidores para regularizar las siguientes situaciones.

d) Refinanciamiento AS-NL.- Los dos vendedores que se dispusieron de sumas que la empresa registraba como deuda de clientes, pignoraron sus vehículos para garantizar el pago de estos valores y los están pagando a plazos, AS venderá su vehículo en 2019 para adquisición de otro y, primeramente cubrirá su deuda. Se detectaron valores adicionales que sumaron al llamado "refinanciado" en 2018 y con estos, el monto a fin del ejercicio 2018 es \$12,671.70 AS y \$5,086.40 NL. En comparación: 2017 \$14,305.64 (AS) y 6,753.47 (NL)

e) Dación en pago JA.- El Distribuidor (JA) tenía a fines del ejercicio 2017 una deuda pendiente de \$80,492.26 (sin protestados). Realizó una dación en pago de 4 terrenos en Santo Domingo, avaluados por consenso y con ayuda de avalúo inmobiliario profesional en \$14,000 cada uno, por tanto la empresa activó \$56,000 en propiedades y la deuda antigua del Distribuidor (JA) quedó en 24,037.36. Esta deuda personal se refinanciará y negociará en el 2019.

f) Refinanciamiento MT.- El Distribuidor (MT) ha restringido la venta a crédito, por tanto no hay llamadas ventas "descubiertas" (sin cheques), con excepciones puntuales y controladas. Igualmente se sigue el cronograma de pagos, con lo cual al final del ejercicio 2018 debía personalmente \$39,523.77 (sin protestados, no incluida Cartera regular). En comparación: 2018: aprox \$45,000 2016: aprox \$58,000 2015: aprox \$105,000. Conforme plan, se negoció el llamado refinanciado 2 con los respectivos intereses cuyo pago iniciará en el 2019.

Para el 2019 se planifica centralizar también la contabilidad en el sistema Mobilvendedor y que contabilidad se centre no en el registro de cobros sino el control y depuración de la cobranza en Distribuidores que es clave para el buen funcionamiento de la empresa.

al

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, 2017 \$38,600 y actualmente bordea los \$36,850. Se está solventando esta situación con la venta de productos de difícil venta ofrecidos por Imporbarsa pero no se dan los réditos esperados. En ejercicio 2019 se puede considerar dar de baja esta deuda por motivo de antigüedad cruzando con la provisión de incobrables y dilucidar si el resto se carga al gasto.

7.- Crédito.-

a) La empresa contrajo anteriormente un crédito para mantener su liquidez (CR 2009) crédito blando que actualmente tiene un pequeño saldo de \$2,000 que se liquidó en el 2018.

b) 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 2018, la empresa debe \$206,071.42. En comparación: 2017: \$301,249.94. Por tanto, se han solventado aproximadamente \$100,000 del crédito.

c) Con el fin de solventar el incremento en importaciones, y conforme se informó previamente a los socios, se contrajo una deuda de \$108,245, del cual el saldo a fin del ejercicio 2018 fue \$90,245 con intereses del 8% que se pagarán trimestralmente. Por tanto se han solventado \$18,000 del crédito. Se planifica solventar \$25,000 de capital durante el 2019.

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) Razón corriente: El índice de liquidez 2.01 ha subido constantemente en 4 años (2017 - 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 2 veces.

b) Razón ácida: es la capacidad de convertir en forma inmediata los activos corrientes en dinero en efectivo; se ha bajado ligeramente; 1.39 La relación adecuada es 1 a 1. Por cada dólar que debe, la organización tiene la capacidad de pagar de forma inmediata 1.39, y por lo tanto puede cancelar sus obligaciones a corto plazo. (ref. 1.46 2017 – 1.06 2016 – 0.83 2015).

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 situación descrita en el punto 4.- del presente informe. (2017, 82 días 2016: 81 días – 2015: 67 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 se mantiene: 8.00. Comparamos con los ejercicios que no se vendió Kits: (8.00 2017 – 5.37 2016 – 5.15 2015 – 4.93 2012 – 4.93 2011).

Cal

e) La rentabilidad sobre venta (margen neto de utilidad) se ha doblado frente al 2017; es de 6.42%. Por tanto, por cada \$100 vendidos en la empresa, queda una utilidad de \$6.42. (Referencias: 2017: 3.12%– 2016: 3.67%– 2015: 5.71%). Esto se relaciona con la estrategia de compras e incremento de ventas.

f) La rentabilidad y sobre activos igualmente es el doble: 11.41%. Por tanto, por cada \$100 invertidos en activos, los socios ganan \$11.41. (Referencias: 2017 : 5.39% – 2016: 5.23% – 2015: 9.52%)

g) La rentabilidad sobre el patrimonio creció en la misma proporción nuevamente a 26.21%, es decir que por cada \$100 invertidos en el negocio, los socios obtienen \$14.35. (2017: 14.35% – 2016: 15.28% – 2015: 22.51%)

h) Los resultados de las operaciones han crecido: Utilidad bruta del ejercicio \$166,830.39. En comparación: 2017: \$73,511.99 – 2016: \$78,451.99 – 2015: \$133,757.51 – 2014: \$161,477.01) y la Utilidad neta por repartir \$100,958.21 es más del doble del ejercicio anterior. (2017: \$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.

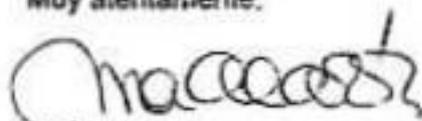
9.- **Proyecciones y propuestas.**- En general el 2018 refleja una situación de mejoría frente a un 2017 estabilizador y un crítico año 2016. Las medidas para reforzar esta tendencia al alza esta situación se centra en los siguientes ejes de actuación:

a) **Importaciones, ventas y nuevos productos:** la estrategia general de importaciones y ventas se mantendrá en vista de los resultados positivos. En octubre de 2019 se planifica una nueva visita a la feria de cantón para seguir ampliando la base de proveedores y productos.

b) **Recuperación cobranza.**- Negociar y refinanciar con intereses lo que el Distribuidor (JA) no cubrió con inmuebles y poner los inmuebles a la venta. Se continuará con la estrecha vigilancia de cobranza (re estructuración de control de cobranzas en coordinación con contabilidad).

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. Este año en Septiembre se volverá a decidir la Gerencia General con cuya reelección quedaría cimentado un voto de confianza a nuestra ardua gestión.

Muy atentamente,



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