Quito, a 16 de marzo de 2020

Señores Socios
Reingeniería Ziebell Cía. Ltda.
Ciudad.-

De mi consideración:

1.- Situación general.- El año 2019 denota estancamiento en la economía del país y la empresa frente al 2018, sin llegar a niveles críticos de 2016 y 2017.

El precio del petróleo se ha mantenido relativamente estable: bordeó los $45 por barril en el 2016; en 2017 promedió $55 y en el 2018 pasó de $60 y en en 2019 promedió $55,55 por barril. Los ingresos por el crudo forman gran parte de los ingresos estatales, pero aún esta estabilidad no ha posibilitado al Estado ordenar sus finanzas. De igual manera, no hay avances sistemáticos y amplios en eliminar la corrupción, aunque se inició el caso sobornos 2012-2016 (denominado “arroz verde”) y no hay visos de recuperar dinero perdido por este lastre.

La situación ecocómica del país sigue sin rumbo cierto y el Estado continúa financiando su gasto corriente con créditos. Dada esta falta de rumbo para dirigir las finanzas públicas, estas se volvieron insostenibles y el Estado decidió eliminar los subsidios a los combustibles

Esto llevó a una debacle socio política de mayores proporciones, pues se dio un levantamiento general de la población y en especial de comunidades indígenas. Con esta medida de hecho, y después de generar severos daños a economía y ciudad, episodios de represión y con bajas de lado y lado, el Gobierno tuvo que retractarse de la medida económica. Así terminó con tendencia de bajada un año, que por ejemplo no llegó a la meta tasa de tener un crecimiento de 1,4% previsto por el Banco Central del Ecuador BCE.

En Octubre 2019, justamente mientras el país se encontraba paralizado por el Paro Nacional, la empresa nuevamente visitó a la Feria de China en Octubre de 2019 para cimentar relaciones, buscar proveedores e incrementar sus importaciones.

Ya en el último trimestre del año 2019 se conocía justamente de este país el surgimiento de la pandemia del Coronavirus, generada por el virus SARS-COVID-2 (conocido como covid-19 por el año en que surgió en Wuhan, China) que empezaba a esbozar una complicación en las entregas por parte de proveedores y la pandemia mundial que vendría a colocarnos en un panorama nunca antes visto.

2.- Compras locales e importaciones.- La empresa adquirió de su proveedor principal en el año **2019 $1’549.098,65** valor parecido al 2017 y 2015 $1’523.736.75, pero un ligero decremento frente a 2018 $1’607.439.46.

Se realizó una compra local extraordinaria por $97,657.14 valor que se pretende importar en el 2020 y no adquirir más localmente. De los proveedores locales usuales se mantuvo las adquisiciones $84,701.07 en 2019, casi idéntico a 2018: a $84,410.51. Como siempre, se destaca que la política de la empresa seguir adquiriendo los productos manufacturados nacionalmente.

La empresa ha importado en total $140,521.91 (sumando importaciones llegadas y en tránsito) frente a $320.556.84 *2018* y $168,435.95 *2017*. La aspiración para el 2020 es importar entre $250,000 y $300,000.

3.- Ventas.- La venta menos devoluciones y descuentos, o sea **Venta Neta 2019** fue de **$2'486.241.51**. Se mantuvieron relativamente bien pese al mes de octubre perdido por el paro nacional; pero suponen una baja frente a *2018*: $2,600,374.37 - *2017*: $2'357.496.27, *2016*: $2'139.192.70.

4.- Cobranza, Vendedores y Distribuidores.-
a) Mobilvendor: El sistema en lo comercial está implantado y ha resultado un éxito para el manejo de facturación y cartera. Sin embargo, la reportería sigue dejando qué desear y el módulo de contabilidad cuya implantación se inició con antelación para arrancar en 2020 tiene varios vacíos e inconvenientes.

b) Personal adicional.- Se dieron problemas con el personal de ventas de disposición de dinero (AC) y salidas de personal (YS, LU) pero no se va a contratar más personal de ventas hasta definir protocolos de vigilancia de cobranza. Sin embargo, se contrató a un diseñador para temas puntuales y se va a contratar un chofer y bodeguero adicionales en el 2020 para cubrir requerimientos de distribución.

c) Control cobranza.- Hay varios problemas al momento de realizar la cobranza. Por un lado están clientes "mal pagador", que pagan sus obliggaciones de forma irregular o con atraso e incluso un pequeño porcentaje de incobrables. Por otro lado, existe la presión del mercado: los competidores venden a créditos cada vez más amplios llegando hasta a crédito de 120 días. Por otro lado, existe el riesgo permantente de que vendedores o distribuidores dispongan de valores. Este ha sido uno de los principales problemas de la empresa y se tomaron cartas en el asunto el ejercicio 2019. Se definieron estrategias para control con Mobilvendor y estrategias adicionales (viajes de control, llamadas de control, tamizado por MV y seguimiento a clientes que pagan en efectivo). Así se espera minimizar el riesgo y detectar anomalías lo antes posible para tomar medidas.

d) Refinanciamiento AS-NL.- Justamente los dos vendedores que se dispusieron de sumas que la empresa en 2016 y la registraban como deuda de clientes, resolvieron su situación así: El uno (AS) pagó cuotas mensuales y vendió su vehículo en 2019 y cubrió parte de la deuda, quedando un monto manejable de poco más de $2,000. Se está financiando un nuevo vehículo y no ha tenido un solo inconveniente en el 2019. El otro (NL) propuso que contraerá en el 2020 un crédito para cubrir los valores del refinanciamiento que actualmente bordan *$6,000 (NL).* A inicios de 2020 se realizará una auditoría de su cobranza para acceder a esta propuesta.

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 Distriuidor (JA) quedó en 24,037.36. A partir de mayo de 2019 se negoció pagos mensuales una tasa de interés blanda del 8% y que implican pagos de $400 mensuales y que se abonan a la deuda.

Además estaba reteniendo sumas menores de la cobranza para financiar los gastos y reponerlos más tarde. Esto generó serias confusiones y mucho trabajo por lo que se prohibio estrictamente esta modalidad, y se paga anticipo a las comisiones que nos factura y se encuentra solventada y organizada la situación. Será auditada su cobranza de forma mensual en el año 2020.

No se pudo vender los terrenos en el 2019. Será necesario buscar un corredor para realizar dicha venta.

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. Conforme plan, se negoció el llamado refinanciado 2 con los respectivos intereses cuyo pago inició en el 2019. El cronograma de pagos se sigue sin alteraciones. Por tanto, al final del ejercicio 2019 debe personalmente poco menos de $32,000 (sin protestados, no incluida cartea regular). En comparación*: 2018*: 39,532.77, *2017*: aprox $45,000 *2016*: aprox $58,000 *2015*: aprox $105,000.

g) Recuperación notas de crédito Francisco García.- Reingeniería Ziebell Cía. Ltda. tenía a favor un valor de notas de crédito $9,066.90. Estas notas de crédito fueron emitidas por el proveedor de linternas Francisco García Soto en los años 2011 y 2012. Por la relación de confianza que existía con el proveedor, siempre se esperó una propuesta económicamente viable para compensarlas. Al no darnos esta opción, se buscó solución a través de un juicio en el cual se logró que el demandado García nos venda linternas (que las están importando ahora). A esa venta se aplica el valor de $8,644.56 de notas de crédito y quedó un pequeño valor residual que canceló Reingeniería. No se pudo aplicar el valor completo de las notas de crédito, pues una fue impugnada por el demandado y se decidió negociar así. Esa importación llegaría aproximadamente en marzo de 2020.

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 2018 $36,850 y actualmente es de $35,238.13.

Se intentó solventar esta situación con la venta de productos ofrecidos por Imporbarsa (llamados "huesos" por ser de difícil venta) pero no se dan los resultados esperados. Por este motivo, y al permitirlo así la antigüendad de la deuda, se cruzará con la provisión de cuentas incobrables por $24,379.18 y así queda una deuda con un saldo final en el 2019 de

$10,858.95. A este valor se podrá seguir abonando los valores logrados por venta de huesosy se puede dilucidar si se carga en algún momento el valor al gasto.

6.- Créditos.-
Los créditos que ha contraído la empresa se han ido cancelando de forma razonable y dentro de lo programado:

a) La compañía contrajo en el año 2016 una deuda de aproximadamente $340,000 que sirvió para solventaventar 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 2019, la empresa debe $154,948.50. En comparación: *2018:* $206,071.42. *2017*: $301,249.94. Por tanto, se han solventado aproximadamente $50,000 del crédito.

b) Con el fin de solventar el incremento en importaciones, y conforme se informó previamente a los socios, se contrajo en 2018 una deuda de $108,245 a un interés blando del 8%. A fin del ejercicio 2019 el saldo fue $54,245. En comparación: *2018* $90,245. Por tanto se han solventado $36,000 del crédito. Se planifica solventar $25,000 de capital durante el 2020.

c) Con el fin de adquirir un vehículo de trabajo, la empresa contrajo una deuda por $25,000 que se proyecta pagar en el 2020 por completo.

7.- 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: Este índice de liquidez bajó ligeramente a **1.68** (2,01 *2018* - 1,82 *2017* - 1.67 *2016* 1.28 *2015*). Pero la relación siue sendo mejor que la adecuada que es 1 a 1. El índice demuestra que por cada dólar de deuda que tiene la Empresa, esta tiene capacidad de pagar 1,68 veces.

b) Razón acida: es la capacidad de convertir en forma inmediata los activos corrientes en dinero en efectivo; ha bajado muy ligeramente: **1.31** La relación adecuada es 1 a 1. Por cada dólar que debe, la organización tiene la capacidad de pagar de forma inmediata 1.31, y por lo tanto puede cancelar sus obligaciones a corto plazo. (ref. *1.39 2018* – 1.46 *2017* – 1.06 *2016 – 0.83 2015*).

c) El plazo promedio para cobros se mantiene alto: **84 días,** al igual que el ejercicio anterior. Esto se explica con la situaciónd descrita en el punto 4.- del presente informe. (*2018*: 82 días – *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 es de **6,90**. Se observa una baja si comparamos con los ejercicios inmediatamente anteriores: (8.00 *2018* – 8.00 *2017* –5.37 *2016* – 5.15 *2015*).

e) La rentabilidad sobre venta (margen neto de utilidad) es de **5,26%**, también una baja frente al ejercicio anterior: Por cada $100 vendidos en la empresa, queda una utilidad de $5,26. *(*Referencias: *2018*: 6,42 – *2017:* 3.12% – *2016:* 3.67%– *2015:* 5.71%). Esto se relaciona con el alto costo de ventas y el paro nacional en octubre.

f) La rentabilidad y sobre activos también se inscribe en la tendencia a la baja **8,66%** Por tanto, por cada $100 invertidos en activos, los socios ganan $8,66. *(*Referencias: *2018* : 11.41% – *2017* : 5.39% – *2016:* 5.23% – *2015:* 9.52%)

g) La rentabilidad sobre el patrimonio bajó en la misma proporción a **21.59%**, es decir que por cada $100 invertidos en el negocio, los socios obtienen $21,59. (*2018*: 26.21% – *2017*: 14.35% – *2016*: 15,28% – *2015: 22,51%*)

h) Los resultados de las operaciones han crecido: **Utilidad bruta del ejercicio $130,730.31** En comparación: *2018*: $166,830.39 – *2017*: $73,511.99 – *2016*: $78,451.99 – *2015*: $133,757.51 – *2014:* $161,477.01*)* y la **Utilidad neta por repartir $78,944.24** es la conclusión de la tendencia general a la baja. (*2018*: $100,958.21 – *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 cierre 2019 refleja una tendencia de baja pese a que el año inició de forma positiva; pero la pérdida de un mes completo de trabajo y las dificultades en la cobranza generaron un baja que se refleja en cifras. 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.

b) Estricta supervigilancia de cobranza.- Se continuará con el plan de control y auditoría de las cobranzas.

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 Cía. Ltda.
C.C. 170500246-5