

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

Quito, a 15 de marzo de 2008

**Señores Socios**  
**Reingeniería Ziebell Cía. Ltda.**  
**Ciudad.-**

De mi consideración:

**1.- Situación general.-** Al terminar el año 2007, culminamos dos años de distribución directa. Pese a la difícil situación política y coyuntural, hemos logrado mantener las ventas con un decrecimiento ligero de ventas importadas y un crecimiento en ventas de proveedores locales.. En general, la Gerencia General viene cumpliendo con las políticas económicas y administrativas fijadas en la Junta de Socios. En detalle las gestiones realizadas en el año:

**2.- Manejo de cobranzas**

Las cobranzas han probado ser eficaces con una cartera de difícil recuperación mínima, menor al 0.5% de la venta general. No hay procesos legales pendientes para cobrar.

La empresa mantiene un plazo promedio de 70 días de crédito para la recuperación de las cuentas por cobrar a los clientes, mientras que en el 2006 el promedio fue de 65 días. Esta cifra es un promedio de recuperación entre ventas de contado y crédito hasta 90 días. La difícil situación y el refinanciamiento de una deuda grande de un vendedor (zona Costa) atrasaron el cobro general del ejercicio 2007. En cobros de contado, el promedio de cobro es de 15 días, lo cual es un rango muy aceptable; el atraso general del cobro se dio en cobros a crédito.

**3.- Sistema de ventas**

En Febrero, abril y marzo se intentó un sistema de Comisiones con uno de los vendedores (zona Costa) el cual no tuvo resultados positivos. Inclusive se incorporó al sistema contable sistema de comisiones para funcionar de esta manera, más la irregularidad e inexactitud de la cobranza del subdistribuidor hacen imposible llevar un sistema de comisiones como el propuesto.

En el vendedor de la Zona Quito se estableció un sistema de consignación, por el que una bodega en su casa se usa para dejar mercadería. Así se evitó el obstáculo de las frecuentes cargas de mercadería que se realizaba

*MacQuash*

con él. Se realiza un inventario periódico de esta bodega contable, una devolución y establecimiento de nuevo.

#### **4.- Contratación de un nuevo sistema contable**

Se contrató un nuevo sistema de contabilidad ya que el actual sistema no cumple con los requerimientos administrativos máxime que el Ing. administrador del programa no seguirá prestando servicios. Las ampliadas necesidades de la complicada cobranza y movimientos de bodega hacen necesarias un nuevo programa, el cual –por la misma complicación- estará en funcionamiento para mitad del 2008.

#### **5.- Otras inversiones.-**

La empresa invirtió en equipos de oficina (sistema UPS), dos vehículos para movilización de cobranza (Yaris y Terios). La posible adquisición de un camión se pospuso para el año 2008 para guardar mejor distribución de recursos. Además, vale la pena mencionar la contratación de un experto en economía, finanzas y comercio exterior que presta sus servicios en ventas asesorando sobre la mejor forma de expansión de la empresa y mejorar su rendimiento en economía de crisis.

#### **6.- Importaciones**

La empresa ha invertido en varias importaciones incorporando por primera vez proveedores chinos y experimentando con productos nuevos (T#1,mar07<sup>1</sup> - R#1,jun07 - HB#1,oct/07). La sustitución de nuevos proveedores se dio por el desmedido incremento de precios en los proveedores. De todas maneras, se continuó con importaciones de proveedores ya utilizados (F#10, ene07). Se intentó aperar la bodega con lo necesario y bajar el stock en bodega para mejorar la rotación de los productos. En total la inversión en importaciones del año 2007 asciende a aproximadamente \$82,000 (FOB) y \$102,000 (Incluidos aranceles y demás costos, excluido IVA). Según balances, el índice de rotación de la mercadería en el 2007 fue de 5 veces.

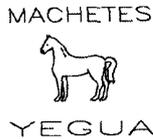
#### **7.- Robo bodega**

Como es de su conocimiento, fuimos víctimas de un robo hormiga en Agosto de 2007 (en las vacaciones), por lo que se realizó la investigación correspondiente, y se invirtió en las medidas de seguridad pertinentes. El Seguro cubrió el siniestro.

**8.- Trámites legales y contables.-** Los múltiples cambios en la legislación tributaria y ampliación de declaraciones han obligado a la múltiples

---

<sup>1</sup> La fecha indicada junto al código es la fecha de llegada



labores con el fin de mantenernos al día. La compañía no tiene pendiente trámite legal o administrativo (SRI) alguno.

**9.- Ventas netas.-** La difícil situación y el ajuste en las importaciones generó una ligera baja en la venta de productos importados frente al 2006, que fue de \$333.000<sup>2</sup>. En el 2007 la venta de importados asciende a \$321.000; es decir tenemos una de 3.8%. Pensamos revertir esta tendencia con los proyectos descritos más adelante. En cuanto a venta de productos de proveedores locales, la venta ha incrementado en un 17,7%, de \$1'352,000<sup>3</sup> en el 2006 a \$1'592,000 en el ejercicio 2007. Esta tendencia positiva se debe reforzar como se propone en el punto 11.

**10.- Gestión financiera y Utilidades.-** La gestión financiera en detalle de la Administración se puede apreciar en el balance entregado a los socios. Vale mencionar sin embargo los siguientes puntos destacados:

El índice de liquidez de 2.12, es decir, la empresa puede pagar 2.12 veces por cada dólar de deuda. Esto demuestra una tendencia favorable en relación al 2006, cuyo índice fue de 2.58.

La capacidad de convertir inmediatamente los activos corrientes en dinero efectivo no es ideal aún. Tenemos un índice de 1.46 que significa que por cada dólar que se debe, la empresa tiene capacidad de pagar de forma inmediata 1.46.

La rentabilidad sobre ventas o margen neto de utilidad es de 7.64% y la rentabilidad sobre activos 15%. Esto significa que por cada 100 dólares invertidos en activos los accionistas ganan 15 dólares aproximadamente. La rentabilidad sobre el patrimonio es de 25.61%, por tanto, por cada 100 dólares invertidos en el negocio, la rentabilidad es de \$25 aproximadamente.

En general, los resultados de las operaciones han generado la utilidad bruta de \$143,356.69 y la utilidad neta por repartir es de \$86,636.81. Sugiero la repartición de las utilidades.

#### **10.- Proyecciones y propuestas**

De conformidad con la labor realizada por la Presidencia de la empresa y el experto financiero contratado para delinear la potenciación y expansión del negocio, manejamos un proyecto con tres ejes.

<sup>2</sup> cifras aproximadas

<sup>3</sup> cifras aproximadas

**10.1. Importación.-** La proyección para el siguiente año 2008 es sumamente ambiciosa: lograr el un incremento de 50% mínimo en ventas netas de productos importados. Con este fin, el proyecto es tomar un crédito y ampliar agresivamente nuestra inversión en importaciones. Para ello requerimos contar con el respaldo los socios. Aclaremos que los resultados quizás no sean a corto plazo (1 año), sino que esperamos resultados palpables en 2 a 3 años, es decir a mediano plazo.

**10.2. Publicidad.-** Concomitantemente, debemos iniciar una agresiva campaña publicitaria. Esto beneficiará además la venta de productos adquiridos localmente. Hasta aquí y, como de vela el balance, la empresa ha invertido ampliamente en los clientes que ya tiene realizando frecuentes visitas, eventos e invitaciones. Sin mermar estos esfuerzos que se hacen, la Administración estima inevitable llegar al público y ampliar agresivamente la difusión por radio y otros canales de publicidad. La inversión actual es insignificante y se planifica invertir 10 veces el actual monto destinado a publicidad.

**10.3 Nuevos productos.-** El tercer eje de la proyección para el siguiente año es seguir con la expansión agresiva de productos de nuestra línea buscando nuevos productos que complementen las líneas que ya manejamos y que se pueden vender por nuestros canales de distribución.

Con estos resultados, metas y proyectos, la Administración se suscribe agradeciendo la confianza demostrada.

Muy atentamente,



**Dra. Ina Alarcón Bach**  
**Gerente General**  
**Reingeneiría Ziebell Cía. Ltda.**