

INFORME DE GERENCIA PARA EL AÑO 2010
Quito, Marzo 23 de 2011

Estimados socios:

Quiero darles las gracias por su asistencia a la reunión anual correspondiente al período 2010. A continuación pongo a su consideración el informe de gerencia sobre la gestión en ese período.

RESUMEN GENERAL

La gestión en el año 2010 para Novatech ha sido bastante buena, a pesar de la difícil coyuntura económica para las empresas y de las dificultades políticas en el país. Estas características del entorno siguen generando una situación de inversión extranjera privada prácticamente nula en nuevas empresas y la salida de inversiones locales a países vecinos.

En un clima de esa naturaleza, los proyectos tecnológicos reciben poca prioridad y las empresas tratan de extender al máximo la vida útil de tecnologías existentes. Paradójicamente, la exigencia de formalización de las empresas locales, alentada por temas tributarios y de control, ha generado una nueva ola de requerimientos de reemplazo de tecnología antigua por herramientas más nuevas y confiables. Esto ha favorecido nuestra actividad, especialmente en Guayaquil.

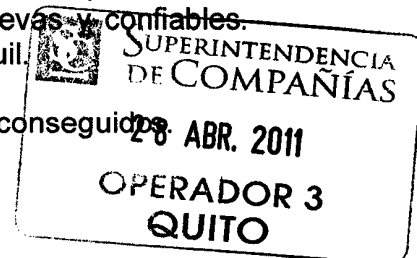
Quisiera hacer varios comentarios al respecto de los resultados conseguidos.

NOVATECH CIA. LTDA.

Ecuador generó resultados muy buenos, basados especialmente en el desempeño de un negocio maduro como el de Infor y en el continuo despegue de QlikView. Microsoft y QPM tuvieron problemas de rentabilidad que deberán ser corregidos a futuro.

Desde el punto de vista del mercado, debo decir que este ha tenido un comportamiento diferente en los distintos negocios:

- El negocio de ERP's, ha estado en general poco movido. El número de proyectos que pensábamos cerrar no se concretaron en el año, y los que se cerraron estuvieron tardíos. Las empresas mostraron interés pero no tomaron las decisiones como se esperaba.
- En el negocio de Business Intelligence, hemos visto un buen movimiento y hemos tenido la oportunidad de cerrar un número importante de proyectos.



No todos del tamaño que quisiéramos, pero si varios con empresas importantes y representativas del país.

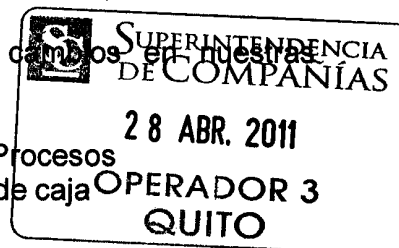
- En el negocio de consultoría, hemos notado un altísimo deterioro de la contratación de proyectos. Tal vez si se han contratado algunos proyectos pequeños y baratos, pero proyectos de buen tamaño han sido extremadamente escasos. Vemos con preocupación la situación de este mercado.

En general, pensamos que las empresas invirtieron menos y con un cuidado muy grande de sus recursos y de sus centavos. Cada vez los clientes requieren mayores garantías, tienen expectativas superiores y exigen de las empresas como la nuestra grandes compromisos y sacrificios de margen.

Las inversiones nuevas en las empresas han sido menores y continúa la tendencia de bajísima inversión privada y mayor inversión estatal. El año 2010 fue relativamente bueno para las compañías clientes, pero no suficiente para superar la desconfianza en el futuro y la decisión de no arriesgar sus recursos en el Ecuador.

Si tuviésemos que caracterizar los esfuerzos del año en algunos pilares estratégicos, deberíamos mencionar los siguientes:

- Esfuerzo grande por capitalizar el mercado de Guayaquil
- Esfuerzo importante para repotenciar nuestra presencia en Guayaquil
- Mucha dedicación de tiempo para resolver problemas de implementaciones en clientes importantes
- Esfuerzo de rediseño y de implementación de cambios en nuestras metodologías para ejecución de proyectos
- Capitalización de la ola QlikView
- Esfuerzo de sostener el mercado de Consultoría de Procesos
- Esfuerzo importante por resolver problemas de flujo de caja



A continuación trato brevemente cada uno de estos temas.

Mercado de Guayaquil

Guayaquil ha sido un mercado que no ha logrado despuntar en años anteriores a pesar de los esfuerzos realizados. Nuestra impresión ha sido que el interés de las empresas y sus gerentes en el pasado ha estado lejos de las inversiones en "intangibles" que generen beneficios a más largo plazo. Siempre en Guayaquil hemos competido contra las máquinas e instalaciones, perdiendo en la mayoría de los casos. Sin embargo, fundamentalmente debido a la acción del SRI en las empresas del país, nos damos cuenta que se levantó una ola importante de formalización y adopción de tecnología. Consecuentemente hemos estado muy interesados en capitalizar esa ola.

Presencia de Novatech en Guayaquil

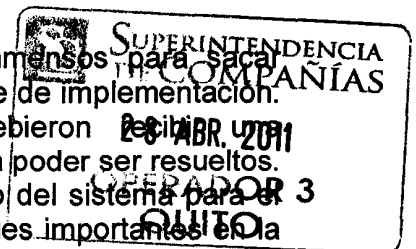
Con lo anterior, nos dimos cuenta que para poder capitalizar la coyuntura de Guayaquil, necesitábamos repotenciar nuestra oficina, que únicamente tenía los recursos humanos y físicos mínimos para cumplir con un rol de "back-up" de la de Quito cuando existían proyectos que demandaban mayor esfuerzo en Guayaquil. En efecto, dado que la mayoría de proyectos se habían dado en Quito, Guayaquil solamente tenía recursos emergentes y por esa misma estructura y realidad, terminaba siendo un grupo humano desmotivado y sin un rol real en el negocio de Novatech. Decidimos tomar una oficina más grande y agradable, adecuarla de manera apropiada y contratar los recursos para que los proyectos puedan ser atendidos de manera sustancial con consultores locales y solo en casos emergentes se recurra a consultores de Quito.

Todo lo anterior se hizo basado en el proyecto de Fadesa que podría convertirse en el referente de Guayaquil, como lo ha sido Pronaca en Quito. Más adelante hablaremos de los proyectos en particular, pero por lo menos la intención fue esa y logramos aprovechar el momento para repotenciar la oficina de Guayaquil, que al momento tiene ya una dinámica totalmente diferente.

Dedicación a resolver casos de proyectos importantes

Durante el año 2010 hemos debido dedicar esfuerzos inmensos para sacar adelante proyectos importantes que se complicaron en la fase de implementación. Casos como Confiteca, Fadesa, Neyplex y Cedal debieron ser resueltos. En el caso de Confiteca, hubieron problemas de desempeño del sistema para el nivel de transacciones que tenían, que ocasionaron dificultades importantes en la operación y esfuerzos grandes de Microsoft y Novatech para resolverlos. Durante el año se logró resolver la mayoría de los mismos, pero la relación se complicó y como consecuencia se suspendió la ejecución de los proyectos de Colombia y Perú, que debían ir a continuación. Todavía al día de hoy quedan un par de problemas que aún no han sido resueltos. De todos modos, el cliente ha apreciado el nivel de compromiso y servicio de Novatech durante todos estos meses.

En el caso de Fadesa, hubieron dificultades importantes debido a personalizaciones que se debieron realizar en el software de Microsoft: unos casos debido a limitaciones de funcionalidad del software estándar para temas particulares del negocio del cliente, y en otros casos debido a la insistencia del cliente en modificar la funcionalidad estándar del software en ciertos procesos críticos. Como consecuencia de eso se extendieron los tiempos de implementación de manera importante y nuevamente hicieron que se suspendan los proyectos subsecuentes con otras empresas, que estuvieron programados. También hubieron un par de problemas en la funcionalidad estándar que Microsoft debió resolver. El cliente tuvo muchos menos problemas de operación que



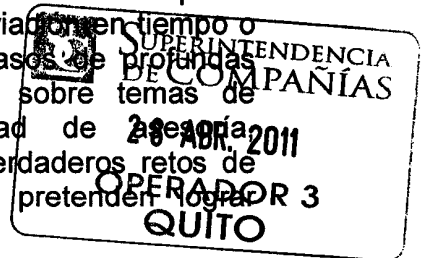
Confiteca, pero el impacto de estos pequeños problemas fue muy grande, por lo que nuevamente se sintieron muy afectados.

Neyplex es un caso parecido al anterior. Debido a un número importante de personalizaciones del software y en este caso debido también a problemas de reemplazo de consultores, el proyecto fue a la deriva hasta que tuvimos que replantearnos el servicio que debíamos prestar y pudimos afortunadamente re-enrumbiar el proyecto. Obviamente también en este caso debimos dedicar cantidades importantes de tiempo, esfuerzo y recursos para lograrlo.

Cedal también sufrió de algo parecido, aunque en este caso posiblemente el mayor efecto fue causado por problemas con la asistencia y tiempo de dedicación de los consultores, que hicieron que el proyecto se retarde en el tiempo de manera importante. Finalmente se pudieron superar los problemas pero nuevamente con la dedicación de esfuerzos y recursos adicionales importantes.

Tratando de entender las causas de los problemas en los distintos proyectos, encontramos algunas:

- Las empresas grandes que contratan hoy un ERP, son mucho más conocedoras de estos procesos y tratan de asegurarse al máximo que el proveedor sea quien quede "a cargo" de cualquier desviación en tiempo o en costo en los proyectos. Esto hace que existan casos de profundas discusiones sobre la responsabilidad de las partes sobre temas de personalizaciones, desarrollos, cumplimiento, calidad de implementación, demoras, etc.. Todos estos proyectos grandes son verdaderos retos de manejo, porque las expectativas son muy altas y pretenden lograr resultados muy tangibles en poco tiempo.

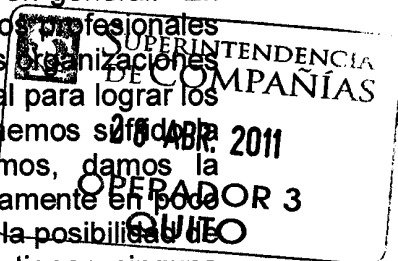


- Con Dynamics AX estamos llegando sobre todo a empresas medianas. Estas tienen comportamientos diferentes que las grandes, debido a diversos factores como cantidad y calidad de los recursos disponibles, experiencia en proyectos similares, influencia de los dueños en los procesos, nivel de expectativas en estos proyectos, disponibilidad de dinero para cubrir imprevistos, entre otros. Por tanto hoy nos vemos enfrentados en estos proyectos a tener que poner más recursos y tomar mucho más responsabilidades que en proyectos con empresas más grandes, cosa que no en todos los casos estamos en posibilidad de cumplir.
- Las metodologías de implementación que hemos venido utilizando en todos estos años han quedado obsoletas por los cambios en las actitudes y expectativas de los clientes, en las exigencias de tiempos para completarlos y en el tipo de recursos con los que contamos en Novatech. Por esa razón hemos debido reformular las metodologías de manera que se puedan acoplar mejor a la nueva situación. Además esto ha sido necesario por la gran presión de costos que tenemos en la compañía, que nos obliga a

revisar la manera como hacemos las cosas con el fin de hacerlas de manera más eficiente. Sin embargo de todo lo anterior, debo decir que ha tomado tiempo y no ha sido posible completar la curva de aprendizaje y experiencia con los nuevos esquemas aún.

- Finalmente, creo que es necesario profundizar sobre un tema particularmente importante: la alta rotación de personal de consultoría que hemos venido teniendo en los últimos años. Desafortunadamente para la actividad de Novatech, vivimos una época completamente nueva y diferente en los temas relativos a la estabilidad y a los intereses de las personas sobre los asuntos laborales. Desde hace unos años hemos venido sintiendo una gran dificultad para retener a las personas en la compañía. Si bien esta es una tendencia general en los jóvenes profesionales que encuentran ahora numerosas oportunidades de desarrollo personal y profesional, esto es particularmente crítico en nuestro caso en el que el producto que vendemos es el conocimiento de las personas. En alguna discusión con gente relacionada con temas empresariales se mencionaba que actualmente los jóvenes permanecen en un trabajo solamente mientras eso encaje con su proyecto personal, que incluye viajar, estudiar sus maestrías o disfrutar el mundo en general. En este contexto el trabajo que talvez antes era un "fin" para los profesionales que basados en eso trataban de desarrollarse, crecer en las organizaciones y permanecer en ellas, hoy es solamente un medio temporal para lograr los objetivos personales. Lo cierto es que en nuestro caso, hemos sufrido la pérdida continua de profesionales a los que entrenamos, damos la oportunidad de participar en los proyectos, y desafortunadamente en poco tiempo, frente a una oferta económica algo mejor o frente a la posibilidad de estudiar o trabajar en cualquier otra parte del mundo, no tienen ninguna duda en renunciar sin importar lo que dejan ni a quienes afectan. Esta ha sido una constante en los últimos 4-5 años, que lamentablemente nos ha afectado inmensamente en términos de rentabilidad, imagen, servicio a los clientes, efectividad en el trabajo y nivel de stress frente a los compromisos que adquirimos.

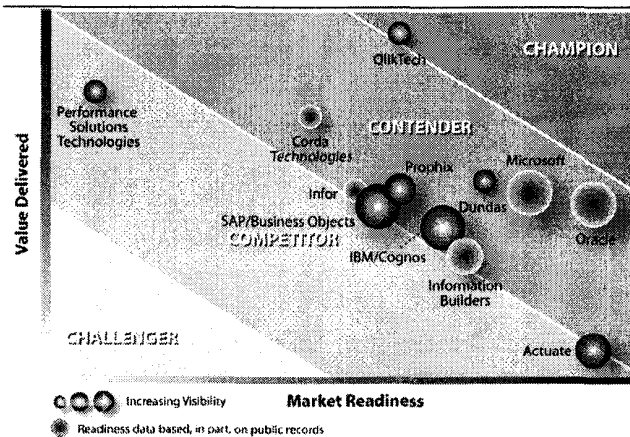
En este aspecto, todavía no logramos resolver los problemas que tenemos. Los proyectos mencionados, además otros que no hemos mencionado específicamente han sufrido realmente por estos motivos, haciendo que nos veamos en la urgencia de "tapar los huecos" de cualquier manera, acudiendo para ello a cargar de trabajo a las personas con conocimiento y buena voluntad que todavía tenemos, inventándonos alguna manera de diferir un poco los tiempos hasta que alguien esté disponible, reemplazando a la persona saliente con alguien nuevo, sin la experiencia suficiente, o finalmente como en los casos de consultoría de procesos, absorbiendo una carga de trabajo desproporcionada a nivel gerencial.



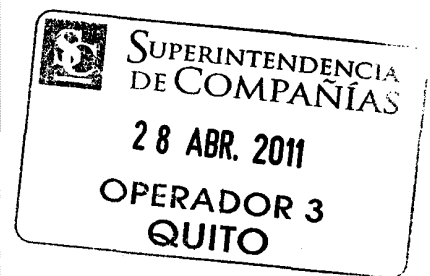
Momento de QlikView

Otra de nuestras prioridades estratégicas para el año, consistió en aprovechar el gran momento que vive nuestro producto QlikView. Este es un caso muy especial en el que nos encontramos un producto que tiene todo para ganar: precio competitivo, tecnología superior que hace que muy difícilmente alguien pueda ganarle, posibilidad de ser implementado en cortísimo tiempo en proyectos con mínimo riesgo, oportunidad de ofrecer al mercado un esquema de "Money back guarantee" que nadie más lo ofrece, entre otros factores diferenciadores. Afortunadamente, creo que comprendimos a tiempo las ventajas del producto y hemos podido explotar sus oportunidades y su posicionamiento en el mundo. De hecho, esta "ola" ha coincidido con una "ola" también en el resto del planeta, en donde el producto ha pasado de ser un desconocido a constar en los cuadros de los analistas como uno de los mejores del mundo por diversos motivos. Así los cuadros siguientes muestran algunos de los resultados de estos análisis:

The BIPM AXIS

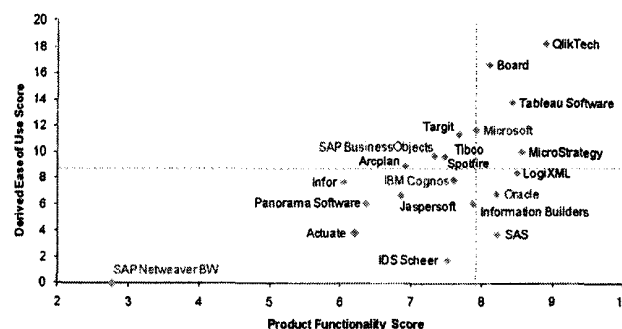


Source: Aberdeen Group, Q1 2009



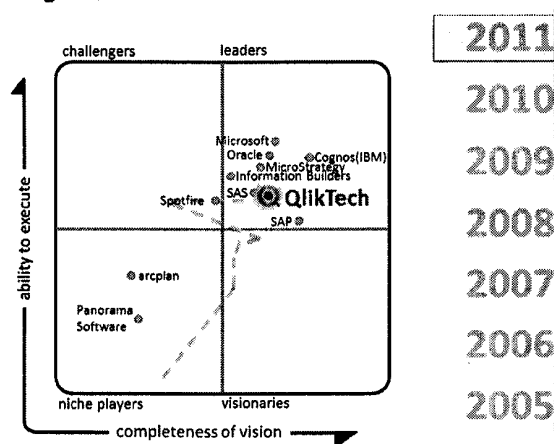
QlikTech Scores Highest in BI Ease of Use and Product Functionality

Gartner



Source: Gartner, April 2010

Gartner's Magic Quadrant



Por supuesto, como sucede en tecnología, este rápido crecimiento tiene asociado un final que desafortunadamente se avisa, y es que cada vez es menor la diferencia tecnológica entre los competidores y QlikView, y es posible que en menos de 2 años los otros ya estén al mismo nivel de oferta que nuestro producto. De hecho hoy ya tienen algún nivel de oferta similar productos como Business Objects y MicroStrategy, dentro de los grandes.

Esfuerzos en negocio de Consultoría de Procesos

También es necesario recalcar el altísimo esfuerzo que se ha hecho en el área de consultoría para tratar de concretar proyectos que en el pasado eran numerosos, pero que ahora son extremadamente escasos. En la mayoría de empresas grandes los proyectos de ISO ya se realizaron y en las medianas y pequeñas la tendencia a realizarlos con el apoyo de personas dedicadas a la consultoría, se profundizó en este año. Por tanto, hemos debido batallar fuertemente para tratar de conseguir proyectos y en muchos períodos de tiempo hemos tenido una muy baja ocupación de nuestros recursos. Los proyectos con el estado han sido una salida, porque han existido proyectos de financiamiento para las empresas a través del gobierno, pero en general se han demorado y no han sido suficientes para la estructura que tenemos. Por esa razón hemos tenido un año con un nivel altísimo de stress y con poco resultado. Nos damos cuenta que ya no podemos anclar nuestro negocio en los proyectos ISO y que el momento de buscar otras fuentes de consultoría llegó.

Los negocios de base instalada también fueron bastante menos movidos que en el año 2010.

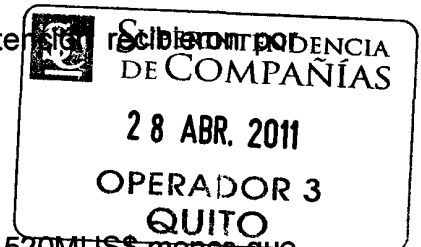
2011
2010
2009
2008
2007
2006
2005

28 ABR. 2011
OPERADOR 3
QUITO

Esfuerzos en el flujo de caja

Un capítulo importante sobre el que debo hablar es el flujo de caja de la compañía. Como se había previsto, el impacto del cambio de modelo de facturación de Infor sumado a un creciente problema de cobranza en los clientes nos ocasionó significativos problemas para contar con el flujo necesario para la operación. Nuestra área financiera debió realmente sufrir para lograr salir con las necesidades de dinero que se requerían mes a mes, tratando de amortiguar los efectos de la tardanza en los pagos de Infor, que se extendieron por más de 4 meses, y la de los clientes que en muchos de los casos se tomaron más plazo que el previsto. A esto se sumó el efecto de los proyectos complicados y retrasados que impidieron poder emitir las facturas correspondientes en las fechas programadas con el consecuente efecto en el flujo de caja. No se pudo concretar un crédito bancario que se pensó obtener aprovechando la coyuntura de la finalización del pago de la oficina para ponerla como garantía, pero muy probablemente se tendrá que hacerlo en los próximos meses.

Lo anterior como un resumen de los temas que mayor atención recibieron por parte de la organización en el año 2010.



Resultados

El 2010 logramos una facturación de 4.495 MMUS\$, esto es 520MMUS\$ menos que en el 2009. Sin embargo es necesario mencionar que esto se debió al cambio de esquema de facturación en Infor, dado que antes facturábamos el valor completo a los clientes y pagábamos a Infor regalías y hoy debemos facturar directamente a Infor solamente nuestra comisión. De haber continuado el esquema anterior, la facturación hubiese sido 700MMUS\$ más alta, es decir 5.195 MMUS\$ o 180 MMUS\$ superior al año 2009, lo que significaría un 3,6 % de crecimiento en facturación. Este valor de ingresos fue muy cercado al Plan Probable que era 4.63 MMUS\$, es decir un 97 % de lo esperado.

Desde el punto de vista de utilidad antes de impuestos, nuestro plan era de 218 MMUS\$ y afortunadamente logramos manejar de manera apropiada nuestros costos y terminamos con una utilidad real de 334 MMUS\$, es decir un 53% por encima de plan.

Mirando los resultados por unidades de negocio, ERM Infor contribuyó con 1.533 MMUS\$ (34%), ERM Microsoft 1.334MMUS\$ (30%), CPM 1.051 (23%) y QPM 577MMUS\$ (13%). Esto significa que Infor mantuvo su nivel de contribución a la facturación cuando comparamos con el 2009 (considerando el cambio de modalidad), Microsoft subió un par de puntos en forma relativa, mientras que CPM subió casi 4 puntos y QPM cayó unos 6 puntos frente al 2009. Estos resultados son interesantes porque hoy tenemos prácticamente 3 "patas" muy equivalentes en contribución y QPM que ha sido la que más problemas ha enfrentado. También es importante leer de estos números que con las complicaciones de la

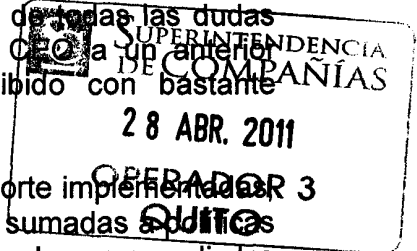
economía, es siempre más probable vender productos más tangibles (software) que productos menos tangibles (consultoría).

Desde el punto de vista de rentabilidad, ERM Infor con 197 MUS\$, CPM con 150 MUS\$, ERM Microsoft 37MUS\$ QPM tuvo una pérdida de 73 MUS\$. Lo anterior significa claramente que a pesar de los problemas existentes con Infor, el producto sigue generando el mayor ingreso y la mayor contribución a la rentabilidad de Novatech. Porcentualmente hablando, la unidad más rentable es CPM cuyo único producto al momento es QlikView, con un 15.6 % de rentabilidad. Esto es más alto que Infor que generó un 13 % de rentabilidad, y que Microsoft que sigue adoleciendo de problemas de rentabilidad con un bajo 3 %.

El caso de QlikView es muy interesante porque a pesar de tener un margen bajo de comisiones por ser un distribuidor sino un sub-distribuidor, el nivel de costos que maneja en estructura de gente es muy interesante, por lo que su contribución es alta. Microsoft es un negocio que preocupa porque no logramos superar los problemas que atentan a su rentabilidad y es aquel en el que más hemos sentido el impacto de la rotación de gente. No logramos ser eficientes en los proyectos, en la retención de gente, en el desarrollo de personalizaciones y por tanto adolecemos de un sinnúmero de problemas que merman la rentabilidad.

Siendo tan importante para Novatech, otra vez debemos hablar del tema de Infor y la situación en el mundo y en el mercado de Ecuador. En el mundo, Infor sigue creciendo; es la 3ra. compañía de soluciones empresariales en el mundo por atrás de SAP y Oracle, con ventas que superan los 2 BBUS\$. Solo para tener una referencia, en la mejor época de Baan, hace 10 años, la empresa vendió cerca de 700 MMUS\$. Hoy han anunciado la compra de otra empresa importante de software (LAWSON), que en un momento fue un competidor directo. Con esa compra Infor posiblemente supere los 3 BBUS\$ y seguirá en una posición de expectativa en el mundo. Todos los analistas coinciden en ver a Infor como un proveedor al que no hay que dejar de mirar, porque a pesar de todas las dudas sobre su éxito, ha seguido caminando y hoy tienen como CEO a un anterior vicepresidente de Oracle, cosa que el mercado ha recibido con bastante expectativa.

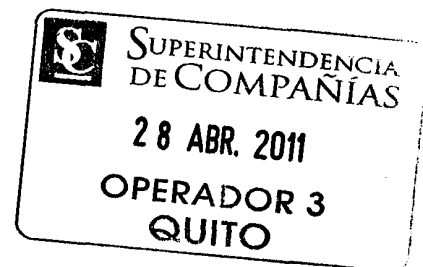
En el país las cosas no han ido tan bien. Las políticas de soporte implementadas en conjunto con los cambios en los esquemas de facturación, sumadas a políticas extremadamente erradas en la forma de prestar el servicio y hacer cumplir los contratos, han exacerbadado los ánimos de varios de los clientes. Si miramos lo sucedido en los 3-4 años anteriores, hemos perdido ya a varios importantes: Promesa, Plastigama, Ideal-Alambrec, Danec y en este año Pinturas Cóndor. De ellos Plastigama, Ideal-Alambrec y Pinturas Cóndor por decisiones corporativas, mientras que Promesa y Danec, por desacuerdos e insatisfacción con las políticas de servicio fundamentalmente. Por el lado de BPCS, tenemos abandonos como Epacem, Zaimella y otros como Plywood y Endesa, que simplemente no se encuentran en mantenimiento y su cambio es solamente cuestión de tiempo. El avance de SAP en nuestra base instalada ha sido lento pero continuo y también



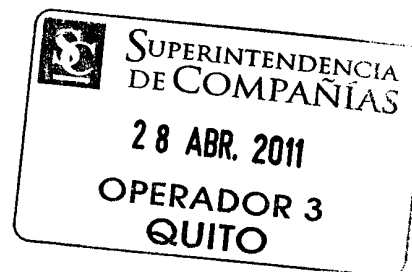
así está el de ORACLE. Hacemos esfuerzos importantes por retener a los clientes, pero a veces no es posible más; el negocio se reduce cada vez y nuestro afán es extender al máximo la vida de este negocio. Por otro lado, se complica más la relación con Infor por los continuos roces por los temas de soporte, por los temas de facturación, pagos y contratos, y por la falta de ventas de nuevos proyectos que al menos nos mantengan como un proveedor importante para ellos. Hoy, el negocio de Infor es importante y rentable para nosotros, pero nuestro negocio no es ni importante ni muy rentable para Infor. Esta ecuación no es sostenible en el tiempo.

Sobre QPM ya hablamos en un inicio, pero necesitamos con urgencia replantear el negocio basados en las nuevas realidades. Debemos encontrar la manera de concretar las ventas de proyectos de consultoría en logística y procesos, que son los que se ven necesarios a futuro. ISO está agotado y solamente quedan esporádicos casos que aprovechar. Por ese motivo, hacia fines del año decidimos tomar la representación de SHOPLOGIX, una compañía propietaria de un dispositivo compuesto por un Hardware + Software que se instala en las plantas industriales con el fin de monitorear y analizar el nivel de ocupación de los equipos o líneas importantes. La intención ha sido introducir un elemento "tangible" dentro de la oferta de consultoría de manera que se pueda facilitar la venta y explorar una línea nueva. El 2010 no se tuvo aún resultados pero tenemos mucha expectativa para mirar el desempeño de este negocio en el 2011. El reto que tenemos es muy importante.

En el cuadro a continuación se presentan los resultados de Novatech Cía. Ltda. en el 2010.



NOVATECH RESULTADOS 2010				
	RUBRO	ECUADOR		CUMPL.
INGRESOS		PLAN	REAL	%
ERM-INFOR	Licencias	160	151	101,5%
	Mantenimiento	750	1061	
	Implementación	600	321	
	Total ERM-INFOR	1510	1533	
ERM-MSOFT	Licencias	400	332	95,3%
	Mantenimiento	600	534	
	Implementación	400	468	
	Total ERM-MICROSOFT	1400	1334	
CRM/CPM	Licencias	530	501	114,2%
	Mantenimiento	190	256	
	Implementación	200	294	
	Total CRM/QPM	920	1051	
QPM	Consultoría ISO	300	317	72,1%
	Consultoría Otros	500	260	
	Total QPM	800	577	
TOTAL INGRESOS		4630	4495	97,1%
COSTOS DIRECTOS				
ERM-INFOR	Personal	1050	980	89,9%
	Regalías	0	0	
	Viajes / Movilización	80	45	
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	20	9	
	Total ERM-INFOR	1.150	1.034	
ERM-MSOFT	Personal	590	648	97,4%
	Regalías	560	445	
	Viajes / Movilización	40	64	
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	20	22	
	Total ERM-MICROSOFT	1.210	1.179	
CRM/CPM	Personal	200	276	111,5%
	Regalías	504	509	
	Viajes / Movilización	25	21	
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	20	29	
	Total CRM/CPM	749	835	
QPM	Personal	500	462	95,6%
	Regalías / Otros	0	14	
	Viajes / Movilización	30	39	
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	20	11	
	Total QPM	550	526	
	TOTAL COSTOS DIRECTOS	3.659	3.574	97,7%
MARGEN OPERATIVO		971	921	94,9%
COSTOS INDIRECTOS	PERSONAL ADMIN.	340	293	78,1%
	G.GENERALES	200	164	
	ARRIENDOS / LEASING	90	46	
	SEGUROS/DEPRECIAC.	88	87	
	PUBLICIDAD/MKTG.	20	9	
	FINANCIEROS/OTROS	15	6	
	OTROS INGRESOS/EGRESOS		-17	
	TOTAL COSTOS INDIRECTOS	753	588	
U.A.I.		218	333	152,8%
	15% Participación a Trabajadores	33	50	
	Gtos. No deducibles (Exceso Prov.			
	Incobrables - Ret. No aceptadas			
	SRI- Pagos laborales no deducibles)	9	29	
	Deducclón Trab. Incapacitados	7	6	
UTILIDAD GRAVABLE		187	306	
	Impuesto Causado	47	77	
U.D.I.		138	207	

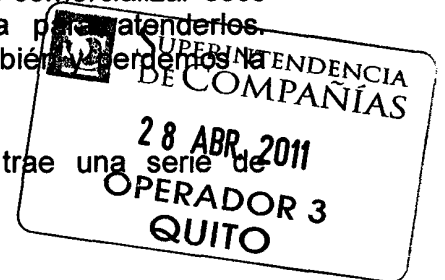


Un análisis que faltaría hacer es el relativo a la venta por rubro. En licencias vendimos 947 MUS\$, en soporte y mantenimiento 1.850 MUS\$ y en consultoría y otros 1.698 MUS\$. Los resultados anteriores muestran un año un poco bajo en licencias a pesar de la contribución de la venta de licencias de QlikView. El negocio de soporte y mantenimiento es muy importante y debemos decir que allí es donde más dinero estamos dejando sobre la mesa, porque los clientes requieren muchas cosas adicionales que no estamos atendiendo por falta de recursos. En efecto, calculamos que posiblemente unos 300 – 400 MUS\$ adicionales fácilmente podrían ser facturados por Novatech, de disponer de los recursos necesarios para atender de manera proactiva a las necesidades de los clientes. No disponemos al momento de una estructura para comercializar esos servicios y peor aún disponemos de la gente necesaria para atenderlos. Contratamos mucha gente, pero se nos va mucha gente también por falta de experiencia.

Hoy somos casi 110 personas en Novatech y eso nos trae una serie de complicaciones operativas, entre ellas:

- Falta de espacio físico
- Dificultades de parqueaderos
- Necesidad de contratar más personas discapacitadas
- Necesidad de contar con dispensario médico
- Necesidad de contar con servicio de guardería
- Otros

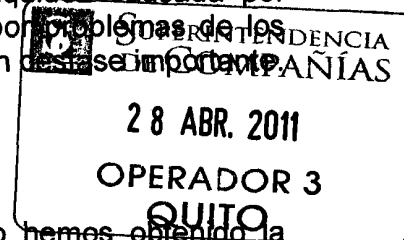
Nos vemos entonces en el continuo dilema de seguir creciendo vs. enfrentar los problemas e implicaciones del crecimiento, sabiendo por otro lado que el tamaño de nuestro mercado y las condiciones del entorno no son tan apropiados para seguir creciendo. Este dilema deberá ser resuelto en breve para poder seguir trabajando.



BALANCES GENERAL		
CONCEPTO	AÑO 2009 (US\$)	AÑO 2010 (US\$)
ACTIVO	1.573.766	1.681.126
ACTIVO CORRIENTE	1.482.927	1.223.760
Caja chica	500	550
Bancos	181.170	35.324
Inversiones	12.770	5.984
Cuentas por cobrar comerciales	1.072.795	1.049.403
Clientes	1.181.365	1.137.812
Vinculadas		
Otras - Provisión	-108.570	-88.403
Otras cuentas por cobrar	215.692	122.054
Contratistas		
Otras	55.285	21.208
Impuestos locales	160.407	100.845
Inventarios	0	10.439
Equipos Shoplogix		10.439
ACTIVO FIJO	73.023	341.050
Autos	24.498	59.636
Muebles de oficina	14.860	14.512
Equipos de oficina	33.666	30.652
Equipos computación	0	0
Edificio	0	236.250
Tecnología	0	0
ACTIVOS DIFERIDOS		0
ACTIVOS A LARGO PLAZO	17.816	116.316
Inversiones a Largo Plazo	17.816	17.816
Anticipo Proveedores		98.500
PASIVO	1.036.504	832.373
PASIVO CORRIENTE	1.036.504	832.373
Obligaciones bancarias	0	3.091
Cuentas por pagar	90.552	30.609
Impuestos	118.892	104.674
Impuestos estatales	0	0
Impuestos comerciales	118.892	104.674
Otros impuestos	0	0
Cuentas por pagar beneficios	248.933	323.750
Beneficios por pagar	167.626	251.631
Vacaciones	81.307	72.120
Cuentas por pagar regalías	571.261	347.055
Infor - Microsoft - QV	571.261	347.055
Otras cuentas por pagar	6.866	23.193
PATRIMONIO	537.262	848.754
Capital	164.254	164.254
Revalorización+Reserva	133.421	133.421
Utilidad ejercicios anteriores	0	343.798
Utilidad ejercicio después de Impuestos	239.587	207.281
PASIVO Y PATRIMONIO	1.573.766	1.681.127


**SUPERINTENDENCIA
DE COMPAÑÍAS**
28 ABR. 2011
OPERADOR 3
QUITO

Desde el punto de vista de balance, cabe mencionar que el patrimonio de la compañía se ha incrementado de manera importante en el año 2010, comparándolo con el 2009. De hecho, de los 423 MUS\$ que se tenían en el año 2008, el patrimonio de la compañía se ha duplicado hasta el 2010, generado por los buenos resultados obtenidos en los dos últimos años y por activación de la oficina que ya terminó de pagarse con el leasing contratado. A pesar de que los números son muy sanos, enfrentamos un problema de liquidez causada por cuentas por cobrar por aproximadamente 300 MUS\$ que por problemas de los proyectos no se han podido cobrar aún. Esto nos ocasiona un ~~desah~~ ~~se importante~~ ~~se importante~~



Andesoft

En ANDESOFTE el 2010 ha sido un año crítico porque no hemos obtenido la facturación suficiente. Hemos tenido numerosas oportunidades de proyectos fuera, pero lamentablemente pocas empresas han concretado los mismos. Tuvimos una crisis hacia octubre, porque veníamos acarreado un préstamo de Novatech que no estaba siendo pagado. Decidimos tratar de resolver ese rubro y hacer un calendario de pagos, pero eso ha afectado fuertemente el flujo posterior.

La facturación de Andesoft fue de 105 MUS\$ comparados con los 156 MUS\$ facturados en el 2009. Eso se debió a que los clientes de Argentina ya no contrataron los servicios de desarrollo, y México lo hizo en forma limitada. También bajó la facturación a Novatech debida a la dificultad de la venta de los proyectos de AX en el año.

Desde el punto de vista de resultados, se terminó ganando 2.6 MUS\$ lo que significa que se salió muy justos en el año y consecuentemente se pueden ver los problemas de flujo que se han enfrentado.

Debo mencionar que el esfuerzo realizado no ha sido pequeño sino muy grande, pero también nos hemos topado con clientes que no han cumplido con sus pagos y otros que han tratado de "aprovechar" la distancia y las dificultades de comunicación para pasar a Andesoft una serie de responsabilidades que les tocaba asumir. Fruto de ello se tomaron medidas para afinar los procedimientos y contratos con los clientes, de manera que no se repitan esas situaciones. Estas medidas bajaron el volumen pero creemos que transparentaron mejor las relaciones con los clientes y contribuyeron para sanear las cuentas que se generen a futuro.

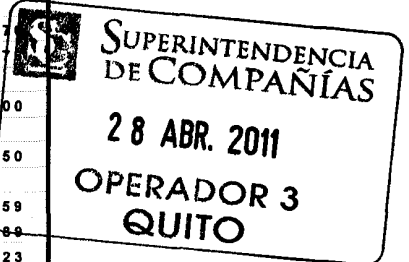
A continuación se detallan los resultados de ANDESOFTE en el 2010:

ESTADO DE RESULTADOS ANDESOFIT CIA. LTDA.	
A DICIEMBRE 31 DE 2010	
INGRESOS OPERACIONALES	
Ingresos	
Venta de Software	72.666,00
Ingresos por Honorarios	31.900,00
Total Ingresos	104.566,00
Gastos Generales	
Gastos Personal	
Sueldos y Salarios	26.624,70
Aporte Patronal	1.973,07
Décimo Cuarto	600,00
Décimo Tercero	668,52
Vacaciones	298,11
Total Personal	30.164,40
Honorarios Profesionales	
Contables	300,00
Legales	431,06
Programadores	50.266,66
Total Honorarios Profesionales	50.997,72
Impuestos	
Contribución Cámaras	20,89
Total Impuestos	20,89
Mantenimiento	
Edificios	1.155,52
Equipos	80,48
Total Mantenimiento	1.236,00
Depreciación	
Equipos	2.698,44
Muebles	534,84
Total Depreciación	3.233,28
Servicios Generales	
Internet	519,92
Luz Eléctrica	511,23
Renta	3.073,24
Teléfono	1.606,11
Total Servicios Generales	5.710,50
Suministros	
Cafetería	13,43
Limpieza	124,28
Oficina	933,12
Total Suministros	1.070,83
Viajes y Atenciones	
Atenciones	2.592,29
Viajes	5.833,21
Movilizaciones	618,86
Total Viajes y Atenciones	9.044,36
Otros Gastos	
Multas por pago de Impuestos	165,06
Seguro Oficina	9,00
Total Gastos	101.652,04
Otros Ingresos/Gastos	
Otros Gastos	
Bancarios	176,01
Provisión Ctas Incobrables	74,08
Total otros Gastos	250,09
Utilidad Antes de Impuestos	2.663,87

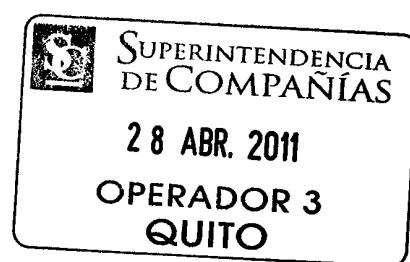


El balance al 31 de diciembre del 2010 es el que consta a continuación:

BALANCE GENERAL ANDESOF CÍA. LTDA	
A DICIEMBRE 31 DE 2010	
ASSETS	
Current Assets	
Checking/Savings	
Pacífico	-1.751,07
Total Checking/Savings	-1.751,07
Accounts Receivable	
Cuentas por Cobrar Clientes	7.407,71
Total Accounts Receivable	7.407,71
Other Current Assets	
Caja Chica	140,00
Cuentas por Cobrar	
Anticipos	641,50
Impuestos	
IVA Retenido	3.980,59
IVA Crédito Tributario	4.597,89
Retención en la Fuente	4.441,23
Total Impuestos	13.019,71
Total Cuentas por Cobrar	13.661,21
Total Current Assets	19.457,90
Fixed Assets	
Equipos de Computación	
Equipos de comp. valor original	9.488,47
Dep. Acumulada	-8.756,85
Total Equipos de Computación	731,62
Muebles	
Muebles valor original	5.710,00
Dep. Acumulada	-2.043,20
Total Muebles	3.666,80
Total Fixed Assets	4.398,42
Other Assets	
Otros Activos	
Gastos preoperacionales 2007	13.532,89
Total Otros Activos	13.532,89
Provisión Ctas. Incobrables	-74,08
Total Other Assets	13.458,81
TOTAL ASSETS	37.315,13
LIABILITIES & EQUITY	
Liabilities	
Current Liabilities	
Other Current Liabilities	
Cuenta por pagar Beneficios	
Décimo Cuarto	200,00
Participación Laboral	399,58
Vacaciones	817,31
Total Cuenta por pagar Beneficios	1.416,89
Cuentas por Pagar Impuestos	
Crédito Tributario Declaración	-6.382,03
IVA	5.555,91
IVA 30% 70% 100%	220,64
Retención en la Fuente	165,48
Total Cuentas por Pagar Impuestos	-440,00
Cuentas por Pagar Otras	
Cuentas por pagar impuestos	10.560,00
Otras	2.856,89
Préstamo de Socios	2.540,00
Proveedores	6.803,52
Total Cuentas por Pagar Otras	22.760,41
Total Other Current Liabilities	23.737,30
Total Current Liabilities	23.737,30



Es necesario tratar de resolver el problema de flujo de Andesoft. Creemos que con una capitalización de 20 MUS\$ sería suficiente para dar a Andesoft la tranquilidad de desarrollar su actividad sin la preocupación constante del fin de mes y de la imposibilidad de pagar a la gente. El negocio va "calando" entre los potenciales clientes y creo que hay que darle el aire necesario. Se deberá conversar con el socio de Andesoft para definir la viabilidad de esta iniciativa.



PLAN 2011

NOVATECH				
PLAN 2011				
	RUBRO	ECUADOR		
INGRESOS		OPTIMISTA	PROBABLE	PESIMISTA
ERM-INFOR	Licencias	142	120	100
	Mantenimiento	1080	960	900
	Implementación	504	450	400
	Total ERM-INFOR	1726	1530	1400
ERM-MSOFT	Licencias	433	380	300
	Mantenimiento	630	550	500
	Implementación	570	500	450
	Total ERM-MICROSOFT	1633	1430	1250
CRM/CPM	Licencias	857	750	700
	Mantenimiento	426	360	340
	Implementación	400	380	300
	Total CRM/QPM	1683	1490	1340
QPM	Consultoría ISO	366	300	250
	Planificación Estratégica	110		80
	Consultoría Logística/Procesos	300		300
	Licencias	520		880
	Total QPM	1296	1040	1430
DP	Licencias	45	40	40
	Mantenimiento	18	15	15
	Implementación	88	60	50
	Total DP	151	115	105
TOTAL INGRESOS		6489	5505	4875
COSTOS DIRECTOS				
ERM-INFOR	Personal	1.120	1050	1000
	Regalías	0	0	0
	Viajes / Movilización	57	50	50
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	28	20	15
	Mercadeo	7	5	0
	Total ERM-INFOR	1.212	1.125	1.065
ERM-MSOFT	Personal	903	750	700
	Regalías	568	493	425
	Viajes / Movilización	61	40	20
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	28	20	10
	Mercadeo	14	8	8
	Total ERM-MICROSOFT	1.574	1.311	1.163
CRM/CPM	Personal	460	440	420
	Regalías	953	777	728
	Viajes / Movilización	24	15	15
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	19	15	10
	Mercadeo	22	20	18
	Total CRM/CPM	1.478	1.267	1.191
QPM	Personal	684	600	580
	Regalías / Otros	260	200	150
	Viajes / Movilización	53	45	40
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	21	20	10
	Mercadeo	21	10	0
	Total QPM	1.039	875	780
DP	Personal	54	50	50
	Regalías / Otros	0	0	0
	Viajes / Movilización	30	25	25
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	10	10	10
	Mercadeo	20	15	15
	Total DP	114	100	100
TOTAL COSTOS DIRECTOS		5.417	4.678	4.199
MARGEN OPERATIVO		1.072	928	776
COSTOS INDIRECTOS	PERSONAL ADMIN.	334	320	320
	G.GENERALES	180	170	170
	ARRIENDOS / LEASING	50	50	50
	SEGUROS/DEPRECIAC.	90	90	90
	PUBLICIDAD/MKTG.	5	5	5
	FINANCIEROS/OTROS	5	5	5
	TOTAL COSTOS INDIRECTOS	664	640	640
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		408	288	136



SUPERINTENDENCIA
DE COMPAÑÍAS

28 ABR. 2011

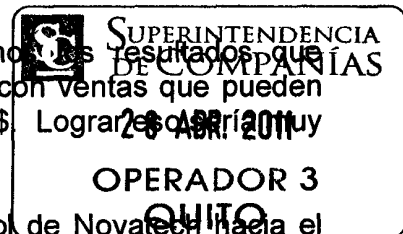
OPERADOR 3
QUITO

El plan para el 2011 en sus escenarios Optimista, Probable y Pesimista se presenta en el cuadro anterior.

En el escenario probable, vemos un incremento en la facturación del 25 %, con resultados un tanto inferiores de 288 MUS\$ en lugar de los 320 MUS\$ del 2010. Esto principalmente porque en este año se reflejará la salida de Danec y la de Ideal Alambrec, en términos de mantenimiento, al igual que inversiones nuevas en productos como Shoplogix, Demand Solutions y Corporate Planning.

Vemos muy importante ir reemplazando el portafolio de soluciones de Novatech porque de lo contrario cada vez tendremos más riesgo con Infor, sobre todo. En el caso de QlikView, vivimos siempre con la sombra de que se venda, lo que igualmente nos puede afectar profundamente.

Si las cosas van bien con estas inversiones y logramos los resultados que buscamos, podríamos tener un escenario muy favorable con ventas que pueden superar los 6.5 MMUS\$ y una rentabilidad de casi 400 MU\$. Lograrlo sería muy bueno para Novatech.



En los nuevos productos hemos tratado de redefinir el rol de Novatech hacia el futuro, y creemos que debemos emprender en la dirección de distribuir productos de forma regional, pero no basados en operaciones propias sino a través de distribuidores. Este esquema lo estaremos implementando para Demand Solutions y buscaremos hacerlo también para Corporate Planning. Creemos que de esa manera podremos capitalizar la experiencia, tamaño y prestigio de Novatech frente a posibles interesados en hacer negocios en la región.

El escenario pesimista supone que seguimos con dificultades insuperables en el caso de Microsoft, y que tampoco logramos dar la vuelta al negocio de consultoría de procesos. En este caso QlikView e Infor son menos elásticos a este tipo de variaciones.

En el caso de ANDESOFTE, estamos proyectando una venta de 180 MUS\$ con una potencial utilidad de 25 MUS\$. Se han hecho contactos con algunas empresas que nos ponen optimistas en términos del avance en el año.

CONCLUSIONES

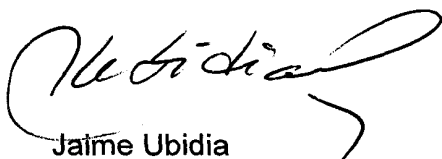
Como conclusiones quisiera mencionar las siguientes:

- ❑ El 2010 fue un año muy bueno no tanto en facturación pero sí en rentabilidad.
- ❑ De todos modos la línea de Infor que sigue siendo la más rentable siempre conserva su tendencia a decrecer.

- ❑ Las expectativas de crecimiento son grandes para el 2011, en las distintas unidades de negocio. Debemos recuperar Consultoría de Procesos, aprovechar nuevamente el momento de QlikView, consolidar Dynamics AX, superando los errores cometidos y capitalizando el mercado de Guayaquil, y finalmente incorporando los productos de Demand Solutions y Corporate Planning, que pueden darnos mayor perspectiva.
- ❑ En Andesoft esperamos por fin tener un buen año luego de tanto esfuerzo y siembra.
- ❑ Como todos los años, el equipo gerencial de Novatech ha sido extraordinario. Siento que somos extremadamente afortunados en contar con las personas que tenemos y deberemos hacer los esfuerzos para compensar y retener a tan especial grupo humano. Para ellos mi agradecimiento inmenso por el esfuerzo, la dedicación y el aporte invaluable.

A Uds. señores socios, mi gratitud por el apoyo y la confianza y espero que podamos seguir aprovechando las oportunidades que se nos presenten y consiguiendo los resultados que todos esperamos.

Muchas gracias,


Jaime Ubidia
Gerente General

