

INFORME DE GERENCIA PARA EL AÑO 2012

Quito, Abril 8 de 2013

Apreciados socios:

Muchas gracias por su asistencia a la reunión anual correspondiente al periodo 2012. A continuación presento a Uds. el informe de Gerencia correspondiente.

RESUMEN GENERAL

El año 2012 para Novatech terminó siendo un año extremadamente bueno en cuanto a resultados financieros, a pesar de las dificultades que me permitiré mencionar en el cuerpo de este informe.

El mercado para los productos y servicios de Novatech ha sido siempre el de las empresas productivas y comerciales privadas. Sin embargo, el Ecuador continúa con una situación muy lamentable en términos de inversión extranjera privada, a pesar del gran auge de inversión que existe al momento en Latinoamérica, especialmente en Sudamérica. De hecho, economías como Brasil, Chile, Colombia, Argentina y Perú, reciben inversiones inmensas e inmensamente mayores que las que se recibe en Ecuador. La estabilidad jurídica ha sido el mayor determinante para que las inversiones busquen esos mercados. En el caso de Ecuador, según datos del Banco Central, la inversión extranjera directa nunca ha pasado del 2% del PIB, y en los últimos años ni siquiera ha llegado al 1 % del PIB. Esta situación se ve reflejada en las empresas privadas, que invierten lo mínimo necesario y que no crecen en número. De hecho, no tenemos casos de inversiones privadas importantes en empresas productivas en los últimos años en el Ecuador.

A pesar de los buenos resultados del 2012, lo mencionado en el párrafo anterior se ha evidenciado fuertemente durante el año y este es un factor a considerar. También nos damos cuenta que los ciclos en los asuntos tecnológicos son cada vez más cortos y cambiantes, y que sin duda, no estamos exentos de afectaciones. Temas como Software-as-a-Service (SaaS), el despeque de Software Libre, la proliferación de Software para la Nube, entre otros, nos ponen en un escenario completamente nuevo y muy dinámico, que si bien en muchos casos es una oportunidad, en el corto plazo puede tener efectos muy grandes en los negocios tradicionales. La capacidad de aprovechar estas coyunturas no solamente depende de la rapidez como la empresa se mueve, sino también de la rapidez con la que los fabricantes y proveedores se mueven y de la velocidad relativa entre ellos, que no siempre nos permite ser los primeros en el mercado.

A pesar de que no se refleja en los resultados finales, el año fue bastante lento en término de decisiones de compra en todas las líneas de negocio de Novatech. De hecho, hasta el mes de octubre estábamos lejos de cumplir nuestros presupuestos

de venta en Microsoft, Consultoría y Demand Planning y prácticamente en break-even como negocio. Infor y CPM, las dos apoyadas fuertemente por el proyecto del IESS, eran las que compensaban los déficits en los negocios de Microsoft, Consultoría y Demand Planning. En los dos meses finales logramos cerrar algunos proyectos de Microsoft y de CPM, en Quito, que hicieron que logremos nivelarnos y salir con una utilidad muy importante. La utilidad tan grande también viene como resultado de la necesidad de reconocer los ingresos del IESS según las NIIF, de acuerdo al nivel de ejecución del proyecto, aunque la facturación real no se dio. Si bien ese es el concepto de las NIIF, en años anteriores no hubiésemos reconocido estos ingresos hasta no realizar la facturación, lo que en el caso de la empresa pública, nos parece más conservador y mucho menos riesgoso.

Guayaquil también estuvo lento en nuevas ventas en el año. El despegue que se tuvo en ERP en los 2 años anteriores se frenó en el 2012 y logramos hacer poco en término de nuevas ventas. Creemos que el mercado debe seguir creciendo, pero posiblemente el ritmo no será tan alto. La presión que generó la necesidad de formalización por parte del SRI, de alguna manera se ha ido cubriendo y daría la impresión que la presión bajó para las empresas más importantes.

Como resumen general podemos decir que en el Ecuador el resultado global del año 2012 superó por largo las expectativas que teníamos y también al resultado del año 2011.

En Andesoft, la tendencia continúa y el año terminó cubriendo los costos y sin mayores novedades que mencionar.

En los puntos siguientes analizaremos los resultados de cada negocio.

RESULTADOS DE NOVATECH CIA. LTDA.

Profundizando sobre los resultados en Ecuador, debo ratificar que obtuvimos un excelente año 2012. Mirando cada uno de los negocios podemos hacer los siguientes comentarios.

Infor

Excelente desempeño de la línea Infor, en el que hubo una contribución de más de 1.37 MMUS\$ de ingresos provenientes del proyecto del IESS. De hecho, Infor contribuyó al total con una facturación de 2.525 MMUS\$, muy superior al plan que era 1.65 MMUS\$ (53 % por encima) y también muy superior a la facturación del año 2011 que fue de 1.588 MMUS\$ (59 % por encima).

Esta gran discrepancia positiva en la facturación frente al plan se debe por un lado al cambio ocasionado en el contrato con el IESS, por solicitud de ellos, para

acelerar el proceso de implementación que debía tener un 2013 bastante intenso. De hecho, dos fases previstas en el contrato para 2012 y 2013 se fusionaron para ser ejecutadas en el 2012 mediante un cambio al contrato. Eso si bien fue muy bueno para el resultado del año, nos resta ingresos para el 2013.

También es necesaria otra lectura del resultado en Infor: afortunadamente tuvimos el proyecto del IESS, porque sin él, la facturación hubiese sido de menos de 1 MM de US\$, cosa que habría sido un verdadero retroceso en este que ha sido nuestro negocio bandera por muchos años. Esto es consecuencia de todos los factores de mercado mencionados en el resumen general, más la coyuntura propia de Infor que limita considerablemente las posibilidades de ganar proyectos nuevos. Este es un producto al que hemos "ordeñado" por muchos años, pero realmente se encuentra en una fase de declinación. En el mundo esto ha sucedido con mucho mayor rapidez y nosotros en el Ecuador hemos sido capaces de extender la vida mucho más allá de lo que sucede en otros mercados. Por esta razón existe una real preocupación sobre lo que nos deparará este negocio en los años venideros. No vemos a Infor como un producto sólido y con posibilidades ciertas en el sector público tampoco. Nos falta funcionalidad y referencias para competir contra SAP. De hecho, hemos debido abstenernos de participar en procesos como el Municipio de Quito y la EMAAP, por estas razones. No podemos competir en el mercado privado, porque por la imagen de la compañía en el mundo, siempre quedamos segundos y tampoco en el mercado público, por falta de funcionalidad y referencias. El IESS fue un afortunado accidente.

El proyecto en sí, siendo un proyecto de tanta trascendencia y dificultad, ha marchado relativamente en orden en cuanto a su ejecución. No hemos tenido que lamentar deserciones de consultores y eso ha ayudado para mantener un trabajo estable y productivo. Hemos tenido que compensar a nuestro costo todas las deficiencias del cliente, pero vamos saliendo. Esperamos no tener problemas al final por ciertos requisitos sobre todo técnicos, en los que pueden haber criterios diferentes entre el cliente y nosotros.

Como contrapartida a lo anterior, trabajamos en el 2012 intensamente en apoyar a Pronaca (nuestro cliente bandera) para completar su proceso de migración a la nueva versión de Baan, llamada Infor ERP LN. Este proceso se completó y quedamos listos para salir en vivo con este cliente crítico en los primeros días del 2013. Este paso era estratégicamente vital para poder tener posibilidad de extender la vida de esta línea de negocio por al menos unos 5 años más. Si esta migración no se concretaba y Pronaca iba a otro ERP, con seguridad el producto ya estaba "muerto" en el mercado. Este proyecto afortunadamente salió bastante bien y Pronaca quedó muy satisfecho con el servicio recibido.

Sin embargo de lo anterior, hemos seguido perdiendo clientes lentamente y en el 2012 fueron los casos de Adelca y de Grupo Moderna, que se fueron con SAP. Estos se suman a la lista de otros casos como Danec, Ideal Alambrec, Plastigama y Promesa que salieron en años anteriores. También tenemos sentencia de otros clientes como Pinturas Cóndor (Sherwin Williams) y Mabe, que se irán pronto.

Entonces, es importante que los socios comprendan la paradoja que vivimos con Infor: hemos tenido un año espectacular, pero estamos cada vez más cerca de que este negocio se termine.

El negocio de Infor nos generó una utilidad operativa muy importante en el 2012.

Business Intelligence / CPM

El otro negocio que tuvo una importantísima contribución fue el de Corporate Performance Management, que incluye tanto Business Intelligence como Planificación Financiera.

Este negocio facturó 1.932 MM US\$ frente a un plan de 1.62 MMUS\$ y a un resultado real del 2011 de 1.113 MMUS\$, es decir un 19.3% por encima del plan y un 73.6 % por encima de la venta en el 2011. Este resultado también se vio favorecido por el proyecto del IESS que aportó 480.000 US\$ al ingreso de esta unidad de negocios. Esto significa que sin el proyecto del IESS, el resultado de ingresos habría sido 1.450 MMUS\$ aproximadamente, valor que hubiese estado muy por debajo del plan y un poco por encima de la venta del 2011, pero no en la magnitud actual.

Los negocios de esta unidad siguen basados fundamentalmente en la venta de QlikView, que ha demostrado todo su potencial. En pocos años hemos pasado de cero a casi 2 MM de US\$ de ventas de este producto y de cero a más de 100 clientes importantes y muy satisfechos. Hoy contamos con referencias como Banco Pichincha, Produbanco, INEC, Fybeca, CFN, CNT, EMOOP, SENPLADES, entre muchas otras. Sin embargo de este crecimiento muy importante, nos damos cuenta que los competidores no se han quedado quietos y cada vez encontramos los argumentos son más complicados y existen mayores retos para vender. A esto se suma el hecho de que es un negocio con márgenes muy bajos por lo que si no existe suficiente volumen, el negocio no es rentable.

La ventaja que tenemos con QlikView es que hemos seguido creciendo y que tenemos una base muy interesante de clientes en todos los sectores. Esto significa que somos un jugador establecido y con las credenciales suficientes para cualquier cliente. Debemos capitalizar sobre esto en el futuro. El segmento de soluciones de inteligencia de negocio crece en el mundo y aparecen nuevos y numerosos jugadores cada vez, desde herramientas libres hasta las tradicionales de empresas como SAP, Oracle e IBM, que le siguen invirtiendo fuerte.

El segundo producto que comercializamos en esta unidad de negocio es Corporate Planning, que a pesar de ser un excelente producto, aún no logra despegar. El único proyecto grande ha sido el IESS en el que hemos aprendido mucho del producto. Este producto tiene la desventaja de no presentar un claro y "tangible" retorno sobre la inversión. Está dirigido a organizaciones grandes, con

complejidad suficiente para requerir una herramienta especializada, pero termina siendo un deseable antes que un indispensable. Por tanto vemos que su venta no es tan fácil. Esperamos poder aprovechar más este producto en el futuro para tratar de consolidarlo. El negocio no está sólido aún.

Finalmente en esta unidad de negocios hemos introducido un tercer producto llamado "MAP INTELLIGENCE" que es una solución para hacer Geo-Análisis, una tendencia importante en el mundo actual. Nos permite interactuar con cualquier herramienta de Business Intelligence y dotarle de la posibilidad de trasladar sus análisis multidimensionales a un mapa. Esta se vuelve una herramienta muy poderosa para temas como análisis comercial, de cobertura, de distribución, etc., que se vuelven mucho más claros cuando se realizan sobre mapas. Utiliza Google Maps, así como una serie de mapas que se venden en el mercado. Lo interesante de esta solución es que nos permite incorporar distintas capas de información demográfica, econométricas, de competencia, etc., para poder relacionar las variables de análisis. Este producto lo vendemos a algunos clientes locales como complemento a QlikView y también lo estamos posicionando en mercados internacionales como mencionaremos más adelante.

El resultado final fue que esta unidad de negocios generó una muy importante utilidad en el año 2012.

Microsoft

En el caso de Microsoft hemos tenido un año muy complicado como negocio. Si bien los resultados de venta de 1.826 MMUS\$ son muy buenos comparados con el plan (104.3 %) los costos fueron muy superiores al plan, dejando al negocio prácticamente en break-even en el año. Comparando con el 2011, los resultados de venta fueron un 10.3 % menores y con un resultado final nada cercano. Adicional al alto costo resultante, un factor crítico fue el "timing" de las ventas. Al 31 de Octubre estábamos con ventas en el 65 % del plan y perdiendo 250 K en el negocio. El mercado estuvo extremadamente lento en el año y solamente un esfuerzo grande en los 2 meses finales nos permitió terminar de forma al menos presentable.

Dynamics AX ha sufrido cambios muy grandes en los últimos años dentro de Microsoft. Ha habido la intención real de contar con un producto que pueda competir en las "grandes ligas" y las versiones anteriores realmente tenían limitaciones para este propósito. En el transcurso de 7 años hemos pasado de la versión Axapta 3.0, a Axapta 4.0, Dynamics AX 2009, Dynamics AX 2012 R1 y Dynamics AX 2012 R2.

Los cambios anteriores, si bien muestran una dinámica interesante para el producto, ocasionan una serie de consecuencias en quienes vendemos e implementamos:

- Inversiones grandes en capacitación
- Inversiones grandes en desarrollo de "localización"
- Costos altos para soportar distintas versiones
- Poco tiempo de aprendizaje
- Inexperiencia constante con el producto
- Riesgos altos de estabilización de las nuevas versiones
- Falta de soporte efectivo de Microsoft
- Urgencias y retrasos en los proyectos
- Improductividad general
- Otros...

Entonces, tenemos un negocio que no se mantiene estable. Unos años (como sucedió en el 2011) tenemos una versión conocida, consultores con experiencia y poca inversión nueva adicional, y consecuentemente buenos resultados, y a continuación tenemos una versión nueva, inversiones en desarrollo y capacitación, inexperiencia, tiempos y costos excesivos y finalmente un resultado malo.

La política de Microsoft de generar versiones frecuentes de producto nos han complicado el negocio, por cuanto hemos debido invertir varias veces en el desarrollo de las localizaciones para cada versión, con la consecuente dedicación de tiempo de los consultores y los problemas de estabilidad generados en cada ocasión. Esto también hace que Microsoft preste un soporte deficiente, porque los consultores tampoco conocen ni tienen experiencia con las versiones nuevas. El resultado final es que por un lado sufre el servicio al cliente y la calidad de las implementaciones, y por otro sufre la rentabilidad de los proyectos.

En el caso de Microsoft, un factor adicional que nos ha complicado es la rotación de personal que hemos tenido. Los perfiles de personas que contratamos son ingenieros industriales, de sistemas, mecánicos o administradores de empresas jóvenes, en su mayoría recién graduados, para formarles. Sin embargo la realidad es que no logramos retenerles por suficiente tiempo y frente a ofertas de los mismos clientes, del estado o alternativa de becas, deciden salir, dejando literalmente abandonados los proyectos. Llegado el momento no esperan ni siquiera el tiempo de ley para salir. Este comportamiento afecta directamente los proyectos y nuestra capacidad de mantener la calidad y los costos en los niveles deseados. Hemos debido hacer esfuerzos sobre-humanos con las personas que quedan para atender todos los requerimientos y proyectos nuevos, y esto a su vez ha resultado en desgaste de los consultores que hacen este trabajo y el círculo vicioso continúa.

Los resultados concretos para esta Unidad de Negocio fueron una venta superior al plan, pero una utilidad muy inferior a lo previsto.

Consultoría de Procesos

En el año anterior, al igual que en años previos, ya discutimos sobre el momento en la curva de ciclo de vida de producto, en el que se encontraba la Asesoría para Certificación ISO 9001, que había sido por varios años un pilar importante para el crecimiento de Novatech. También mencionamos el año pasado que este 2012 iba a ser un año de transición, en el que debíamos ir dejando ISO para tratar de crecer más en los productos de Supply Chain.

La Unidad de Negocios facturó en el 2012 un total de 583 MUS\$, que equivalen a un 85.7% del plan que teníamos para el año y que representa un 28.6% de reducción en relación a lo logrado en el 2011. En los temas de ISO y de consultoría se tuvieron resultados muy cercanos al plan, no así en la venta de licencias de ShopLogix y de EAM (Mantenimiento Industrial), en las que nos quedamos muy por debajo del plan.

Si analizamos lo sucedido, vemos que aún no logramos despegar en los temas de Supply Chain, en cuanto a resultados. Las empresas medianas y grandes no ven todavía a Novatech como una opción válida para apoyar sus operaciones en este campo. En realidad, tenemos el conocimiento y experiencia en muchos capítulos relativos a las cadenas de abastecimiento, pero no hemos podido contar con las metodologías estandarizadas ni las referencias de proyectos importantes que nos permitan ser un jugador con voz autorizada en este negocio. Cuando las empresas requieren asesoría en estos asuntos recurren a empresas internacionales como ATOS de España, Booz Allen, London o Plexus, que son los que más aparecen. ATOS ha tenido un crecimiento muy fuerte en este tema en Ecuador a raíz de haber ejecutado algunos proyectos con Pronaca.

Por lo anterior, se decidió en el transcurso del 2012 establecer contacto con alguna firma internacional que nos pueda servir de paraguas para presentarnos en algunos proyectos importantes a los que no tenemos acceso en las condiciones actuales. De la búsqueda realizada contactamos a una empresa denominada USC Consulting Group, que es una empresa bastante parecida a Novatech, con más dedicación a los temas de Supply Chain y Operaciones en general, pero que tiene el aval de haber trabajado con muchas empresas Fortune 500. Con ellos se mantuvieron varias conversaciones, reuniones personales inclusive, y se decidió buscar algunos proyectos en los que se pueda tener un trabajo conjunto. De todos modos, ya se abrieron las puertas para presentarnos a los proyectos bajo su aval y contar con su apoyo para tratar de llegar al mercado que buscamos. Igualmente USC nos buscará para ejecutar proyectos que ellos tienen en Latinoamérica, en los que requieran consultores de habla hispana. Confiamos en que esta relación nos ayudará en el futuro.

Demand Planning

Esta Unidad de Negocios desafortunadamente todavía no genera ningún resultado hasta el momento, a pesar de haberle dedicado esfuerzo y dinero. No vendimos

nada de los 165 MUS\$ que teníamos en plan y todos los costos se fueron a pérdida, lo que significó que tengamos un negativo de 37 MUS\$ como resultado final en este negocio.

Resulta paradójico que siendo que el tema de Planificación de Demanda es posiblemente el #1 en el mundo en cuanto a preocupación e intención de inversión por parte de las empresas, todavía no encontramos la forma de lograr que las compañías de nuestro país y de nuestra región adopten estas soluciones. A todas las empresas les atrae el tema y todas lo ven muy necesario, pero contados clientes están dispuestos a invertir en las soluciones y la consultoría necesarios. Novatech ha venido detrás de estos conceptos por más de 10 años, y hemos tenido destellos de necesidad en algún momento. Sin embargo hasta el momento no tenemos un solo cliente implementado correctamente en Ecuador y por tanto no podemos hablar de que tengamos un producto ni siquiera creciendo en el mercado. Estamos en cero realmente.

Este es un segmento de mercado que aparece como muy grande, porque prácticamente todas las empresas industriales y comerciales requieren soluciones para optimizar su manejo de demanda. Si de las 1000 empresas más grandes del Ecuador, que facturan desde 15 MMUS\$ hacia arriba, el 50 % son comerciales e industriales, daría la impresión que al menos unas 500 empresas podrían constituirse en el mercado potencial para este producto. Hoy en el mercado en realidad el único competidor presente es Forecast Pro, que es un software bastante bueno, bonito y barato para hacer Forecasting, pero que carece de otros módulos necesarios para una suite de Planificación de Demanda, como son Optimización de Inventarios, Planificación de Reabastecimiento y Sales & Operations Planning. Sin embargo de ello, varias empresas se quedan en resolver únicamente algo de forecasting y prefieren pagar poco que invertir en mejorar el proceso integral. Forecast Pro debe tener unas 20 implementaciones en el Ecuador. De resto no hay nadie más sólido. En ocasiones nos topamos con clientes que piensan implementar las soluciones de SAP u Oracle, que son muy grandes, complejas y costosas, y de vez en cuando con alguien que está mirando alguna solución puntual, pero no hay ningún trabajo consistente de alguien en el mercado.

Hacia mediados de año y motivados por la salida de quien estaba al frente de esta Unidad de Negocio y por los resultados que veníamos obteniendo, decidimos integrar estos productos a la de Consultoría de Operaciones y Supply Chain, para que esta última cuente con consultoría y soluciones para realizar su oferta. Por tanto, en el 2013 esta unidad de negocios desaparecerá y el resultado de la gestión en Demand Planning estará reflejado en la Unidad de Negocios mencionada anteriormente.

Negocios Internacionales

A propósito de Demand Planning, el año anterior hicimos un acuerdo con Demand Solutions de USA, para tener nosotros la posibilidad de cubrir varios países de nuestra región y comercializar sus soluciones a través de sub-distribuidores en los distintos mercados. De hecho, el año 2012 se logró nombrar 2 distribuidores en Colombia y 1 en Guatemala para Demand Solutions. En Colombia se vendieron un par de proyectos pequeños en el transcurso del año, y se venía apoyando su implementación desde Ecuador.

Sin embargo, durante el año nos topamos con la oportunidad de tener un esquema similar para dos productos adicionales: Corporate Planning y Map Intelligence. Entonces, a propósito de la salida de la persona que gerenciaba la unidad de Demand Planning, y de la permanente necesidad de abrir nuestras fronteras para depender menos del mercado de Ecuador, decidimos hacer una re-estructura en Novatech y tomar dos acciones:

- Integrar la práctica y soluciones de Demand Planning en Ecuador a la Unidad de Negocios de Operaciones y Supply Chain
- Abrir una nueva unidad de negocios denominada "Negocios Internacionales" cuya función exclusiva sea la de abrir canales para los productos que representamos en los diferentes mercados.

Esto se implementó en el tercer trimestre del año y se empezó a trabajar en esta dirección. Esperamos que en el 2013 esta Unidad nos permita obtener algunos resultados interesantes.

A continuación se presenta un cuadro con los resultados de NOVATECH CIA. LTDA. en el año 2012.

RESULTADOS NOVATECH CIA. LTDA.					
CATEGORÍA	RUBRO	2011		2012	
		REAL	PLAN	REAL	% Real/Plan
INGRESOS					
ERM-INFOR	Licencias	173	400	509	
	Mantenimiento	1000	750	924	
	Implementación	419	900	990	
	Total ERM-INFOR	1592	1850	2424	131,3%
ERM-MICROSOFT	Licencias	944	400	490	
	Mantenimiento	617	600	612	
	Implementación	779	650	524	
	Total ERM-MICROSOFT	2340	1750	1626	104,3%
CRM/CPM	Licencias	553	800	957	
	Mantenimiento	344	420	430	
	Implementación	208	400	200	
	Total CRM/CPM	1105	1620	1587	119,5%
QPM	Consultoría ISO	275	200	274	
	Logística / Procesos	543	200	371	
	Licencias		250		
	Total QPM	817	650	645	99,2%
DP	Licencias	0	60	0	
	Mantenimiento	0	29	0	
	Implementación	0	60	0	
	Total DP	0	149	0	0,0%
TOTAL INGRESOS	3334	3349	4644	137,5%	
COSTOS DIRECTOS					
ERM-INFOR	Personal	907	1100	1211	
	Regalías	0	0	297	
	Viajes / Movilización	46	47	60	
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	47	20	44	
	Marketing	4	9	8	
	Total ERM-INFOR	1344	1176	1620	138,1%
ERM-MICROSOFT	Personal	503	500	500	
	Regalías	615	600	524	
	Viajes / Movilización	79	60	62	
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	15	20	23	
	Marketing	0	4	7	
	Total ERM-MICROSOFT	1812	1.884	1.616	108,9%
CRM/CPM	Personal	361	440	441	
	Regalías	564	700	647	
	Viajes / Movilización	29	29	30	
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	18	20	18	
	Marketing	8	20	9	
	Total CRM/CPM	970	1.209	1.139	123,7%
QPM	Personal	927	520	400	
	Regalías / Otros	139	125	30	
	Viajes / Movilización	34	30	34	
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	27	20	49	
	Marketing	1	10	3	
	Total QPM	728	715	696	98,9%
DP	Personal	41	60	30	
	Regalías / Otros	8	0		
	Viajes / Movilización	11	26	4	
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	0	10		
	Marketing	11	16	4	
	Total DP	71	112	37	37,5%
TOTAL COSTOS DIRECTOS	4460	4773	4.427	113,7%	
MARGEN OPERATIVO		1984	1.617	121,8%	
COSTOS INDIRECTOS					
PERSONAL ADMIN.	PERSONAL ADMIN.	211	250	201	
	O- GENERALES	262	260	307	
	ARRENDOS / LEASING	43	45	58	
	SEGUROS/DEPRECIAC	141	140	155	
	PUBLICIDAD/MTG	11	20	15	
	FINANCIEROS/OTROS	-20	15	-36	
	IMPUESTO RENTA EFECTO NIIF			54	
	TOTAL COSTOS INDIRECTOS	628	730	694	117,9%
	U.A.I.	489	547	423	142,3%
	15% Participación a Trabajadores (Otro: No deducibles (Efecto Provis. Incobrables - Ret. No aceptadas SRI: Pagos laborales no deducibles) Deducción Trab. Inaportados		84		81
		29			
		0			
UTILIDAD GRAVABLE	417		424		
	104		71		
U.D.I.	314		423		

Temas Generales

A más de los resultados numéricos generados por las distintas Unidades de Negocio en el 2012, es apropiado enunciar algunos temas de carácter general que han debido recibir atención durante el año.

- *Rotación de Personal*

En primer lugar, debo recalcar el tema de la rotación de personal. Tenemos un problema serio en este ámbito, que no hemos podido resolver. La realidad es que vivimos en una constante zozobra en relación a la permanencia de la gente en la organización. Por un lado tenemos el problema de la gente antigua que ha permanecido con nosotros varios años y que lamentablemente nos han dejado, o que no están tranquilos a pesar de su antigüedad, y por otro tenemos el de la gente joven usualmente con 1 – 2 años en Novatech, que salen por distintas razones.

En el primer caso, se vuelve indispensable poder ofrecer a las personas antiguas que aún nos acompañan, alguna posibilidad real de mejora profesional o económica para que se queden. En algunas organizaciones hemos visto planes carro, créditos de apoyo para vivienda, planes para maestrías, posibilidad de contar con acciones de la empresa, entre otros. Pero nos damos cuenta que tenemos personas muy valiosas, con muchos años con nosotros y a las que hemos podido ofrecer un limitado desarrollo profesional y económico. Lo que más les sostiene es la trascendencia del trabajo que hacen y la afinidad con la empresa en los temas de principios y valores.

En los temas de desarrollo profesional, la estructura de la empresa no permite muchos cambios en las líneas gerenciales. Las personas de las que hablo en el párrafo anterior, ya están ocupando alguna de esas posiciones y difícilmente vemos alternativas diferentes en el corto plazo. Entonces, vemos que el desarrollo profesional muy probablemente debe venir por darles mayor preparación y educación, pero para que continúen con mayores recursos en los mismos cargos.

En los temas económicos, por la forma como se da nuestro negocio, desafortunadamente no hemos estado en capacidad de disponer de recursos adicionales importantes para comprometer en mejorar los niveles de vida de las personas. Si bien hacemos de vez en cuando ajustes que en promedio pueden estar inclusive por encima del mercado como %, no hemos podido hacer ajustes significativos a estas personas. Seguimos con ajustes bajos que una vez que se quitan los efectos de impuestos, representan en verdad poca mejora. Los negocios de Novatech son tan poco predecibles, que comprometer cantidades mayores de recursos en un entorno impredecible resulta poco menos que irresponsable; sin embargo veo que nos toca tomar el riesgo si queremos retener a la gente clave por más tiempo.

Por otro lado, con las personas jóvenes tenemos otros problemas. Crecen pronto y han estado sujetos a estrés grande por los compromisos adquiridos, en entornos poco seguros. Tengo la impresión que cuando ellos miran el costo-beneficio de la relación con Novatech la ecuación no resulta favorable. Tienen un trabajo intenso, con viajes de por medio, con un estrés y exigencias altas, con poca capacitación y poco acompañamiento (por el altísimo nivel de ocupación de todos), con riesgos de no obtener buenos resultados y con un nivel de remuneración nada espectacular. Entonces perdemos gente valiosa. El problema que tenemos es que siendo el Recurso Humano el mayor costo de Novatech (en el 2012 más del 50 % del total de gastos de la empresa), entonces cualquier ajuste en la escala nos ocasiona un efecto general más grande. Por eso nos toca ser muy cautos y medidos y por eso es un tema de preocupación grande.

- *Desarrollo interno*

Otro gran tema del que quisiera hablar es el de metodologías y herramientas internas. Por muchos años hemos venido ejecutando nuestro trabajo de consultoría con un nivel altísimo de intensidad (gracias a Dios), por el continuo crecimiento y requerimiento de nuestros clientes. Sin embargo, el gran sacrificio ha sido Novatech. Nuestra organización ha sido la última en recibir atención en cuanto a sus herramientas internas de trabajo para lograr varios propósitos, que a pesar de estos 18 años, no los hemos logrado superar:

- Estandarización de la calidad de los servicios provistos
- Mejora en la productividad por acumulación sistematizada de experiencia
- Mejora en el cumplimiento de tiempos y costos en los proyectos por la posibilidad de contar con herramientas de planificación y control
- Productividad en las áreas administrativas por contar con herramientas apropiadas para la gestión
- Mayor productividad en la gestión de soporte por contar con herramientas integradas y amigables de interacción con los clientes
- Etc., etc.,

Así como estos, existen muchos otros temas que han ido quedando rezagados de implementar en nuestra empresa y que inclusive algunos de ellos pueden haber tenido incidencia en la rotación del personal. Sin duda todos ellos han impactado fuertemente la productividad y el servicio al cliente. Por tanto, en el 2012 tomamos la decisión de atacar estos temas de manera formal generando numerosos proyectos que a la fecha están siendo atacados con miras a tenerlos operando en el 2013. Nombramos una Gerencia de Desarrollo Interno, con las instrucciones, prioridades y recursos necesarios para lograr implementar los proyectos de mayor impacto para nuestra compañía. Esperamos poder mostrar resultados en esta línea pronto.

- *Finanzas de la empresa*

Un tercer tema grande que quería topar en esta Junta, es el relativo a las finanzas de la compañía. Hasta el momento, la Gerencia jamás ha pedido ningún apoyo directo a los socios aparte de la capitalización de ciertos valores de dividendos por repartir en ciertos años. Estos aportes han sido extremadamente necesarios y útiles para ir manejando el crecimiento. Sin embargo, como ya hemos advertido en Juntas anteriores, los proveedores han apretado mucho sus condiciones comerciales (comisiones o descuentos) y sus términos de crédito. Hoy tenemos pagos prácticamente de contado con QlikTech, pagos a 30 días con Microsoft y pagos directos de los clientes a Infor (más días de cobro para nosotros), que están minando nuestro flujo de caja. Desde el otro lado, los clientes cada vez se vuelven más duros en sus pagos y se toman más días para cancelarlos. Asimismo, los clientes se vuelven cada vez más exigentes con los cumplimientos y con los entregables de los proyectos antes de cancelar sus cuotas, y en muchos casos buscan la manera de diferir y demorar sus pagos más allá de lo acordado.

Hemos tenido circunstancias muy complicadas por los dos lados del negocio durante el 2013. Si a esto sumamos todos los problemas de facturación y cobro ocasionados por la ineficiencias internas comentadas especialmente en los negocios de Microsoft, esto da como resultado que hayamos tenido un año 2012 terriblemente difícil. La Gerencia Financiera, la Gerencia General y las Gerencias de las Unidades de Negocio hemos tenido que realmente dedicar tiempo y atención personal para ir saliendo en estos asuntos, no siempre con los resultados deseados. El proyecto del IESS, que siendo uno muy positivo en el papel, para Novatech, también ha contribuido en este problema, porque hemos debido dedicar muchos recursos y por contrato esperar al final del proyecto para poder cobrar una cuota importante de dinero. Sin embargo, creemos que el problema no es generado realmente por este caso sino por los otros proyectos.

Ha sido política de la Gerencia el tratar de manejar el crecimiento de la compañía con fondos propios. Esto porque nos hemos dado cuenta que estamos en un negocio volátil en un mercado volátil, en el que un desliz de manejo nos puede poner en problemas, como los que hemos visto en numerosas empresas parecidas a Novatech, dentro y fuera del Ecuador. Por tanto, hemos procurado no endeudarnos con los bancos, no tener que pagar intereses altos por el dinero y no tener pendientes de dinero que nos desconcentren de las tareas del día a día. Es posible que fue un error el no haber capitalizado una parte de los dividendos a repartir en el 2012, porque con ello tal vez hubiésemos podido salir mejor, pero nos percatamos que nuestras necesidades de capital de trabajo adicional, con el crecimiento que hemos venido experimentando está por el orden de unos 300 K. Al momento deberemos hipotecar la oficina o el terreno de la empresa para poder obtener la línea de crédito bancaria que nos permita resolver los problemas de flujo que se nos presenten.

Para este fin, y para poder participar en algunos procesos competitivos, además necesitamos con frecuencia contar con una garantía real adicional. Este fue el

caso del proceso con el IESS en el que debimos constituir un fondo y por otro lado presentar garantías reales adicionales. Por tanto, quisiéramos poder plantear a los socios que para casos de esta naturaleza que se presenten en adelante recurriremos para que – en proporción a su participación en Novatech – contemos con bienes que podamos poner en garantía colateral sea para bancos o para proyectos en los que participemos. Necesitamos contar con estas alternativas financieras para poder seguir operando.

- *Unidad de Cuentas Estratégicas*

Con el fin de capitalizar el trabajo de estos 18 años con los clientes, decidimos crear una nueva Unidad de Negocio llamada Cuentas Estratégicas. Esta unidad tiene como propósito el atender exclusivamente a los clientes de base instalada de todos nuestros productos que tengan el potencial para crecer y requerir nuevas soluciones de Novatech. Del análisis realizado, veníamos teniendo tres problemas graves derivados de nuestra falta de atención personalizada a ciertos clientes:

- Pérdida de relación con clientes claves
- Baja percepción de nuestro servicio
- Equivocada percepción de satisfacción con nuestros productos
- Pérdida de nuevas ventas por desconocimiento de sus necesidades

Por esta razón hemos destinado una Gerencia de Unidad y 2 Gerencias de Cuentas, a la fecha, para que atiendan cada uno a un grupo de "Cuentas Estratégicas", retomando la relación, solucionando problemas de servicio existentes y comprendiendo sus nuevas necesidades para ofrecerles nuevos productos.

Esta unidad trabajará de forma armónica con las otras unidades, pues cada vez que se detecte una nueva necesidad en el cliente, se canalizará el proceso en conjunto con las unidades correspondientes. De esta manera también el Gerente de Cuenta puede discernir junto con el cliente, cómo manejar sus prioridades para evitar que lleguen varias personas de Novatech a ofrecer por su cuenta distintos nuevos productos. Tenemos muchas expectativas de esta nueva unidad.

Luego de las observaciones anteriores, a continuación se presenta el balance de Novatech Cia. Ltda. al 31 de diciembre del 2012. Este balance ha debido sufrir algunos ajustes como resultado de la aplicación de las NIIF que nos correspondían desde el año 2012.

**BALANCE GENERAL
NOVATECH CIA. LTDA.**

CONCEPTO	NEG	NEG	AJUSTES		NIIF
	Dic. 2011 (US\$)	Dic. 2012 (US\$)	NIIF		Dic. 2012 (US\$)
ACTIVO	2.150.143	3.190.593			3.188.783
ACTIVO CORRIENTE	1.724.207	2.588.704			2.593.168
Caja chica	550	550			550
Bancos	118.378	388.398			388.398
Inversiones	8.128	100.500			100.000
Cuentas por cobrar comerciales	1.462.880	1.882.184			1.890.801
Clientes	1.800.288	1.388.827			1.388.827
CxC Reconocimiento de Ingresos		888.208			888.208
Vinculados		0			0
Otras - Provisión	-37.703	-38.708	30.487	11.798	-27.048
Otras cuentas por cobrar	134.148	225.170			127.978
Contratistas		0			0
Otras	64.035	48.065			48.065
Impuestos locales	70.183	127.112		47.188	129.914
Inventarios	8.218	11.438			11.438
Equipos Shopping	8.218	11.438			11.438
ACTIVO FIJO	399.830	528.572			580.301
No Depreciable - Terranos		211.400			211.400
Años	84.858	31.888	18.845		47.791
Muebles de oficina	13.188	12.388			12.288
Equipos de oficina	22.287	62.101			62.101
Equipos computación	0	0			0
Edificio	220.500	207.800	18.884		228.784
Tecnología	0	0			0
ACTIVOS DISPERSOS - NIIF	0	0	88.860	88.860	0
ACTIVOS A LARGO PLAZO	118.318	70.318			78.318
Inversiones a Largo Plazo	17.818	17.818			17.818
Anticipo Proveedores	98.500	58.500			58.500
PASIVO	1.118.137	1.884.288			2.247.227
PASIVO CORRIENTE	1.118.137	1.888.932			1.951.984
Obligaciones bancarias	8.023	0			0
Cuentas por pagar	88.287	132.828			132.828
Impuestos	318.928	270.903			270.903
Impuestos estatales	0	0			0
Impuestos comerciales	318.928	268.940			268.940
Otros impuestos	0	0			0
Pasivo de Impuesto Diferidos		18.282	18.489	13.489	18.282
Cuentas por pagar beneficios	430.818	410.733			548.818
Beneficios por pagar	328.074	328.937		137.884	448.822
vacaciones	84.841	101.798			101.798
Cuentas por pagar regalías	374.217	729.738			884.508
Intor - Microsoft - OV	374.217	729.738	88.232		884.508
Provisión Costo Americano Largo Plazo		-4.480	4.277	12.988	4.281
Otras cuentas por pagar	0	304.831			304.831
Ingresos Recibidos por Anticipado - NIIF		88.824	177.835	378.951	281.442
PATRIMONIO	1.032.006	1.266.328			936.806
Capital	184.294	184.294			184.294
Revalorización+Reserva	133.421	133.421			133.421
Utilidad ejercicios anteriores	447.438	447.438	288.868	239.488	388.281
Utilidad ejercicio	288.869	481.213	38.385	0	422.829
Resultados Adopción Tra. Vez NIIF		0	388.308	171.100	-178.208
PASIVO Y PATRIMONIO	2.150.143	3.190.593			3.188.783

Del análisis del balance se desprende primero el ajuste patrimonial que ha resultado de la aplicación de las NIIF. Esto significa que con mayor rigurosidad, el patrimonio de la compañía es de aproximadamente 940 M US\$ frente a 1.2 MMUS\$ que hubiese sido reportado como resultado de aplicación de las NEC, que han sido el estándar durante todos los años anteriores.

Otra observación importante en el activo es la relativa a las Cuentas por Cobrar, que además se incrementan por efecto de la aplicación de las NIIF en lo relativo al reconocimiento de ingresos por proyectos que estando ejecutados todavía no han sido facturados. Este es el caso por ejemplo del IESS en el que una gran parte ya se ha ejecutado, pero por los términos del contrato aún no podemos hacer la facturación correspondiente. Esta situación, sin embargo, es una de riesgo, porque ya consta este valor en el balance aunque el cliente no ha aceptado aún la factura; por experiencia en los proyectos, aunque exista evidencia de la ejecución, existe todavía una brecha importante hasta que la factura pueda ser emitida y finalmente pagada. Puede que todo fluya y no haya problema, pero también puede ser que el proyecto tenga problemas por cualquier razón, inclusive de responsabilidad del cliente, y por lo tanto no se autorice el pago. Este sí es un problema grave de la aplicación de las NIIF en nuestro negocio.

Otro punto esta vez en el pasivo, es lo relativo a los Ingresos Recibidos por anticipado, que justamente se aplican de manera contraria al punto anterior, es decir, ingresos por anticipos en los proyectos o ingresos de soporte que se cobran por anticipado de acuerdo a los contratos, deben llevarse a cuentas por pagar hasta que los servicios se vayan rindiendo.

El espíritu de las NIIF es reflejar de mejor manera la situación de la compañía y por eso todos estos ajustes. Sin embargo es la opinión de la Gerencia, que en nuestro caso, los problemas de reconocimiento del ingreso sin el soporte de las facturas aceptadas por los clientes es algo que nos puede ocasionar una distorsión grande. Debemos discutir esto en más detalle con los auditores para buscar una salida apropiada.

En resumen, si comparamos entre los años 2011 y 2012 en los mismos términos (NEC), el patrimonio creció en casi un 20 %. Este es un resultado muy importante.

RESULTADOS DE ANDESOFI S.A.

El año 2012 para Andesoft también fue un año positivo. Si bien en la Junta de Socios del año 2011 se discutió sobre la posibilidad de terminar la relación con el socio de Andesoft y reducir el riesgo de algún problema derivado de un manejo no tan meticuloso que nos pueda complicar al vernos como empresas relacionadas, por las dificultades de rotación del personal propio de desarrollo, debimos continuar con la relación con Andesoft, utilizando algunos recursos suyos para suplir las necesidades. En estos resultados se refleja una tendencia mejor que la del 2011, con ventas de 192 MUS\$, un 7 % por encima del plan y un 15.7 % por sobre las ventas reales del 2011. El resultado final de U.A.I. fue de 35 MUS\$, un 41 % por sobre el plan y un 52.2 % por sobre el resultado del 2011.

Andesoft ha disfrutado de un poco más tranquilidad en su gestión sobre todo por la recuperación de la facturación a Novatech Ecuador y a Novatech Perú. De hecho, en el 2011 se sigue atendiendo a clientes de México, Chile, Guatemala y algo a USA, pero el 62 % de su facturación ha sido Novatech, lo que significa que su dependencia ha crecido (se mantenía alrededor de 50 %). De todos modos, hay algunas perspectivas de mejora y sobre esta base se están promocionando sus servicios con alguna oportunidad en los USA. Entre los partners de Microsoft también Andesoft es conocida y de manera lenta, van requiriendo sus servicios. Vemos que seguiremos trabajando con Andesoft hacia adelante y esperando que se concrete alguna negociación con algún partner de fuera que nos dé el volumen de trabajo que venimos buscando. Los resultados detallados son los siguientes:

ANDESOFI INTERNATIONAL CIA. LTDA.					
ESTADO DE RESULTADOS					
	EURO	2011	PLAN	2012	N. REAL VS. PLAN
INGRESOS		REAL		REAL	
MICROSOFT	Licencias			3	
	Mantenimiento			3	
	Servicios			182	
	Total IPRM MICROSOFT	188	189	188	100%
TOTAL INGRESOS		188	189	188	100%
COSTOS DIRECTOS					
MICROSOFT	Personal	45	47	44	
	Consultoría de 3ros	83	85	90	
	Viajes / Movilidad	4	3	0	
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	1	2	1	
	Mensajes	3	1	0	
	Total MICROSOFT	136	143	135	101%
TOTAL COSTOS DIRECTOS		136	143	135	101%
MARGEN OPERATIVO		52	46	53	113%
COSTOS INDIRECTOS	PERSONAL ADMIN O GENERALES	10	10	11	
	ARRENDOS / LEASING	1	1	1	
	RECURSOS DEPRECIAC.	1	1	1	
	PUBLICIDAD/MTG	1	1	2	
	FINANCIEROS/OTROS	0	1	1	
	OTROS INGRESOS/EGRESOS	0	0	1	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS		13	14	17	103%
U.A.I.		39	32	36	141%
	15% Participación a Trabajadores	5	4	5	
UTILIDAD GRABABLE		34	28	31	
	Inversión Cruzada 23%	4	1	7	
UDU		30	27	24	

El balance del 2012 es el siguiente:

BALANCE GENERAL	
ANDESOF INTERNACIONAL CIA. LTDA.	
CONCEPTO	DC. 2012
	(US\$)
ACTIVO	68.882
ACTIVO CORRIENTE	64.937
Caja chisa	160
Bancos	12.539
Inversiones	0
Cuentas por cobrar comerciales	19.844
Cierras	30.000
CxC Reconocimiento de Ingresos	0
Vinculadas	
Otras - Provisión	-11.059
Otras cuentas por cobrar	32.414
Contratistas	
Otras	13.841
Impuestos locales	18.873
Inventarios	0
Equipos Shoplogia	0
ACTIVO FIJO	4.815
No Depreciable - Terrenos	0
Autos	0
Muebles de oficina	4.815
Equipos de oficina	0
Equipos computación	0
Edificio	0
Tecnología	0
ACTIVOS DIFERIDOS - NIIF	0
ACTIVOS A LARGO PLAZO	0
Inversiones a Largo Plazo	0
Anticipo Proveedores	0
PASIVO	33.064
PASIVO CORRIENTE	22.884
Obligaciones bancarias	0
Cuentas por pagar	2.141
Impuestos	5.401
Impuestos estatales	0
Impuestos comerciales	5.401
Otros impuestos	0
Pasivo de Impuesto Diferidos	0
Cuentas por pagar beneficios	13.184
Beneficios por pagar	10.249
Vacaciones	2.935
Cuentas por pagar regalías	0
Microsoft	0
Provisión Costo Amortizado Largo Plazo	0
Otras cuentas por pagar	1.348
Ingresos Recibidos por Anticipado - NIIF	0
PATRIMONIO	49.799
Capital	10.000
Futuras Capitalizaciones	34.510
Revalorización+Reserva	1.429
Utilidad ejercicios anteriores	-9.076
Utilidad ejercicio	23.140
Resultados Adopción Tra. Voz NIIF	-13.408
PASIVO Y PATRIMONIO	68.881

PLAN 2013

NOVATECH CIA. LTDA.

		NOVATECH		
		PLAN 2013		
		EQUADOR		
INGRESOS	RUBRO	OPTIMISTA	PROBABLE	PESEMISTA
ERM-INFOR	Licencias	300	200	200
	Mantenimiento	1.100	1000	900
	Implementación	600	600	600
	Total ERM-INFOR	2000	2000	1800
ERM-MSOFT	Licencias	900	700	500
	Mantenimiento	1.000	900	850
	Implementación	600	700	500
	Total ERM-MICROSOFT	2700	2300	1850
CRM/CPM	Licencias	1.100	1000	700
	Mantenimiento	900	850	400
	Implementación	650	600	500
	Total CRM/CPM	2650	2050	1700
SCM	Consultoría ISO	250	250	250
	Consultoría Logística/Procesos	450	450	250
	Licencias	200	150	100
	Total SCM	900	850	600
TOTAL INGRESOS		8150	7250	5450
COSTOS DIRECTOS				
ERM-INFOR	Personal	1.400	1300	1300
	Regalías	100	50	40
	Vajes / Movilización	70	60	50
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	60	50	40
	Mercedes	10	10	10
	Total ERM-INFOR	1640	1.470	1.440
	ERM-MSOFT	Personal	1.200	1100
Regalías		1.140	950	810
Vajes / Movilización		100	90	60
Entrenamiento/Materiales/Equipos		30	25	20
Mercedes		10	10	10
Total ERM-MICROSOFT		2480	2.165	1.610
CRM/CPM		Personal	620	500
	Regalías	1.200	1080	663
	Vajes / Movilización	60	45	40
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	30	20	20
	Mercedes	25	25	20
	Total CRM/CPM	1935	1.675	1.423
	SCM	Personal	600	550
Regalías / Otros		120	90	60
Vajes / Movilización		45	40	40
Entrenamiento/Materiales/Equipos		25	25	20
Mercedes		10	10	10
Total SCM		800	715	630
TOTAL COSTOS DIRECTOS			6.745	6.045
MARGEN OPERATIVO		1.405	1.155	648
COSTOS INDIRECTOS	PERSONAL ADMIN.	350	300	270
	G.GENERALES	320	320	300
	ARRIENDOS / LEASING	70	70	45
	SEGUROS/DEPRECIAC.	160	155	150
	PUBLICIDAD/MKTG.	25	20	10
	FINANCIEROS/OTROS	20	15	10
	TOTAL COSTOS INDIRECTOS	945	880	785
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		460	375	-138

El plan para el 2013 en sus escenarios Optimista, Probable y Pesimista se presenta en el cuadro anterior.

Las premisas que se han tomado en cuenta para este plan son las siguientes:

- No existirá otro proyecto nuevo con Infor similar al IESS
- Del IESS solamente se tendrá un saldo adicional por reconocer
- No tenemos problemas adicionales de cierre de proyecto con el IESS que nos complique en términos de tiempos o costos adicionales
- No perdemos otro cliente de INFOR en el 2013
- Logramos concretar y ejecutar proyectos de migración con INFOR en al menos 2 clientes
- Logramos vender al menos 2 proyectos grandes de Microsoft Dynamics AX en el primer semestre, de manera que se ejecuten en buena parte en el segundo.
- Logramos concretar al menos 4 proyectos pequeños de Dynamics AX para que se ejecuten en el año.
- Logramos mantener el equipo de consultoría de Dynamics AX para poder ejecutar los proyectos previstos
- Logramos al menos mantener el nivel de ventas de QlikView
- Logramos vender al menos 2 proyectos nuevos de CP/M
- La unidad de Cuentas Estratégicas nos genera nuevos negocios en la base instalada.
- La unidad de SCM logra cerrar proyectos de ISO y Logística temprano en el año.
- Guayaquil sigue siendo un aporte importante para la generación de los nuevos negocios, dada la saturación existente en Quito.

ANDESOFI CIA. LTDA.

El Plan para el 2013 en Andesoft Cia. Ltda. se adjunta a continuación.

Para este plan las premisas consideradas son las siguientes:

- Se mantiene el trabajo con Novatech Ecuador, en los niveles actuales.
- Se mantiene el trabajo con Grupo Novatech Perú en los niveles actuales
- Se logra cerrar un negocio con USA que permite un trabajo continuo en el segundo semestre del 2013.
- No se incrementan los sueldos significativamente.
- Se mantienen los negocios actuales con México, Chile y Guatemala.

ANDESOFI CIA. LTDA.				
PLAN 2013				
	RUBRO	EQUADOR		
INGRESOS		OPTIMISTA	PROBABLE	PESIMISTA
ERM-MISOFT	Licencias	0	0	0
	Mantenimiento	0	0	0
	Implementación	230	215	180
	Total ERM-MICROSOFT	230	215	180
TOTAL INGRESOS		230	215	180
COSTOS DIRECTOS				
ERM-MISOFT	Personal	88	85	80
	Regalías	0	0	0
	Viajes / Movilización	5	5	5
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	4	3	1
	MercaDeo	1	1	0
	Total ERM-MICROSOFT	98	94	86
TOTAL COSTOS DIRECTOS		98	94	86
MARGEN OPERATIVO		131	120	94
COSTOS IND	PERSONAL ADMIN.	58	55	54
	G.GENERALES	22	20	18
	ARRIENDOS / LEASING	6	6	5
	SEGUROS/DEPRECIAC.	3	3	2
	PUBLICIDAD/MKTG.	0	0	0
	FINANCIEROS/OTROS	2	0	2
	TOTAL COSTOS INDIRECTOS	91	84	81
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		40	36	13

Este plan contempla las siguientes premisas:

- o Se logra vender al menos 2 proyectos nuevos grandes (>300K) de Dynamics AX.
- o Se logra completar las implementaciones actuales que ya tienen retrasos, sin complicaciones adicionales con los clientes que impliquen tiempos y costos.
- o Se logran ventas de QlikView independientes de las de Dynamics AX, re-estructurando el área comercial
- o Se continúa con el apoyo de Microsoft para nuevas cuentas.
- o Se vende al menos 2 proyectos de otros productos (CP o DS)

CONCLUSIONES

Resumiendo lo tratado en este informe, podría mencionar lo siguiente:

- El 2012 resultó ser un excelente año para Novatech, con resultados positivos un tanto inesperados de acuerdo a la forma como se presentó el año.
- Los 2 negocios Ecuador: Novatech y Andesoft generaron utilidades.
- Contamos con 4 líneas de negocio sólidas que nos dan cierta tranquilidad de que no dependemos de un solo negocio.
- El panorama futuro en Ecuador se presenta un poco complicado, por el mercado y por condiciones internas. Hemos llegado a límites de saturación en ciertos mercados, en los que crecer es cada vez más duro.
- Necesitamos estabilizar el negocio de Dynamics AX para que puedan eliminarse los picos y valles de los distintos años y tengamos un negocio más predecible.
- En QlikView, seguimos sólidos y habrá que buscar clientes grandes en base a las referencias que ya tenemos.
- Debemos buscar ventas de los productos nuevos para poder evaluar si no servirán en el futuro en caso de que alguno de los productos vaya llegando a su límite.
- Infor es un negocio clave, pero que se ve en su etapa de declinación. Otro proyecto como el IESS sería muy deseable, pero se ve con pocas probabilidades. Hay que seguir extendiendo su vida aprovechando las coyunturas como la migración de PRONACA.
- Consultoría de Operaciones y Supply Chain debe repuntar una vez que se ha re-estructurado el negocio.
- Guayaquil debe seguir contribuyendo al negocio global de la misma manera que en el 2011. Debemos revisar los procesos para que esto se cumpla.
- La unidad de Cuentas Estratégicas debe generar una contribución importante al negocio, tanto en la parte numérica como en la cualitativa, relativa al servicio a cliente y a la satisfacción con nuestros productos.
- Negocios Internacionales va a recibir nuestra atención y esperamos que luego de este año podamos mirar un panorama interesante que nos abra puertas más allá del mercado ecuatoriano.
- Andesoft continuará con sus planes de crecimiento y será un apoyo importante tanto para Perú como para Ecuador.

Debo recalcar por separado el esfuerzo puesto nuevamente por todos en la organización para lograr los resultados mostrados en las distintas operaciones. Ojalá que en el futuro podamos estar en mayor posibilidad de retener a las personas claves y de ofrecer un panorama profesional más interesante para todos. Realmente se merecen. Debemos hacer un esfuerzo importante en esta dirección. Para todos y para el equipo gerencial que me acompaña va mi agradecimiento más sentido.

Agradezco también a Uds. señores socios por su acompañamiento, confianza e interés en la compañía. Sin su apoyo no podríamos lograr los resultados que vamos obteniendo.

Muchas gracias.



Jaime Ubidia
Gerente General

