

INFORME DE GERENCIA PARA EL AÑO 2013
Quito, Abril 21 de 2014

Estimados socios:

Agradezco a Uds. por su asistencia a esta reunión de socios de Novatech Cía. Ltda.. A continuación presento a Uds. el informe de Gerencia correspondiente.

RESUMEN GENERAL

A diferencia de los 19 años anteriores en los que he tenido la oportunidad de presentar siempre un informe positivo de la gestión de cada uno de los años, desafortunadamente el año 2013 ha sido un año muy malo para las operaciones de Novatech.

En distintos momentos hemos hablado de las características que tiene el negocio en el que nos encontramos y de los riesgos que son parte de su naturaleza. Resumiendo, podemos decir que nuestro negocio tiene las siguientes condiciones específicas:

- Es un negocio de proyectos, lo que significa que seremos exitosos en la medida en la que seamos capaces de generar nuevos proyectos cada año que nos permitan mantener el flujo necesario para sostenernos y para crecer.
- Es un negocio con un mercado reducido porque el número de empresas en el Ecuador es limitado y que en el sector industrial no crece, especialmente en los segmentos de las empresas medianas y grandes, que es nuestro mercado. Este segmento se seleccionó porque el tipo de herramientas y soluciones que vendemos solamente es accesible a empresas que tienen suficientes recursos para pagar los precios que estas tecnologías exigen.
- Es un negocio muy sensible a la situación del país, tanto desde el punto de vista económico como político, porque las inversiones que se requiere por parte de las empresas solo se realizan cuando existe la suficiente confianza de los empresarios en las condiciones que el país les ofrece para asegurar que dichas inversiones sean rentables.
- Es un negocio en el que las condiciones de los proveedores son determinantes, porque al ser distribuidores de las soluciones dependemos totalmente de las capacidades y desarrollo que tengan los fabricantes en el mundo.
- Es un negocio de intangibles, que hace que las percepciones sobre el éxito o el fracaso de un proyecto dependan de las personas y de las situaciones o momentos en los cuales se realizan los análisis.
- Es un negocio de alta volatilidad, porque al referirse a tecnología, estamos sujetos a los cambios y avances que se dan en el mundo a la velocidad a la del cambio tecnológico.

Siendo así, los resultados en nuestro negocio dependen de la "alineación de los planetas o de las estrellas", si cabe el término. Cuando las distintas condiciones se han alineado

de manera positiva, los resultados pueden ser positivos, pero en años en los que estos "planetas o estrellas" no se alineen correctamente, el resultado negativo es una clara y muy probable consecuencia.

Afortunadamente para nosotros, hemos tenido muchos años en los que la mayoría de estas condiciones se han alineado de manera positiva y hemos salido con éxito. Sin embargo en este año varios factores han coincidido de manera negativa.

En base a las características de nuestro negocio mencionadas en los párrafos anteriores, podemos reconstruir nuestra historia de la siguiente manera:

- Dado que nuestra venta depende de proyectos y dado que nuestras soluciones tienen mercados restringidos, la posibilidad de nuevos proyectos con cada una de las herramientas más antiguas de las que disponemos se ha ido saturando. En el transcurso de los años hemos buscado la manera de diversificar los productos que ofrecemos y de diversificar los mercados a los que llegamos.
- Así de tener una dependencia original de +95% originalmente, en el negocio con Baan, decidimos incorporar la línea de consultoría de procesos, con lo que la dependencia con Baan bajó a rangos cercanos al 80 % en algunos años.
- Debido al reducido tamaño de mercado para Baan, decidimos en su momento participar en los mercados de Colombia y Perú, para bajar el riesgo de depender únicamente de Ecuador y para poder construir una mayor masa crítica.
- Debido a los cambios en la situación de Baan en el mundo y las nuevas políticas de los nuevos dueños, tuvimos que salir de Colombia y Perú y decidimos tomar la solución Dynamics AX de Microsoft, para no regresar a la dependencia en Baan y tener acceso a un mercado mediano que estaba aún inexplorado en algunos de los países de nuestra región.
- Con estas medidas, en poco tiempo tuvimos una condición en la que nuestra participación de las distintas unidades de negocios era aproximadamente de 50 % Baan, 30 % Microsoft y 20 % Consultoría de Procesos.
- Decidimos posteriormente tratar de no depender tanto en el mercado industrial y en ERP, y decidimos incorporar a nuestro portafolio la solución QlikView, con la que en poco tiempo logramos cambiar la proporción de nuestras ventas a algo como 35 % Infor, 25 % QlikView, 25 % Dynamics y 15 % Consultoría de Procesos.
- Mirando que nuestro mercado Ecuatoriano no crecía y que nuevamente estaba llegando a niveles de saturación para varias de nuestras soluciones, decidimos continuar la apuesta en Perú con Dynamics AX, luego de analizar las condiciones de crecimiento e inversión que se tenían en dicho mercado.
- Finalmente, con el mismo afán anterior y aprovechando el conocimiento existente en la organización luego de casi 20 años de trayectoria emprendimos con la tarea de posicionar nuevas soluciones en mercados internacionales a través de distribuidores. Aquí estamos hablando de Demand Solutions, Corporate Planning

y Map Intelligence, soluciones que al momento estamos trabajando tanto en Ecuador como en países de Centro y Sud América.

Sin embargo, a pesar de todo lo anterior, el año 2013 se han "alineado" condiciones negativas en varios de los aspectos relativos a nuestro negocio, entre ellas:

- ❑ Baja en la inversión por parte de los clientes en Ecuador, en general, debido a las incertidumbres políticas y a la falta de liquidez de las empresas. Problemas como las restricciones impuestas a la Banca o a la importación de productos, generan falta de confianza y decisiones de no inversión.
- ❑ Proliferación de competidores tanto para ERP's como para BI y Consultoría en Logística. Empresas como SAP y Oracle convocaron a varios distribuidores de otros países para hacer gestión comercial en Ecuador, y otras competidoras en BI y en otros ramos han iniciado operaciones.
- ❑ Baja en la venta de licencias ERP de Baan, dado que no es fácil tener otro proyecto como el del IESS, con la consiguiente baja en los servicios de implementación al no tener proyectos nuevos adicionales.
- ❑ Baja sustancial en la venta de QlikView, generada primero por una parte por falta de decisión de inversión de la empresa privada; segundo, por la falta de definición de varias oportunidades de inversión en la empresa pública, que estaban convocados, pero que no ejecutaron sus proyectos, y tercero por una acción absolutamente desleal de la competencia denunciando irregularidades en varios procesos públicos que impidieron que estos sean asignados a Novatech, luego de haberlos ganado.
- ❑ Costos absurdos en los que debimos incurrir para resolver los problemas de inestabilidad y errores de la versión Dynamics AX 2012 FP, que vendimos en el año 2012 y que nos acarreó innumerables problemas en los proyectos de implementación.
- ❑ Cambios importantes y extremadamente frecuentes en la localización del Ecuador como consecuencia de cambios del SRI, que nos obligaron a hacer inversiones importantes en todas las versiones de nuestras soluciones.
- ❑ Altísima inversión no planificada en el desarrollo de las localizaciones de Dynamics AX 2012 R2, para reemplazar la versión FP en varios clientes a los que se vendió esta última y que necesitaban una solución definitiva. Igualmente para poder seguir vendiendo una versión estable a futuro.
- ❑ Altísima inversión en la estabilización de los clientes con la versión Dynamics AX FP, que fue liberada con muchos problemas por parte de Microsoft. Una vez que se percataron de los problemas, generaron la versión R2 para resolver estas dificultades.
- ❑ Alta rotación de personal especialmente en la Unidad de Dynamics AX, motivada por: alta presión a la que estuvieron expuestos los consultores frente a los clientes por los problemas existentes; competidores (Maint, SAP, Oracle, desesperados por conseguir personal con conocimientos de ERP que ofrecían condiciones que

no podíamos igualar: clientes en la necesidad de contratar ejecutivos que sepan de Dynamics AX ante la imposibilidad de contar con buen personal interno para ello, y finalmente por las oportunidades de trabajo que sigue ofreciendo el Estado.

- Problemas adicionales en los proyectos, generados por esta rotación de personal que multiplicaron los costos de atención a los clientes.
- Inversión adicional no planificada para poder cerrar con éxito el proyecto del IESS, que demandó de total apertura y disposición a la inversión de parte de Novatech.
- Dificultad en la venta de proyectos de consultoría en Logística, debido a la presencia de varias empresas consultoras extranjeras, sobre todo españolas, atendiendo a los clientes grandes.
- Falta de esos proyectos "milagrosos" de fin de año que siempre existieron en años anteriores cuando las empresas decidían a última hora contratar proyectos que inicien en el año siguiente.

Los resultados del año para Ecuador se presentan a continuación:

RESULTADOS NOVATECH CIA. LTDA					
	CONCEPTO	2012	2013		
INGRESOS		REAL	PLAN	REAL	% REAL VS. PLAN
ERM-INFOR	Licencias	599	300	117	
	Mantenimiento	934	1.000	825	
	Implementación	992	800	595	
	Total ERM-INFOR	2.528	2.000	1.738	87%
ERM-MSOFT	Licencias	490	700	611	
	Mantenimiento	812	800	907	
	Implementación	524	700	530	
	Total ERM-MICROSOFT	1.828	2.300	2.048	89%
CPM	Licencias	986	1.000	630	
	Mantenimiento	439	450	452	
	Implementación	508	600	463	
	Total CPM	1.932	2.050	1.545	71%
SCM	Software		150	227	
	Consultoría ISO	212	250	530	
	Consultoría Otros	371	450	73	
	Total SCM	583	850	830	98%
TOTAL INGRESOS		6.568	7.200	6.213	84%
COSTOS DIRECTOS					
ERM-INFOR	Personal	1.211	1.300	1.501	
	Regalías / Otros	297	80	101	
	Viajes / Movilización	60	80	42	
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	45	50	7	
	Mercadeo	8	10	7	
	Total ERM-INFOR	1.628	1.470	1.203	82%
ERM-MSOFT	Personal	969	1.100	1.230	
	Regalías / Otros	594	960	744	
	Viajes / Movilización	82	80	98	
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	23	25	10	
	Mercadeo	7	10	1	
	Total ERM-MICROSOFT	1.678	2.168	2.081	96%
CPM	Personal	441	500	631	
	Regalías / Otros	548	1.088	708	
	Viajes / Movilización	39	45	45	
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	55	20	9	
	Mercadeo	9	25	14	
	Total CRM/CPM	1.491	1.678	1.407	84%
SCM	Personal	480	550	500	
	Regalías / Otros	30	80	29	
	Viajes / Movilización	34	40	34	
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	49	25	3	
	Mercadeo	3	10	7	
	Total QPM	696	718	667	93%
DP	Personal	29		0	
	Regalías / Otros	0		0	
	Viajes / Movilización	4		0	
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	0		0	
	Mercadeo	4		0	
	Total DP	37	0	0	
TOTAL COSTOS DIRECTOS		6.427	6.048	6.360	89%
MARGEN OPERATIVO		1.459	1.162	710	62%
COSTOS INDIRECTOS					
	PERSONAL ADMIN	261	300	333	
	G. GENERALES	307	320	249	
	ARRIENDOS	36	70	54	
	SEGUROS/DEPRECIAC.	153	155	133	
	PUBLICIDAD/MKTG.	18	20	18	
	FINANCIEROS/OTROS	28	15	98	
	Impuesto Renta - Efecto NIF	54		60	
	OTROS INGRESOS/EGRESOS	8		4	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS		894	880	947	108%
U.A.I.		665	272	-237	
	15% Participación a Trabajadores	61		0	
	Glos. No deducibles (Exceso				
	Prov. incobrables - Ret. No				
	aceptadas SR) - Pagos laborales				
	no deducibles, Adopc. NIF)				
	Deducción Trasl. Incapacitados				
UTILIDAD / PERDIDA GRAVABLE		494		-237	
	Impuesto Citado 22%	71		0	
U.D.I.		423		-237	

ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE NOVATECH CIA. LTDA.

Infor

En Infor, vendimos 1.735 MMUS\$ frente a un plan de 2.0 MMUS\$, es decir un 87%. No logramos la venta planificada de licencias (nos quedamos cortos un 40 % aproximadamente) y eso afectó también a la parte de implementación. Sin embargo de ello, los gastos directos estuvieron en un 82% del plan, por lo que luego de la asignación de indirectos, la Unidad de Negocio generó utilidad por encima del plan y nos ayudó a absorber las pérdidas de las otras unidades de negocio. Evidentemente hubo una baja en la facturación comparativa con el 2012, debido a que no se tuvo una venta como la del IESS y no logramos conseguir un proyecto adicional que habíamos presupuestado.

El tema con Infor es que sigue siendo nuestra "vaca lechera". El producto de Infor es extremadamente noble y nos ha generado muchas satisfacciones y beneficios. En enero del 2013 tuvimos el arranque del proyecto de migración de Pronaca a la última versión, con un éxito muy grande. El cliente quedó extremadamente satisfecho con el proceso y con el resultado tomando en cuenta toda la complejidad que implicaba. Se arrancaron simultáneamente más de 25 centros productivos grandes (plantas o centros de distribución), junto con toda la funcionalidad comercial para todos sus negocios, financiera y de interfaz con más de 30 sistemas adicionales que utiliza la empresa para sus temas específicos.

Sin embargo de ello, Infor tiene un producto muy orientado a empresas grandes y que lamentablemente no cumple con ciertos requisitos importantes para la empresa mediana. Por ejemplo, hoy Infor LN está muy orientado a manufactura de ensamble, no tiene un CRM dentro de él, no tiene funcionalidad de BI dentro del producto, es demasiado grande y un poco pesado para empresas comerciales, no tiene nada de RRHH en el producto estándar, etc., cosas que sí son relevantes para empresas medianas que no están en capacidad de invertir en distintos productos para cada necesidad.

Con Infor podremos seguir compitiendo en casos industriales puntuales y eventualmente en ciertas empresas públicas en las que la experiencia del IESS resulte relevante, pero no vemos que este sea el producto que nos asegure el futuro.

En el caso de la línea Infor, estamos tratando de dar empuje al producto EAM (Enterprise Asset Management), que podría ser de volumen suficiente al ser aplicable a empresas industriales, comerciales o de servicios que requieran una solución fuerte para la administración completa de sus activos.

En el caso de Infor, en el año 2013 perdimos clientes adicionales: Adelca y Grupo Moderna, quienes decidieron ir a SAP. Esa tendencia es muy lamentable, porque en los dos casos, las empresas tenían buenas implementaciones de Baan, pero hacia adelante no se sintieron tan respaldados por la oferta de Infor.

Infor como empresa ha venido retardando su salida a bolsa y su IPO no se ha realizado. Esto por supuesto reduce la imagen de la empresa comparativamente con competidores como SAP u Oracle.

Microsoft

En la Unidad de Negocios de Microsoft, se tuvieron ventas de 2.05 MMUS\$, que representaron un 93 % frente al presupuesto de 2.3 MMUS\$. En este caso, las ventas de licencias no estuvo tan baja (87% frente al plan), pero la consultoría que se facturó nos dejó casi un 24 % por debajo del plan. Las ventas se realizaron a empresas muy importantes como Ferrotorre, LIFE, Grupo Familia, Indulac y otros. El mercado no estuvo tan bajo y tal vez hubiésemos podido lograr vender algo más pero los temas de ejecución resultaron bastante complicados.

Cuando miramos el lado de los costos, nos podemos dar cuenta del problema porque solamente en cuanto a costos directos ya estuvimos en un 95 % del plan, lo que ya a nivel de margen operativo (ventas-costos directos), tenemos una pérdida. Si a eso le sumamos lo que le corresponde absorber de costos indirectos a esta unidad de negocio, resulta que perdimos cerca de 290MUS\$ en el año.

La explicación de este resultado está en todas las consideraciones que se hicieron al inicio. Todo nació de una liberación irresponsable por parte de Microsoft de una versión Dynamics AX 2012 FP. Esta versión tuvo innumerables defectos que no eran conocidos por parte de Microsoft, y que fuimos los primeros partners en implementarla, los que sufrimos las consecuencias. Estos problemas ocasionaron que en Abril del 2013, debamos tomar una decisión muy fuerte dentro de Novatech, de migrar todas las implementaciones que teníamos en curso a la versión AX 2012 R2, a costo nuestro, para asegurar que los clientes no sufran el impacto de los problemas en el producto a futuro. Sin embargo, ya un par de clientes no pudieron ser migrados a la nueva versión, y nos ocasionaron también muchos problemas en la estabilización.

Lo anterior tiene toda una cadena de efectos: una vez que se decidió el cambio, tocó capacitar con urgencia a todos los consultores, re-instalar la nueva versión, rediseñar la localización, re-desarrollar la localización, revisar y re-hacer todas las customizaciones de los clientes de acuerdo a la nueva versión y localización, realizar pruebas extensivas de todo, etc., etc. etc.. Esto resultó en varias consecuencias:

- Tiempo extendido de proyectos utilizando consultores sin ingresos asociados
- Costos altos de desarrollo sin ingresos asociados
- Imposibilidad de dar soporte de consultoría a ventas por ocupación de los consultores
- Imposibilidad de forzar la venta por saturación de la capacidad de ejecución
- Múltiples inconformidades de los clientes por los retrasos y problemas
- Problemas de rotación por desgaste de los consultores en los clientes
- Falta permanente de recursos para cubrir las necesidades de desarrollo y pruebas

Este círculo vicioso no pudo ser roto en el año 2013 y se extendió hasta el mes de diciembre, con varias implicaciones inclusive en el año 2014.

Por supuesto estos temas fueron tratados con Microsoft, con quienes se tuvo varias conversaciones muy duras. Sin embargo de ellas el apoyo recibido fue muy limitado por la falta de conocimiento de sus ejecutivos de soporte sobre los problemas del producto. Los niveles de discusión llegaron muy alto, gracias a la muy fuerte posición que Novatech tiene con Microsoft, y los problemas se han ido resolviendo, aunque muy lentamente. Lo que más rápido avanzó fue nuestra curva de aprendizaje y la capacidad interna para ir

resolviendo los problemas, por lo que al salir la versión Dynamics AX 2012 R2, los proyectos han ido retornando a la normalidad. Aún requieren de mucho esfuerzo, pero los problemas han sido conocidos.

Al momento tenemos con Dynamics AX más de 40 clientes en Ecuador y por tanto es una línea de negocio que hay que cuidarla. Las decisiones tomadas han sido en beneficio de nuestros clientes y del largo plazo de la empresa.

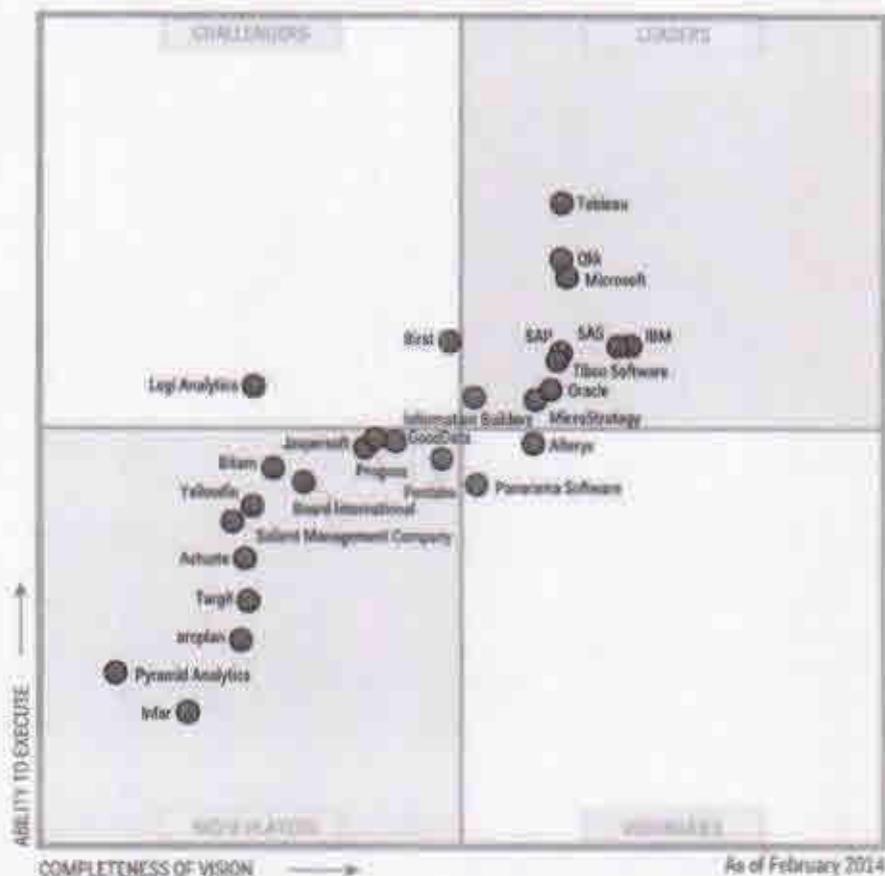
Business Intelligence / CPM

QlikView también tuvo un comportamiento muy lejano a lo planificado. Las ventas de licencias fueron solamente un 51 % de lo presupuestado, afectando también al rubro de consultoría. En total las ventas de esta unidad de negocio solo llegaron a un 70 % del presupuesto. Sin embargo de ello, los costos directos estuvieron en un 84 % del presupuesto, dejando un margen operacional de prácticamente cero. Luego de asignar los indirectos correspondientes a esta unidad de negocio llegamos a tener una pérdida de 146 MU\$.

La situación con QlikView se ha complicado en el mercado por el ingreso de numerosos competidores nuevos en la pelea. También el tablero de jugadores en el mundo ha cambiado, como lo muestra el gráfico siguiente:

Magic Quadrant

Figure 1. Magic Quadrant for Business Intelligence and Analytics Platforms



Source: Gartner (February 2014)

De acuerdo a esto, la primera observación es que existe en el mundo una proliferación de soluciones que ya son consideradas por Gartner para estar en esta evaluación. Aparte de estos jugadores, hay muchos otros que son locales, de nicho y que no alcanzan a llegar a este cuadrante. De hecho, las soluciones de BI en el mundo han explotado debido a la necesidad imperiosa de disponer de información más fácil para el análisis.

Otra observación importante es el apareamiento de Tableau como líder en este análisis. Si bien hasta anteriores versiones, se veía que era una muy buena solución, es recién en este año que sorpresivamente se ubica como líder. En el Ecuador Tableau está representado al momento por 3 distribuidores y por supuesto ya nos lo encontramos en todo proceso de evaluación.

De todo el grupo de competidores representados en el gráfico, en el Ecuador están presentes alrededor de 10. Los competidores tradicionales como SAP, IBM, Oracle,

Microsoft, SAS, Microstrategy han reforzado sus posiciones que estaban siendo superadas año a año y se han vuelto a acercar a los líderes recientes como QlikView, Tableau y Tibco. Sus ofertas ahora también incluyen cierta forma de análisis "in memory" que es la tendencia que se venía adoptando extensivamente en el mundo.

En el Ecuador, sigue siendo SAP con su solución Business Objects aquella que mayor competencia presenta y que en realidad ha llegado a un nivel muy alto de "desesperación" al verse superado continuamente por nuestra solución QlikView. De hecho, la estrategia que ellos han desarrollado fuertemente en el último año en los procesos públicos en los que pierden frente a QlikView, es cuestionar la legalidad de los procesos y para ello han desarrollado todo un esquema por el cual presentan una denuncia de que los procesos han sido previamente negociado ante la Comisión Anticorrupción, y posiblemente con el auspicio de alguien interno logran levantar una investigación que ha hecho en 3 o 4 casos hasta la fecha, que los funcionarios de las Instituciones se sientan presionados y amenazados y finalmente opten por declarar "desiertos" los concursos públicos. Esto pasó por primera ocasión en la SENPLADES (que finalmente ganamos en segunda instancia), pero ahora ha sucedido en ETAPA, Vicepresidencia de la República y algún otro.

Desde el punto de vista de negocio nos afectaron de manera importante y desde el punto de vista de atención gerencial también, porque hemos debido dedicar tiempo doble a ciertos procesos y también asistir a reuniones de explicación en varios casos. Lo cierto es que al efectuar esos procesos, las instituciones hacen un estudio de mercado e investigan las soluciones existentes. Usualmente piden una "prueba de concepto" que es una prueba casi real de lo que pueden hacer las distintas soluciones, en la que miden tiempos, facilidad, resultados, etc.. Luego de ella, sacan los pliegos que si reflejan las características de la solución que prefirieron. Por esas razones, los procesos públicos en realidad los ganan quienes mejor resultado generan en las fases previas.

Los clientes públicos son muy importantes en este negocio, porque son los más grandes y los que mayores requerimientos exigen. Por esa razón hemos dedicado mucho tiempo y esfuerzo a estos casos, más aún cuando el sector privado ha estado muy lento.

En todo caso, también debo resaltar que en este año 2013 tuvimos que ejecutar el proyecto con Produbanco. Este proyecto fue realmente un reto grande para nosotros y para QlikTech en general, por que la intención del Banco es trabajar con QlikView como su plataforma oficial de BI. El nivel de exigencias del Banco ha sido extremadamente grande, por lo que en varios momentos tuvimos que dedicar recursos adicionales muy importantes para sacar este proyecto adelante, sabiendo que de ser exitosos nos podría servir de una muy valiosa referencia, mientras que si no lo éramos, también podría convertirse en una muy mala carta de presentación. El proyecto ha sido bastante exitoso, pero nos tomó muchísimos recursos gerenciales y de consultoría.

Corporate Planner que es el otro producto de esta unidad de negocios que estamos promocionando. CP tuvo un impacto muy fuerte en el proyecto del IESS en el que se lo incluyó para cubrir el tema presupuestal. En el año hemos logrado cerrar un par de proyectos chicos, pero seguimos trabajándolo para tener clientes más importantes. Por su versatilidad, este producto también fue incluido en el proyecto de LIFE.

SCM - Consultoría de Procesos

En esta unidad de negocios obtuvimos ventas de 830MUS\$ frente a un presupuesto de 850MUS\$, es decir un 98% de cumplimiento. Los costos directos fueron de 667MUS\$ vs. 715MUS\$ presupuestados, equivalentes al 93 %. Al final, luego de la asignación de indirectos tuvimos una utilidad de 54 MUS\$.

El trabajo en el año fue también titánico por parte de esta unidad, porque los proyectos de consultoría en Supply Chain, que eran el foco principal para el período, no se dieron de la manera esperada y hubo que reemplazarlos con proyectos de distinta naturaleza, incluyendo aún proyectos ISO para los que fuimos convocados.

Hubieron varios proyectos de venta de software incluyendo los de Infor EAM y de Shop Logics, que se lograron cerrar, pero no los suficientes como habíamos planificado. De hecho, muy seguramente dejaremos de hacer gestión en ShopLogix, porque vemos que no es un producto que resulta razonable vender en el mercado.

En el afán de llegar a empresas más grandes con temas de operaciones trabajamos un par de casos con la empresa americana USGCG, con quienes tenemos una alianza, pero los resultados en el Ecuador no se dieron. Los costos eran demasiado altos y la contribución no fue la que esperábamos. Más bien ellos nos llamaron a participar en un proyecto en Argentina, en una minera, que resultó una buena experiencia y nuestra presencia fue muy importante para dicho proyecto. Esperamos que se puedan dar otros casos similares, pero vemos que en nuestro mercado las empresas grandes no nos contratan por la falta de credenciales en esos temas.

También en esta unidad se ve la influencia de la contratación pública vs. privada que es casi inexistente. Las instituciones públicas están generando distintas oportunidades y calificamos bastante bien para ellas, sin embargo, ya conocemos los riesgos, y en muchos casos son temas muy específicos que no están asociados con algo que tengamos sistematizado, sino que hay que dedicarle atención gerencial, generando un cuello de botella en su ejecución y limitando nuestra capacidad de venta.

Negocios Internacionales y Demand Planning

Decidimos hace un año crear la Unidad de Negocios Internacionales, para promover las ventas de Demand Solutions, Corporate Planning y Map Intelligence en otros países del Pacífico, en los que tenemos la representación de los productos mencionados. Hemos dedicado mucho esfuerzo a la ubicación, selección y entrenamiento de varios canales en Guatemala, Colombia, Perú, Chile, Argentina y Bolivia, con resultados que aún no se han podido ver.

Tenemos ya nombrados algunos distribuidores que están haciendo gestión sobre todo en Colombia, en donde pudimos lograr unos 3 proyectos con Demand Solutions. Dos de ellos fueron proyectos pequeños, pero que nos han empezado a permitir una base de referencias y otro fue uno mediano con una empresa global llamada Grainger. Este fue un proyecto muy complejo e interesante en Barranquilla en el que tuvimos que participar directamente. Logramos un muy buen resultado, y este sí nos está sirviendo como una muy buena referencia para otros negocios. Los resultados de ingresos aún son

incipientes, pero creemos que seguirán creciendo. Con Map Intelligence tenemos ya varios canales, pero aún no hemos logrado ventas.

Temas Generales

Creo necesario hacer algunos comentarios generales para cerrar este análisis:

- ❖ No hemos podido resolver hasta la fecha el problema de rotación de personal. Esto se ha convertido ya en una constante con la que tenemos que sobrevivir permanentemente. Esta rotación ha sido muy crítica en el 2013 porque nos ha causado bajas en los proyectos, casi sin posibilidad de reemplazo, lo que como consecuencia ha desgastado aún más a los consultores existentes. El Estado, los competidores y los clientes buscan profesionales con conocimientos adquiridos y les ofrecen lo que sea para llevárselos. Los ingenieros en nuestro campo son muy apetecidos y aún no encontramos la fórmula para retenerlos. Si a esto sumamos las condiciones difíciles de trabajo que enfrentamos en el 2013, el resultado ha sido muy difícil de manejar.

- ❖ Como consecuencia del año malo en término de resultados, tuvimos muchas dificultades para manejar nuestro flujo de caja. Realmente hubo meses muy graves en este sentido y debimos inventarnos muchas cosas para poder salir. Las ventas de fin de año fueron de todos modos altas, lo que alivió las cosas hacia el final, pero la atención gerencial a este tema tuvo que ser muy alta. Tuvimos alguna opción de financiamiento a través de entrar en un proceso con la Bolsa de Valores, que exploramos como opción para obtención de crédito, pero lamentablemente los resultados negativos que tuvimos durante todo el año nos impidieron tener una carta de presentación atractiva para este propósito. De todos modos, el proceso sirvió como experiencia para ver que existen opciones de esa naturaleza y que en situaciones favorables es posible encontrar maneras de apalancar las finanzas para el crecimiento.

- ❖ La operación en Guayaquil fue muy intensa en el año debido al gran número de proyectos que debimos desarrollar con Dynamics AX, como consecuencia de las ventas del 2012 y como resultado del postergamiento de los proyectos debido a los problemas con la versión Dynamics AX 2012 FP. Los recursos fueron en muchos casos insuficientes e inexpertos para lograr los resultados deseados, y la complicación con los desarrollos adicionales que requerían los proyectos se convirtió en un problema. No logramos cerrar los proyectos en los tiempos y la dedicación que se tuvo que poner sin compensación económica fue muy grande. La situación fue parecida en Quito, pero con la distancia, las implicaciones sobre Guayaquil fueron mayores.

Finalmente y como conclusión, nos damos cuenta que fue un año en el que las "estrellas se alinearon" de manera negativa para nuestra gestión en varios frentes. Los resultados, como mencioné al inicio han sido muy malos y lejanos a todo lo obtenido en años anteriores. Se ha ratificado aquello que hemos mencionado en algunas discusiones anteriores sobre la volatilidad del negocio y la necesidad de re-inventarlo permanentemente, so pena de desaparecer al menor descuido.

A continuación se presenta el balance de situación de Novatech Cía. Ltda. al 31 de diciembre del 2013 de acuerdo a las NIIF.

BALANCE GENERAL NOVATECH CÍA. LTDA.		
CONCEPTO	DIC. 2012 (dólares)	DIC. 2013 (dólares)
ACTIVO	3.186.783	2.956.997
ACTIVO CORRIENTE	2.550.166	2.433.489
Caja chica	550	550
Bancos	369.396	109.882
Inversiones	100.000	10.207
Cuentas por cobrar comerciales	1.890.803	2.146.784
Clientes	1.359.627	2.148.607
CxC Reconocimiento de Ingresos Vinculadas	558.225	40.731
Otras - Provisión	-27.049	-42.534
Otras cuentas por cobrar	177.979	154.627
Contratistas		
Otras	48.065	50.345
Impuestos locales	129.914	104.282
Inventarios	11.439	11.439
Equipos Shoplogix	11.439	11.439
ACTIVO FIJO	560.301	503.693
No Depreciable - Terrenos	211.400	211.400
Autos	47.731	28.339
Muebles de oficina	12.285	9.837
Equipos de oficina	62.101	41.932
Equipos computación	0	0
Edificio	226.784	214.184
Tecnología	0	0
ACTIVOS DIFERIDOS - NIIF	0	0
ACTIVOS A LARGO PLAZO	76.316	17.816
Inversiones a Largo Plazo	17.816	17.816
Anticipo Proveedores	58.500	0
PASIVO	2.247.227	2.495.687
PASIVO CORRIENTE	1.951.584	1.820.961
Obligaciones bancarias	0	178
Cuentas por pagar	132.628	175.453
Impuestos	270.902	289.343
Impuestos estatales	0	0
Impuestos comerciales	255.640	274.081
Otros impuestos	0	0
Pasivo de Impuesto Diferidos	15.262	15.262
Cuentas por pagar beneficios	548.618	556.792
Beneficios por pagar	446.822	409.995
Vacaciones	101.796	146.796
Cuentas por pagar regalos	694.506	590.099
Infur - Microsoft - QV	694.506	590.099
Cuentas por pagar Accionistas		120.926
Provisión Costo Amortizado Largo Plazo	4.201	4.201
Otras cuentas por pagar	304.931	87.921
Ingresos Recibidos por Anticipado - NIIF	291.442	670.525
PATRIMONIO	939.556	461.310
Capital	164.254	164.254
Revalorización+ Reserva	133.421	133.421
Utilidad ejercicios anteriores	398.261	580.078
Utilidad / Périda ejercicio	422.829	-237.233
Resultados Adopción Tra. Vez NIIF	-179.209	-179.209
PASIVO Y PATRIMONIO	3.186.783	2.956.997
Comprobación	0	0

Mirando el balance, vemos que el Activo Total es del orden de 2.9 MMUS\$ vs. 3.1 MMUS\$ que se tuvo en el 2012. La composición del activo es muy similar a la del 2012, con un componente grande en el Activo Corriente y la otra parte en el Activo Fijo. Todavía mantenemos el terreno que se adquirió con miras a la construcción de nuestras oficinas en algún momento.

En el pasivo como era de esperar fue mayor que el reportado en el 2012, con lo que la pérdida del año se refleja en el Patrimonio. La diferencia en el Patrimonio, comparado con el del 2012 está por un lado en dicha pérdida y por otro en las utilidades sobre las que se entregó dividendos en el 2013. Eso significa que al momento la empresa cuenta con un Patrimonio de 461MUS\$.

RESULTADOS DE ANDESOF S.A.

A continuación se presenta el Estado de Pérdidas y Ganancias de Andesoft Cía.Ltda. para el año 2013:

ANDESOF INTERNATIONAL CIA. LTDA.					
RESULTADOS DICIEMBRE 2012 - 2013					
CONCEPTO		2012	2013		
INGRESOS		REAL	PLAN	REAL	% REAL VS. PLAN
MICROSOFT	Licencias	0		0	
	Mantenimiento	0		0	
	Servicios	192	215	318	
	Total ERM-MICROSOFT	192	215	318	148%
TOTAL INGRESOS		192	215	318	148%
COSTOS DIRECTOS					
MICROSOFT	Personal	45	55	95	
	Consultoría de 3ros	30		57	
	Viajes / Movilización	0	6	14	
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	1	3	3	
	Mercadeo	0	1	0	
	Total MICROSOFT	79	95	166	174%
TOTAL COSTOS DIRECTOS		79	95	166	174%
MARGEN OPERATIVO		113	120	153	127%
COSTOS INDIRECTOS					
	PERSONAL ADMIN.	53	55	71	
	G.GENERALES	15	20	10	
	ARRIENDOS / LEASING	4	6	4	
	SEGUROS/DEPRECIAC.	1	3	4	
	PUBLICIDAD/MKTG.	0	0	0	
	FINANCIEROS/OTROS	1	0	3	
	OTROS INGRESOS/EGRESOS	3	0	0	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS		78	84	101	120%
U.A.I.		35	36	52	145%

El resultado del año fue positivo para Andesoft dado que se lograron ventas de 318 MUS\$ vs. 192 MUS\$ que se lograron en el 2012 y un 48 % por encima del plan que se tenía para el 2013. Los costos totales fueron de 266 MUS\$ dejando una utilidad de 52 MUS\$ antes de impuestos, igualmente un 45 % por encima de lo previsto para el año.

Mucha de la utilidad del año 2012 fue generada por ventas a Novatech tanto en Ecuador como en Perú, por la necesidad de desarrollo de las localizaciones y customizaciones generadas por el cambio de versión de Dynamics AX. Las ventas a terceros no fue tan alta en el año y se dependió fundamentalmente de México para completar el ingreso.

El negocio de Andesoft también tiene sus dificultades debido a la estrategia de muchos de los partners de tener sus propios recursos para desarrollo. De todos modos, luego de ya varios años en el mercado Andesoft es conocida en el medio y poco a poco va recibiendo contacto de nuevas empresas. El mayor reto para Andesoft es lograr la continuidad de los clientes en el servicio que contratan.

Se ha logrado en Andesoft contar con un grupo interesante de jóvenes profesionales, que a pesar de la rotación natural que se presenta, han permanecido relativamente estables y han podido compartir el conocimiento con las personas nuevas. Algunos de ellos han debido salir a Perú y otros han debido trabajar con clientes de Novatech, por lo que han ido logrando niveles mejores de relación y de conocimiento.

El balance del 2013 es el siguiente:

BALANCE GENERAL		
ANDESOFTE INTERNATIONAL CIA. LTDA.		
CONCEPTO	DIC. 2012 (dólares)	DIC. 2011 (dólares)
ACTIVO	68.852	126.271
ACTIVO CORRIENTE	64.037	115.806
Caja chica	140	140
Bancos	12.539	38.534
Inversiones	0	0
Cuentas por cobrar comerciales	18.944	53.951
Clientes	30.003	65.010
CxC Reconocimiento de Ingresos Vinculadas	0	0
Otras - Provisión	-11.059	-11.059
Otras cuentas por cobrar	32.414	23.181
Contratistas		
Otras	13.541	1.525
Impuestos locales	18.873	21.656
Inventarios	0	0
Equipos Shoplogix	0	0
ACTIVO FIJO	4.815	10.465
No Depreciable - Terrenos	0	0
Autos	0	0
Muebles de oficina	4.815	2.313
Equipos de oficina	0	0
Equipos computación	0	8.152
Edificio	0	0
Tecnología	0	0
ACTIVOS DIFERIDOS - NIIF	0	0
ACTIVOS A LARGO PLAZO	0	0
Inversiones a Largo Plazo	0	0
Anticipo Proveedores	0	0
PASIVO	22.056	48.556
PASIVO CORRIENTE	22.056	39.856
Obligaciones bancarias	0	0
Cuentas por pagar	2.141	4.529
Impuestos	5.401	4.908
Impuestos estatales	0	0
Impuestos comerciales	5.401	4.908
Otros impuestos	0	0
Pasivo de Impuesto Diferidos	0	0
Cuentas por pagar beneficios	13.166	13.506
Beneficios por pagar	10.248	7.472
Vacaciones	2.918	6.033
Cuentas por pagar regalías	0	0
Microsoft	0	0
Provisión Costo Amortizado Largo Plazo	0	0
Otras cuentas por pagar	1.348	16.913
Ingresos Recibidos por Anticipado - NIIF	0	8.700
PATRIMONIO	-46.795	77.715
Capital	10.000	10.000
Futuras Capitalizaciones	34.510	34.510
Revalorización+Reserva	1.629	2.000
Utilidad ejercicios anteriores	-9.076	9.647
Utilidad ejercicio	23.140	33.587
Resultados Adopción 1ra. Vez NIIF	-13.408	-12.030
PASIVO Y PATRIMONIO	68.851	126.271
Comprobación	0	0

Como resultado de la gestión del 2013, los activos subieron de 69 a 126 MUS\$ y el patrimonio subió de 47 MUS\$ a 78 MUS\$ aproximadamente.

El tema del flujo de caja que había sido siempre el mayor de los problemas en Andesoft en los años anteriores estuvo mucho mejor en este año, a pesar de que aún existen cuentas por cobrar muy importantes sobre todo a Novatech Perú.

PLAN 2014

NOVATECH CIA. LTDA.

		NOVATECH		
		PLAN 2014		
		ECUADOR		
INGRESOS	RUBRO	OPTIMISTA	PROBABLE	PESIMISTA
ERM-INFOR	Licencias	250	200	100
	Mantenimiento	1.000	900	900
	Implementación	800	700	650
	Total ERM-INFO	2050	1800	1650
ERM-MSOFT	Licencias	650	600	600
	Mantenimiento	950	950	900
	Implementación	800	700	600
	Total ERM-MICP	2400	2250	2000
CRM/CPM	Licencias	800	750	700
	Mantenimiento	520	500	500
	Implementación	750	700	600
	Total CRM/QPM	2070	1950	1800
SCM	Consultoría ISO	450	400	350
	Consultoría Logi	250	200	200
	Licencias	250	200	150
	Total SCM	950	800	700
DP	Licencias	120	80	50
	Mantenimiento	25	20	10
	Implementación	120	80	50
	Total DP	265	180	110
TOTAL INGRESOS		7470	6980	6150
COSTOS DIRECTOS				
ERM-INFOR	Personal	1.300	1200	1100
	Regalías	50	50	40
	Viajes / Movilizac	60	50	50
	Entrenamiento/M	60	20	40
	Mercadeo	10	10	10
	Total ERM-INFO	1480	1.330	1.240
ERM-MSOFT	Personal	1.200	1200	1000
	Regalías	960	930	840
	Viajes / Movilizac	60	50	50
	Entrenamiento/M	30	20	20
	Mercadeo	10	10	10
	Total ERM-MICP	2260	2.210	1.920
CRM/CPM	Personal	600	600	550
	Regalías	990	938	900
	Viajes / Movilizac	40	30	30
	Entrenamiento/M	30	20	20
	Mercadeo	15	15	20
	Total CRM/CPM	1675	1.603	1.520
SCM	Personal	600	600	500
	Regalías / Otros	150	120	90
	Viajes / Movilizac	45	40	40
	Entrenamiento/M	15	10	20
	Mercadeo	10	10	10
	Total SCM	820	780	660
TOTAL COSTOS		6.236	6.923	6.340
MARGEN OPERATIVO		1.235	1.058	810
COSTOS IND	PERSONAL ADM	350	350	300
	G.GENERALES	260	260	260
	ARRIENDOS / LE	70	70	45
	SEGUROS/DEPR	160	150	150
	PUBLICIDAD/MK	25	20	10
	FINANCIEROS/C	50	50	10
TOTAL GOSTOS		915	900	765
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		320	158	45

El plan para el 2014 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:

- En Infor lograremos concretar un proyecto adicional con el IESS.
- Lograremos cerrar los proyectos pendientes de ejecución durante el primer semestre
- Lograremos un par de proyectos nuevos de Dynamics AX en el segundo semestre
- Recuperaremos la venta en QlikView
- Logramos proyectos nuevos de Corporate Planning y Demand Planning, que contribuyan al resultado
- Venderemos algún proyecto nuevo con Infor EAM
- Guayaquil también logra cerrar exitosamente los proyectos pendientes de AX.

Hemos hecho una revisión de nuestra estrategia a propósito de estos resultados y hemos ratificado la dirección, los mecanismos para ir avanzando y la intención de seguir trabajando con fuerza para lograr los resultados que buscamos. Por tanto vemos el plan con entusiasmo y con la decisión de buscar el escenario optimista.

ANDESOFI CIA. LTDA.

El Plan para el 2014 en Andesoft Cia. Ltda. se adjunta a continuación.

Para este plan las premisas consideradas son las siguientes:

- Lograr reemplazar una parte del trabajo con Novatech Ecuador y Perú por clientes del exterior.
- Concretar posibilidades de trabajo con canales de USA.
- Mantener negocios actuales con México

ANDESOFI CIA. LTDA.				
PLAN 2014				
INGRESOS	RUBRO	ECUADOR		
		OPTIMISTA	PROBABLE	PESIMISTA
<i>ERM-MSOFT</i>	Licencias	0	0	0
	Mantenimiento	0	0	0
	Implementación	300	280	250
	Total ERM-MICROSOFT	300	280	230
TOTAL INGRESOS		300	280	230
COSTOS DIRECTOS				
<i>ERM-MSOFT</i>	Personal	95	95	90
	Regalías	0	0	0
	Viajes / Movilización	10	10	5
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	5	5	2
	Mercadeo	2	2	0
	Total ERM-MICROSOFT	112	112	97
	TOTAL COSTOS DIRECTOS	112	112	97
MARGEN OPERATIVO		188	168	133
COSTOS INDI	PERSONAL ADMIN.	80	80	70
	G.GENERALES	22	25	20
	ARRIENDOS / LEASING	6	6	5
	SEGUROS/DEPRECIAC.	3	3	2
	PUBLICIDAD/MKTG.	0	0	0
	FINANCIEROS/OTROS	5	5	3
	TOTAL COSTOS INDIRECTOS	116	119	102
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		72	49	31

CONCLUSIONES

En resumen podemos mencionar las siguientes conclusiones:

- ❑ Necesitamos virar la página en relación al 2013 y volver a una situación estable en el 2014.
- ❑ Las bases se sentaron en el 2013, con los múltiples esfuerzos que se realizaron en las distintas operaciones.
- ❑ Hemos superado los problemas con la versión AX2012 FP y tenemos proyectos que están marchando muy bien con AX2012 R2.
- ❑ Necesitamos concretar los proyectos de QlikView, que sigue presentando muchas ventajas en el mercado y con el que tenemos referencias inmejorables
- ❑ Despegaremos con el negocio de Demand Solutions, que lo hemos tenido sin impulso en Ecuador
- ❑ Debemos seguir evaluando alternativas para ofrecer al mercado productos que vayan reemplazando a los tradicionales.
- ❑ Necesitamos continuar con el impulso que se ha dado a Guayaquil en los próximos años.
- ❑ Necesitamos también superar los problemas del 2013 en Perú y continuar nuestro crecimiento.

Siempre he recalcado la dedicación y sentido de equipo que existe en nuestro equipo gerencial. En un año de problemas como este 2013, con mayor razón es necesario dar un agradecimiento aún más sentido a dicho grupo y por su intermedio a todos los colaboradores de Novatech, por su denodado esfuerzo y sacrificio para lograr salir. No fue posible del todo, pero dimos todo lo que tuvimos para hacerlo. Estoy seguro que cuando las cosas se hacen de esa manera, las recompensas vienen pronto.

Hemos estado acostumbrados al éxito, y sin soberbia quiero decir que seguiremos en la misma ruta. Hoy tenemos proyectos únicos que nadie más podría ejecutar como nosotros y estos nos servirán de base para un año 2014 que nos depare buenos resultados y satisfacciones. Muchas gracias a todos.

A Uds. señores socios también quiero agradecerles por su apoyo y quisiera renovar el compromiso de todos quienes laboramos en la empresa por un año mejor.

Muchas gracias,

Jaime Ubidia
Gerente General

INFORME DE GERENCIA PARA EL AÑO 2013
Quito, Abril 21 de 2014.

Estimados socios:

Agradezco a Uds. por su asistencia a esta reunión de socios de Novatech Cía. Ltda.. A continuación presento a Uds. el informe de Gerencia correspondiente.

RESUMEN GENERAL

A diferencia de los 19 años anteriores en los que he tenido la oportunidad de presentar siempre un informe positivo de la gestión de cada uno de los años, desafortunadamente el año 2013 ha sido un año muy malo para las operaciones de Novatech.

En distintos momentos hemos hablado de las características que tiene el negocio en el que nos encontramos y de los riesgos que son parte de su naturaleza. Resumiendo, podemos decir que nuestro negocio tiene las siguientes condiciones específicas:

- Es un negocio de proyectos, lo que significa que seremos exitosos en la medida en la que seamos capaces de generar nuevos proyectos cada año que nos permitan mantener el flujo necesario para sostenernos y para crecer.
- Es un negocio con un mercado reducido porque el número de empresas en el Ecuador es limitado y que en el sector industrial no crece, especialmente en los segmentos de las empresas medianas y grandes, que es nuestro mercado. Este segmento se seleccionó porque el tipo de herramientas y soluciones que vendemos solamente es accesible a empresas que tienen suficientes recursos para pagar los precios que estas tecnologías exigen.
- Es un negocio muy sensible a la situación del país, tanto desde el punto de vista económico como político, porque las inversiones que se requiere por parte de las empresas solo se realizan cuando existe la suficiente confianza de los empresarios en las condiciones que el país les ofrece para asegurar que dichas inversiones sean rentables.
- Es un negocio en el que las condiciones de los proveedores son determinantes, porque al ser distribuidores de las soluciones dependemos totalmente de las capacidades y desarrollo que tengan los fabricantes en el mundo.
- Es un negocio de intangibles, que hace que las percepciones sobre el éxito o el fracaso de un proyecto dependan de las personas y de las situaciones o momentos en los cuales se realizan los análisis.
- Es un negocio de alta volatilidad, porque al referirse a tecnología, estamos sujetos a los cambios y avances que se dan en el mundo a la velocidad a la del cambio tecnológico.

Siendo así, los resultados en nuestro negocio dependen de la "alineación de los planetas o de las estrellas", si cabe el término. Cuando las distintas condiciones se han alineado

de manera positiva, los resultados pueden ser positivos, pero en años en los que estos "planetas o estrellas" no se alineen correctamente, el resultado negativo es una clara y muy probable consecuencia.

Afortunadamente para nosotros, hemos tenido muchos años en los que la mayoría de estas condiciones se han alineado de manera positiva y hemos salido con éxito. Sin embargo en este año varios factores han coincidido de manera negativa.

En base a las características de nuestro negocio mencionadas en los párrafos anteriores, podemos reconstruir nuestra historia de la siguiente manera:

- Dado que nuestra venta depende de proyectos y dado que nuestras soluciones tienen mercados restringidos, la posibilidad de nuevos proyectos con cada una de las herramientas más antiguas de las que disponemos se ha ido saturando. En el transcurso de los años hemos buscado la manera de diversificar los productos que ofrecemos y de diversificar los mercados a los que llegamos.
- Así de tener una dependencia original de +95% originalmente, en el negocio con Baan, decidimos incorporar la línea de consultoría de procesos, con lo que la dependencia con Baan bajó a rangos cercanos al 80 % en algunos años.
- Debido al reducido tamaño de mercado para Baan, decidimos en su momento participar en los mercados de Colombia y Perú, para bajar el riesgo de depender únicamente de Ecuador y para poder construir una mayor masa crítica.
- Debido a los cambios en la situación de Baan en el mundo y las nuevas políticas de los nuevos dueños, tuvimos que salir de Colombia y Perú y decidimos tomar la solución Dynamics AX de Microsoft, para no regresar a la dependencia en Baan y tener acceso a un mercado mediano que estaba aún inexplorado en algunos de los países de nuestra región.
- Con estas medidas, en poco tiempo tuvimos una condición en la que nuestra participación de las distintas unidades de negocios era aproximadamente de 50 % Baan, 30 % Microsoft y 20 % Consultoría de Procesos.
- Decidimos posteriormente tratar de no depender tanto en el mercado industrial y en ERP, y decidimos incorporar a nuestro portafolio la solución QlikView, con la que en poco tiempo logramos cambiar la proporción de nuestras ventas a algo como 35 % Infor, 25 % QlikView, 25 % Dynamics y 15 % Consultoría de Procesos.
- Mirando que nuestro mercado Ecuatoriano no crecía y que nuevamente estaba llegando a niveles de saturación para varias de nuestras soluciones, decidimos continuar la apuesta en Perú con Dynamics AX, luego de analizar las condiciones de crecimiento e inversión que se tenían en dicho mercado.
- Finalmente, con el mismo afán anterior y aprovechando el conocimiento existente en la organización luego de casi 20 años de trayectoria emprendimos con la tarea de posicionar nuevas soluciones en mercados internacionales a través de distribuidores. Aquí estamos hablando de Demand Solutions, Corporate Planning

y Map Intelligence, soluciones que al momento estamos trabajando tanto en Ecuador como en países de Centro y Sud América.

Sin embargo, a pesar de todo lo anterior, el año 2013 se han "alineado" condiciones negativas en varios de los aspectos relativos a nuestro negocio, entre ellas:

- ❑ Baja en la inversión por parte de los clientes en Ecuador, en general, debido a las incertidumbres políticas y a la falta de liquidez de las empresas. Problemas como las restricciones impuestas a la Banca o a la importación de productos, generan falta de confianza y decisiones de no inversión.
- ❑ Proliferación de competidores tanto para ERP's como para BI y Consultoría en Logística. Empresas como SAP y Oracle convocaron a varios distribuidores de otros países para hacer gestión comercial en Ecuador, y otras competidoras en BI y en otros ramos han iniciado operaciones.
- ❑ Baja en la venta de licencias ERP de Baan, dado que no es fácil tener otro proyecto como el del IESS, con la consiguiente baja en los servicios de implementación al no tener proyectos nuevos adicionales.
- ❑ Baja sustancial en la venta de QlikView, generada primero por una parte por falta de decisión de inversión de la empresa privada; segundo, por la falta de definición de varias oportunidades de inversión en la empresa pública, que estaban convocados, pero que no ejecutaron sus proyectos, y tercero por una acción absolutamente desleal de la competencia denunciando irregularidades en varios procesos públicos que impidieron que estos sean asignados a Novatech, luego de haberlos ganado.
- ❑ Costos absurdos en los que debimos incurrir para resolver los problemas de inestabilidad y errores de la versión Dynamics AX 2012 FP, que vendimos en el año 2012 y que nos acarreó innumerables problemas en los proyectos de implementación.
- ❑ Cambios importantes y extremadamente frecuentes en la localización del Ecuador como consecuencia de cambios del SRI, que nos obligaron a hacer inversiones importantes en todas las versiones de nuestras soluciones.
- ❑ Altísima inversión no planificada en el desarrollo de las localizaciones de Dynamics AX 2012 R2, para reemplazar la versión FP en varios clientes a los que se vendió esta última y que necesitaban una solución definitiva. Igualmente para poder seguir vendiendo una versión estable a futuro.
- ❑ Altísima inversión en la estabilización de los clientes con la versión Dynamics AX FP, que fue liberada con muchos problemas por parte de Microsoft. Una vez que se percataron de los problemas, generaron la versión R2 para resolver estas dificultades.
- ❑ Alta rotación de personal especialmente en la Unidad de Dynamics AX, motivada por: alta presión a la que estuvieron expuestos los consultores frente a los clientes por los problemas existentes; competidores (Maint, SAP, Oracle, desesperados por conseguir personal con conocimientos de ERP que ofrecían condiciones que

no podíamos igualar; clientes en la necesidad de contratar ejecutivos que sepan de Dynamics AX ante la imposibilidad de contar con buen personal interno para ello, y finalmente por las oportunidades de trabajo que sigue ofreciendo el Estado.

- Problemas adicionales en los proyectos, generados por esta rotación de personal que multiplicaron los costos de atención a los clientes.
- Inversión adicional no planificada para poder cerrar con éxito el proyecto del IESS, que demandó de total apertura y disposición a la inversión de parte de Novatech.
- Dificultad en la venta de proyectos de consultoría en Logística, debido a la presencia de varias empresas consultoras extranjeras, sobre todo españolas, atendiendo a los clientes grandes.
- Falta de esos proyectos "milagrosos" de fin de año que siempre existieron en años anteriores cuando las empresas decidían a última hora contratar proyectos que inicien en el año siguiente.

Los resultados del año para Ecuador se presentan a continuación:

RESULTADOS NOVATÉCH CIA. LTDA					
	CONCEPTO	2012	2013		
INGRESOS		REAL	PLAN	REAL	% REAL VS. PLAN
ERM-INFOR	Licencias	599	200	117	
	Mantenimiento	934	1.000	925	
	Implementación	992	800	594	
	Total ERM-INFOR	2.525	2.000	1.736	87%
ERM-MSOFT	Licencias	490	700	511	
	Mantenimiento	812	900	909	
	Implementación	524	700	338	
	Total ERM-MICROSOFT	1.826	2.300	2.058	89%
CPM	Licencias	996	1.000	530	
	Mantenimiento	439	450	452	
	Implementación	508	800	455	
	Total CPM	1.943	2.050	1.447	71%
SCM	Software		150	227	
	Consultoría ISO	212	230	530	
	Consultoría Otros	371	450	73	
	Total SCM	583	830	830	98%
TOTAL INGRESOS		6.866	7.200	6.099	84%
COSTOS DIRECTOS					
ERM-INFOR	Personal	1.211	1.300	1.031	
	Regalías / Otros	297	90	101	
	Viajes / Movilización	66	60	42	
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	45	50	2	
	Mercadeo	8	10	7	
	Total ERM-INFOR	1.627	1.470	1.203	82%
ERM-MSOFT	Personal	959	1.100	1.230	
	Regalías / Otros	594	960	764	
	Viajes / Movilización	82	90	56	
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	23	28	10	
	Mercadeo	7	10	1	
	Total ERM-MICROSOFT	1.876	2.188	2.081	95%
CPM	Personal	441	500	631	
	Regalías / Otros	948	1.098	708	
	Viajes / Movilización	39	45	45	
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	55	20	9	
	Mercadeo	9	25	16	
	Total CPM/CPM	1.491	1.678	1.407	84%
SCM	Personal	480	550	600	
	Regalías / Otros	30	80	29	
	Viajes / Movilización	34	40	34	
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	49	25	5	
	Mercadeo	3	10	1	
	Total SCM	596	715	669	93%
DP	Personal	29		0	
	Regalías / Otros	0		0	
	Viajes / Movilización	4		0	
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	0		0	
	Mercadeo	4		0	
	Total DP	37	0	0	
TOTAL COSTOS DIRECTOS		6.427	6.048	6.368	89%
MARGEN OPERATIVO		1.439	1.152	710	62%
COSTOS INDIRECTOS					
	PERSONAL ADMIN.	261	300	333	
	G. GENERALES	307	320	243	
	ARRIENDOS	55	70	84	
	SEGUROS/DEPRECIAC.	153	185	133	
	PUBLICIDAD/MKTG.	16	20	18	
	FINANCIEROS/OTROS	28	15	90	
	Impuestos Renta - Efecto NIF	54		95	
	OTROS INGRESOS/EGRESOS	8		4	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS		984	860	947	106%
V.A.I.		845	272	-237	
	15% Participación a Trabajadores	61		0	
	Otros No deducibles (Exceso Provi. Incobables - Ret. No aceptadas SRI- Pagos laborales no deducibles, Adopc. NIF)				
	Deducción Trab. Incapacitados				
UTILIDAD / PERDIDA GRAVABLE		494		-237	
	Impuesto Ganado 22%	71		0	
U.D.I.		423		-237	

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE NOVATECH CIA. LTDA.

Infor

En Infor, vendimos 1.735 MMUS\$ frente a un plan de 2.0 MMUS\$, es decir un 87%. No logramos la venta planificada de licencias (nos quedamos cortos un 40 % aproximadamente) y eso afectó también a la parte de implementación. Sin embargo de ello, los gastos directos estuvieron en un 82% del plan, por lo que luego de la asignación de indirectos, la Unidad de Negocio generó utilidad por encima del plan y nos ayudó a absorber las pérdidas de las otras unidades de negocio. Evidentemente hubo una baja en la facturación comparativa con el 2012, debido a que no se tuvo una venta como la del IESS y no logramos conseguir un proyecto adicional que habíamos presupuestado.

El tema con Infor es que sigue siendo nuestra "vaca lechera". El producto de Infor es extremadamente noble y nos ha generado muchas satisfacciones y beneficios. En enero del 2013 tuvimos el arranque del proyecto de migración de Pronaca a la última versión, con un éxito muy grande. El cliente quedó extremadamente satisfecho con el proceso y con el resultado tomando en cuenta toda la complejidad que implicaba. Se arrancaron simultáneamente más de 25 centros productivos grandes (plantas o centros de distribución) ; junto con toda la funcionalidad comercial para todos sus negocios, financiera y de interfaz con más de 30 sistemas adicionales que utiliza la empresa para sus temas específicos.

Sin embargo de ello, Infor tiene un producto muy orientado a empresas grandes y que lamentablemente no cumple con ciertos requisitos importantes para la empresa mediana. Por ejemplo, hoy Infor LN está muy orientado a manufactura de ensamble, no tiene un CRM dentro de él, no tiene funcionalidad de BI dentro del producto, es demasiado grande y un poco pesado para empresas comerciales, no tiene nada de RRHH en el producto estándar, etc., cosas que sí son relevantes para empresas medianas que no están en capacidad de invertir en distintos productos para cada necesidad.

Con Infor podremos seguir compitiendo en casos industriales puntuales y eventualmente en ciertas empresas públicas en las que la experiencia del IESS resulte relevante, pero no vemos que este sea el producto que nos asegure el futuro.

En el caso de la línea Infor, estamos tratando de dar empuje al producto EAM (Enterprise Asset Management), que podría ser de volumen suficiente al ser aplicable a empresas industriales, comerciales o de servicios que requieran una solución fuerte para la administración completa de sus activos.

En el caso de Infor, en el año 2013 perdimos clientes adicionales: Adelca y Grupo Moderna, quienes decidieron ir a SAP. Esa tendencia es muy lamentable, porque en los dos casos, las empresas tenían buenas implementaciones de Baan, pero hacia adelante no se sintieron tan respaldados por la oferta de Infor.

Infor como empresa ha venido retardando su salida a bolsa y su IPO no se ha realizado. Esto por supuesto reduce la imagen de la empresa comparativamente con competidores como SAP u Oracle.

Microsoft

En la Unidad de Negocios de Microsoft, se tuvieron ventas de 2.05 MMUS\$, que representaron un 93 % frente al presupuesto de 2.3 MMUS\$. En este caso, las ventas de licencias no estuvo tan baja (87% frente al plan), pero la consultoría que se facturó nos dejó casi un 24 % por debajo del plan. Las ventas se realizaron a empresas muy importantes como Ferrotorre, LIFE, Grupo Familia, Indulac y otros. El mercado no estuvo tan bajo y tal vez hubiésemos podido lograr vender algo más pero los temas de ejecución resultaron bastante complicados.

Cuando miramos el lado de los costos, nos podemos dar cuenta del problema porque solamente en cuanto a costos directos ya estuvimos en un 95 % del plan, lo que ya a nivel de margen operativo (ventas-costos directos), tenemos una pérdida. Si a eso le sumamos lo que le corresponde absorber de costos indirectos a esta unidad de negocio, resulta que perdimos cerca de 290MUS\$ en el año.

La explicación de este resultado está en todas las consideraciones que se hicieron al inicio. Todo nació de una liberación irresponsable por parte de Microsoft de una versión Dynamics AX 2012 FP. Esta versión tuvo innumerables defectos que no eran conocidos por parte de Microsoft, y que fuimos los primeros partners en implementarla, los que sufrimos las consecuencias. Estos problemas ocasionaron que en Abril del 2013, debamos tomar una decisión muy fuerte dentro de Novatech, de migrar todas las implementaciones que teníamos en curso a la versión AX 2012 R2, a costo nuestro, para asegurar que los clientes no sufran el impacto de los problemas en el producto a futuro. Sin embargo, ya un par de clientes no pudieron ser migrados a la nueva versión, y nos ocasionaron también muchos problemas en la estabilización.

Lo anterior tiene toda una cadena de efectos: una vez que se decidió el cambio, tocó capacitar con urgencia a todos los consultores, re-instalar la nueva versión, rediseñar la localización, re-desarrollar la localización, revisar y re-hacer todas las customizaciones de los clientes de acuerdo a la nueva versión y localización, realizar pruebas extensivas de todo, etc., etc. etc.. Esto resultó en varias consecuencias:

- Tiempo extendido de proyectos utilizando consultores sin ingresos asociados
- Costos altos de desarrollo sin ingresos asociados
- Imposibilidad de dar soporte de consultoría a ventas por ocupación de los consultores
- Imposibilidad de forzar la venta por saturación de la capacidad de ejecución
- Múltiples inconformidades de los clientes por los retrasos y problemas
- Problemas de rotación por desgaste de los consultores en los clientes
- Falta permanente de recursos para cubrir las necesidades de desarroll y pruebas

Este círculo vicioso no pudo ser roto en el año 2013 y se extendió hasta el mes de diciembre, con varias implicaciones inclusive en el año 2014.

Por supuesto estos temas fueron tratados con Microsoft, con quienes se tuvo varias conversaciones muy duras. Sin embargo de ellas el apoyo recibido fue muy limitado por la falta de conocimiento de sus ejecutivos de soporte sobre los problemas del producto. Los niveles de discusión llegaron muy alto, gracias a la muy fuerte posición que Novatech tiene con Microsoft, y los problemas se han ido resolviendo, aunque muy lentamente. Lo que más rápido avanzó fue nuestra curva de aprendizaje y la capacidad interna para ir

resolviendo los problemas, por lo que al salir la versión Dynamics AX 2012 R2, los proyectos han ido retornando a la normalidad. Aún requieren de mucho esfuerzo, pero los problemas han sido conocidos.

Al momento tenemos con Dynamics AX más de 40 clientes en Ecuador y por tanto es una línea de negocio que hay que cuidarla. Las decisiones tomadas han sido en beneficio de nuestros clientes y del largo plazo de la empresa.

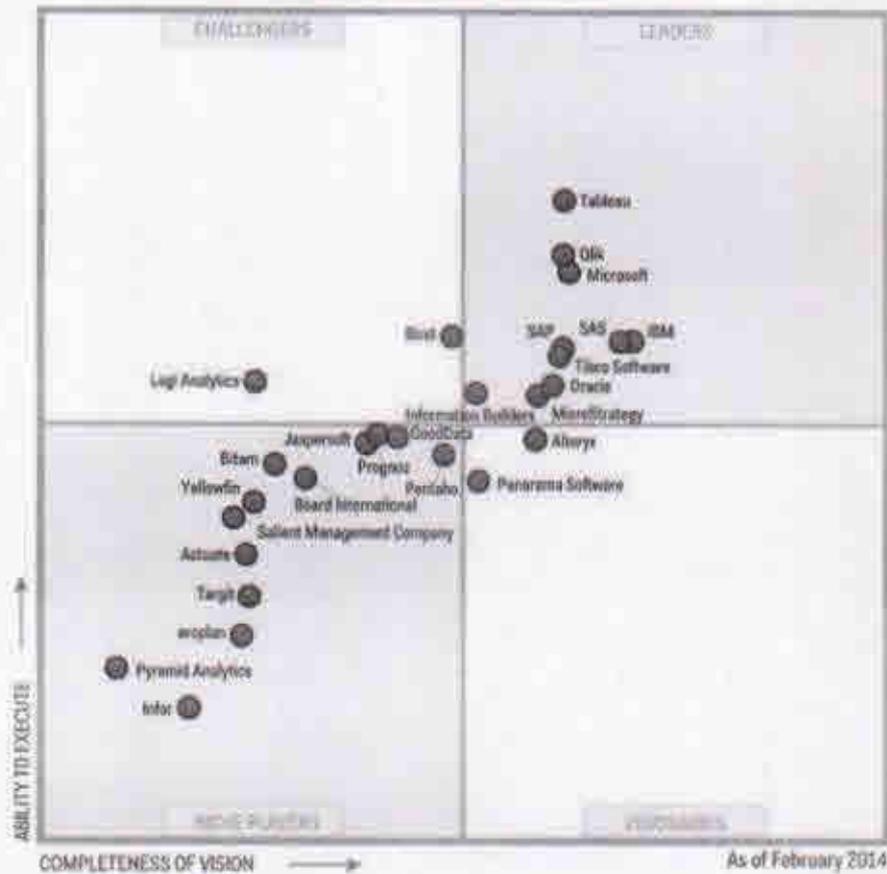
Business Intelligence / CPM

QlikView también tuvo un comportamiento muy lejano a lo planificado. Las ventas de licencias fueron solamente un 51 % de lo presupuestado, afectando también al rubro de consultoría. En total las ventas de esta unidad de negocio sólo llegaron a un 70 % del presupuesto. Sin embargo de ello, los costos directos estuvieron en un 84 % del presupuesto, dejando un margen operacional de prácticamente cero. Luego de asignar los indirectos correspondientes a esta unidad de negocio llegamos a tener una pérdida de 146 MU\$.

La situación con QlikView se ha complicado en el mercado por el ingreso de numerosos competidores nuevos en la pelea. También el tablero de jugadores en el mundo ha cambiado, como lo muestra el gráfico siguiente:

Magic Quadrant

Figure 1. Magic Quadrant for Business Intelligence and Analytics Platforms



Source: Gartner (February 2014)

De acuerdo a esto, la primera observación es que existe en el mundo una proliferación de soluciones que ya son consideradas por Gartner para estar en esta evaluación. Aparte de estos jugadores, hay muchos otros que son locales, de nicho y que no alcanzan a llegar a este cuadrante. De hecho, las soluciones de BI en el mundo han explotado debido a la necesidad imperiosa de disponer de información más fácil para el análisis.

Otra observación importante es el apareamiento de Tableau como líder en este análisis. Si bien hasta anteriores versiones, se veía que era una muy buena solución, es recién en este año que sorpresivamente se ubica como líder. En el Ecuador Tableau está representado al momento por 3 distribuidores y por supuesto ya nos lo encontramos en todo proceso de evaluación.

De todo el grupo de competidores representados en el gráfico, en el Ecuador están presentes alrededor de 10. Los competidores tradicionales como SAP, IBM, Oracle,

Microsoft, SAS, Microstrategy han reforzado sus posiciones que estaban siendo superadas año a año y se han vuelto a acercar a los líderes recientes como QlikView, Tableau y Tibco. Sus ofertas ahora también incluyen cierta forma de análisis "in memory" que es la tendencia que se venía adoptando extensivamente en el mundo.

En el Ecuador, sigue siendo SAP con su solución Business Objects aquella que mayor competencia presenta y que en realidad ha llegado a un nivel muy alto de "desesperación" al verse superado continuamente por nuestra solución QlikView. De hecho, la estrategia que ellos han desarrollado fuertemente en el último año en los procesos públicos en los que pierden frente a QlikView, es cuestionar la legalidad de los procesos y para ello han desarrollado todo un esquema por el cual presentan una denuncia de que los procesos han sido previamente negociado ante la Comisión Anticorrupción, y posiblemente con el auspicio de alguien interno logran levantar una investigación que ha hecho en 3 o 4 casos hasta la fecha, que los funcionarios de las Instituciones se sientan presionados y amenazados y finalmente opten por declarar "desiertos" los concursos públicos. Esto pasó por primera ocasión en la SENPLADES (que finalmente ganamos en segunda instancia), pero ahora ha sucedido en ETAPA, Vicepresidencia de la República y algún otro.

Desde el punto de vista de negocio nos afectaron de manera importante y desde el punto de vista de atención gerencial también, porque hemos debido dedicar tiempo doble a ciertos procesos y también asistir a reuniones de explicación en varios casos. Lo cierto es que al efectuar esos procesos, las instituciones hacen un estudio de mercado e investigan las soluciones existentes. Usualmente piden una "prueba de concepto" que es una prueba casi real de lo que pueden hacer las distintas soluciones, en la que miden tiempos, facilidad, resultados, etc. Luego de ella, sacan los pliegos que si reflejan las características de la solución que prefirieron. Por esas razones, los procesos públicos en realidad los ganan quienes mejor resultado generan en las fases previas.

Los clientes públicos son muy importantes en este negocio, porque son los más grandes y los que mayores requerimientos exigen. Por esa razón hemos dedicado mucho tiempo y esfuerzo a estos casos, más aún cuando el sector privado ha estado muy lento. En todo caso, también debo resaltar que en este año 2013 tuvimos que ejecutar el proyecto con Produbanco. Este proyecto fue realmente un reto grande para nosotros y para QlikTech en general, por que la intención del Banco es trabajar con QlikView como su plataforma oficial de BI. El nivel de exigencias del Banco ha sido extremadamente grande, por lo que en varios momentos tuvimos que dedicar recursos adicionales muy importantes para sacar este proyecto adelante, sabiendo que de ser exitosos nos podría servir de una muy valiosa referencia, mientras que si no lo éramos, también podría convertirse en una muy mala carta de presentación. El proyecto ha sido bastante exitoso, pero nos tomó muchísimos recursos gerenciales y de consultoría.

Corporate Planner que es el otro producto de esta unidad de negocios que estamos promocionando. CP tuvo un impacto muy fuerte en el proyecto del IESS en el que se lo incluyó para cubrir el tema presupuestal. En el año hemos logrado cerrar un par de proyectos chicos, pero seguimos trabajándolo para tener clientes más importantes. Por su versatilidad, este producto también fue incluido en el proyecto de LIFE.

SCM - Consultoría de Procesos

En esta unidad de negocios obtuvimos ventas de 830MUS\$ frente a un presupuesto de 850MUS\$, es decir un 98% de cumplimiento. Los costos directos fueron de 667MUS\$ vs. 715MUS\$ presupuestados, equivalentes al 93 %. Al final, luego de la asignación de indirectos tuvimos una utilidad de 54 MUS\$.

El trabajo en el año fue también titánico por parte de esta unidad, porque los proyectos de consultoría en Supply Chain, que eran el foco principal para el período, no se dieron de la manera esperada y hubo que reemplazarlos con proyectos de distinta naturaleza, incluyendo aún proyectos ISO para los que fuimos convocados.

Hubieron varios proyectos de venta de software incluyendo los de Infor EAM y de Shop Logics, que se lograron cerrar, pero no los suficientes como habíamos planificado. De hecho, muy seguramente dejaremos de hacer gestión en ShopLogix, porque vemos que no es un producto que resulta razonable vender en el mercado.

En el afán de llegar a empresas más grandes con temas de operaciones trabajamos un par de casos con la empresa americana USGCG, con quienes tenemos una alianza, pero los resultados en el Ecuador no se dieron. Los costos eran demasiado altos y la contribución no fue la que esperábamos. Más bien ellos nos llamaron a participar en un proyecto en Argentina, en una minera, que resultó una buena experiencia y nuestra presencia fue muy importante para dicho proyecto. Esperamos que se puedan dar otros casos similares, pero vemos que en nuestro mercado las empresas grandes no nos contratan por la falta de credenciales en esos temas.

También en esta unidad se ve la influencia de la contratación pública vs. privada que es casi inexistente. Las instituciones públicas están generando distintas oportunidades y calificamos bastante bien para ellas, sin embargo, ya conocemos los riesgos, y en muchos casos son temas muy específicos que no están asociados con algo que tengamos sistematizado, sino que hay que dedicarle atención gerencial, generando un cuello de botella en su ejecución y limitando nuestra capacidad de venta.

Negocios Internacionales y Demand Planning

Decidimos hace un año crear la Unidad de Negocios Internacionales, para promover las ventas de Demand Solutions, Corporate Planning y Map Intelligence en otros países del Pacífico, en los que tenemos la representación de los productos mencionados. Hemos dedicado mucho esfuerzo a la ubicación, selección y entrenamiento de varios canales en Guatemala, Colombia, Perú, Chile, Argentina y Bolivia, con resultados que aún no se han podido ver.

Tenemos ya nombrados algunos distribuidores que están haciendo gestión sobre todo en Colombia, en donde pudimos lograr unos 3 proyectos con Demand Solutions. Dos de ellos fueron proyectos pequeños, pero que nos han empezado a permitir una base de referencias y otro fue uno mediano con una empresa global llamada Grainger. Este fue un proyecto muy complejo e interesante en Barranquilla en el que tuvimos que participar directamente. Logramos un muy buen resultado, y este sí nos está sirviendo como una muy buena referencia para otros negocios. Los resultados de ingresos aún son

incipientes, pero creemos que seguirán creciendo. Con Map Intelligence tenemos ya varios canales, pero aún no hemos logrado ventas.

Temas Generales

Creo necesario hacer algunos comentarios generales para cerrar este análisis:

- ❖ No hemos podido resolver hasta la fecha el problema de rotación de personal. Esto se ha convertido ya en una constante con la que tenemos que sobrevivir permanentemente. Esta rotación ha sido muy crítica en el 2013 porque nos ha causado bajas en los proyectos, casi sin posibilidad de reemplazo, lo que como consecuencia ha desgastado aún más a los consultores existentes. El Estado, los competidores y los clientes buscan profesionales con conocimientos adquiridos y les ofrecen lo que sea para llevárselos. Los ingenieros en nuestro campo son muy apetecidos y aún no encontramos la fórmula para retenerlos. Si a esto sumamos las condiciones difíciles de trabajo que enfrentamos en el 2013, el resultado ha sido muy difícil de manejar.
- ❖ Como consecuencia del año malo en término de resultados, tuvimos muchas dificultades para manejar nuestro flujo de caja. Realmente hubo meses muy graves en este sentido y debimos inventarnos muchas cosas para poder salir. Las ventas de fin de año fueron de todos modos altas, lo que alivió las cosas hacia el final, pero la atención gerencial a este tema tuvo que ser muy alta. Tuvimos alguna opción de financiamiento a través de entrar en un proceso con la Bolsa de Valores, que exploramos como opción para obtención de crédito, pero lamentablemente los resultados negativos que tuvimos durante todo el año nos impidieron tener una carta de presentación atractiva para este propósito. De todos modos, el proceso sirvió como experiencia para ver que existen opciones de esa naturaleza y que en situaciones favorables es posible encontrar maneras de apalancar las finanzas para el crecimiento.
- ❖ La operación en Guayaquil fue muy intensa en el año debido al gran número de proyectos que debimos desarrollar con Dynamics AX, como consecuencia de las ventas del 2012 y como resultado del postergamiento de los proyectos debido a los problemas con la versión Dynamics AX 2012 FP. Los recursos fueron en muchos casos insuficientes e inexpertos para lograr los resultados deseados, y la complicación con los desarrollos adicionales que requerían los proyectos se convirtió en un problema. No logramos cerrar los proyectos en el tiempo y la dedicación que se tuvo que poner sin compensación económica fue muy grande. La situación fue parecida en Quito, pero con la distancia, las implicaciones sobre Guayaquil fueron mayores.

Finalmente y como conclusión, nos damos cuenta que fue un año en el que las "estrellas se alinearon" de manera negativa para nuestra gestión en varios frentes. Los resultados, como mencioné al inicio han sido muy malos y lejanos a todo lo obtenido en años anteriores. Se ha ratificado aquello que hemos mencionado en algunas discusiones anteriores sobre la volatilidad del negocio y la necesidad de re-inventarlo permanentemente, so pena de desaparecer al menor descuido.

A continuación se presenta el balance de situación de Novatech Cía. Ltda. al 31 de diciembre del 2013 de acuerdo a las NIIF.

BALANCE GENERAL NOVATECH CIA. LTDA.		
CONCEPTO	DIC. 2012 (dólares)	DIC. 2013 (dólares)
ACTIVO	3.186.783	2.956.997
ACTIVO CORRIENTE	2.550.160	2.433.489
Caja chiles	350	550
Bancos	369.396	109.882
Inversiones	100.000	10.207
Cuentas por cobrar comerciales	1.890.803	2.146.784
Clientes	1.359.627	2.148.607
CxC Reconocimiento de Ingresos Vinculadas	558.225	40.731
Otras - Provisión	-27.049	-42.534
Otras cuentas por cobrar Contratistas	177.979	154.627
Otras	48.065	50.345
Impuestos locales	129.914	104.282
Inventarios	11.439	11.439
Equipos Shoplogix	11.439	11.439
ACTIVO FIJO	560.301	505.693
No Depreciable - Terrenos	211.400	211.400
Autos	47.731	28.339
Muebles de oficina	12.285	9.837
Equipos de oficina	62.101	41.937
Equipos computación	0	0
Edificio	226.784	214.184
Tecnología	0	0
ACTIVOS DIFERIDOS - NIIF	0	0
ACTIVOS A LARGO PLAZO	76.316	17.816
Inversiones a Largo Plazo	17.816	17.816
Anticipo Proveedores	58.500	0
PASIVO	2.247.227	2.495.687
PASIVO CORRIENTE	1.951.584	1.820.961
Obligaciones bancarias	0	378
Cuentas por pagar	132.628	175.453
Impuestos	270.902	289.343
Impuestos estatales	0	0
Impuestos comerciales	255.640	274.081
Otros impuestos	0	0
Pasivo de Impuesto Diferidos	15.262	15.262
Cuentas por pagar beneficios	548.618	556.793
Beneficios por pagar	446.822	409.995
Vacaciones	101.796	146.796
Cuentas por pagar regalías	694.506	590.099
Infor - Microsoft - QV	694.506	590.099
Cuentas por pagar Accionistas	0	120.926
Provisión Costo Amortizado Largo Plazo	4.201	4.201
Otras cuentas por pagar	304.931	87.971
Ingresos Recibidos por Anticipado - NIIF	291.442	670.525
PATRIMONIO	939.556	461.310
Capital	164.254	164.254
Revalorización+Reserva	133.421	133.421
Utilidad ejercicios anteriores	398.261	580.078
Utilidad / Périda ejercicio	422.829	-237.233
Resultados Adopción tra. Vez NIIF	-179.209	-179.209
PASIVO Y PATRIMONIO	3.186.783	2.956.997
Comprobación	0	0

Mirando el balance, vemos que el Activo Total es del orden de 2.9 MMUS\$ vs. 3.1 MMUS\$ que se tuvo en el 2012. La composición del activo es muy similar a la del 2012, con un componente grande en el Activo Corriente y la otra parte en el Activo Fijo. Todavía mantenemos el terreno que se adquirió con miras a la construcción de nuestras oficinas en algún momento.

En el pasivo como era de esperar fue mayor que el reportado en el 2012, con lo que la pérdida del año se refleja en el Patrimonio. La diferencia en el Patrimonio, comparado con el del 2012 está por un lado en dicha pérdida y por otro en las utilidades sobre las que se entregó dividendos en el 2013. Eso significa que al momento la empresa cuenta con un Patrimonio de 461MUS\$.

RESULTADOS DE ANDESOF S.A.

A continuación se presenta el Estado de Pérdidas y Ganancias de Andesoft Cia.Ltda. para el año 2013:

ANDESOF INTERNATIONAL CIA. LTDA.					
RESULTADOS DICIEMBRE 2012 - 2013					
CONCEPTO		2012	2013		
INGRESOS		REAL	PLAN	REAL	% REAL VS. PLAN
MICROSOFT	Licencias	0		0	
	Mantenimiento	0		0	
	Servicios	192	215	318	
	Total ERM-MICROSOFT	192	215	318	148%
TOTAL INGRESOS		192	215	318	148%
COSTOS DIRECTOS:					
MICROSOFT	Personal	48	85	95	
	Consultoría de 3ros.	30		53	
	Viajes / Movilización	0	6	14	
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	1	3	3	
	Mercadeo	0	1	0	
	Total MICROSOFT	79	95	166	174%
TOTAL COSTOS DIRECTOS		79	95	166	174%
MARGEN OPERATIVO:		113	120	153	127%
COSTOS INDIRECTOS:					
	PERSONAL ADMIN	53	55	71	
	G. GENERALES	15	20	10	
	ARRIENDOS / LEASING	4	6	4	
	SEGUROS/DEPRECIAC.	1	3	4	
	PUBLICIDAD/MKTG.	0	0	0	
	FINANCIEROS/OTROS	1	0	3	
	OTROS INGRESOS/EGRESOS	3	0	6	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS		78	84	101	120%
U.A.I.		35	36	52	145%

El resultado del año fue positivo para Andesoft dado que se lograron ventas de 318 MUS\$ vs. 192 MUS\$ que se lograron en el 2012 y un 48 % por encima del plan que se tenía para el 2013. Los costos totales fueron de 266 MUS\$ dejando una utilidad de 52 MUS\$ antes de impuestos, igualmente un 45 % por encima de lo previsto para el año.

Mucha de la utilidad del año 2012 fue generada por ventas a Novatech tanto en Ecuador como en Perú, por la necesidad de desarrollo de las localizaciones y customizaciones generadas por el cambio de versión de Dynamics AX. Las ventas a terceros no fue tan alta en el año y se dependió fundamentalmente de México para completar el ingreso.

El negocio de Andesoft también tiene sus dificultades debido a la estrategia de muchos de los partners de tener sus propios recursos para desarrollo. De todos modos, luego de ya varios años en el mercado Andesoft es conocida en el medio y poco a poco va recibiendo contacto de nuevas empresas. El mayor reto para Andesoft es lograr la continuidad de los clientes en el servicio que contratan.

Se ha logrado en Andesoft contar con un grupo interesante de jóvenes profesionales, que a pesar de la rotación natural que se presenta, han permanecido relativamente estables y han podido compartir el conocimiento con las personas nuevas. Algunos de ellos han debido salir a Perú y otros han debido trabajar con clientes de Novatech, por lo que han ido logrando niveles mejores de relación y de conocimiento.

El balance del 2013 es el siguiente:

BALANCE GENERAL		
ANDESOFTE INTERNATIONAL CIA. LTDA.		
CONCEPTO	DIC. 2012 (dólares)	DIC. 2011 (dólares)
ACTIVO	68.852	126.271
ACTIVO CORRIENTE	64.037	115.806
Caja chica	140	140
Bancos	12.539	38.534
Inversiones	0	0
Cuentas por cobrar comerciales	18.944	53.951
Clientes	30.003	65.010
CxC Reconocimiento de Ingresos Vinculadas	0	0
Otras - Provisión	-11.059	-11.059
Otras cuentas por cobrar Contratistas	32.414	23.181
Otras	13.541	1.525
Impuestos locales	18.873	21.658
Inventarios	0	0
Equipos Shoplogix	0	0
ACTIVO FLUJO	4.815	10.465
No Depreciable - Terrenos	0	0
Autos	0	0
Muebles de oficina	4.815	2.313
Equipos de oficina	0	0
Equipos computación	0	8.152
Edificio	0	0
Tecnología	0	0
ACTIVOS DIFERIDOS - NIIF	0	0
ACTIVOS A LARGO PLAZO	0	0
Inversiones a Largo Plazo	0	0
Anticipo Proveedores	0	0
PASIVO	22.056	48.556
PASIVO CORRIENTE	22.056	39.856
Obligaciones bancarias	0	0
Cuentas por pagar	2.141	4.529
Impuestos	5.401	4.908
Impuestos estatales	0	0
Impuestos comerciales	5.401	4.908
Otros impuestos	0	0
Pasivo de Impuesto Diferidos	0	0
Cuentas por pagar beneficios	13.166	13.506
Beneficios por pagar	10.248	7.472
Vacaciones	2.918	6.033
Cuentas por pagar regalías	0	0
Microsoft	0	0
Provisión Costo Amortizado Largo Plazo	0	0
Otras cuentas por pagar	1.348	16.913
Ingresos Recibidos por Anticipado - NIIF	0	8.700
PATRIMONIO	46.795	77.715
Capital	10.000	10.000
Futuras Capitalizaciones	34.510	34.510
Revalorización+Reserva	1.629	2.000
Utilidad ejercicios anteriores	-9.076	9.647
Utilidad ejercicio	23.140	33.587
Resultados Adopción 1ra. Vez NIIF	-13.408	-12.030
PASIVO Y PATRIMONIO	68.851	126.271
Comprobación	0	0

Como resultado de la gestión del 2013, los activos subieron de 69 a 126 MUS\$ y el patrimonio subió de 47 MUS\$ a 78 MUS\$ aproximadamente.

El tema del flujo de caja que había sido siempre el mayor de los problemas en Andesoft en los años anteriores estuvo mucho mejor en este año, a pesar de que aún existen cuentas por cobrar muy importantes sobre todo a Novatech Perú.

PLAN 2014

NOVATECH CIA. LTDA.

		NOVATECH		
		PLAN 2014		
RUBRO		ECUADOR		
INGRESOS		OPTIMISTA	PROBABLE	PESIMISTA
ERM-INFOR	Licencias	250	200	100
	Mantenimiento	1.000	900	900
	Implementación	800	700	850
	Total ERM-INFOR	2050	1800	1850
ERM-MSOFT	Licencias	650	600	600
	Mantenimiento	950	950	800
	Implementación	800	700	800
	Total ERM-MICF	2400	2250	2000
CRM/CPM	Licencias	800	750	700
	Mantenimiento	520	500	500
	Implementación	750	700	800
	Total CRM/CPM	2070	1950	1900
SCM	Consultoría ISO	450	400	350
	Consultoría Logi	250	200	200
	Licencias	250	200	150
	Total SCM	950	800	700
DP	Licencias	120	80	50
	Mantenimiento	25	20	10
	Implementación	120	80	50
	Total DP	265	180	110
TOTAL INGRESOS		7470	6950	6180
COSTOS DIRECTOS				
ERM-INFOR	Personal	1.300	1200	1100
	Regalías	50	50	40
	Viajes / Movilizac	60	50	50
	Entrenamiento/M	60	20	40
	Mercadeo	10	10	10
	Total ERM-INFOR	1480	1.330	1.240
ERM-MSOFT	Personal	1.200	1200	1000
	Regalías	960	930	840
	Viajes / Movilizac	60	50	50
	Entrenamiento/M	30	20	20
	Mercadeo	10	10	10
	Total ERM-MICF	2290	2.210	1.920
CRM/CPM	Personal	600	600	550
	Regalías	990	938	900
	Viajes / Movilizac	40	30	30
	Entrenamiento/M	30	20	20
	Mercadeo	15	15	20
	Total CRM/CPM	1675	1.603	1.620
SCM	Personal	600	600	500
	Regalías / Otros	150	120	90
	Viajes / Movilizac	45	40	40
	Entrenamiento/M	15	10	20
	Mercadeo	10	10	10
	Total SCM	820	780	660
TOTAL COSTOS		6.236	5.923	5.340
MARGEN OPERATIVO		1.234	1.027	840
COSTOS INDI	PERSONAL ADM	350	350	300
	G.GENERALES	280	280	250
	ARRIENDOS / LI	70	70	45
	SEGUROS/DEPI	160	150	150
	PUBLICIDAD/MK	25	20	10
	FINANCIEROS/C	50	50	10
TOTAL COSTOS		915	900	765
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		320	127	75

El plan para el 2014 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:

- En Infor lograremos concretar un proyecto adicional con el IESS.
- Lograremos cerrar los proyectos pendientes de ejecución durante el primer semestre
- Lograremos un par de proyectos nuevos de Dynamics AX en el segundo semestre
- Recuperaremos la venta en QlikView
- Logramos proyectos nuevos de Corporate Planning y Demand Planning, que contribuyan al resultado
- Venderemos algún proyecto nuevo con Infor EAM
- Guayaquil también logra cerrar exitosamente los proyectos pendientes de AX.

Hemos hecho una revisión de nuestra estrategia a propósito de estos resultados y hemos ratificado la dirección, los mecanismos para ir avanzando y la intención de seguir trabajando con fuerza para lograr los resultados que buscamos. Por tanto vemos el plan con entusiasmo y con la decisión de buscar el escenario optimista.

ANDESOFI CIA. LTDA.

El Plan para el 2014 en Andesoft Cía. Ltda. se adjunta a continuación.

Para este plan las premisas consideradas son las siguientes:

- Lograr reemplazar una parte del trabajo con Novatech Ecuador y Perú por clientes del exterior.
- Concretar posibilidades de trabajo con canales de USA.
- Mantener negocios actuales con México.

ANDESOFI CIA. LTDA.				
PLAN 2014				
	RUBRO	ECUADOR		
INGRESOS		OPTIMISTA	PROBABLE	PESIMISTA
<i>ERM-MSOFT</i>	Licencias	0	0	0
	Mantenimiento	0	0	0
	Implementación	300	280	250
	Total ERM-MICROSOFT	300	280	230
TOTAL INGRESOS		300	280	230
COSTOS DIRECTOS				
<i>ERM-MSOFT</i>	Personal	95	95	90
	Regalias	0	0	0
	Viajes / Movilización	10	10	5
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	5	5	2
	Mercadeo	2	2	0
	Total ERM-MICROSOFT	112	112	97
TOTAL COSTOS DIRECTOS		112	112	97
MARGEN OPERATIVO		188	168	133
COSTOS INDI	PERSONAL ADMIN.	80	80	70
	G.GENERALES.	22	25	20
	ARRIENDOS / LEASING	6	6	5
	SEGUROS/DEPRECIAC	3	3	2
	PUBLICIDAD/MKTG	0	0	0
	FINANCIEROS/OTROS	5	5	5
	TOTAL COSTOS INDIRECTOS	116	119	102
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		72	49	31

CONCLUSIONES

En resumen podemos mencionar las siguientes conclusiones:

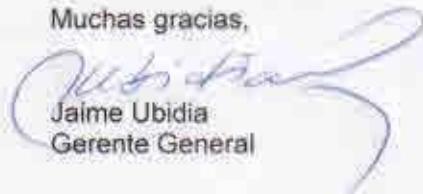
- Necesitamos virar la página en relación al 2013 y volver a una situación estable en el 2014.
- Las bases se sentaron en el 2013, con los múltiples esfuerzos que se realizaron en las distintas operaciones.
- Hemos superado los problemas con la versión AX2012 FP y tenemos proyectos que están marchando muy bien con AX2012 R2.
- Necesitamos concretar los proyectos de QlikView, que sigue presentando muchas ventajas en el mercado y con el que tenemos referencias inmejorables.
- Despegaremos con el negocio de Demand Solutions, que lo hemos tenido sin impulso en Ecuador.
- Debemos seguir evaluando alternativas para ofrecer al mercado productos que vayan reemplazando a los tradicionales.
- Necesitamos continuar con el impulso que se ha dado a Guayaquil en los próximos años.
- Necesitamos también superar los problemas del 2013 en Perú y continuar nuestro crecimiento.

Siempre he recalcado la dedicación y sentido de equipo que existe en nuestro equipo gerencial. En un año de problemas como este 2013, con mayor razón es necesario dar un agradecimiento aún más sentido a dicho grupo y por su intermedio a todos los colaboradores de Novatech, por su denodado esfuerzo y sacrificio para lograr salir. No fue posible del todo, pero dimos todo lo que tuvimos para hacerlo. Estoy seguro que cuando las cosas se hacen de esa manera, las recompensas vienen pronto.

Hemos estado acostumbrados al éxito, y sin soberbia quiero decir que seguiremos en la misma ruta. Hoy tenemos proyectos únicos que nadie más podría ejecutar como nosotros y estos nos servirán de base para un año 2014 que nos depare buenos resultados y satisfacciones. Muchas gracias a todos.

A Uds. señores socios también quiero agradecerles por su apoyo y quisiera renovar el compromiso de todos quienes laboramos en la empresa por un año mejor.

Muchas gracias,



Jaime Ubidia
Gerente General