

INFORME DE GERENCIA PARA EL AÑO 2014 **Quito, Abril 24 de 2015**

Estimados socios:

Les agradezco por su asistencia a la reunión Universal de Socios de Novatech Cía. Ltda. correspondiente al período 2014. A continuación presento a Uds. el informe de Gerencia correspondiente.

RESUMEN GENERAL

El año 2014 ha continuado con una tendencia negativa para la operación de Novatech. Esto que ya se presentó de manera muy complicada en el 2013 se ha repetido en el 2014 obligando a la administración a realizar esfuerzos muy grandes para mantener el control de la operación.

Por un lado las condiciones del país y de los sectores a los que llegamos han sido difíciles y las empresas han limitado considerablemente sus nuevas inversiones. Si bien el primer semestre fue relativamente estable en la economía, el desplome del precio del petróleo que inició en junio del 2014, generó un nerviosismo importante en los clientes que muy rápidamente frenaron sus inversiones y empezaron a cuidar aún más sus dólares.

Los temas políticos siguieron afectando al sector privado que salvo con muy pocas excepciones ha hecho inversiones productivas nuevas. Las compras que ARCA hizo de TONI y la que BIMBO hiciera de SUPAN, son las únicas negociaciones que posiblemente reflejaron inversión extranjera nueva en el Ecuador. Estas inversiones se dan por coyunturas estratégicas muy particulares para las dos empresas y difícilmente reflejan una tendencia favorable para la inversión extranjera productiva en el Ecuador. Las condiciones de los países vecinos son muy favorables comparativamente a las que ofrece el Ecuador y por tanto reciben su preferencia absoluta. De todos modos, la información pública refleja una caída de más de 20 % de la inversión extranjera general en toda Latinoamérica en el segundo semestre del 2014.

Con la caída de precios del petróleo, aparecieron nuevamente los fantasmas de la salida de la dolarización, los rumores de mayores impuestos, las posibilidades de incautación de divisas y las posibles barreras para-arancelarias a la salida de divisas. El sector automotor fue uno de los primeros afectados con los cupos de importación con los que tuvo que convivir desde el inicio del año, y le siguieron otros sectores “suntuarios” como el de cosméticos y otros. El año terminó siendo uno muy complicado en el aspecto político y económico para nuestro negocio.

Por otro lado, lo anterior influyó de manera incrementada en la recuperación de cartera de nuestros clientes. Todos sin excepción extendieron sus períodos de pago afectando fuertemente a quienes prestamos los servicios. Una mención especial merecen los negocios de servicios petroleros, que fueron muy afectados por el precio del petróleo y la falta de dinero en el estado para hacerles sus pagos, y el sector farmacéutico que debido a los cambios en la ley de precios, se vieron afectados en sus ventas durante el último

trimestre del año y llenos de incertidumbre sobre las condiciones futuras. Los dos casos nos afectaron fuertemente en términos de flujo.

Internamente, nosotros nos damos ya cuenta de que hay ciertos cambios que serán irreversibles y sobre los que no tenemos una solución al momento:

- **Saturación del mercado:** En el mundo y también en Ecuador, se ve que algunos de los negocios que nosotros tenemos se van saturando, dejando un espacio muy reducido para nuevos proyectos. Este es el caso de ERP para empresa mediana-grande y BI para empresa privada mediana-grande. Ha habido puntuales necesidades de soluciones en empresas de este tamaño y nuestras soluciones al momento no son las más opcionadas en este mercado.
- **Preferencias de las empresas grandes:** SAP se ha convertido en un claro dominador del mercado en el mundo y también en el nuestro. La capacidad de inversión y la estructura que han desarrollado son difíciles de igualar y ni Infor ni Microsoft hacen lo necesario para competir con posibilidades reales en este mercado. Microsoft ha logrado competir mejor en el mercado medio, pero Infor no ha podido superar sus problemas de imagen.
- **Cambio de paradigmas:** El tema de la “nube” está cambiando radicalmente la forma de los negocios de nuestra línea. Si bien esto avanza gradualmente, ya las empresas empiezan a mirar ciertas aplicaciones en “nube” como deseables. Tal es el caso de CRM, BI e inclusive ERP. El negocio de la “nube” es negocio fundamentalmente para los dueños de las infraestructuras de nube, mas no para los distribuidores como nosotros. En realidad es un esfuerzo de los grandes proveedores por eliminar una capa de intermediarios en la venta, por lo que las empresas como la nuestra terminarán siendo esencialmente prestadoras de servicios de implementación en lugar de vendedoras de licencias y soporte anual.
- **Ausencia de nuevas soluciones de volumen:** Desde la aparición de las soluciones de BI, no ha habido nuevas soluciones con suficiente volumen como para reemplazar negocios existentes. Aparecen necesidades de soluciones de nicho, pero que de ninguna manera se ve que puedan alcanzar una masa crítica suficiente como para convertirse en un negocio importante.
- **Mercado sin masa crítica suficiente:** La realidad del tamaño de mercado que representa el Ecuador, es una barrera muy grande para la adopción de nuevos productos. En muchos casos estos productos pueden implicar grandes inversiones en capacitación, estructura, etc., que no se justifica frente a las realidades del mercado. Este es el caso de soluciones como WMS, EAM, entre otros. Tomar la responsabilidad del soporte de soluciones que no puedan tener una masa crítica suficiente implicaría una irresponsabilidad, porque no podría sostenerse en el tiempo.
- **Prácticas de consultoría:** Las empresas grandes, que han sido nuestro mercado natural no han estado dispuestas a contratar consultoría en Supply Chain u Operaciones, con empresas como Novatech. Nos faltan credenciales y a pesar de que nos invitan en unas pocas ocasiones, en la mayoría de ellas no nos toman en cuenta. Esto ha resultado en una limitación para sustituir los proyectos de ISO por otros en los que consideramos que podemos aportar a los clientes.

- **Globalización de la competencia:** Fruto de las dificultades económicas en Europa y principalmente en España, desde el año 2013, las empresas de nuestro sector vinieron a tratar de crecer en Latinoamérica. Atraídos por los niveles de crecimiento reportados en la región hasta el 2013, muchísimos competidores nuevos han entrado con ofertas y productos de todo tipo: ERP, BI, Consultoría, DP y otros. La competencia es complicada porque son empresas con experiencia y recorrido, y con mayores recursos que nosotros para realizar inversiones en los mercados en los que estamos.

Los esfuerzos que hemos realizado para sobreponernos a las limitaciones que encontramos en el mercado han sido inmensos, pero lamentablemente no han sido suficientes para lograr resultados positivos.

Adicionalmente a las condiciones externas, hemos tenido además que asumir otras situaciones que nos han afectado fuertemente y que también tendrán efecto en el futuro de nuestro negocio:

- **Nuevos cambios en las políticas de Infor:**

En marzo del 2014 Infor anunció a sus canales su decisión unilateral de tomar el soporte de todos los clientes de manera directa. Esto significaba que a partir del 1 de abril todos los partners dejábamos de prestar el soporte anual a los clientes y en su lugar Infor tomaba esa responsabilidad y esos ingresos. Este cambio anunciado generó varios reclamos en todo el mundo, como era de esperarse, y luego de varias iteraciones terminó “dando retro” en algunas cosas pero mantuvo otras que tendrán un efecto negativo en nuestras finanzas a partir del 2015. De hecho, este solo anuncio a inicios del 2014 hizo que se caiga la venta de Infor en el año, porque hemos debido evaluar si seguimos o no con Infor en esas condiciones y por tanto hemos debido parar las ventas mientras tanto. No era posible continuar vendiendo a nuevos clientes, si no teníamos la certeza de que íbamos a seguir con Infor. Al final del proceso de aclaraciones y negociaciones con los partners del mundo que culminó en agosto, seguiremos prestando el soporte a los clientes, pero los márgenes se verán reducidos en un promedio de 25 % en el 2015 y de 50 % en el 2016. Entonces, la afectación de esta situación ha sido importante por la baja de ventas en el 2014 y será aún más importante por la misma razón y por la disminución de márgenes de soporte a partir del 2015.

- **Extensión de las dificultades en proyectos de Microsoft:**

Como mencionara en mi informe del año 2014, las dificultades generadas por los problemas de las versiones iniciales de Dynamics AX 2012, fueron causantes principales de nuestro pobre resultado del 2013. Esta situación todavía tuvo su “cola” en el 2014, obligándonos a dedicar muchísimos esfuerzos y recursos para resolverlos. A pesar de ello y del impacto económico y de imagen que nos ha causado, aún no hemos podido resolver todos los casos por completo. Como esto nos ha afectado tanto en la calidad del servicio prestado y en la satisfacción de nuestros clientes, hemos tenido bajas importantes de algunos clientes que se cansaron de “lidiar” con dichas versiones del producto y se cansaron de “lidiar” con Novatech. Hemos perdido nuevos clientes por este problema, afectando no solo nuestra posición en el mercado sino nuestros ingresos y resultados. Se hizo en el 2014 una negociación con

Microsoft para lograr flexibilizar algunas políticas en cuanto a pagos, lograr algunas condiciones favorables para nuevas ventas de licencias y para lograr algunos entrenamientos adicionales para reducir los problemas, pero el daño ya fue causado y nos ha impactado en el 2014.

- **Caída en las ventas de QlikView:**

En el 2013 ya tuvimos un desempeño lejano al plan en las ventas y resultados de QlikView. Las ventajas tecnológicas de las que gozamos con el producto durante 5-6 años fueron superadas por los competidores en el mundo y se lanzaron versiones de producto innovadoras que hicieron su mella en Qlik, como es el nombre actual de la empresa. El producto sigue en el cuadrante de los líderes de Gartner, pero ya existen otros como Tableau, que ahora figura como líder claro, y los tradicionales como SAP, Microsoft, COGNOS, MicroStrategy, Tibco, entre otros. Todos ellos tienen al momento ofertas parecidas, en algunos casos inclusive más completas que Qlik, por lo que hemos perdido algún espacio. Sigue siendo un producto muy interesante, pero las brechas se han reducido. Estos competidores han vuelto a tomar fuerza en el Ecuador y han aparecido distribuidores para los que no estaban en este mercado, por lo que la competencia hoy es más fuerte que en años anteriores.

- **Competencia desleal de partners de Microsoft:**

En Ecuador hemos sufrido de un embate del competidor MAINT llevándose consultores de Novatech. Primero de la oficina de Guayaquil y luego en Quito, en base a ofertas económicas imposibles de igualar para nosotros. Se llevaron en el 2014 más de 7 consultores, desestabilizando la operación y creciendo en base a nuestro esfuerzo de formar gente. Estas prácticas fueron alentadas por alguien que salió de Novatech y conocía a la gente y los rangos salariales que manejábamos. Siempre es más fácil para alguien ofrecer 300 US\$ más a una persona y llevársela, que formarla. Desafortunadamente, esta mala práctica de competencia se ha visto entre distintos partners en algunos países, dañando el mercado y obligando a todos a elevar de manera insostenible los niveles salariales. Esta empresa se aprovechó además de nuestra dificultad financiera y de nuestra imposibilidad de subir los salarios de nuestra gente. Por otro lado, el efecto fue más allá que eso, porque a raíz de todos nuestros problemas de servicio también nos han quitado clientes, con ofertas de experiencia y disponibilidad de recursos.

Todo lo anterior contribuyó negativamente para que enfrentemos un año extremadamente difícil. De hecho, los resultados hasta el mes de noviembre estaban mucho más complicados y solo un esfuerzo gigantesco en el fin del año mejoró sustancialmente los resultados tan negativos que teníamos. Sin embargo de lo anterior, como consecuencia de los resultados negativos de 10 meses, el flujo de caja estuvo en extremos negativos durante todo el año. Lamentablemente por falta de acuerdo de los socios no se pudo viabilizar la venta del terreno de Monteserrín que nos hubiese aliviado en algo el peso del flujo.

En base a sacrificios de todas las personas de la compañía y en base a restricciones de varios tipos, logramos salir en el año con una situación razonable para lo que se podría haber esperado.

Los resultados del año se presentan a continuación:

	RESULTADOS NOVATECH CIA. LTDA				
	CONCEPTO	2013	2014		% REAL VS. PLAN
INGRESOS		REAL	PLAN	REAL	
ERM-INFOR	Licencias	117	200	164	
	Mantenimiento	925	900	1.013	
	Implementación	694	700	320	
	Total ERM-INFOR	1.735	1.800	1.497	83%
ERM-MSOFT	Licencias	611	600	455	
	Mantenimiento	907	950	1.375	
	Implementación	538	700	752	
	Total ERM-MICROSOFT	2.056	2.250	2.582	115%
CRM/CPM	Licencias	530	750	577	
	Mantenimiento	452	500	678	
	Implementación	465	700	312	
	Total CPM	1.447	1.950	1.567	80%
SCM	Software	227	400	333	
	Consultoría ISO	530	200	308	
	Consultoría Otros	73	200	108	
	Total SCM	830	800	749	94%
DP	Licencias		80	9	
	Mantenimiento		20	1	
	Implementación		80	6	
	Total DP	0	180	16	9%
TOTAL INGRESOS		6.069	6.980	6.411	92%
COSTOS DIRECTOS					
ERM-INFOR	Personal	1.051	1.200	780	
	Regalías / Otros	101	50	80	
	Viajes / Movilización	42	50	22	
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	2	20	0	
	Mercadeo	7	10	0	
	Total ERM-INFOR	1.203	1.330	882	66%
ERM-MSOFT	Personal	1.230	1.200	1.513	
	Regalías / Otros	744	930	818	
	Viajes / Movilización	96	50	72	
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	10	20	8	
	Mercadeo	1	10	0	
	Total ERM-MICROSOFT	2.081	2.210	2.411	109%
CPM	Personal	631	600	589	
	Regalías / Otros	708	938	823	
	Viajes / Movilización	45	30	38	
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	9	20	4	
	Mercadeo	14	14	13	
	Total CRM/CPM	1.407	1.602	1.467	92%
SCM	Personal	600	600	571	
	Regalías / Otros	29	120	13	
	Viajes / Movilización	34	40	37	
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	3	10	3	
	Mercadeo	1	10	1	
	Total SCM	667	780	625	80%
DP	Personal	0		123	
	Regalías / Otros	0		0	
	Viajes / Movilización	0		3	
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	0		1	
	Mercadeo	0		1	
	Total DP	0	0	128	100%
TOTAL COSTOS DIRECTOS		5.358	5.922	5.513	93%
MARGEN OPERATIVO		710	1.058	898	85%
COSTOS INDIRECTOS					
	PERSONAL ADMIN.	333	350	330	
	G. GENERALES	263	260	292	
	ARRIENDOS	54	70	47	
	SEGUROS/DEPRECIAC.	133	150	100	
	PUBLICIDAD/MKTG.	18	20	17	
	FINANCIEROS/OTROS	96	50	55	
	Impuestos Diferidos - Efecto NIIF	66		-99	
	OTROS INGRESOS/EGRESOS	4		63	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS		967	900	805	89%
U.A.I.		-257	158	93	59%
	15% Participación a Trabajadores	0		0	
	Gtos. No deducibles (Exceso				
	Prov. Incobrables - Ret. No				
	aceptadas SRI- Pagos laborales				
	no deducibles, Adopc. NIIF)				
	Deducclón Trab. Incapacitados				
UTILIDAD / PERDIDA GRAVABLE		-257		93	
	Impuesto Provisionado Conc.Trib.	40		67	
U.D.I.		-297		26	
	Costo ajuste Actuarial NIIF			24	
U.N.				2	

ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE NOVATECH CIA. LTDA.

Las ventas totales del año fueron de 6.41 MMUS\$, unos 350 MUS\$ mayores que en el 2013. Los costos directos totales de la operación fueron de 5.51 MMUS\$, con costos indirectos de 805 MUS\$ y un resultado de una Utilidad Antes de Impuestos de 25,892.00 US\$, mucho mejor que la pérdida de 297 MUS\$ del año 2013. Sin embargo, debido a la aplicación de las NIIF, la utilidad se reduce en 24,089.00 US\$, para dejar una utilidad neta antes de impuestos de 1,803.00 US\$. Este tema de NIIF, se refleja en el balance y se explicará más adelante.

A continuación haremos un análisis de los resultados en las distintas unidades de negocio.

Infor

En Infor, vendimos 1.497 MMUS\$ frente a un plan de 1.8 MMUS\$, es decir un 83%. Tanto las ventas de licencias como de consultoría de implementación quedaron por debajo del presupuesto y solamente el rubro de mantenimiento permitió aproximarse al presupuesto. De todos modos, esta unidad de negocio generó una rentabilidad importante luego de aplicar los costos indirectos, de US\$ 257 MUS\$, tal como en años anteriores. La utilidad generada en esta unidad permitió absorber pérdidas de otras unidades. Comparativamente con el 2013 la facturación disminuyó nuevamente.

El negocio se sigue contrayendo cada año y lamentablemente es la tendencia que seguirá sucediendo. De hecho en el 2014 con los cambios de políticas de Infor, la gestión de ventas realmente se paró en el mes de abril cuando anunciaron que tomarían directamente el negocio de soporte y estuvimos a punto de tomar la decisión de no continuar con Infor. De hecho, de haberse concretado el anuncio oficial realizado en el mes de abril, no hubiese tenido ningún sentido continuar con el producto dado que ese mercado está saturado y las ventas nuevas realmente son marginales. En los últimos años hemos podido aprovechar el negocio del soporte y cuidado de los clientes, pero desde hace un buen rato no hemos podido lograr ventas nuevas interesantes.

De todos modos, luego de la intervención y reclamo de todos los partners del mundo, Infor tuvo que rever su decisión y en Latinoamérica debió regresar la responsabilidad de soporte a los partners, pero redujo significativamente las comisiones a pagar. En el resto del mundo no se alteró la decisión e Infor se hizo del negocio de soporte. Esta acción descubrió la real intención de Infor y generó la desconfianza generalizada de todos los distribuidores en el mundo quienes inmediatamente buscaron soluciones alternativas para proteger sus negocios. Las nuevas condiciones disminuyen como se indicó los márgenes de soporte y por otro lado puso nuevos requisitos casi imposibles de cumplir, que harán que estos disminuyan adicionalmente.

Lamentablemente en esta unidad de negocio no se ve salida. Solo corresponde aprovechar un tiempo más el trabajo que exista, pero necesariamente se deberá reducir la cantidad de consultores disponibles y moverlos a otras unidades, de ser posible.

Algo para destacar es que en el 2014 participamos activamente en el proceso de licitación convocado por Fybeca, que implicaba un proyecto muy grande y muy complejo. Luego de una primera negativa para participar de nuestra parte, cambiaron ciertas condiciones que

eran incumplibles y decidimos intervenir. Se hizo un esfuerzo muy grande en conjunto con Infor en los meses de enero y febrero y se tuvo una muy sólida presentación y oferta. Sin embargo, como ya es conocido, grupos como ese, no llegan a hacer inversiones tan grandes con empresas como Infor argumentando falta de respaldo de la marca. Nuevamente quedamos en el segundo lugar, que en estos negocios no significa nada. Se ratificó el hecho de que no conviene seguir compitiendo y haciendo inmensos esfuerzos para no tener reales posibilidades de ganar.

Microsoft

En Microsoft logramos ventas 2.48 MMUS\$, un 15% por encima del plan, y casi un 25 % por encima de las ventas del 2013. Sin embargo, el negocio luego de aplicar costos directos e indirectos perdió 91MUS\$. El número muy importante de facturación se debió a una sólida venta de consultoría de implementación y a una muy buena venta de mantenimiento y soporte. Sin embargo de ello, la venta de licencias fue baja y solo se dio al final de año, por lo que no contribuyó a nuevos proyectos.

Un problema de esta unidad está en los márgenes. Por los resultados del 2013, los márgenes en licencias se redujeron para nosotros, al igual que los márgenes de mantenimiento. Estos últimos además fueron afectados por una reducción general de márgenes ejecutada por Microsoft, por lo que en realidad prácticamente se tuvo un negocio en el cual las licencias no nos dejaban más de un 35-40 % y el mantenimiento no nos dejaba más de un 22 %. Por temas de localización nosotros incrementamos un 4% adicional en el rubro de mantenimiento, lo que nos lleva a cerca de un 30-32 %, muy lejano del 45-55 % que hemos tenido con Infor. Adicionalmente, en Microsoft la cuota realmente es por nuevas versiones del software y nosotros debemos pagar por separado valores para la resolución de problemas, lo que termina dejando aún menos margen.

El otro problema de esta unidad está en los costos de ejecutar la consultoría. En el 2014 no logramos aún superar todos los problemas de ejecución por lo que los costos de personal y consultoría fueron extremadamente altos. De hecho, los costos de personal fueron un 25% por encima del plan y en general los costos directos fueron superiores en un 9% al plan. Además, luego de asignar los costos indirectos la unidad perdió dinero nuevamente. Debemos también mencionar que las ventas de licencias y mantenimiento importantes se dan a fines del mes de diciembre, por lo que durante todo el año el negocio fue “cuesta arriba”, con pérdidas muy grandes. Esto tampoco ayudó en los números de la consultoría aunque tampoco hubiésemos podido contar con recursos para ello.

Durante el año, el proyecto de LIFE ha sido el más importante en términos de ingresos y dedicación. Consideramos que difícilmente en el Ecuador se ha implementado un proyecto tan integral y complejo, porque incluyó:

- ERP con vertical farmacéutica
- CRM con vertical farmacéutica
- Demand Solutions
- Corporate Planning

Este proyecto ha requerido una atención especial para lograr que cada componente se desarrolle de acuerdo a las expectativas del cliente y para que se logren articular de manera apropiada. La dedicación que le hemos puesto ha sido muy grande, tratando

además de lograr tener un proyecto muy exitoso y referenciable para Novatech, luego de 2 años complicados. Hemos puesto mucho para el éxito de este proyecto y esperamos que se termine de la manera como esperamos. La solución vendida ha sido realmente importante y consideramos que la implementación de todos sus componentes se ha realizado buscando exceder las necesidades de LIFE.

El negocio de Microsoft es un negocio muy difícil. Hoy hay muchos competidores en el mercado medio y también los grandes competidores participan de este mercado con ofertas muy económicas. El producto es complejo y tiene dificultades propias que tienden a afectar los márgenes dado que muchos de los días que se requieren emplear no son facturables a los clientes. Por otro lado, los competidores latinoamericanos, españoles y sobretodo los mismos ecuatorianos están con una agresividad muy alta, tanto en las condiciones de venta, cuanto en la decisión de contratar a nuestra gente. Hemos sufrido pérdidas importantes de personal en todas nuestras oficinas que nos han afectado grandemente en la ejecución de todos los proyectos. A pesar de muy importantes esfuerzos para retener la gente en base a incrementos salariales desproporcionados, no ha sido suficiente para detener la salida de las personas. Se ha creado una “burbuja” salarial absurda que altera las condiciones del negocio y los márgenes que ya de por sí se han deteriorado en los últimos años.

A pesar de todas las dificultades del negocio, creemos que es el que más futuro tiene de entre todos nuestros productos, por lo que tendremos que continuar haciendo el esfuerzo de afinar nuestra capacidad de implementación para lograr la rentabilidad necesaria.

Business Intelligence / CPM

QlikView también continuó con dificultades como negocio. La para en el sector público afectó fuertemente a este negocio. Las empresas privadas se movieron muy poco y las públicas dejaron de comprar. Las ventas fueron de 1.56 MMUS\$, solo de un 80 % del plan y finalmente fue un negocio que perdió 68 MUS\$. Este gap en las ventas, mientras los costos llegaron al 92 % del plan, ocasionaron pérdidas en el negocio por segundo año consecutivo.

QV es un negocio de volumen. Tiene márgenes bajos también, que se compensan cuando el volumen es suficiente, pero en los casos de bajas de volúmenes de ventas, el negocio se complica. Esto ya se ha demostrado y hemos tenido dificultades en los últimos años en los que no hemos podido sostener las ventas de licencias como en años anteriores. Las ventas de consultoría han sido muy bajas, aproximadamente 40 % del plan y eso ha sido desastroso para la unidad. No hemos logrado generar suficiente consultoría y por tanto la contribución de este negocio ha resultado marginal.

Los competidores se han fortalecido en el mundo y en el Ecuador, y eso ha hecho también que los pocos proyectos existentes hayan sido muy competidos.

El otro producto de la unidad, Corporate Planner, sigue sin despegar como esperamos. Hemos vendido un par de proyectos de tamaño pequeño/mediano, pero no ha respondido a nuestras expectativas. Vemos que a pesar de ser un producto interesante, sigue siendo un deseable y las organizaciones grandes, que son su mercado específico, aún no

sienten la necesidad de tenerlo. Tendremos que evaluar pronto la continuidad de Corporate Planner, porque no contribuye lo que necesitamos.

SCM - Consultoría de Procesos

Las ventas de la unidad de SCM y consultoría de procesos también se quedaron cortas en un 8 % frente al plan, alcanzando la cifra de 749 MUS\$. Sin embargo, los costos fueron solamente del 80 % de lo presupuestado, por lo que finalmente se ganó 13 MUS\$ que sumado a lo ganado en Infor, compensaron las pérdidas de las otras unidades.

Contribuyó un poco en la venta el proyecto de EAM que se vendió en Andec y el resto fue en buena parte derivado de proyectos ISO que aún se concretaron y algunos proyectos varios de mejoramiento de procesos. El gran problema de esta unidad de negocios es que se ha vuelto bastante dependiente de las ventas al sector público, y cuando estos proyectos se logran, los resultados pueden ser obtenidos, pero cuando las ventas no se dan, los resultados pueden ser muy complicados de lograr.

Por esa razón preocupa sobremanera la situación por la que atraviesan las instituciones del estado. De continuar esta situación estamos seguros que se tendrán complicaciones adicionales.

Negocios Internacionales y Demand Planning

En la unidad de Negocios Internacionales y Demand Planning, las cosas han tenido altibajos. Vendimos dos en Ecuador (Life y Promesa). No vendimos nada de Map Intelligence por lo que decidimos dejar de promoverlo.

En el Ecuador, Demand Solutions perdió 112 MUS\$ con ventas prácticamente nulas, pero en verdad con las ventas de Licencias y Consultoría de Promesa, que se facturarán en el 2015, el resultado del 2014 no se repetirá en el 2015.

Sentimos que Demand Solutions puede empezar a crecer aunque el ritmo es muy lento. Los proyectos no tienen la complejidad del ERP, pero si requieren de suficientes conocimientos de Supply Chain y Demand Planning. El proyecto de Grainger que se ejecutó en el 2013 contribuyó a incrementar nuestra imagen frente al proveedor y nuestra confianza para ejecutar proyectos complejos. Esperamos que esto se refleje más adelante.

El proyecto de Promesa es un proyecto importante y empezó a ejecutarse en el mes de noviembre. Esperamos poder tenerlo listo para abril del 2015.

Tenemos esperanza en que estos proyectos podrán incrementarse, aunque de ninguna manera esperamos un crecimiento muy importante del negocio en el corto plazo.

A continuación se presenta el balance de situación de Novatech Cía. Ltda. al 31 de diciembre del 2014 de acuerdo a las NIIF.

**BALANCE GENERAL
NOVATECH CIA. LTDA.**

CONCEPTO	DIC. 2013 (dólares)	DIC. 2014 (dólares)
ACTIVO	3.032.032	2.789.437
ACTIVO CORRIENTE	2.480.500	2.094.102
Caja chica	550	550
Bancos	109.882	265.348
Inversiones	10.207	17.768
Cuentas por cobrar comerciales	2.146.784	1.603.146
Clientes	2.148.607	1.667.208
CxC Reconocimiento de Ingresos	40.731	62.338
Vinculadas		
Otras - Provisión	-42.554	-126.400
Otras cuentas por cobrar	201.638	207.291
Contratistas		
Otras	50.345	0
Impuestos locales	151.294	207.291
Inventarios	11.439	0
Equipos Shoplogix	11.439	0
ACTIVO FIJO	294.293	241.178
No Depreciable - Terrenos	0	0
Autos	28.339	11.056
Muebles de oficina	9.837	8.583
Equipos de oficina	41.932	19.955
Equipos computación	0	0
Edificio	214.184	201.584
Tecnología	0	0
ACTIVOS DIFERIDOS - NIIF	28.023	132.802
ACTIVOS A LARGO PLAZO	229.216	321.355
Inversiones a Largo Plazo	17.816	17.816
Gastos Pagados por Anticipado	0	92.140
Inversiones LP - Terrenos	211.400	211.400
PASIVO	2.612.476	2.308.167
PASIVO CORRIENTE	1.941.951	1.654.245
Obligaciones bancarias	378	0
Cuentas por pagar	175.453	35.488
Impuestos	410.333	378.999
Impuestos estatales	0	0
Impuestos comerciales	321.093	285.047
Provisión - ISD	39.215	38.080
Pasivo de Impuesto Diferidos	50.026	55.872
Cuentas por pagar beneficios	556.792	383.123
Beneficios por pagar	409.995	236.883
Vacaciones	146.796	146.240
Cuentas por pagar regalías	590.099	498.612
Infor - Microsoft - QV	590.099	498.612
Cuentas por pagar Accionistas	120.926	131.108
Provisión Costo Amortizado Largo Plazo	0	0
Otras cuentas por pagar	87.971	226.914
Ingresos Recibidos por Anticipado - NIIF	670.525	309.054
Pasivos No corrientes		344.868
Provisión Jubilación Patronal	0	266.526
Provisión Desahucio	0	78.342
PATRIMONIO	419.556	481.270
Capital	164.254	164.254
Revalorización+Reserva	133.421	133.421
Utilidad ejercicios anteriores	594.495	333.246
Utilidad/ Périda ejercicio	-297.071	25.892
Resultados Ejercicio Efecto NIIF	0	-24.089
Resultados Adopción 1ra. Vez NIIF	-232.343	-232.343
Otros Resultados Integrales	56.800	80.889
PASIVO Y PATRIMONIO	3.032.032	2.789.437
Comprobación	0	0

De acuerdo al balance, vemos que el Activo Total es del orden de 2.79 MMUS\$ vs. 3.0 MMUS\$ que se tuvo en el 2013. El rubro de cuentas por cobrar es muy alto debido a las ventas de los últimos dos meses, que permitieron recuperar la muy complicada situación financiera y de flujo que se tuvo hasta el mes de noviembre. De hecho, la dificultad de flujo se extendió hasta el fin del año y posiblemente durará hasta que se puedan cobrar los dineros de las ventas de fin de año.

El pasivo fue de 2.3 MMUS\$, dejando un patrimonio de 481 MUS\$, un poco más alto que los 419MUS\$ con los que se terminó el 2013.

RESULTADOS DE ANDESOF S.A.

A continuación se presenta el Estado de Pérdidas y Ganancias de Andesoft Cía.Ltda. para el año 2014:

ANDESOF INTERNATIONAL CIA. LTDA.					
RESULTADOS DICIEMBRE 2014					
	CONCEPTO	2013	2014		
		REAL	PLAN	REAL	REAL VS. PLAN
INGRESOS					
MICROSOFT	Licencias	0	0	0	
	Mantenimiento	0	0	0	
	Servicios	318	280	288	
	Total ERM-MICROSOFT	318	280	288	103%
TOTAL INGRESOS		318	280	288	
COSTOS DIRECTOS					
MICROSOFT	Personal	95	95	120	
	Consultoría de 3ros.	53	0	41	
	Viajes / Movilización	14	10	10	
	Entrenamiento/Materiales/Equipos	3	5	4	
	Mercadeo	0	2	0	
	Total MICROSOFT	166	112	175	156%
TOTAL COSTOS DIRECTOS		166	112	175	
MARGEN OPERATIVO		153	168	113	
COSTOS INDIRECTOS					
	PERSONAL ADMIN.	71	80	81	
	G.GENERALES	10	25	19	
	ARRIENDOS / LEASING	4	6	5	
	SEGUROS/DEPRECIAC.	4	3	4	
	PUBLICIDAD/MKTG.	0	0	0	
	FINANCIEROS/OTROS	3	5	0	
	OTROS INGRESOS/EGRESOS	9	0	-2	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS		101	119	107	90%
U.A.I.		52	49	6	13%
	15% Participación a Trabajadores	8		0	
UTILIDAD GRAVABLE		44		6	
	Impuesto Causado 22%	10		0	
U.D.I.		34		6	

El resultado del año permitió tener una facturación un poquito superior a la que se previó en el plan, de 288 MUS\$, un 10 % menos que en el 2013. Los costos estuvieron por encima del plan en un 22 %, lo que generó una utilidad mínima de 6 MUS\$, lejana a la que se había planificado.

El año fue complicado como una secuela de las complicaciones que también tuvo Novatech, porque al no haber ventas regulares de nuevos proyectos, tampoco se generó más trabajo para Andesoft. Solo lo que fue presupuestado.

Luego de ya varios años en la labor, nos damos cuenta que si bien Andesoft puede prestar servicios a otros partners del mundo, esto no es un negocio constante ni se puede contar con la lealtad de los clientes. La única base segura es el trabajo de Novatech, por lo que habrá que volver a atar aún más las actividades de las dos empresas.

También Andesoft ha sido sujeta de ataque por parte de otros implementadores de Dynamics AX para contratar su gente. Esto ha generado inestabilidad y costos inflados ya que ha sido necesario elevar los salarios para tratar de retener a las personas. Los salarios actuales no corresponden para nada con la realidad del negocio ni del País.

El balance del 2014 es el siguiente:

BALANCE GENERAL		
ANDESOFTE INTERNATIONAL CIA. LTDA.		
CONCEPTO	DIC. 2013	DIC. 2014
	(dólares)	(dólares)
ACTIVO	126.271	107.288
ACTIVO CORRIENTE	115.806	94.139
Caja chica	140	240
Bancos	38.534	40.295
Inversiones	0	0
Cuentas por cobrar comerciales	53.951	37.353
Clientes	65.010	57.517
CxC Reconocimiento de Ingresos Vinculadas		
Otras - Provisión	-11.059	-20.164
Otras cuentas por cobrar	23.181	16.251
Contratistas		
Otras	1.525	88
Impuestos locales	21.656	16.163
Inventarios	0	0
Equipos Shoplogix	0	0
ACTIVO FIJO	10.465	7.987
No Depreciable - Terrenos	0	0
Autos	0	0
Muebles de oficina	2.313	2.932
Equipos de oficina	0	0
Equipos computación	8.152	5.055
Edificio	0	0
Tecnología	0	0
ACTIVOS DIFERIDOS - NIIF	0	5.162
ACTIVOS A LARGO PLAZO	0	0
Inversiones a Largo Plazo	0	0
Anticipo Proveedores	0	0
PASIVO	48.556	23.565
PASIVO CORRIENTE	39.856	18.423
Obligaciones bancarias	0	0
Cuentas por pagar	4.529	6.360
Impuestos	4.908	842
Impuestos estatales	0	0
Impuestos comerciales	4.908	842
Otros impuestos	0	0
Pasivo de Impuesto Diferidos	0	0
Cuentas por pagar beneficios	13.506	11.220
Beneficios por pagar	7.472	2.305
Vacaciones	6.033	8.916
Cuentas por pagar regalías	0	0
Microsoft	0	0
Provisión Costo Amortizado Largo Plazo	0	0
Otras cuentas por pagar	16.913	0
Ingresos Recibidos por Anticipado - NIIF	8.700	0
Pasivos No corrientes		5.142
Provisión Jubilación Patronal	0	0
Provisión Desahucio	0	5.142
PATRIMONIO	77.715	83.723
Capital	10.000	10.000
Futuras Capitalizaciones	34.510	34.510
Revalorización+Reserva	2.000	2.000
Utilidad ejercicios anteriores	9.647	43.235
Utilidad ejercicio	33.587	6.009
Resultados Adopción 1ra. Vez NIIF	-12.030	-12.030
PASIVO Y PATRIMONIO	126.271	107.288
Comprobación	0	0

Como resultado de la gestión del 2014, los activos disminuyeron en unos 19 MUS\$, los pasivos subieron de 48.5 a 23.5 MUS\$ y el patrimonio subió de 77.7 a 83.7 MUS\$.

CONCLUSIONES

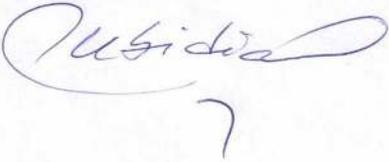
En resumen podemos mencionar las siguientes conclusiones:

- ❑ El negocio en el 2014 mantuvo sus complicaciones y no fue fácil para ninguno de los productos.
- ❑ Logramos reducir las pérdidas del 2013 y tener un respiro, pero las finanzas han estado muy difíciles para las operaciones.
- ❑ Hemos logrado retomar el control sobre las nuevas implementaciones de AX y debemos tratar de volverlas rentables nuevamente.
- ❑ Estamos en un negocio con muchas interrogantes para el futuro. Si no logramos reinventarnos, será muy difícil que podamos competir.
- ❑ Los negocios tradicionales tienen cada vez más saturación de mercados y más competencia. Necesitamos tratar de generar productos propios para comercializarlos con mayores ventajas.
- ❑ El tema de la “nube” está cambiando los negocios y la tendencia es a que no vendamos licencias ni soporte en el futuro. Esto nos tiene que afectar en los próximos años.

Gracias a una tarea sacrificada del equipo gerencial y del personal de consultoría, hemos podido revertir las pérdidas tan grandes del 2013. Estoy extremadamente agradecido a todos por esta actitud. Sin su ayuda no podremos volver a triunfar.

Mil gracias a todos los colaboradores por su esfuerzo en estas épocas. Esperemos que pronto podamos compensar su apoyo en tiempos difíciles.

Muchas gracias,



Jaime Ubidia
Gerente General