

7438

**INFORME DE GERENCIA PARA EL AÑO 2006**  
**Quito, Abril 16 de 2007**

Estimados socios:

Muchas gracias por su asistencia, reciban un cordial saludo de parte de la administración de Novatech. A continuación presento a Uds. el informe de gerencia sobre la gestión del año 2006.

**SITUACION GENERAL**

El año 2006 ha sido un año bastante complicado para Novatech. Como resultados generales podemos decir que ha sido un año record de ventas en Ecuador ya que superamos la barrera de los 3 MM de US\$ (vendimos 3.2 MM), pero con un nivel muy bajo de rentabilidad (la UAI fue de apenas 27K). Lo anterior tomando en cuenta que pudimos pagar aproximadamente 150 K del leasing de la oficina, que de no haber existido hubiera significado una UAI de aproximadamente 177K.

Varios factores han sido determinantes en estos resultados y en la desviación que sufrieron frente al plan: 1) Aproximadamente 100K de regalías adicionales con Infor por el cambio de condiciones de los contratos, renegociados en el mes de diciembre. 2) Aproximadamente 50K de inversión en la capacitación, desarrollo, y consolidación de Dynamics dentro de Novatech, 3) Aproximadamente unos 40 K resultado de salidas de personas, contrataciones nuevas, recursos externos y re-entrenamiento de la gente y 4) Unos 35K de provisiones por incobrables que hemos debido hacer en este año. Es decir, hemos debido resolver una desviación imprevista de 225 K.

La situación con Microsoft se ha ido consolidando en Ecuador, aunque falta mucho en Colombia y Perú, y la situación con INFOR ha tenido muchos tropiezos durante el año. De hecho, en los casos de Perú y Colombia se terminó el año de gracia que tuvimos para efecto de prestar soporte y ya se terminaron nuestros contratos de distribución. En las líneas de consultoría de procesos, particularmente en la línea ISO se ha acrecentado la presión por precios y la competencia de múltiples consultores individuales.

Quisiera a continuación analizar los resultados por país y el comportamiento de los distintos negocios:

**RESULTADOS**

A continuación resumo los resultados logrados en los tres países.

RUBRO	ECUADOR	
	REAL	PLAN
<b>Ventas</b>	<b>3190</b>	<b>2950</b>
Licencias	932	650
Implementación	526	650
Soporte	1140	1000
Consultoría	592	650
<b>Otros ingresos</b>	<b>7</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>3197</b>	<b>2950</b>
<b>Costos y Gastos</b>	<b>3174</b>	<b>2835</b>
Personal	1643	1.400
Regalías	1100	700
Entrenam/Materiales		50
G.Gen/Arriendos	307	450
Seguros/Depreciac.	43	70
Viajes/Atenciones		100
Publicidad/Mktg	10	35
Financieros/Otros	71	30
<b>Otros Egresos</b>	<b>-4</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>3170</b>	<b>2835</b>
<b>U. A. I.</b>	<b>27</b>	<b>115</b>

Los ingresos fueron superiores al plan en 247K, es decir un 8 % por encima. Sin embargo, los egresos (costos y gastos) fueron muy superiores al plan en 339K, por lo que la UAI se redujo de 115K planificados a 27K.

### **Negocio de Software**

El negocio de software ha tenido un comportamiento distinto para las líneas de negocio de Baan y de Microsoft. En el caso de Baan, es necesario mencionar que la compañía SSA Global fue vendida en julio 2006 a la compañía americana INFOR, que en las estadísticas era el competidor inmediatamente siguiente a SSA en el mundo. Con esta compra, INFOR se convirtió en el 3er. proveedor de soluciones empresariales en el mundo detrás de SAP y Oracle. Siendo la 3ra. venta de Baan en los últimos 5 años, nuevamente causó mucha zozobra en los clientes y en el mercado, que se han visto acosados con ofertas de los competidores para que cambien de plataforma.

Por esta razón, perdimos varios procesos con Baan durante el año. Así sucedió con Graitman en Cuenca, ACOSA / Edimca y Confiteca en Quito; Hivimar y

NIRSA en Guayaquil, entre los más importantes. También recibimos la noticia de que La Fabril decidió cambiar su solución de software, cosa que sucederá en los próximos meses. Las continuas ventas de la compañía y las políticas de los nuevos dueños han ocasionado un retraso tecnológico importante del producto Baan en relación a los competidores y una pérdida de imagen demasiado importante. La pérdida en ACOSA fue posiblemente la mejor referencia de la realidad, porque en ese caso tuvimos un proceso muy objetivo de evaluación, personal ejecutivo con mucha preferencia por Novatech como compañía, sponsors del proyecto conocedores de Baan e impulsores de la solución, mejores precios que la competencia, y aún así no pudimos ganar. Esa fue una dura lección que por otro lado nos reveló la real situación en la que deberemos competir en el futuro. También nos ayudó a comprender nuestras reales posibilidades y los caminos que debemos tomar.

Por lo anterior, el año fue extremadamente duro. Los resultados negativos se fueron acumulando en el año y debimos enfrentar una situación de pérdida y de ciertos problemas de flujo permanentes. De hecho, hasta el mes de octubre teníamos el riesgo de tener una pérdida importante en el 2006.

Creo que lo anterior se sumó a una situación interna complicada en Novatech, cuando perdimos algunos consultores importantes y enfrentamos una situación de alto riesgo de incumplimiento en nuestros proyectos. De hecho hasta la fecha seguimos acarreado algunos problemas, inclusive de cobros, ocasionados por la rotación de nuestros consultores y los problemas de calidad generados. Por ese motivo, los niveles de presión, ineficiencia y dependencia con ciertas personas en los proyectos fueron extremadamente altos y complicados de manejar. Adicionalmente, la necesidad de recursos de Colombia y Perú, para sus proyectos en curso generaron aún mayor dificultad en Ecuador. Como consecuencia, hubo un clima organizacional complicado fruto de estas salidas de gente y de la imposibilidad de efectuar ajustes salariales mayores o de plantear esquemas de compensación y desarrollo que motiven a las personas. De hecho, creo que en el 2006 se cumplió un ciclo de la gente en Novatech y fue necesario un proceso bastante delicado y complicado de renovación y de motivación general.

Desde ese punto de vista, creo que hemos podido salir de la peor crisis que hemos tenido en los 12 años de existencia de Novatech.

Para ponerle más complejidad al caso, también tuvimos que enfrentar una situación extremadamente compleja en nuestra relación con Infor. La decisión de ir con Microsoft no gustó dentro de Infor como sabíamos que sucedería, sin embargo la pudimos manejar relativamente bien hasta cuando nos topamos en algunos procesos compitiendo con GMS, el distribuidor de BPCS en Ecuador. A raíz de estos procesos, ellos decidieron jugarse el todo por el todo para quitarnos el negocio en Ecuador argumentando que Novatech no estaba jugando limpio en el mercado y que Infor no debía aceptar esa posición doble de

Novatech. A pesar de las explicaciones dadas a Infor sobre la necesidad de nuestra organización de cuidar su estabilidad en el tiempo frente a los diferentes cambios que habían sucedido con Baan en el tiempo, el reclamo de GMS tuvo eco y estuvimos a punto de perder la distribución de Infor. Es más, en algún momento estuvimos dispuestos a que eso sucediera, a pesar del problema de ingresos que nos podía generar en el corto plazo. Luego de muchas reuniones muy complicadas y de muchas negociaciones, logramos que Infor decida quedarse con Novatech y mas bien terminar el contrato de distribución con GMS. Todo este proceso, simultáneo con lo que sucedía en Colombia y Perú, fue posiblemente aquel que mayor esfuerzo y dedicación gerencial tomó, por no decir "desgaste" gerencial, en realidad.

Sin que lo anterior esté totalmente superado, el año lo llenamos con la ejecución del proyecto de migración de Pinturas Cóndor, la implementación de Baan en Grupo Synergy y Fibrán, y las implementaciones de Naranjo-Ordóñez, Elasto y KFC con Dynamics AX. Afortunadamente a fin del año pudimos cerrar un negocio de Baan y dos de Microsoft que nos ayudaron mucho a los resultados. Ganamos el proyecto con Holdingdine por más de 850K, el de Grupo Visión en Manta por 350K aproximadamente y el de IVAN BOHMAN en Guayaquil por 220K. Los pagos de licencias de los tres proyectos fueron representativas y nos ayudaron a recuperar la pérdida acumulada que habíamos arrastrado.

Viendo el lado positivo del año, hubo bastante demanda por soluciones empresariales y varias compañías estuvieron interesadas en efectuar procesos de selección, estimulados posiblemente por el nivel de actividad de nuestros competidores. Otra buena noticia es que recibimos el premio al "Partner del Año" en Ecuador con Microsoft, lo que nos ha permitido estrechar la relación y consolidar la línea de negocio. Al terminar el año, las ventas en la línea Microsoft ya fueron 50 % del total de las ventas en la línea Baan, lo que es bastante bueno para balancear nuestro riesgo.

### **Negocio de Consultoría**

El año 2006 para el negocio de consultoría fue también bastante difícil. Ha resultado evidente la baja de volumen de proyectos ISO y la "prostitución" del negocio que ha llevado los precios de los proyectos a niveles que ya no resultan interesantes. Si bien mantuvimos de todos modos y en base a un esfuerzo muy grande, un nivel aceptable de ocupación, se notó la diferencia con años anteriores. En esta línea en cambio, fue muy importante la contribución de proyectos ejecutados con calidad y dentro de tiempos y presupuestos que lograron generar algo de rentabilidad.

En el 2006 hubo un repunte interesante de proyectos de Planificación Estratégica que contribuyeron importantemente al resultado de la Unidad de Negocios.

El año 2006 tuvo en la práctica dos etapas muy marcadas. Un primer semestre muy intenso y positivo, en el cual se vendió más del 60 % del presupuesto anual, lo que abrigaba expectativas muy alentadoras sobre el resultado total del año. Desgraciadamente, desde el mes de junio con el Mundial de Fútbol, seguido de las vacaciones y el período electoral, paralizaron las decisiones empresariales sobre proyectos de mejoramiento. El argumento siempre fue "esperemos a Enero para ver". En vista de la dificultad de cierre de nuevos proyectos, se destinó recursos a terminar todos los otros trabajos vigentes y liberar capacidad para lo que se podría conseguir en el 2007. De esta forma se forzó la facturación de proyectos para compensar los problemas con los nuevos.

Una nota destacada podría ser el proyecto de mejoramiento que se ejecutó a final del año con la Compañía de Cervezas Nacionales, que concluyó con gran éxito y reconocimiento. Este era un proyecto no ISO que podría generar nuevas cosas en el siguiente año.

Se tomó la acción de tener un Gerente de Soluciones de Negocio en Guayaquil para promover ventas y proyectos en esa ciudad. Se incursionó en otros productos relacionados como las normas ISO 22000 para alimentos y la ISO 17024 para certificación de competencias. Se trabajó consolidando también el equipo de consultores, la mayoría nuevos luego de los problemas del 2005 por las salidas sufridas.

Se hizo un esfuerzo importante en el control de costos y eficiencias en los proyectos, lo que ayudó mucho en la generación de una contribución importante a los resultados. Se ha empezado ya a trabajar en nuevos productos y elementos diferenciadores en los existentes con miras al 2007.

## **RESUMEN 2006**

En resumen, como se dijo en la introducción, el año 2006 fue el año más complicado de Novatech en toda su existencia. Podemos listar varios factores que pesaron:

- Los problemas inherentes al negocio de software en el mundo,
- La muy inestable situación de nuestro principal y mayoritario proveedor Baan-Infor
- Las dificultades internas generadas por el cumplimiento de ciclos de las personas en la organización
- La imposibilidad de subir salarios y satisfacer demandas internas por mayor desarrollo económico y profesional
- El ataque frontal de GMS buscando la terminación de nuestra distribución de los productos de Infor
- El paulatino agotamiento de ciertos productos claves de Consultoría

- La situación de restricción en la economía por asuntos políticos

A pesar de todos ellos, al final del 2006 se logró "capear el temporal". Creo que se ha reestructurado la organización, con gente nueva, ya entrenada en productos nuevos y vemos con optimismo el futuro del 2007.

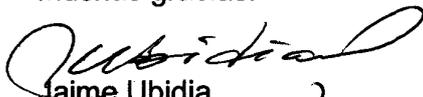
## CONCLUSIONES

En resumen señores socios, hemos tenido un año 2006 bastante movido y complicado, tanto en las líneas de software como de consultoría. Sin embargo de eso, hemos seguido creciendo y tendremos que tomar los correctivos para cuidar el futuro de la compañía.

El plan del 2007 sigue siendo ambicioso en Ecuador y esperamos que la situación política no la complique.

Agradezco a todos por el apoyo y la confianza durante todo el año y espero podamos tener los resultados que esperamos en el 2007.

Muchas gracias.

  
Jaime Ubidia  
Gerente General