



## **OTRA INFORMACIÓN RELEVANTE**

### **ALTIA CONSULTORES, S.A.**

**21 de julio de 2021**

En virtud de lo previsto en el artículo 17 del Reglamento (UE) nº 596/2014 sobre abuso de mercado y en el artículo 228 del texto refundido de la Ley del Mercado de Valores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 4/2015, de 23 de octubre, y disposiciones concordantes, así como en la Circular 03/2020 de BME MTF Equity, se pone a disposición del mercado, bajo la exclusiva responsabilidad del emisor y sus administradores, la siguiente información relativa a ALTIA CONSULTORES, S.A.:

A continuación se describe el Plan de Negocio para los años 2021 y 2022 aprobado por unanimidad por el Consejo de Administración de la Sociedad en reunión celebrada el pasado viernes día 16 de julio de 2021. El presente Plan de Negocio está estructurado en los siguientes puntos:

1. Introducción

2. Entorno económico

3. Plan de Negocio

Las proyecciones que se presentan en este documento contienen datos consolidados del grupo de sociedades ALTIA y han sido elaboradas bajo normativa IFRS (International Financial Reporting Standard).

Atentamente,

En Oleiros (A Coruña), a 21 de julio de 2021

D. Constantino Fernández Pico

Consejero Delegado de ALTIA CONSULTORES, S.A.



# PLAN DE NEGOCIO

2021-2022



# ÍNDICE

<b>1 INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. IDENTIFICACIÓN COMPLETA DEL GRUPO</b> .....	<b>4</b>
1.1.1 Sociedad Dominante .....	5
1.1.2 Sociedades dependientes .....	8
<b>1.2. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b> .....	<b>10</b>
1.2.1 Acontecimientos más importantes en la historia de Altia .....	11
1.2.2 Sector y principales competidores.....	18
1.2.3 Clientes y mercados.....	19
1.2.4 Principales riesgos que afronta el Grupo .....	21
<b>2 ENTORNO ECONÓMICO</b> .....	<b>24</b>
2.1. Situación económica general .....	25
2.2. Evolución sector TIC y perspectivas.....	26
<b>3 PLAN DE NEGOCIO</b> .....	<b>28</b>
3.1. Introducción. Líneas estratégicas y operativas del Plan de Negocio.....	29
3.2. Claves de éxito .....	31
3.3. Principales hipótesis empleadas en la elaboración del Plan de Negocio .....	32
3.4. Proyecciones de la cuenta de pérdidas y ganancias (2021-2022) .....	34
3.5. Proyecciones del balance de situación (2021-2022) .....	43
3.6. Principales ratios de rentabilidad y solvencia (2021-2022) .....	46
3.7. Evolución del Flujo de Caja .....	48
3.8. Factores principales que podrían afectar sustancialmente al cumplimiento del Plan .....	49

# 1

## INTRODUCCIÓN

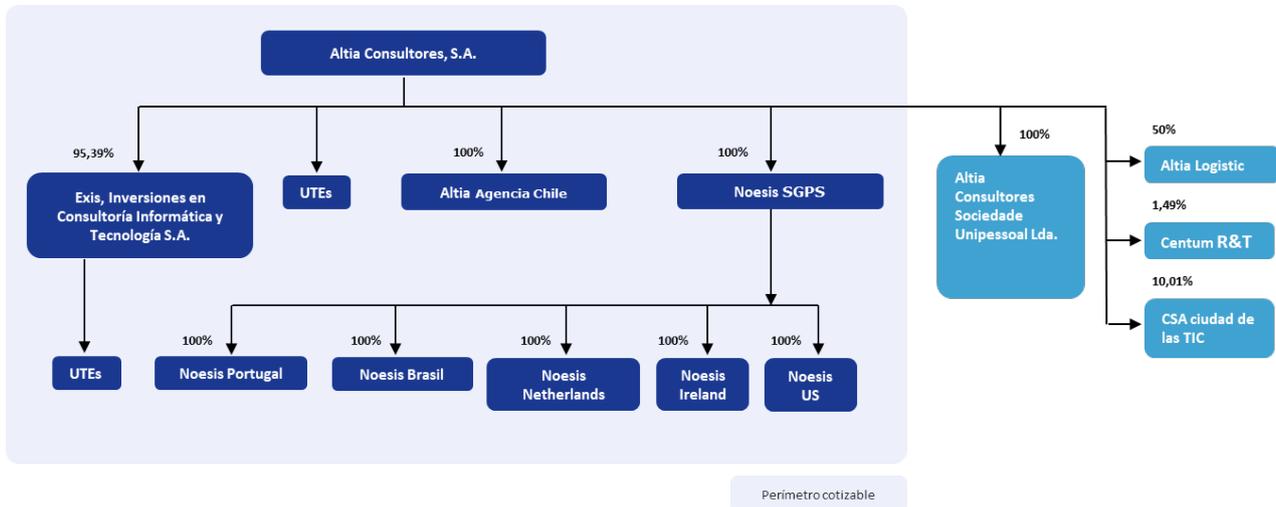
Como continuación a Planes de Negocio anteriores y con la ausencia de proyecciones publicadas en el año 2020 dado el escenario de máxima incertidumbre que sufrimos por motivo de la pandemia asociada a la Covid-19, el presente Plan de Negocio recoge las proyecciones de las principales magnitudes financieras del grupo de sociedades ALTIA (en adelante **grupo Altia**), integrado por **ALTIA CONSULTORES S.A.** y sus filiales, con la significativa incorporación en 2020 de **NOESIS GLOBAL SGPS S.A.** y sus filiales (en adelante **Noesis** y/o **subgrupo Noesis**), así como las uniones temporales de empresas en las que participan, para los años 2021 y 2022.

Las proyecciones que se presentan en este documento contienen datos consolidados bajo normas internacionales de contabilidad (International Financial Reporting Standard o, abreviadamente, IFRS). No se presentan datos individuales de las sociedades que integran el grupo empresarial.

Toda la información económica presentada en este documento está expresada en Euros.

## 1.1. IDENTIFICACIÓN COMPLETA DEL GRUPO

La estructura del Grupo a fecha de elaboración del presente Plan de Negocio es la siguiente:



Este Plan de Negocio está formulado para lo que se denomina en el gráfico anterior como perímetro cotizable, es decir, Altia, sus sociedades dependientes así como Uniones Temporales de Empresas, que conforman las cuentas consolidadas de Altia que se incluyen en la información financiera que se publica tanto en la web de BME Growth ([www.bmegrowth.es](http://www.bmegrowth.es)) como en la propia web de la Compañía ([www.altia.es](http://www.altia.es)). No se incorporan las cuentas de Altia Consultores Sociedade Unipessoal Lda., Altia Logistic Software S.L., Centum Research&Technology S.L. y Centro de Servicios Avanzados de la Ciudad de las TIC de A Coruña S.L., por no tener un volumen de actividad significativo y/o por participar en ellas de una manera residual.

Los porcentajes de participación de Altia en sus entidades dependientes son los siguientes:

- **Noesis Global SGPS, S.A.** (en adelante **Noesis SGPS**): 100% (directo).
- **Noesis Consultoría em Sistemas Informáticos, S.A.** (en adelante **Noesis Portugal**): 100% (indirecto).
- **Noesis Consulting, B.V.** (en adelante **Noesis Holanda**): 100% (indirecto).
- **International Noesis Consulting Limited** (en adelante, **Noesis Irlanda**): 100% (indirecto).
- **Noesis US Corp.** (en adelante **Noesis USA**): 100% (indirecto).
- **Noesis Consultoría Programação de Sistemas Informáticos Ltda.** (en adelante **Noesis Brasil**): 100% (indirecto).
- **Exis Inversiones en Consultoría Informática y Tecnología S.A.** (en adelante **Exis**): 95,39% (directo).
- **Altia Consultores, S.A. Agencia en Chile** (en adelante **Altia Chile**): 100% (directo).
- **Altia Consultores Sociedade Unipessoal Lda.** (en adelante **Altia Portugal**): 100% (directo).
- **Altia Logistic Software S.L.** (en adelante **ALS**): 50% (directo).
- **Centro de Servicios Avanzados de la Ciudad de las TIC S.L.**: 10,01% (directo).
- **Centum Research & Technology S.L.** (en adelante **Centum R&T**): 1,49% (directo).

### 1.1.1 SOCIEDAD DOMINANTE

**ALTIA Consultores S.A.** (en adelante **Altia**), con N.I.F. número A-15456585, es la matriz del grupo de sociedades ALTIA y tiene su domicilio social en C/ Vulcano 3, Icaria III, 15172 Oleiros - A Coruña (España). El grupo Altia, como se explicará más adelante, es un subgrupo dentro del perímetro que conforma el Grupo Boxleo y que integra a Boxleo TIC S.L y sus filiales.

Altia se constituyó inicialmente como Sociedad Limitada el 17 de marzo de 1994, habiéndose transformado en Sociedad Anónima en el ejercicio 2010. Se encuentra registrada en el Registro Mercantil de La Coruña, en el Tomo 1451, folio 109, hoja C-10893.

La Compañía acordó su transformación en Sociedad Anónima en Junta General de 30 de junio de 2010, elevada a público el 23 de julio de 2010 mediante escritura otorgada ante el Notario de Arteixo (A Coruña) Don Federico José Cantero Núñez, con el número 1.931 de orden de su protocolo e inscrita en el Registro Mercantil de A Coruña, al Tomo 3.138, Folio 69, Hoja C-10893, Inscripción 32ª.

Altia es una compañía española independiente de consultoría y prestación de servicios perteneciente al sector de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (en adelante, 'sector TIC'), que desarrolla proyectos para prácticamente la totalidad de los sectores económicos como Administraciones Públicas, Industria, Servicios, Telecomunicaciones y Servicios Financieros. Altia tiene una orientación estratégica principalmente dirigida a grandes clientes, entendiendo como tales aquellos que dedican un gasto elevado en tecnología, tanto servicios como productos, o aquellos con un alto potencial de implantación de proyectos TIC, con un enfoque de que las inversiones que aquellos realicen, obtengan el retorno esperado y se traduzcan en beneficios y/o mejoras en sus procesos. El objeto social de Altia está expresado en sus estatutos sociales, cuyo texto se transcribe literalmente a continuación:

*“La Sociedad tendrá por objeto:*

- 1. Servicios de asesoramiento y consultoría en materia de planificación tecnológica, calidad, organización y sistemas de información, mejora, racionalización y cambio de la gestión, seguridad y protección de la información y gestión de contingencias y mantenimiento del negocio.*
- 2. Análisis, diseño, construcción, pruebas, integración, implantación y mantenimiento de sistemas de información en su más amplio sentido.*
- 3. Servicios de puesta en funcionamiento, seguimiento, explotación, gestión y control de equipos y sistemas informáticos y de infraestructuras telemáticas.*
- 4. Captura, grabación y gestión de datos por medios electrónicos, informáticos y telemáticos.*
- 5. Actividades de formación presencial, a distancia u on-line en materia de planificación y organización tecnológica, seguridad informática, metodologías, análisis, diseño y programación y productos y soluciones propias o de terceros, incluyendo la preparación y distribución del material didáctico relacionado con dichas actividades de formación.*
- 6. Gestión externa de todos o parte de los procesos informáticos de todo tipo de empresas e instituciones públicas y privadas.*

7. *Suministro, implantación, integración y mantenimiento de soluciones informáticas propias y de terceros, incluyendo la venta, cesión, licencia y arrendamiento de derechos de propiedad intelectual e industrial sobre el software de base o de aplicación.*
8. *Suministro, mantenimiento y reparación de infraestructuras e instalaciones tecnológicas tales como equipos de captura, procesamiento, almacenamiento, transmisión, recepción y reproducción de la información.*
9. *Actividades relacionadas con internet, conectividad, correo electrónico, registro de dominios, comercio electrónico y custodia de información. Servicios de alojamiento web (colocation, housing, hosting dedicado, hosting virtual), servicios gestionados de explotación, administración y mantenimiento de sistemas de información (infraestructura hardware, sistemas operativos, bases de datos y aplicaciones informáticas), comunicaciones de datos y soporte a usuarios en relación a estos servicios.*

*Las actividades integrantes del objeto social podrán realizarse total o parcialmente de modo indirecto mediante la titularidad de acciones o participaciones en sociedades de objeto idéntico o análogo. Si las disposiciones legales vigentes exigiesen para el ejercicio de algunas de las actividades comprendidas en el objeto social alguna licencia o autorización administrativa, la inscripción en registros públicos, o cualquier otro requisito, tales actividades no podrán iniciarse antes de que se hayan cumplido dichas exigencias específicas o se realizarán con sujeción a los requisitos exigidos”.*

Altia desarrolla un modelo de negocio basado en la aplicación de tecnologías de la información y comunicaciones en sus más variadas expresiones mediante servicios y productos agrupados en siete líneas de negocio. La experiencia, el profundo conocimiento de las tecnologías que se implantan o utilizan y la capacidad de adaptación de Altia se orientan a la prestación de un servicio valioso para sus clientes, abordando sus necesidades concretas de manera diferencial acercándolos e impulsándolos todavía más al mundo digital. Desde su nacimiento Altia ha acompañado con éxito a sus clientes en sus procesos de transformación y esa es una de las bases de su reconocimiento en el mercado.

Asimismo, Altia no concibe su modelo sin tener presente el desarrollo profesional y humano de sus empleados y colaboradores y la creación de valor para todos sus grupos de interés. Presenta, por tanto, relevancia prioritaria el desempeño social, económico y medioambiental y la atención a accionistas, inversores, supervisores del mercado y sociedad en general.

El grupo Altia estructura su oferta profesional y de servicios en siete líneas de negocio:

**Outsourcing y mantenimiento de sistemas**, entendiendo como tal la externalización de servicios TIC de alto valor añadido, el mantenimiento de aplicaciones y la explotación y gestión de aplicaciones. Se incluyen aquí, a modo de ejemplo, servicios de IT Staffing, Devops, Quality Management y/o Data Automation.

**Servicios Gestionados y ciberseguridad**. Línea de negocio en la que la actividad de los Data Centers ubicados en Vigo (propiedad), en Madrid y en Barcelona, tiene especial preponderancia. Incluye servicios de alojamiento, de administración de aplicaciones, de outsourcing y servicios avanzados de operación y mantenimiento, cloud computing y servicios relacionados con la nube, así como todo lo relacionado con la ciberseguridad y la protección de la información digital, dispositivos y activos tecnológicos.

**Soluciones Propias** mediante la implantación de las soluciones **MERCURIO** ‘plataforma de licitación electrónica’, **FLEXIA** ‘plataforma de gestión de procedimientos administrativos’, **plataforma de gestión de entrada de datos** principalmente orientada al sector turístico, **NTX** ‘herramienta de simplificación en el

proceso de automatización de pruebas-Testing' y **N.HYBRID** 'nube híbrida que permite una gestión automatizada del ciclo de vida de un producto', productos todos ellos desarrollados por el Grupo.

**Implantación de soluciones de terceros**, donde el Grupo actúa como implantador o integrador de soluciones de terceros, normalmente de compañías multinacionales con las que mantiene acuerdos de 'partnership' y prestación de servicios. Se incluyen aquí, a modo de ejemplo, implantaciones de soluciones de analítica de datos, inteligencia artificial, sistemas Enterprise Resource Planning (ERP) o integración de aplicaciones para empresas (EAI).

**Consultoría tecnológica** a través de estudios, informes, elaboración de planes estratégicos, consultoría tecnológica en materia de seguridad, oficinas técnicas y/o formación.

**Desarrollo de aplicaciones informáticas**, a través de proyectos 'llave en mano' consistentes en el diseño, desarrollo e implantación de sistemas informáticos a medida. Se incluyen aquí, a título de ejemplo, desarrollos a medida basados en tecnologías punteras como Low Code o en metodologías Ágiles.

**Suministro de hardware y software**. Dotación y/o entrega de equipamiento tecnológico y licencias de software de terceros, incluyendo su instalación, mantenimiento y servicios avanzados de administración de aplicaciones.

Aunque todas ellas se adscriben al sector de las Tecnologías de la Información, los matices diferenciales entre todas ellas aportan un grado de diversidad y complementariedad absolutamente relevante. Todas las líneas de negocio aportan sinergias en la gestión, originan importantes ventajas comerciales, y evitan la concentración de riesgo en clientes.

La Sociedad y sus filiales forman parte a su vez, en los términos descritos en el Artículo 42 del Código de Comercio, del grupo Boxleo Tic S.L., que está controlado por la sociedad dominante Boxleo Tic S.L., sociedad domiciliada en C/ Vulcano 3, Icaria III, 15172 Oleiros - A Coruña (España) y en el que se incluyen sus sociedades dependientes, negocios conjuntos y asociadas. Según la última comunicación hecha al mercado en relación a accionistas de referencia de la Sociedad de fecha 7 de julio de 2021, la distribución del accionariado de Altia a 30 de junio de 2021 era:

- **Boxleo TIC S.L.: 80,9075%** (5.564.967 acciones).
- **Vehículos inversores controlados por D.Rachid Bhavnani y personas vinculadas a él : 12,2633%** (843.492 acciones).
- **Altia Consultores S.A., acciones propias: 0,1483%** (10.204 acciones).
- **Otros inversores: 6,6809%** (459.522 acciones).

Boxleo está obligada a presentar cuentas anuales que deposita en el Registro Mercantil de A Coruña por lo que Altia estaría dispensada de presentar cuentas consolidadas según lo establecido en el artículo 43.2 del Código de Comercio. No obstante, se ha decidido, por mayor transparencia y para trasladar al mercado una imagen más completa e integrada de Altia y de las actividades que realiza directa e indirectamente mediante sus sociedades dependientes, que el grupo formado por Altia y sus sociedades dependientes consolide también sus cuentas y que éstas sean las que se publiquen al mercado.

A final de 2020 el Consejo de Administración aprobó que las cuentas consolidadas de Altia se formulen bajo normativa IFRS o NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) en castellano, sin perjuicio de que la formulación de las cuentas individuales de las sociedades del Grupo se realice conforme a la normativa contable obligatoria de los países donde estén ubicadas esas sociedades. Hasta ese momento, las cuentas consolidadas se formulaban según Plan General Contable español. Dada la creciente dimensión internacional del negocio del Grupo con la incorporación de Noesis, se ha considerado que con las NIIF se

proporcionará al mercado una información financiera bajo un marco internacional comúnmente aceptado, dentro de estándares habituales para esa dimensión internacional, y se facilitará tanto la comparabilidad con otras compañías y organizaciones como el análisis del negocio.

En España, desde el 1 de enero de 2009, Boxleo y Altia tributan conjuntamente en territorio común dentro del Régimen Especial de Consolidación Fiscal del Impuesto sobre Sociedades previsto en el Capítulo VI del Título VII de la Ley que regula dicho impuesto, y dentro del Régimen Especial de Grupo de Entidades (REGE) previsto en el Capítulo IX del Título IX de la Ley del Impuesto sobre el Valor Añadido. Por el porcentaje que Altia posee en el capital de Altia Logistic no se incluye en el perímetro fiscal del Grupo ni en el Impuesto sobre Sociedades, ni en el Impuesto sobre el Valor Añadido. Asimismo, Altia, a través de la Agencia constituida en Chile, tributa en aquel país por la actividad que presta en ese país. De la misma manera Noesis y sus filiales tributan en sus respectivos países de origen.

### 1.1.2 SOCIEDADES DEPENDIENTES

**Exis Inversiones en Consultoría Informática y Tecnología S.A.** Es una sociedad anónima de duración indefinida que surgió por fusión con extinción y transmisión de los patrimonios sociales de las sociedades Exis Inversiones en Consultoría Informática y Tecnología S.L. y Netfinger Sistemas S.A en diciembre de 2004. Durante el ejercicio 2005, Exis Inversiones en Consultoría Informática y Tecnología S.A. se fusionó mediante absorción con la Sociedad Exis Tecnologías de la Información S.A, y adquirió en bloque todos los elementos patrimoniales del activo y del pasivo de la segunda. Tiene su sede social en Madrid y también cuenta con una oficina en Valladolid. En los últimos años, la Compañía se ha especializado en la línea de negocio de outsourcing, concretamente entendido como la selección y puesta a disposición de talento tecnológico. Esta actividad permite a sus clientes redimensionar y/o externalizar de una manera óptima y eficiente sus equipos de trabajo, adaptándolos a las necesidades tecnológicas de cada momento. Esta especialización ha hecho que Exis trabaje principalmente para empresas del sector TIC.

**Altia Consultores S.A. Agencia en Chile.** Hasta el ejercicio 2018, Altia disponía de un Establecimiento Permanente en Chile, cuyos estados financieros se incorporaban en los individuales de Altia. En el ejercicio 2019 este establecimiento se transformó en Agencia, figura típica del Derecho Societario chileno, con sus propias obligaciones contables y fiscales. Con esta transformación, Altia Chile ha dejado de incorporarse en las cuentas anuales individuales de Altia, para pasar a hacerlo en las cuentas consolidadas del grupo Altia y también en las del grupo Boxleo TIC.

**Noesis Global SGPS, S.A y sus filiales.** Noesis se incorporó al Grupo a principios de 2020. Altia formalizó la adquisición del 100% de las acciones de Noesis Global Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A localizada en Portugal y sus filiales ubicadas en Portugal, Brasil, Holanda, Irlanda y Estados Unidos, por un importe total de 14,075 millones de euros. Noesis, en su conjunto, es una consultora tecnológica radicada principalmente en Portugal pero con ubicaciones en Brasil, Holanda, Irlanda y USA, que ofrece servicios y soluciones tecnológicas para apoyar a clientes en su transformación digital y el desarrollo de sus negocios. Su oferta de servicios tiene una fuerte presencia en tecnologías Low Code, Quality Assurance, Soluciones Agiles y Analítica de Datos, y suponen un complemento a los servicios de Altia. Con esta operación el Grupo consigue incrementar su 'know-how' sobre las tecnologías sobre las que intensivamente desarrolla proyectos Noesis, potencia significativamente el proceso de internacionalización con una presencia fuera de España cercana al 50% y, no menos relevante, incorpora masivamente talento tecnológico y directivo, muy cualificado y con gran reconocimiento en mercados internacionales.

**Altia Logistic Software, S.L.**, es una sociedad limitada de duración indefinida en la que Altia participa desde el año 2016 en el 50% de su capital social, cuya actividad es la explotación comercial de un software para el control y seguimiento de los transportes en tránsito a través de la información que los sistemas de posicionamiento de los transportistas envían en tiempo real. Inició su actividad de comercialización y puesta en marcha del producto en 2017. Aunque se observa un crecimiento progresivo de la actividad, los resultados son todavía escasamente significativos a la fecha de emisión del presente Plan de Negocio 2021-2022 por lo que esta Sociedad se excluye del perímetro del Plan. Se espera que en los próximos ejercicios la actividad de esta sociedad se incremente y consiga así una cierta relevancia en sus principales magnitudes de tal manera que pueda incorporarse a futuros Planes de Negocio del Grupo.

**Altia Consultores Sociedade Unipessoal, Lda.** Es una sociedad creada en Portugal, con domicilio social en Oporto, en la calle Ceuta 118, 2º Piso. Fue constituida el 13 de octubre de 2010, siendo su actividad principal la prestación de servicios y consultoría en materia de planificación tecnológica, calidad, organización y sistemas de información, formación, gestión externa de procesos informáticos y el análisis, diseño, construcción, implantación y mantenimiento de soluciones informáticas y actividades conexas. El objetivo de simplificación administrativa planteado en los sucesivos planes de negocio del Grupo, provocó en su momento que la reducida actividad de esta filial fuese asumida por la delegación que Altia tiene en Vigo. Con la incorporación del subgrupo Noesis en 2020 la actividad en Portugal se ha concentrado en él. Esta Sociedad se excluye del perímetro del Plan de Negocio 2021- 2022 por tener una actividad casi nula y no tener un interés significativo para la determinación de la imagen fiel del Grupo.

**Centum Research & Technology S.L.** Es una compañía tecnológica que se dedica al diseño, desarrollo y comercialización de sistemas aeronáuticos de misión (sistemas electrónicos de alta tecnología normalmente referidos como cargas de pago y sensores) tanto para vehículos tripulados como no tripulados, dirigidos especialmente a misiones en los mercados de Emergencia, Seguridad y Defensa. Altia, dentro de su política de inversiones en compañías tecnológicas de reducida dimensión con grandes posibilidades de crecimiento, tiene actualmente una participación del 1,49% del capital social. La inversión pretende no solo un retorno financiero interesante, sino también presencia en los mercados más avanzados desde el punto de vista tecnológico, así como la participación en proyectos nuevos de gran potencial. Se ha decidido excluir esta sociedad del perímetro del Plan de Negocio 2021- 2022 por tener Altia una participación minoritaria sobre ella y por tener la Sociedad todavía un volumen de actividad reducido.

**Centro de Servicios Avanzados de la Ciudad de las Tic S.L.** En 2020 se crea esta sociedad cuya finalidad es la planificación, gestión y desarrollo de una serie de activos que integrarán la futura 'ciudad de las TIC' en A Coruña. Esta Sociedad se excluye del perímetro del Plan de Negocio 2021- 2022 por tener Altia una participación minoritaria sobre ella y por estar la Sociedad iniciando en estos momentos su actividad.

## 1.2. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Altia, como ya se ha indicado, es una compañía española independiente de consultoría y prestación de servicios perteneciente al sector de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones, que desarrolla proyectos de tecnología para prácticamente la totalidad de los sectores: Administraciones Públicas, Industria, Servicios, Telecomunicaciones y Servicios Financieros. Como se ha dicho anteriormente, Altia tiene una orientación estratégica principalmente dirigida a grandes clientes, entendiendo como tales aquellos con un gasto elevado en Tecnologías de la Información o aquellos con un alto potencial de implantación de proyectos TIC ya sea porque su modelo de negocio esté basado en esas tecnologías como porque las mismas sean el elemento transformador que necesitan para transitar hacia el mundo digital. Altia se autodefine como ‘La Buena Compañía’, no sólo por sus capacidades técnicas y financieras como organización, sino también por su sentido de buen socio. Presume como señas de identidad, por un lado, de una orientación hacia el cliente, priorizando siempre las necesidades particulares de los mismos y haciéndolo de una manera diferencial y, por otro, por su orientación a resultados, entendiendo que todas las operaciones que el Grupo lleve a cabo deben tener sentido económico y financiero. En definitiva, es una organización preocupada por el éxito de sus clientes y porque las inversiones en tecnología que realicen obtengan el retorno esperado y se traduzcan en beneficios tangibles.

Altia tiene clientes en multitud de localizaciones para los que presta servicios desde sus centros de actividad. En este sentido, Altia desarrolla su actividad en España a través de las oficinas que mantiene en las Comunidades Autónomas de Galicia, Madrid, Castilla-León, País Vasco, Castilla-La Mancha, Comunidad Valenciana, Cataluña, Canarias y Baleares, por medio de las sociedades en las que participa, así como mediante la participación en determinadas Uniones Temporales de Empresas. En Chile tiene presencia mediante una Agencia y, en Portugal, Brasil, Holanda, Irlanda y USA, mediante las sociedades del Grupo implantadas en esos países, que conforman el subgrupo Noesis, el cual controla en su totalidad.

### Localizaciones desde las que el Grupo desarrolla su actividad:

#### ESPAÑA

A Coruña (sede Altia)  
 Álava  
 Alicante  
 Barcelona  
 Madrid (Altia y sede Exis)  
 Palma de Mallorca  
 Santa Cruz de Tenerife  
 Santiago de Compostela  
 Toledo  
 Valladolid  
 Vigo  
 Vigo – Datacenter  
 Valencia  
 Vizcaya

#### PORTUGAL

Lisboa (sede Noesis SGPS y Noesis Portugal)  
 Coimbra  
 Porto  
 Proença a Nova

#### HOLANDA

Rotterdam (sede Noesis Holanda)

#### IRLANDA

Dublin (sede Noesis Irlanda)

#### EEUU

Raleigh (sede Noesis USA)

#### BRASIL

Rio de Janeiro (sede Noesis Brasil)

#### CHILE

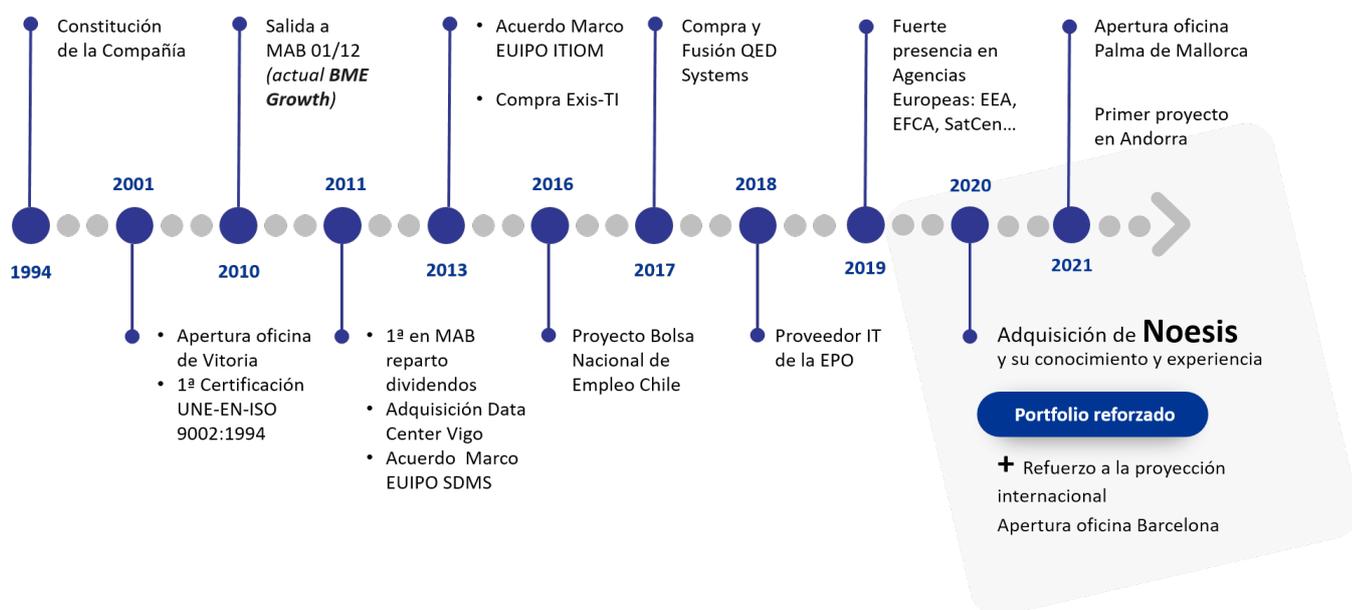
Santiago de Chile (sede Agencia Chile)



Altia cotiza en el BME Growth (anteriormente denominado como Mercado Alternativo Bursátil) desde el 1 de diciembre de 2010.

### 1.2.1 ACONTECIMIENTOS MÁS IMPORTANTES EN LA HISTORIA DE ALTIA

Altia nace en 1994 como un proyecto local, cuyo ámbito de actuación era la Comunidad Autónoma de Galicia. Debido al éxito de los proyectos ejecutados y a la consecución de los objetivos marcados, la Compañía ha ido expandiéndose geográficamente, tanto en la ejecución de proyectos como en la apertura de oficinas comerciales a lo largo de la geografía española: los primeros proyectos fuera de Galicia datan ya de 1996, y la primera oficina fuera de Galicia (Vitoria) se abrió en el año 2001. Actualmente Altia está presente en las localizaciones indicadas en el punto anterior, aunque desarrolla proyectos en muchos más lugares, tanto en territorio nacional, como en otros países.



El primer hecho significativo en la historia de Altia se produce en noviembre de 1995 (poco más de un año después de su constitución) cuando obtiene la inscripción en el Registro Oficial de Empresas Clasificadas de la Junta Consultiva de Contratación Administrativa del Ministerio de Economía y Hacienda con la máxima clasificación para servicios de desarrollo y mantenimiento de programas de ordenador. Esta clasificación reconoció a Altia, casi desde su nacimiento, la solvencia necesaria para poder contratar con las Administraciones Públicas españolas con independencia del importe del contrato. Esta certificación se ha ido renovando periódicamente hasta la actualidad.

En 2001, Altia se certificó por primera vez en una norma de calidad: la norma UNE-EN-ISO 9002:1994. La organización ha ido elevando su nivel de autoexigencia en esta área.

Actualmente dispone de las siguientes certificaciones:

**ISO 9001 y 14001 (España).**



**ISO 9001 (Portugal).**



**ISO 20000.**



**ISO 27001.**



**ESQUEMA NACIONAL DE SEGURIDAD.**



**CMMI-DEV 2.0.  
NIVEL DE MADUREZ 3.**



SAP CERTIFIED IN HOSTING OPERATION.

**SAP**<sup>®</sup> Certified  
in Hosting Operations

SAP CERTIFIED IN CLOUD AND  
INFRASTRUCTURE OPERATION.

**SAP**<sup>®</sup> Certified  
in Cloud and Infrastructure Operations

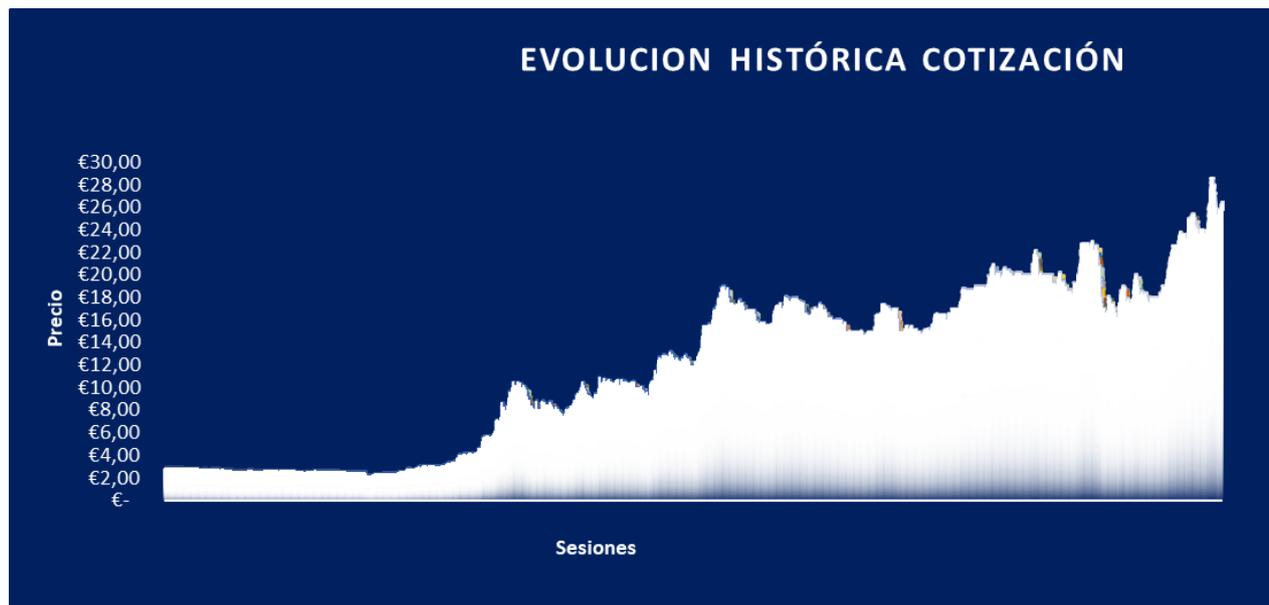
El hecho más significativo de la historia de Altia después de su constitución en 1994 se produce el 1 de diciembre de 2010, fecha en la que las acciones de la Sociedad comienzan a cotizar en el **BME Growth** (anteriormente conocido como Mercado Alternativo Bursátil o MAB-EE) mercado orientado a empresas de reducida capitalización que buscan acelerar sus procesos de expansión ([BME Growth | Ficha de ALTIA](#)). La operación se estructuró en una ampliación de capital (con un free-float de un 13,64%), fijándose el precio de emisión de la acción en 2,72 €, de los que 0,02 € correspondían a capital y el resto a prima de emisión.

Las principales razones de la salida a Bolsa fueron:

- (i) Aumentar los Fondos Propios de la Compañía para situarla en una posición ventajosa de cara a acometer proyectos de mayor envergadura y realizar alguna operación de crecimiento inorgánico.
- (ii) Ampliar la base de accionistas y proporcionar un nuevo mecanismo de liquidez y de valoración objetiva de las acciones de cara a servir como potencial contraprestación en posibles operaciones corporativas.
- (iii) Incrementar la notoriedad, imagen de marca, transparencia y solvencia, no sólo ante la comunidad inversora, sino también ante clientes y resto de grupos de interés.
- (iv) Dejar habilitado este canal de financiación de cara a potenciales desarrollos de negocio futuros, más allá de la mera operación de salida.

Altia cotiza actualmente en modalidad de 'fixing' (intercambio de posiciones dos veces por sesión donde el precio del valor se obtiene por el cruce entre oferta y demanda). Tras más de 10 años de cotización, se puede catalogar este hito como un rotundo éxito. Altia ha adquirido una gran notoriedad, ha acelerado su crecimiento, ha aumentado su cartera de clientes sustancialmente, ha accedido a nuevos mercados y territorios, ha mejorado notablemente su solvencia y solidez financiera reinvertiendo la mayor parte de los beneficios obtenidos en el crecimiento del negocio pero, al mismo tiempo, remunerando siempre al accionista desde su primer año de cotización, y todo ello multiplicando por más de nueve (9x) su capitalización bursátil.

La evolución de la cotización desde la salida ha sido la siguiente:



*Nota: evolución hasta junio de 2021*

El valor de la acción, como muestra el gráfico, inició su andadura manteniéndose más o menos constante en el entorno de los 2-3 € por acción hasta mediados de 2013. En esa fecha inició un proceso de incremento constante del valor hasta llegar al máximo obtenido en abril de 2021 con un valor de 28,60 € por acción que supuso una cotización bursátil de más de 196 Mn€. La saludable situación económica y financiera que Altia presenta, el crecimiento llevado a cabo durante estos últimos años, la reconocida solvencia en la gestión del equipo directivo y la elevada cualificación de los profesionales que componen el Grupo, así como la continua remuneración al accionista, han hecho del valor uno de los más atractivos del mercado. En relación a la liquidez y entendiendo que la modalidad de ‘fixing’ penaliza el intercambio del valor en el mercado frente a la modalidad de ‘cotización continua’, la evolución de la misma ha sido históricamente moderada salvo en los años 2015 y 2016, donde hubo un volumen de intercambio de títulos superior al de resto de ejercicios.

Altia participa en los dos índices de referencia de BME Growth: [IBEX GROWTH MARKET® 15](#) (índice que mide el comportamiento de las quince compañías con mayor volumen de contratación del BME Growth) e [IBEX GROWTH MARKET® All Share](#) (que engloba a la totalidad de las compañías que cotizan en este mercado).

Desde la salida a cotización, los hechos más relevantes en el desarrollo del grupo empresarial han sido:

**2011: adquisición del Data Center y contrato de prestación de servicios para Vodafone.** El Data Center, situado en Vigo (Pontevedra) se adquirió como unidad productiva autónoma para el desarrollo de servicios de alojamiento, administración de aplicaciones, outsourcing y servicios avanzados de operación y mantenimiento. La compra supuso la incorporación de todos los activos que tenía el centro (empleados afectos a la actividad, infraestructuras, hardware, mobiliario, ofimática), junto con los derechos y obligaciones atribuibles al centro. La operación se valoró en 2,6 Mn€. impuestos indirectos no incluidos. En paralelo, se firmó un contrato de servicios con Vodafone España con una duración de 6 años por un importe neto de 31,6 Mn€, contrato que a la fecha de presentación de este documento, sigue ejecutándose tras producirse sucesivas renovaciones aunque con alcances diferentes. Desde el punto de vista de negocio, la incorporación de nuevos clientes ha sido constante. A día de hoy más de 150 clientes han confiado parte de su operativa de outsourcing y cloud a esta instalación. También ha variado mayoritariamente el tipo de

servicio prestado, desde un servicio básico de alojamiento a servicios más complejos y de mayor valor añadido (que son conocidos en el sector con la etiqueta de ‘servicios gestionados’).

**2011: firma del primer Acuerdo Marco con la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPO, antigua OAMI).** A través de una UTE con Inetum (anteriormente Informática El Corte Inglés), Altia ha firmado sucesivos acuerdos marco con la EUIPO, agencia de la Unión Europea responsable del registro de las marcas, dibujos y modelos comunitarios. El primer Acuerdo Marco, firmado en 2011, tenía una duración máxima de 7 años (mínima de 3) que finalmente se ejecutó por seis, con un presupuesto máximo total de 135 Mn€, y un valor finalmente ejecutado de 88,3 Mn€. El segundo Acuerdo Marco se firmó en 2013, también con una duración máxima de 7 años (mínima de 3) que se ejecutó por la duración máxima hasta 2020, un presupuesto máximo total de 70 Mn€ y que se ejecutó por un total de 57,4 Mn€. El tercer Acuerdo Marco se firmó en 2017, tenía una duración de 2 años con un presupuesto máximo de 8 Mn€, era continuación del firmado en 2011 y finalmente se ejecutó por 6,1 Mn€. Actualmente hay un nuevo Acuerdo Marco firmado en el que se ha incorporado al consorcio PricewaterhouseCoopers, con una duración máxima de 4 años (mínima de 3) para desarrollar la ‘gestión de proyectos, consultoría técnica y análisis de negocio en el campo de las tecnologías de la información’ con un importe estimado máximo de 39 Mn€. La adjudicación de estos acuerdos marco que se materializan a través de órdenes de compra concretas y su satisfactoria ejecución han provocado que estas adjudicaciones, además de incrementar el ya notable nivel de recurrencia del negocio, han impulsado la internacionalización del Grupo, con un cliente de primera fila y máxima solvencia. Asimismo, la experiencia positiva con una agencia europea ha sido el germen de la generación de negocio conseguida en los últimos años en otras agencias y organismos europeos.

**2013: adquisición del 95,38% del capital social de Exis Inversiones en Consultoría Informática y Tecnología S.A. y sus filiales, Senda Sistemas de Información S.A. y Elite Sistemas de Control S.L.** Con esta adquisición Altia complementó su posición en el mercado nacional, fundamentalmente en cuanto al sector privado en general y, en particular, respecto a sectores económicos en los que no tenía una cuota significativa de mercado. Asimismo, reforzó su presencia en Madrid para atender a clientes de tamaño medio-alto, muchos de los cuales, son actualmente atendidos desde Altia. En estos momentos, Exis está completamente integrada en el grupo Altia a nivel financiero, administrativo y operativo, ha incrementado sustancialmente sus resultados y ha mejorado notablemente su solvencia. En los últimos años, Exis se ha especializado en la línea de negocio de outsourcing, concretamente entendido como la selección y puesta a disposición de talento tecnológico. Esta actividad permite a sus clientes redimensionar y/o externalizar de una manera óptima y eficiente sus equipos de trabajo, adaptándolos a las necesidades tecnológicas de cada momento. Esta especialización ha hecho que Exis trabaje principalmente para empresas del sector TIC.

**Anual: reparto de dividendos.** Desde su salida a Bolsa, Altia ha repartido dividendos, siendo la primera empresa del BME Growth en hacerlo. Los accionistas, uno de los principales grupos de interés del Grupo, se han convertido en una parte esencial del negocio y por eso se ha querido recompensar la confianza depositada en el proyecto mediante una retribución constante vía dividendos, sin estar estatutariamente obligada a ello. Con el reparto del dividendo correspondiente a los resultados de 2020, Altia ha repartido en términos brutos desde el inicio de la cotización en 2010, 2,28 € por acción, lo que significa un 83,82% del valor de la acción a 1 de diciembre de ese año, fecha de inicio de su cotización. Desde 2016, parte del dividendo a percibir se reparte con anterioridad al cierre del ejercicio, con el fin de mejorar desde un punto de vista temporal el ejercicio de remuneración de la inversión al accionista vía dividendo. Altia tiene la intención de seguir remunerando a los propietarios de su capital pero de una manera conservadora, sin poner en riesgo sus planes de crecimiento actuales y de futuro.

**2015: toma de posición minoritaria en Centum R&T.** Operación materializada en julio de 2015 dentro de la política de inversiones en compañías tecnológicas de reducida dimensión con grandes posibilidades de crecimiento. La participación supone en la actualidad un 1,49% del capital social de Centum R&T. La

inversión pretende no solo un retorno financiero interesante, sino también una mayor presencia en los mercados más avanzados desde el punto de vista tecnológico, así como la participación en proyectos de gran potencial de crecimiento. El proyecto en la actualidad sufre un cierto retraso sobre lo inicialmente planificado, pero Altia espera que el negocio se consolide y Centum R&T pueda crecer de manera acelerada.

**Anual: elaboración, publicación y verificación de la Memoria de Sostenibilidad.** En diciembre de 2014 se publicó la primera Memoria de Sostenibilidad correspondiente al ejercicio 2013. En julio de 2015 se publicó la correspondiente a 2014 con la novedad que fue verificada por AENOR de conformidad con la opción 'exhaustiva' de la Guía G4 del Global Reporting Initiative. A partir de ese ejercicio, todos los años se han ido publicando las memorias de sostenibilidad, siendo verificadas conforme a esa misma opción según la Guía G4 de GRI, incluida la de 2020, que se ha publicado a principios de abril de este año y que ha sido verificada por TÜV Rheinland. Esta iniciativa está enmarcada dentro de las acciones previstas por el Grupo en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa y resume todas las actividades que se realizan anualmente desde el punto de vista social, económico, ambiental y ético, como muestra del compromiso de la organización con la transparencia en la gestión e información a todos los grupos de interés. Recoge los aspectos más significativos que afectan al desarrollo de la organización y establece las prioridades sobre los aspectos más relevantes de la actividad del Grupo y la relación con sus grupos de interés.

**2016: puesta en marcha de la nueva plataforma informática de la Bolsa Nacional de Empleo de Chile desarrollada por Altia.** En enero de 2017 se llevó a cabo la puesta en marcha oficial del nuevo portal de BNE desarrollado por Altia cuyos trabajos se iniciaron ya en 2016. El contrato inicial tenía por objeto desarrollar una nueva plataforma para la BNE para posteriormente administrarla. Este desarrollo informático ejecutado por el Gobierno de Chile fue uno de los primeros proyectos de carácter internacional llevado a cabo por Altia, no sólo por su cuantía de 2.210 millones de pesos chilenos (aproximadamente 2,9 Mn€) y duración 48 meses, prorrogables por otros 48, sino por permitir la implantación de la Compañía en Chile con un proyecto emblemático. El contrato ha sido prorrogado por una duración e importe similar en 2020. Alrededor de este contrato, se han ido consiguiendo otros contratos y negocios de menor cuantía que han permitido consolidar la actividad del Grupo en Chile. La fórmula elegida por Altia para su implantación en Chile en 2016 fue un Establecimiento Permanente pero en 2019 se transformó en una Agencia, entidad mercantil con personalidad propia que tiene sus propias obligaciones contables y fiscales, en la línea de ir incrementando y consolidando la presencia del Grupo en aquel país.

**2016: constitución de la sociedad Altia Logistic Software S.L.** En 2016, Altia, junto con Transportes Sesé constituyó esta sociedad cuya actividad principal consiste en la explotación comercial de un software para el control y seguimiento de los transportes en tránsito a través de la información que los sistemas de posicionamiento de los transportistas envían en tiempo real. ALS inició su actividad de comercialización y puesta en marcha del producto en 2017 y aunque se observa un crecimiento progresivo de su actividad, los resultados son todavía escasamente significativos por lo que, como se ha comentado anteriormente, se ha decidido excluir esta Sociedad del perímetro del Plan.

**2017: adquisición y posterior fusión por absorción de QED Systems S.L.U.** En agosto de 2017 el Consejo de Administración de Altia aprobó la adquisición del 100% de la compañía del Grupo Boxleo, QED Systems S.L.U, sociedad que tenía como actividad la comercialización de infraestructuras (hardware y software de terceros). Su modelo de negocio se basaba en la compra sobre pedido por lo que no mantenía stocks/inventarios. Posteriormente, en diciembre de 2017, Altia y QED se fusionaron a través de un proceso de absorción, desapareciendo esta última, al amparo de lo dispuesto en el artículo 49 de la ley 2/2009 sobre modificaciones estructurales de las sociedades mercantiles, al ser la absorbente titular del 100% del capital social de la absorbida. La operación buscaba principalmente incrementar la línea de negocio 'Suministro de hardware y software' de Altia que, sin ser estratégica, es una fórmula interesante tanto de entrada como de retención de clientes con gran consumo de tecnología, objetivo prioritario para el Grupo.

Secundariamente, se buscaba una simplificación administrativa y un ahorro de costes en el Grupo, junto con una reducción significativa de las operaciones vinculadas o intragrupo al desaparecer una sociedad del mismo.

**2018: homologación ante la Oficina de Patentes de Europa (EPO).** En 2018 Altia consiguió ser homologada por la EPO, con sede en Munich, como empresa proveedora de servicios de tecnología, concretamente en el ámbito de servicios operacionales (administración de sistemas). El acuerdo ha permitido que Altia pueda optar a realizar trabajos de consultoría y servicios gestionados relacionados con sistemas y servicios operativos para este organismo europeo. El Acuerdo, que se extiende hasta 2022, ha permitido a Altia reforzar su desarrollo internacional. Adicionalmente, Altia formando parte de un consorcio internacional, fue adjudicataria también en la EPO de un Acuerdo Marco que gestiona los servicios de soporte de programación de este organismo. La duración del Acuerdo Marco es de tres años pero podría prorrogarse por otros dos. La entrada en esta segunda Agencia Europea ha marcado la evolución del negocio internacional de Altia en los últimos tres años, con una segunda referencia en este nicho de mercado y ha posibilitado tener nuevas referencias que han permitido la entrada en nuevas agencias europeas como EEA, EFCA, SATCEN o EMSA.

**2020: adquisición de Noesis y sus filiales.** En la Junta General Extraordinaria de Accionistas que tuvo lugar en enero de 2020, se aprobó por unanimidad de los asistentes y representados, la adquisición por parte de Altia del 100% del capital de Noesis y sus sociedades filiales, operación que se formalizó el día 20 de enero. Noesis es un grupo de consultoría tecnológica internacional que presta servicios a través de sus sociedades en Portugal, Países Bajos, Irlanda, Brasil, y Estados Unidos a sus más de 300 clientes. Con esta adquisición el Grupo ha ampliado notablemente su ámbito territorial con un mayor posicionamiento internacional, ha incrementado el portfolio de soluciones y servicios, así como su conocimiento en especial en tecnologías de las que se espera un uso intensivo en el futuro, y por último ha aumentado su capacidad de acceso al talento tecnológico cualificado en localizaciones diferentes a las que venía utilizando hasta esa fecha. La incorporación de Noesis sitúa al grupo Altia, sin duda, en una posición más competitiva e internacional.

**2020: apertura de nuevas delegaciones en Tenerife, Palma de Mallorca y Barcelona.** Altia ha continuado el proceso de expansión nacional con la puesta en marcha de delegaciones en estas ciudades, que se espera sean la semilla de una implantación duradera y con crecimiento de negocio y de clientes en esas zonas geográficas en el futuro, tal y como ha sucedido anteriormente en otras localizaciones. En todos los casos, la apertura se ha hecho en base a la adjudicación de un contrato relevante que permita una cierta estabilidad en los inicios y que sirva como base de crecimiento para el futuro.

**2020: elaboración de cuentas consolidadas bajo normativa NIIF.** A finales de diciembre de 2020 el Consejo de Administración aprobó que las cuentas consolidadas de Altia se formulen bajo los criterios definidos por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF o IFRS), con efectos ya en el ejercicio 2020, sin perjuicio de que la formulación de las cuentas individuales de las sociedades del Grupo se realice conforme a la normativa contable obligatoria de los países donde radiquen esas sociedades, según las normas que les sean aplicables. La creciente dimensión internacional del negocio del Grupo con la incorporación del subgrupo Noesis, hace recomendable que los estados financieros del Grupo se presenten bajo NIIF, lo que proporcionará al mercado una información financiera bajo un marco común, dentro de estándares habituales para esa dimensión internacional.

## 1.2.2 SECTOR Y PRINCIPALES COMPETIDORES

En general, el sector TIC es un sector que se caracteriza, por un lado, por un gran potencial de desarrollo con múltiples oportunidades de negocio y por otro, por una gran competitividad tanto a nivel de precios como de recursos entre las empresas que operan en él. Eso ha hecho que su comportamiento en los últimos años haya sido significativamente mejor que la de la mayoría de los sectores, con crecimiento incluso en años de crisis. Todo esto dota al sector de un gran atractivo que hace que haya multitud de compañías desarrollando su actividad en él, con orígenes y objetivos muy diferentes. En los próximos años se espera un cambio disruptivo en actividades, sectores, mercados... no visto hasta la fecha y que tendrá su pilar fundamental en la tecnología, por lo que se espera que este sector siga ganando peso y relevancia en la economía global tal y como lo lleva haciendo en los últimos años.

Los principales competidores del grupo Altia son aquellas compañías y organizaciones que operan en el sector y que se dedican a la misma actividad, la prestación de servicios tecnológicos en su más amplio espectro, y que actúan en muchos mercados, cada vez de una manera más global. Ejemplos de este tipo de organizaciones pueden ser Accenture, Minsait, Inetum, Everis, CapGemini, Sopra Steria o GFT, de carácter multinacional pero con un elevado arraigo en territorios como España, pese a que algunas de ellas tengan origen y centros de decisión fuera del país.

También son competidores empresas de menor tamaño que las anteriores pero con posiciones locales muy consolidadas en una o varias comunidades, como por ejemplo, Bilbomática, Ayesa o Plexus.

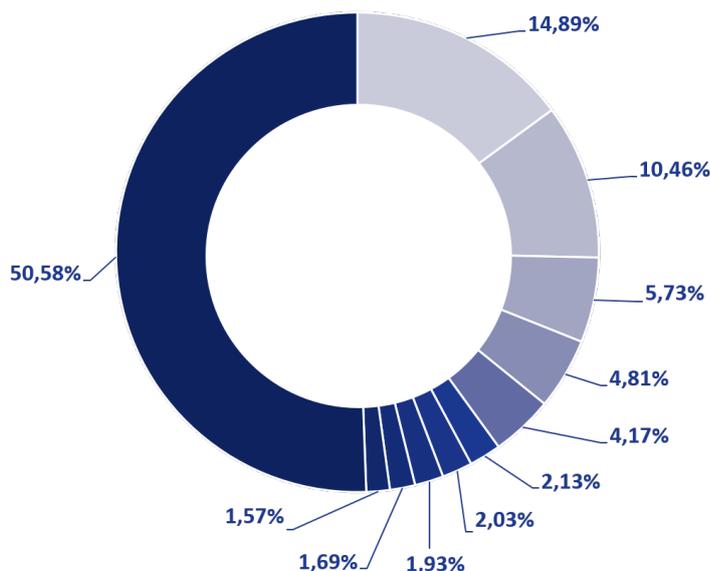
Sigue estando plenamente vigente la tendencia a que estos competidores también puedan, en determinados casos, convertirse en socios a través de Consorcios o Uniones Temporales de Empresas. Estas alianzas son percibidas por el mercado como suma de capacidades en la que cada socio aporta, además de su solvencia (tanto técnica como financiera), lo mejor de su catálogo de servicios y productos, así como toda su experiencia. En la actualidad el Grupo tiene más de 35 consorcios y UTEs constituidas para atender a clientes, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

Por último, en relación a la captación de talento, en los últimos años y especialmente en 2020 y principios de 2021, la competencia por el talento tecnológico se ha disparado ya que se ha pasado de competir exclusivamente con empresas del sector a competir con todas aquellas organizaciones con actividades de cualquier tipo que basan su negocio y sus procesos en la tecnología. Actualmente el Grupo está compitiendo por la captación de perfiles tecnológicos, incluso, con algunos de sus clientes. Creemos que esta tendencia se va a intensificar aún más en los próximos meses con la implantación del 'teletrabajo' (la localización del cliente y de la producción pasan a no estar directamente correlacionados, ya no es relevante ni dónde está el cliente, ni dónde está la producción o el talento), por lo que se antoja fundamental el poder acceder al mercado de diferente manera a cómo lo hace el resto.

### 1.2.3 CLIENTES Y MERCADOS

El cliente objetivo del grupo Altia se puede definir como aquel con gran potencial de gasto en tecnología. La diversificación de actividades y líneas de negocio del Grupo permite que el cliente objetivo sea lo suficientemente variado (tanto en perfil como en ámbito de actividad y en localización) como para no incurrir en un riesgo de excesiva concentración en las ventas.

#### Distribución cartera de clientes



*Nota: distribución cartera de clientes 2020. Por razones de confidencialidad no se facilitan datos identificativos sobre los principales clientes del Grupo.*

En relación a la distribución de los ingresos por cliente, se puede observar que los 10 principales clientes del Grupo en 2020 han supuesto aproximadamente el 49,4% del total, y el de mayor peso representa sólo un 14,9% del total. El 50,6% restante está repartido entre clientes que suponen individualmente una cifra de negocios inferior a 2 Mn€. Se puede concluir, por tanto, que el Grupo tiene una óptima diversificación en su cartera de clientes.

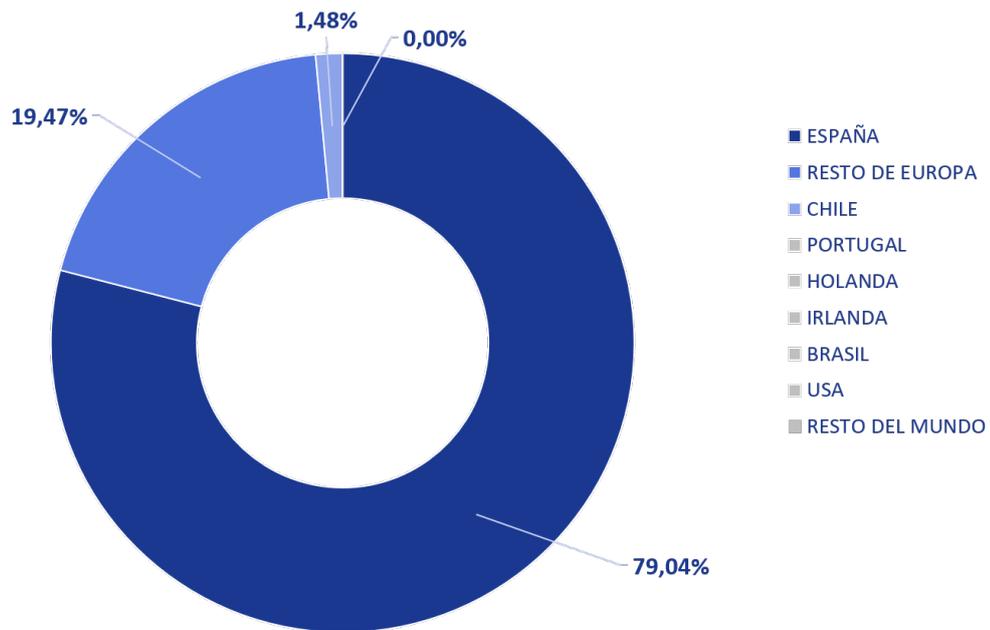
Un factor cualitativo muy relevante a destacar en relación con la diversificación anterior es que el nivel de recurrencia, además, es muy elevado, en el entorno del 60% anual. La clientela está, por tanto, diversificada y consolidada. Iniciar cada ejercicio con una parte relevante de los ingresos del año prácticamente asegurados, proporciona mucha confianza a la hora de abordar el presupuesto anual. Un ejemplo de la elevada recurrencia de clientes que tiene el Grupo es que el primer cliente de Altia sigue siendo cliente veintisiete años después.

El gran reto del grupo Altia pasa por superar las barreras de entrada en el cliente objetivo, aquél que es intensivo en consumo de servicios de tecnología y que suele coincidir con las compañías de gran tamaño y relevancia. Esas barreras no son particularmente altas desde el punto de vista técnico, pero no son fáciles de superar dada la competencia extrema existente en tarifas y recursos en el sector. En este sentido, consideramos que el desempeño comercial, técnico y operativo del Grupo es especialmente bueno, como

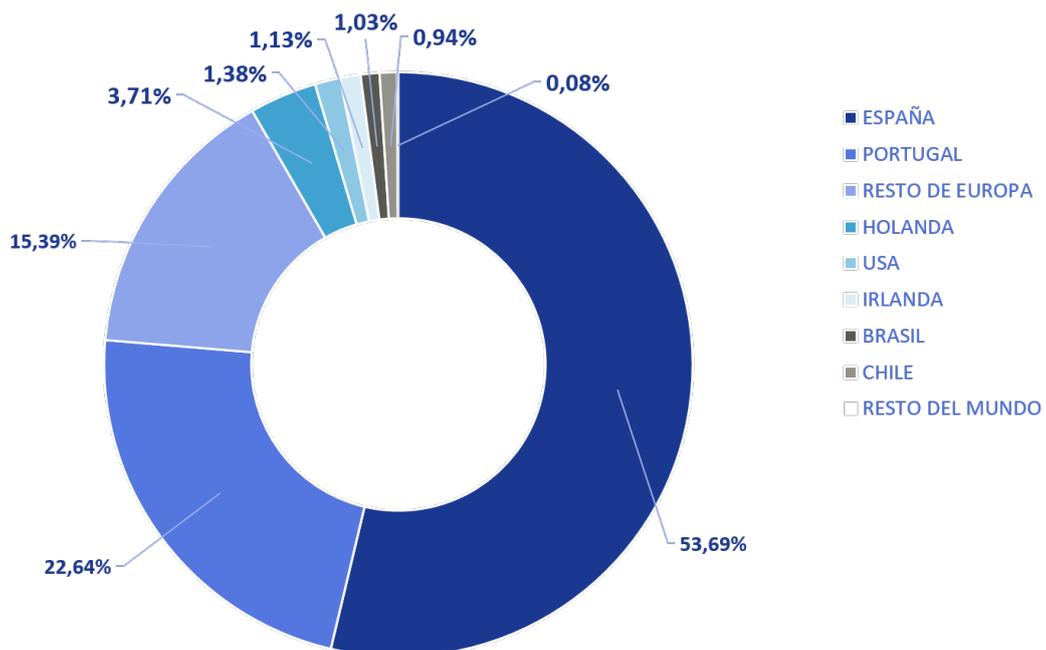
así lo demuestra la calidad de la cartera de clientes que han sido fidelizados en los últimos años, muchos de ellos de primer nivel y con una calidad crediticia muy elevada.

A continuación, se presenta la distribución de la cifra de negocios por mercados tanto del año 2019 como del año 2020 para poder ver la evolución que ha sufrido el negocio con la incorporación del subgrupo Noesis:

### Distribución por mercados 2019



### Distribución por mercados 2020



*Nota: distribución ingresos por mercados años 2019 y 2020.*

La incorporación de Noesis SGPS y sus filiales en 2020 ha supuesto una reconfiguración y redimensionamiento del negocio por mercados geográficos muy significativa. De una situación en 2019, donde el mercado español suponía un 79% del negocio (con unos ingresos de 55,8 Mn€), pasamos en 2020 a una situación en la que el negocio español supone únicamente el 53,7% de los ingresos, eso sí con un crecimiento hasta los 69,8 Mn€. Se profundiza en el objetivo estratégico de internacionalización puesto en marcha años atrás (21% en 2019 frente a 46,3% en 2020), considerando en 2020 nuevos mercados en los que no se tenía presencia o se tenía presencia testimonial. Así, Portugal pasa a ser el segundo mercado con un 22,6% y unos ingresos de 29,4 Mn€, y aparecen nuevos mercados como Holanda, USA, Irlanda o Brasil. La estrategia del Grupo pasa por seguir invirtiendo en los próximos años en este proceso de internacionalización, con especial énfasis en aquellos mercados en los que los negocios sean más rentables y sostenibles en el largo plazo.

### 1.2.4 PRINCIPALES RIESGOS QUE AFRONTA EL GRUPO

El grupo Altia a través de su modelo de procesos, identifica, evalúa, verifica y controla los riesgos derivados de su actividad y propone todas aquellas medidas correctivas y de mejora necesarias para mitigar esos riesgos a través de planes de mejora concretos. Este proceso es tutelado por la Unidad Global de Riesgos que depende de la Comisión de Auditoría y en último caso, del Consejo de Administración. La implantación del sistema de control interno de la información financiera (SCIIF) que evalúa y detecta posibles actuaciones incorrectas en la elaboración de sus estados financieros y da seguridad sobre la veracidad de los mismos, así como las distintas iniciativas relacionadas con el Gobierno Corporativo con el objetivo de posicionarse como una entidad socialmente responsable y así aportar valor a todos sus grupos de interés, han sido, son y serán dos áreas de actuación prioritarias para el Grupo en relación a la gestión de riesgos.

La Unidad de Riesgos Globales evalúa de forma periódica, al menos una vez al año, los principales riesgos a los que se enfrenta la organización. En este sentido el Top 5 de riesgos identificados a final de 2020 era:

RANKING	ID	CATEGORÍA	DENOMINACIÓN	NIVEL DE RIESGO
1	R1	<b>Estratégicos</b>	Desafíos relacionados con adquisiciones.	<b>Riesgo Alto</b>
2	R2	<b>Cumplimiento</b>	Incumplimiento normativo.	<b>Riesgo Alto</b>
3	R3	<b>Operacionales</b>	Ataques cibernéticos/ciberseguridad, protección de datos y confidencialidad de la información	<b>Riesgo Moderado</b>
4	R4	<b>Estratégicos</b>	Dependencia factores macroeconómicos.	<b>Riesgo Moderado</b>
5	R5	<b>Estratégicos</b>	Riesgo de mercado	<b>Riesgo Moderado</b>

*Nota: Top 5 de Riesgos según evaluación 2020 hecha por la Unidad Global de Riesgos.*

Los años 2021 y 2022 se presentan como un gran reto a nivel de Grupo puesto que la adquisición de Noesis y sus filiales obliga a una formulación más ambiciosa en los planes y las proyecciones de futuro. El riesgo relacionado con los desafíos derivados de adquisiciones es el principal riesgo al que el Grupo se enfrentará

en los próximos meses. En todo caso, el modelo de negocio de Altia, sin excesiva exposición ni a clientes concretos, ni a sectores en general, ni a tipos de cambio, ni a tecnologías, ni a mercados nos hace ser optimistas sobre cómo el Grupo va a poder afrontar el proceso de integración de Noesis y sus filiales, y ya en 2021 se esperan mejoras significativas en muchos aspectos como consecuencia de esa integración.

Por otro lado, el grupo Altia tiene muy en cuenta los profundos cambios normativos producidos en el pasado y los que siguen produciéndose en un entorno internacionalizado que van a obligar todavía más a cualquier interviniente en el mercado a mejorar su transparencia, a identificar y mitigar los riesgos asociados a su actividad y a aumentar el grado de cumplimiento de todas las normas que le son aplicables y de respuesta a sus grupos de interés. En este sentido, el Grupo está haciendo un especial esfuerzo en todas estas materias, dedicando considerables recursos a atender estas cuestiones con el objetivo de posicionarse como una entidad socialmente responsable y así aportar el mayor valor posible a todos los grupos relacionados con su actividad (clientes, accionistas e inversores, empleados, reguladores y supervisores y sociedad en general). La normativa relacionada con la actividad del Grupo cada vez es mayor y más compleja como consecuencia de la necesidad que tiene legislar y regular la realidad actual que vivimos en cuanto a mercados, territorios, nuevas reglas de actuación social etc. Y este dinamismo normativo supone en sí mismo un reto cada vez mayor para las organizaciones en general y para Altia en particular.

En tercer lugar, como empresa cuya actividad está basada en la tecnología, el riesgo cibernético y la aplicación de políticas de ciberseguridad se antoja como una cuestión totalmente necesaria para que los planes de desarrollo del Grupo se puedan llevar a buen término, en una economía global donde los ataques cibernéticos cada vez son más habituales y relevantes.

En cuarto lugar, se identifica el riesgo relacionado con factores macroeconómicos. Este punto está directamente relacionado con la crisis originada por la Covid-19 que ha causado una recesión económica a escala global en una intensidad no conocida hasta la fecha. Aunque las principales instituciones económicas mundiales indican que la economía se irá recuperando poco a poco, la realidad es que en estos momentos no se ha llegado a los niveles de actividad previos a la pandemia, ni se espera que esto se produzca en unos meses. Será una larga recuperación que supondrá enormes sacrificios para todas las economías mundiales. Es por ello que, si cabe más aún en esta ocasión, el presente Plan de Negocio debe ser muy conservador porque el nivel de incertidumbre que rodea la actividad de los diferentes sectores y economías mundiales aún es elevada.

El hecho de que el sector tecnológico pueda ser uno de los soportes para remontar la situación económica adversa es un elemento que podría reducir el impacto de este riesgo en las cuentas del Grupo, si bien en estos momentos es aventurado cualquier tipo de previsión. En cualquier caso, y con independencia del cumplimiento más o menos exacto de los objetivos numéricos que se planteen, el Grupo seguirá manteniendo la misma estrategia de negocio y cercanía con sus clientes, que le ha permitido hasta ahora mantener una posición destacada en el sector donde desarrolla su actividad. El modelo ha demostrado su fortaleza en un momento de máxima e inesperada tensión y eso nos refuerza en la creencia de que es el adecuado. En definitiva, el Grupo dispone de una oferta variada y actúa en mercados y con público objetivo distinto, lo que le proporciona una posición competitiva sólida.

Aun así, en un entorno de incertidumbre extrema como el actual, el Grupo que encabeza Altia, mantiene una gran cautela sobre la evolución de la economía, siendo la prudencia en cuanto a inversiones y nuevos negocios, su guía de actuación. El reto sigue siendo consolidar la imagen de marca dentro del sector y crecer de manera ordenada y sostenible, para poder acometer más proyectos y de mayor envergadura.

Como último riesgo del Top 5 se identifica el riesgo comercial. El Grupo Altia no tiene una especial concentración ni a nivel de clientes, ni a nivel de tecnología. Los riesgos financieros son relativamente bajos,

por su contenida deuda y por tener una baja actividad fuera de la zona Euro. En este contexto, de los riesgos económico-financieros clásicos, el riesgo comercial es el que presenta mayor impacto: que el Grupo no sea capaz de continuar la exitosa comercialización de sus productos y servicios, tal y como se ha producido hasta ahora. En este sentido, Altia es optimista de cara al futuro. La cuota de mercado que actualmente posee en cualquiera de los mercados en los que opera sigue siendo significativamente pequeña, en España en el entorno del 1% del mercado de la consultoría en 2020 según datos de la Asociación de Empresas de Consultoría, en adelante AEC. Este hecho es al mismo tiempo una oportunidad, dado que se puede atacar con más facilidad las posiciones de otros competidores de mayor tamaño pero con menor solidez financiera, capacidad tecnológica o innovadora, pero también un riesgo, debido a la concentración que se está produciendo en la demanda de servicios de tecnología y que exige cada vez mayor tamaño y capacidad para poder optar a la misma. En relación al negocio internacional, tal y como se ha comentado anteriormente, cada vez es mayor la presencia de la organización en nuevos mercados.

Desde el punto de vista de los productos y servicios, el portfolio actual del Grupo es lo suficientemente variado como para considerar un nivel de riesgo bajo por esta cuestión. Altia tomó en su momento la decisión estratégica de ampliar y diversificar su oferta con la ambición de aprovechar las oportunidades de negocio que había identificado. Pero, al mismo tiempo, era consciente de que con ello también conseguiría eludir, entre otros factores de riesgo, el de una excesiva concentración de productos y servicios. La incorporación del conocimiento y tecnologías de Noesis, en muchos de los casos claves en el proceso de inmersión tecnológica en el que las organizaciones en particular, y la economía global en general están inmersos, refuerza aún más el convencimiento del buen posicionamiento con el que el Grupo afronta este nuevo reto tecnológico. Los próximos 10-15 años van a ser los más disruptivos de la historia de la humanidad por la aplicación de esas nuevas tecnologías y creemos que la organización está preparada para afrontarlos con éxito.

Por último, la creciente demanda de perfiles tecnológicos para prácticamente cualquier tipo de negocio o sector, está complicando el acceso al talento en una actividad en la que este aspecto es crítico. En este sentido, además de la incorporación de un valioso caudal de personas procedente de Noesis, el grupo Altia tiene en marcha una serie de políticas e iniciativas con el objetivo de poder acceder a ese talento de una manera diferencial. El reto en la actualidad ya no sólo es vender sino también producir, dada la escasez de talento de perfil tecnológico por la enorme demanda del mismo. La irrupción del teletrabajo, proceso acelerado por la pandemia y los periodos obligados de confinamiento, ha roto la relación hasta ahora directa entre mercados geográficos y talento asentado en el mismo, por lo que se antoja necesario afrontar el proceso de captación y retención de personas de alta cualificación técnica de una manera diferencial a los competidores, que, por otro lado y como también se ha comentado, no son solamente empresas tecnológicas, sino también empresas de otros sectores que han apostado fuertemente por la digitalización y aplicación masiva de la tecnología en sus procesos productivos y de venta.

# 2

## ENTORNO ECONÓMICO

## 2.1. SITUACIÓN ECONÓMICA GENERAL

El año 2020 será recordado como el año de la expansión de la epidemia vinculada al coronavirus. La explosión de la pandemia, y las medidas de contención que se han implementado a nivel global, han alterado de forma drástica la evolución y desarrollo de las economías mundiales. Esto ha provocado que el PIB global haya tenido una caída jamás vista hasta la fecha. En primer lugar, por el elevado grado de incertidumbre global derivado del desconocimiento sobre la pandemia, su evolución y la eventualidad de rebrotes, y, en segundo lugar, por la posible falta de efectividad de las medidas económicas adoptadas entre los países para la recuperación de la economía en general.

En clave europea, la economía sufrió en 2020 el mayor derrumbe desde la fundación del proyecto comunitario. Según la oficina estadística Eurostat, el Producto Interior Bruto (PIB) de la zona euro cayó un 6,4% en el conjunto del año. La implementación de estrictas medidas de confinamiento para la contención de la pandemia provocó una importante pérdida de actividad en la mayoría de los sectores de la economía. Incluso en el último trimestre del año, con un retroceso en el último trimestre del 0,5% en el PIB a causa de las fuertes medidas restrictivas adoptadas para hacer frente a la segunda oleada de contagios.

A nivel de la economía española, en 2020 se produjo una caída histórica del 10,8% según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). Este retroceso se fraguó principalmente en el segundo trimestre y en menor medida, en parte del primero, como consecuencia del confinamiento general sufrido para contener la propagación del virus. En términos de empleo, según datos de la Encuesta de Población Activa (EPA), el paro en España aumentó del 13,8% a final de 2019 al 16,1% a final de 2020 pese a la recuperación obtenida en los últimos meses del año.

Las perspectivas a corto y medio plazo siguen llenas de incertidumbre. La clave de la recuperación vendrá marcada intrínsecamente por el proceso de vacunación e inmunización frente al coronavirus. Aunque en algunas economías el grado de vacunación durante estos primeros meses de 2021 ha sido elevado, ninguna de ellas ha podido llegar todavía a un grado de actividad pre-pandemia. En clave española, actualmente nos estamos moviendo en una expectativa de alcanzar la inmunización del 70% de la población en el mes de septiembre en el caso más optimista y en el de diciembre en los planteamientos más escépticos por lo que, desde luego en el 2021 y probablemente en el 2022, seguiremos notando los aspectos negativos derivados de la pandemia. Evidentemente habrá una mejoría con respecto a la situación vivida en 2020 pero aún se tardará tiempo en recuperar la actividad y bonanza económica previa a la aparición de la Covid-19.

A más largo plazo, además de las consecuencias que se puedan producir por los efectos de la pandemia, la reciente materialización del Brexit supone la aparición de barreras comerciales (necesidad de contar con número identificador británico, presentar declaraciones en aduana, licencias especiales...) y trabas a la inversión directa (Reino Unido es el segundo gran destinatario de la inversión exterior directa de las empresas españolas). También pueden afectar negativamente las políticas proteccionistas lanzadas desde el gobierno de algunos países como EEUU o China, que están modificando la velocidad de cruce de las principales economías mundiales y, por ende, de la española, si bien el cambio político producido en EEUU hace unos meses es posible que afecte de manera positiva y el efecto de esta cuestión sea más limitado de lo que se estimaba inicialmente.

Por todo lo anterior, en el grupo Altia somos extremadamente cautelosos con la evolución de las principales economías mundiales en los próximos años. Aquellas organizaciones que mejor se adapten a este entorno cambiante y que se dimensionen correctamente, serán las que no sólo perdurarán sino que conseguirán crecer y ganar cuota de mercado.

## 2.2. EVOLUCIÓN SECTOR TIC Y PERSPECTIVAS

En los últimos años, el sector TIC ha sido uno de los sectores que más se ha desarrollado en la práctica totalidad de las economías mundiales. España no ha sido una excepción. Se ha producido un desarrollo importante y sostenido del sector, incluso en momentos de pandemia. Tradicionalmente, la industria TIC en España se ha comportado mejor que la mayor parte de los sectores de la economía doméstica. Según datos de AEC publicados en su informe sobre la evolución del sector en 2020, y pese a la crisis sufrida, el sector de la consultoría en España ha facturado 14.538 millones de Euros, un 0,14% más que en 2019. Es un sector que tiene un impacto muy directo en la economía, pero además el impacto indirecto es cada vez más importante en el resto de los sectores económicos. Los principales estudios auguran que esta tendencia continuará en los próximos años. La razón de ello es que la sociedad y las diversas áreas de actividad económica precisan de la tecnología para gestionar volúmenes cada vez mayores de información en un entorno de actuación cada vez más complejo. El sector TIC tiene unas tasas de crecimiento elevadas principalmente por el soporte que brinda a los negocios mediante la entrega de herramientas que facilitan el teletrabajo, la innovación tecnológica, la mejora de procesos y la digitalización del sector empresarial. Pero si bien esto es cierto en términos generales, también es verdad que en los últimos tiempos (los vinculados a la pandemia) en el sector se han producido cancelaciones o retrasos en determinados servicios y sectores de clientes impactados fuertemente por el parón de la actividad. Dicho todo lo anterior, seguimos creyendo que sólo aquellos que se adapten a las nuevas tendencias tecnológicas (internet de las cosas, ciberseguridad, inteligencia artificial, blockchain) y que tengan bien dimensionada su capacidad productiva y su estructura de costes y financiación, serán los destinados a crecer y desarrollar sus negocios de una manera efectiva.

Las principales características de este sector son:

- Profesionales muy bien cualificados pero cada vez más escasos.
- Innovación y capacidad creativa.
- Bajas barreras de entrada en clientes.
- Competencia elevada en costes y precios.
- Internacionalización creciente debido a la creciente globalización de la economía mundial.
- Marco legal que incentiva el desarrollo del sector. A pesar de ciertos retrasos que se producen en ocasiones, existe una fuerte presión normativa hacia lo digital, tanto en el sector privado como en el público.

La implantación y utilización de la Tecnología sigue siendo un factor estratégico para las empresas y organizaciones, tanto por la eficacia y eficiencia que aportan a sus procesos productivos, como por el potencial que estas herramientas les pueden proporcionar para crecer de una manera significativa.

Según Gartner las principales tendencias tecnológicas para 2021 serán:

- **Internet del comportamiento (IoB).** El IoB combina tecnologías que se enfocan al individuo (Big Data, rastreo de ubicación, reconocimiento facial) y las conecta con eventos de comportamiento asociados como compras por Internet con el objetivo de influir en el comportamiento humano.
- **Operaciones en cualquier lugar.** Las empresas necesitan modelos operativos que les permitan estar en todas partes y prestar servicios en casi cualquier localización. Pero no solo es interactuar con el cliente de manera virtual sino ser capaces de prestar experiencias únicas de valor agregado en colaboración y productividad, acceso remoto seguro, infraestructura en la nube, cuantificación de la experiencia digital y automatización para brindar soporte remoto.
- **Implantación de mallas de ciberseguridad.** Cada vez hay un mayor número de activos que están fuera de los perímetros de seguridad física y lógica tradicionales, por lo que se antoja necesaria una

mallas de ciberseguridad que permita acceder a cualquier activo digital de forma segura permitiendo que la identidad se convierta en la llave de acceso seguro a esos activos.

- **Experiencia total.** Necesidad de implantar una estrategia que permita conectar las experiencias de empleados y clientes buscando obtener unas métricas de satisfacción superiores a las obtenidas tradicionalmente.
- **Mejora de la privacidad a través de la computación.** La protección de la privacidad es una tendencia jurídica imparable. Esta tendencia se basa en proteger los datos en uso mientras mantiene el secreto o la privacidad. Las organizaciones deben comenzar a identificar opciones para implementar computación que mejore la privacidad, mediante la evaluación de las actividades de procesamiento de datos que requieren transferencias de datos personales, monetización de datos, análisis de fraude y otros casos de uso para datos altamente sensibles.
- **Nube distribuida.** Definida como la distribución de servicios en la nube pública en diferentes ubicaciones físicas lo que permite a las organizaciones tener estos servicios físicamente más cerca, reduciendo los costes de transferencia de datos y ayudando a cumplir las obligaciones derivadas de las leyes en cuanto a ubicación física de los datos en un área geográfica específica.
- **Empresa inteligente y componible.** Es aquella organización que puede adaptarse y reorganizarse rápidamente basándose en una situación real. Las empresas en sus estrategias digitales deben ser ágiles en la toma de decisiones de negocio evitando atascarse en procesos de decisión ineficientes.
- **Ingeniería de IA.** Una sólida estrategia de ingeniería de Inteligencia Artificial facilitará el rendimiento, la redimensionabilidad, la interpretabilidad y la fiabilidad de los modelos de IA al tiempo que ofrece el valor total de las inversiones en IA. Es la puesta en marcha de la responsabilidad de la Inteligencia Artificial.
- **Hiperautomatización.** Es la idea de que todo lo que se pueda automatizar en una empresa debe automatizarse. Busca la optimización de procesos sobre todo en aquellas organizaciones con procesos empresariales complejos. Aquellas empresas que no se centren en la eficiencia, la eficacia y la agilidad empresarial quedarán relegadas a un segundo plano.

Estas nuevas tendencias presentadas por Gartner como algunas ya indicadas como novedosas en planes de negocio anteriores y que están en pleno desarrollo y evolución como el Cloud, la Ciberseguridad, el Big Data, la Virtualización o la Transformación Digital, son la clave para poder dar un mejor servicio a los clientes, diferenciarse de los competidores y desarrollar el negocio de una manera efectiva. El grupo Altia está trabajando duramente para posicionarse de una manera sólida en aquellas más relacionadas directamente con su actividad o en las que posee un mayor conocimiento. La incorporación de Noesis al Grupo ha permitido conseguir un mayor conocimiento en muchas de estas tendencias tecnológicas que van a provocar en los próximos años cambios disruptivos muy significativos en la sociedad.

Por último, en el sector sigue produciéndose un proceso de concentración en dos vertientes:

- **Respecto a la demanda.** El cliente continúa buscando simplificación tecnológica y un proveedor tecnológico de referencia. Esto supone un menor número de contratos pero de mayor tamaño.
- **Respecto a la oferta.** La crisis económica ha puesto en muchas dificultades a competidores que, como solución, están embarcándose en procesos de concentración societaria.

Si a esa concentración unimos que los niveles de competencia en tarifas, volúmenes, márgenes y recursos son elevados, especialmente en este último aspecto en el último año, la competencia se ha incrementado notablemente ya no sólo con otras empresas del sector sino con cualquier tipo de empresa que necesite de la tecnología para desarrollar con éxito su actividad, por lo que se hace estratégicamente necesario seguir ganando tamaño y solvencia para poder consolidar el proyecto en un sector cada vez más competitivo.

# 3

## PLAN DE NEGOCIO

### 3.1. INTRODUCCIÓN. LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OPERATIVAS DEL PLAN DE NEGOCIO

El presente Plan de Negocio considera los estados financieros de 2017, 2018, 2019 y 2020 del grupo Altia, así como las proyecciones del Grupo para los años 2021 y 2022. Se establece un Plan de Negocio a dos años vista ya que se considera que, en un sector tan dinámico como el sector TIC y dado el alto grado de incertidumbre existente, es el plazo máximo en el que el Plan de Negocio puede asegurar el éxito y continuidad de una gran parte de las líneas de actuación de planes de negocio anteriores, que tan buen resultado han dado en ejercicios precedentes, incorporando algunas nuevas por los cambios producidos en el entorno en el que la organización desarrolla su actividad.

El Plan de Negocio 2021-2022 plantea las siguientes líneas de actuación, tanto estratégicas como operativas:

- Aumentar el posicionamiento en aquellos mercados en los que el Grupo ya está presente, con especial atención a aquellos con volúmenes de gasto en tecnología más elevados, mayores tarifas y mejores condiciones financieras. Búsqueda de oportunidades de negocio en entidades y organismos de carácter supranacional (básicamente Unión Europea, ONU, Organismos Internacionales) y en otros países (en la actualidad, principalmente en Chile, USA, Holanda y otros países UE, con especial atención a aquéllos en los que la organización ya está presente), que sirvan para consolidar el negocio y desde allí impulsar posibles planes de implantación en nuevas localizaciones.
- Incrementar la cartera de grandes clientes con alto potencial de implantación de proyectos TIC y, por otro lado, consolidar la posición en aquellos clientes en los que ya se está presente con ventas cruzadas de los productos y servicios de Altia y Noesis, aumentando si es posible la diversificación de la cartera.
- Potenciar aquellas líneas de negocio y modalidades de servicio que contribuyen de una manera más significativa a los resultados del Grupo, haciendo foco en aquellas ‘tecnologías más novedosas’ como la Inteligencia Artificial, Automatización, Internet de las cosas, Ciberseguridad, Gestión del Dato etc., que van a ser el motor de la gran transformación digital en los negocios que se va a producir en los próximos años.
- Buscar continuamente proyectos de valor añadido, con volúmenes importantes, márgenes sostenibles y buenas condiciones económicas y financieras. Estos proyectos históricamente han sido los grandes impulsores del crecimiento y de la rentabilidad en la organización. La competencia es muy dura, pero la organización ha demostrado que su vocación es estar siempre en la lucha por esos proyectos.
- Aprovechar el proceso de concentración que se está produciendo en el lado de la demanda, por un lado, buscando un mayor peso de las ventas recurrentes en los clientes actuales y, por otro, en aquellos contratos de mayor envergadura, promoviendo alianzas estratégicas con otras compañías y organizaciones mediante consorcios y acuerdos de negocio.
- Incremento de la productividad y la rentabilidad, mediante una óptima gestión de los recursos disponibles que debe permitir una mejora evidente en la eficiencia de los equipos de trabajo y la preservación del margen. El tamaño actual, tras la incorporación de Noesis y las perspectivas de crecimiento, tienen que permitir un mayor aprovechamiento de la escala.

- Establecimiento de planes específicos para determinadas unidades de negocio transversales que puedan llegar a ser negocios independientes por sí mismos y así puedan acelerar su crecimiento.
- Contratación controlada y rentable de recursos humanos en función del cumplimiento del Plan de Negocio. Redefinición y adaptación de los procesos de captación y retención de talento a la nueva realidad del sector de la tecnología tras el impacto producido por la implantación acelerada y masiva de fórmulas de 'teletrabajo'.
- Mejorar la 'experiencia' de empleado con fórmulas de máxima flexibilidad, igualdad, conciliación familiar, desconexión digital y transparencia en la gestión de personas, que permitan su desarrollo profesional y humano.
- Redefinición de puestos y funciones a nivel organizativo, potenciando actitudes armonizadas con la estrategia de la organización como el esfuerzo, la tensión y el compromiso. Búsqueda de sinergias entre áreas y equipos y eficiencias en los procesos que, aunque no siempre son visibles de manera directa en la cuenta de resultados, contribuyen en la obtención de buenos márgenes y en el aprovechamiento de la escala.
- Continuar con el proceso de análisis y mitigación de riesgos globales de negocio, mediante la implementación de planes de acción específicos que permitan acometer de manera transparente, estrategias de crecimiento y desarrollo futuros en un entorno de seguridad y confianza razonable para accionistas, clientes, empleados, reguladores de mercado, sociedad en general y otros grupos de interés. Especial énfasis en las áreas de Responsabilidad Social Corporativa, Gobierno y Cumplimiento Normativo.
- Avanzar en la implantación de sistemas de control financiero y cumplimiento normativo, con procesos cada vez más maduros y asumidos en la cultura empresarial, un proceso que está liderado por la Comisión de Auditoría y en última instancia, por el Consejo de Administración.
- Apuesta firme por la innovación, tanto a nivel tecnológico dando continuidad a la política de inversión en I+D+i, como a nivel relacional con los clientes, mediante la búsqueda de nuevas fórmulas de negocio.
- Generación de beneficios para los accionistas a través de la fórmula de reparto de dividendos utilizada hasta ahora pero también con una reinversión importante del beneficio obtenido en el desarrollo futuro del Grupo.
- Generación de flujos de caja y optimización de la gestión del Fondo de Maniobra. Reducción del endeudamiento vía crecimiento y aplicación de parte de los flujos de caja generados. La autofinanciación y la mínima dependencia de la financiación ajena ha sido una constante en la historia del grupo Altia. Por convencimiento y por prudencia ante un escenario de incertidumbre actual, se buscará siempre una estructura de balance en la que la deuda se encuentre en niveles controlables, que no supongan una rémora en el desarrollo de las actividades del Grupo ante dificultades en los mercados de financiación.
- Consolidación del proceso de integración de Noesis iniciado en 2020 que en algunas áreas se ha visto retrasado por la irrupción de la pandemia, teniendo en cuenta que ya se han realizado importantes esfuerzos e incurrido en gastos que no serán recurrentes. Dados los diferentes modelos de negocio, se garantiza la complementariedad y mínimo solapamiento en la oferta y en

el modo de abordar el mercado. El objetivo es llevar el modelo rentable de Altia a Noesis, más focalizada hasta la incorporación al Grupo en el crecimiento en productos punteros y tecnológicamente disruptivos sin focalizar tanto en la rentabilidad.

- Favorecer la cultura colaborativa y las sinergias entre las empresas del Grupo, a través de las ventas cruzadas, la administración centralizada o el cash-pooling.

Todas las iniciativas descritas persiguen que el grupo Altia siga creciendo de manera ordenada y con márgenes sostenibles, tal y como ha hecho desde la constitución de su matriz en 1994.

## 3.2. CLAVES DE ÉXITO

Los siguientes aspectos representan los puntos fuertes del modelo de negocio diferencial del Grupo, muchos de los cuales vienen heredados de Planes de Negocio anteriores y que se consideran claves para continuar con el éxito empresarial obtenido hasta la fecha:

- La experiencia del equipo gestor y del socio principal han propulsado el éxito empresarial del proyecto durante los últimos años. Son el mejor ejemplo de la fortaleza y capacidad de adaptación al entorno cambiante que caracteriza al sector.
- Internacionalización paulatina. Actualmente el 50% del negocio se obtiene fuera de España, en mercados muchos de ellos tecnológicamente avanzados, financieramente solventes y con gran capacidad de desarrollo en los próximos años.
- Incremento de las ventas recurrentes. El proceso de concentración de demanda que se está produciendo en el sector está facilitando este aumento porque los contratos cada vez tienden a ser de mayor importe y con plazos superiores. Actualmente, la recurrencia en el grupo Altia sigue manteniéndose en el entorno del 60%.
- Amplio portfolio de productos y servicios, muchos de ellos tecnológicamente avanzados y con una previsión de implantación masiva en los próximos años, una cartera de clientes y sectores diversificada que reduce los riesgos de concentración en estas áreas y una presencia en mercados de gran consumo en servicios y productos tecnológicos.
- La entrada en clientes con gran potencial proporciona al Grupo un amplio margen de crecimiento en nuevos proyectos dentro de la cartera actual de clientes.
- Excelente cualificación de sus profesionales y equipo directivo. Cultura del esfuerzo y orientación tanto a clientes como a resultados:
  - Orientación al cliente: cercanía, compromiso, flexibilidad y capacidad de ser diferenciales en las relaciones diarias con los consumidores de los servicios que presta el Grupo. El cliente siempre debe percibir y recibir un retorno de la inversión realizada.
  - Orientación a resultados, entendiendo que cada operación comercial que se lleve a cabo debe tener sentido económico y financiero en sí misma. El Grupo siempre se ha caracterizado por crecer con márgenes sostenibles y así va a seguir siendo en el futuro.

- Sólida situación financiera, lo que unido a una buena gestión del capital circulante y a una política adecuada de restricción del gasto, posiciona al Grupo como uno de los más rentables y exitosos del sector de la consultoría tecnológica. La solidez financiera es asimismo la base para un crecimiento inorgánico sin dependencia de la deuda y sin elevar el riesgo financiero por encima de lo deseable.
- Menores costes de estructura y un riguroso control de los gastos en relación a sus competidores. Esa práctica se lleva a cabo desde el inicio de la actividad y no se ha relajado en ningún momento a lo largo de sus 27 años de historia.
- Éxito en procesos de integración anteriores que nos permiten ser optimistas de cara a posibles procesos de esta índole que se pudiesen producir en el futuro.
- Flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones operativas.
- El valor de la acción de Altia en BME Growth no ha sido nunca, ni es, ni será un fin en sí mismo, sino la consecuencia de un 'Equity Story' de éxito, acompañado también de aspectos mejorables, durante estos 11 años de vida cotizada.

### 3.3. PRINCIPALES HIPÓTESIS EMPLEADAS EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

Como se ha ido aplicando en planes de negocio anteriores, las hipótesis planteadas son de carácter conservador, más aún si cabe dado que la ejecución del mismo se va a producir en un entorno de máxima incertidumbre a nivel global por los efectos que aún perduran derivados de la pandemia asociada a la Covid-19.

El presente Plan de Negocio se plantea bajo las siguientes hipótesis:

- Las proyecciones del presente Plan de Negocio se presentan bajo Normas Internacionales de Contabilidad (NIIF). La adopción de NIIF ha supuesto el cambio de determinadas partidas respecto a planes de negocio precedentes, especialmente las relativas a ingresos procedentes de contratos con clientes que con esta norma se valoran de manera diferente a cómo se hacía según PGC, valoración de los Fondos de Comercio de consolidación, arrendamientos y valoración de créditos comerciales.
- El Grupo ha crecido en el periodo 2017-2020 a una TACC del 26,2%, si bien este crecimiento viene explicado principalmente por la incorporación del subgrupo Noesis en 2020 que ha disparado la facturación de aproximadamente 70 Mn€ en 2019 a casi 130 Mn€ en 2020. Adicionalmente, y como factor muy relevante para la comparación entre ejercicios, en 2020 se ha producido una operación de suministro de licencias no recurrente de mucho volumen que ha incrementado los ingresos y que no tendrá continuidad en 2021. Este tipo de operaciones que hacen fluctuar las cifras de crecimientos en los años en los que se producen, son interesantes porque, más allá de su propia rentabilidad, mejoran el posicionamiento en los grandes clientes y amplían la profundidad de la oferta. En este contexto de máxima incertidumbre y con los precedentes indicados, el Grupo espera consolidar la cifra obtenida en 2020 con un ligero incremento de la misma en 2021, para en 2022

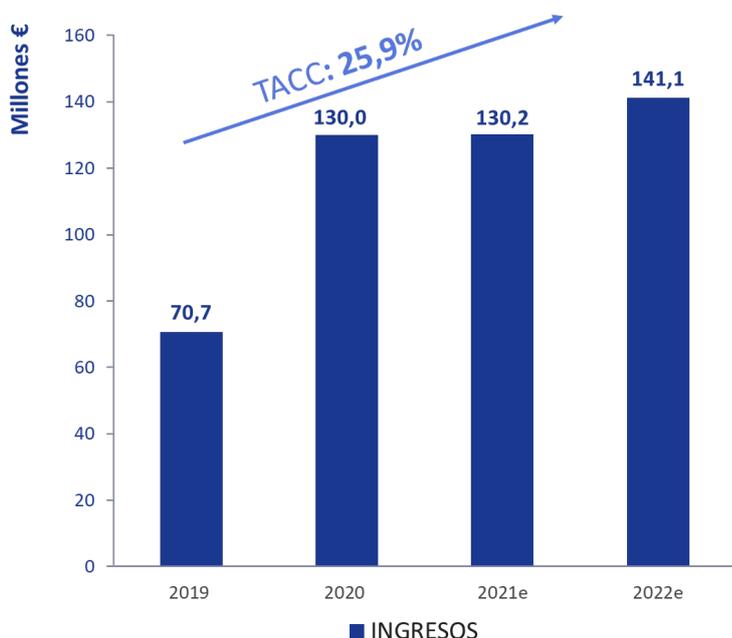
crecer un 8% y en la línea de prudencia que caracteriza al Grupo en sus proyecciones y así consolidar una TACC para el periodo 2019-2022 del 25,9%.

- Aunque se sigue trabajando muy intensamente en el área de crecimiento inorgánico con continuos análisis de compañías y diversos negocios, no se consideran estas posibles operaciones ni se cuantifica cifra alguna en el presente Plan. La realización de una adquisición obviamente afectaría sustancialmente a las proyecciones presentadas.
- Como en Planes de Negocio anteriores, se plantea un primer año (2021) de inversión y captación del talento necesario, finalización del proceso de integración Altia-Noesis y reorganización de aquellas áreas de negocio cuyo funcionamiento no está siendo el esperado, así como racionalización de costes de estructura en Noesis, y un segundo año (2022) de crecimiento y sensible mejora en márgenes, resultados y tesorería generada.
- Disminución significativa de la reducida deuda del Grupo. La mínima deuda que históricamente ha mantenido Altia se vio incrementada de manera coyuntural con la adquisición de Noesis, cuyo modelo de financiación era distinto. El proceso de reducción de la deuda, ya iniciado, prevé disminuciones muy significativas, de 4,7 Mn€ en 2021 y de 1,3 Mn€ en 2022.
- CAPEX: sólo se consideran inversiones derivadas de la actividad rutinaria del Grupo necesarias para la continuidad del negocio.
- Se considera una tasa impositiva aproximada del 24,05% (media ponderada entre la tasa impositiva nominal del impuesto sobre beneficios de las distintas sociedades del Grupo), aunque se espera que esta tasa efectiva sea algo menor si el marco normativo tributario actual no varía. Algunas circunstancias que podrían colaborar en ello son deducciones relacionadas con I+D e innovación tecnológica, la dotación de reserva de capitalización o la existencia de bases imponibles negativas (BINS) en alguna filial del Grupo.
- Reinversión de la mayor parte de los beneficios obtenidos en el negocio y, al mismo tiempo, remuneración al accionista con un 'payout' anual cercano al 30% del resultado consolidado, lo que supone un incremento con respecto a lo repartido con cargo a resultados de 2020 (se prevé 0,32 €/acción en 2021 y 0,4 €/acción en 2022). Estos importes planteados podrán variar al alza o a la baja en función de cómo finalmente se vaya produciendo la ejecución del Plan en los años 2021 y 2022.
- Reducción muy conservadora del Periodo Medio de Maduración durante la ejecución del Plan con una mejora de 3,7 días en 2021 y 1,8 días en 2022. La focalización en clientes con mejores condiciones financieras es un hecho constatado que persigue el Grupo en virtud de la evolución del PMM en los últimos años.

### 3.4. PROYECCIONES DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (2021-2022)

Partiendo de la cifra de negocios obtenida en 2020 (129,9 Mn€), se proyectan unos ingresos para 2021 de 130,2 Mn€ que tienen su fundamento en la redistribución de pesos entre las diferentes líneas de negocio así como en el proceso de consolidación de Grupo iniciado en 2020, lo que supone un 0,2% más que lo obtenido en 2020, y 141,1 Mn€ para 2022, que es un 8,4% más que lo proyectado para 2021. Estas proyecciones, que no consideran crecimiento inorgánico, suponen una TACC del 25,9% durante el periodo 2019-2022. Los crecimientos planteados para los años 2021 y 2022 son más suaves que los planteados en planes de negocio precedentes y se justifican, por un lado, por la consolidación del negocio incorporado al Grupo en los dos últimos años, por otro lado, por los niveles de incertidumbre en el que se va a ejecutar el presente Plan que aconsejan máxima prudencia en las proyecciones y por último, en la redistribución de pesos entre las diferentes líneas de negocio con una tendencia hacia aquellas líneas de mayor recurrencia, volumen y márgenes.

#### EVOLUCIÓN DE LA CIFRA DE NEGOCIOS Y CRECIMIENTO.



Fuente: Altia

Conviene destacar que gran parte del volumen de ingresos existentes son recurrentes (en el entorno del 60%) y una parte importante de los clientes llevan fidelizados varios años en las empresas del Grupo.

La evolución prevista de la cartera de ingresos proyectada en el Plan por línea de negocio es la siguiente:

Ingresos € por Línea de Negocio	2020	% s/ Total de Ingresos	2021e	% s/ Total de Ingresos	Variación
Consultoría Tecnológica	1.000.560 €	0,77%	1.250.700 €	0,96%	25,0%
Desarrollo de aplicaciones informáticas	16.834.135 €	12,95%	18.180.866 €	13,96%	8,0%

Implantación de soluciones de terceros	5.442.330 €	4,19%	6.530.796 €	5,02%	20,0%
Outsourcing y mto. de sistemas	67.648.828 €	52,05%	75.090.199 €	57,67%	11,0%
Soluciones Propias	1.345.847 €	1,04%	1.480.432 €	1,14%	10,0%
Suministros Hardware y Software	22.351.359 €	17,20%	10.952.166 €	8,41%	-51,0%
Servicios Gestionados y Ciberseguridad	15.344.235 €	11,81%	16.725.216 €	12,84%	9,0%
<b>Total Ingresos por Cartera</b>	<b>129.967.294 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>130.210.375 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>0,19%</b>

Ingresos € por Línea de Negocio	2021e	% s/ Total de Ingresos	2022e	% s/ Total de Ingresos	Variación
Consultoría Tecnológica	1.250.700 €	0,96%	1.563.375 €	1,11%	25,0%
Desarrollo de aplicaciones informáticas	18.180.866 €	13,96%	19.271.718 €	13,66%	6,0%
Implantación de soluciones de terceros	6.530.796 €	5,02%	8.163.495 €	5,79%	25,0%
Outsourcing y mto. de sistemas	75.090.199 €	57,67%	81.097.416 €	57,47%	8,0%
Soluciones Propias	1.480.432 €	1,14%	1.702.496 €	1,21%	15,0%
Suministros Hardware y Software	10.952.166 €	8,41%	11.499.774 €	8,15%	5,0%
Servicios Gestionados y Ciberseguridad	16.725.216 €	12,84%	17.812.355 €	12,62%	6,5%
<b>Total Ingresos por Cartera</b>	<b>130.210.375 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>141.110.629 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>8,37%</b>

La incorporación de Noesis al Grupo con su liderazgo en relación a tecnologías emergentes (por ejemplo, soluciones Low Code) o su posicionamiento destacado en relación a productos y soluciones en áreas tecnológicas de gran desarrollo futuro (ciberseguridad, quality assurance, inteligencia artificial, data automation) ha reconfigurado en 2020 la distribución histórica de pesos por líneas de negocio. De cara a los años 2021 y 2022, el Grupo va a seguir manteniendo la misma estrategia de crecimiento por líneas de negocio que en años precedentes: apuesta decidida por aquellas líneas de negocio que generan mayor valor añadido, entendiendo como tal aquellas que se traducen en mayores niveles de recurrencia, volúmenes de negocio significativos y altas rentabilidades.

En 2021, la reducción de negocio prevista en la línea de negocio de ‘Suministros de Hardware y Software’ (-51,0%) por la no recurrencia de una operación de suministro tan relevante como la acontecida en 2020, va a reconfigurar la distribución de pesos, con crecimientos en todas las líneas de negocio, especialmente en la de ‘Outsourcing y mantenimiento de sistemas’ que pasa de un peso del 52,1% en 2020 al 57,7% en 2021.

En 2022, las proyecciones apuntan a mantener la distribución de pesos por líneas de negocio obtenidas en 2021 una vez hecho el ajuste en la línea de ‘Suministros de Hardware y Software’ en ese ejercicio.

La línea de mayor peso va a seguir siendo de manera destacada la de ‘Outsourcing y mantenimiento de sistemas’, caracterizada por su alta recurrencia, con un peso previsto a final de 2022 de un 57,5% sobre el total de ingresos. La segunda línea por peso va a ser la de ‘Desarrollo de aplicaciones informáticas’ con un peso del 13,7% del total a final de 2022, línea principalmente enfocada a desarrollar ‘soluciones a medida del cliente’ y en donde la estrategia pasa por transformar estos proyectos ‘llave en mano’ en negocios recurrentes a través del mantenimiento (correctivo, evolutivo o ambos) de la aplicación desarrollada, pasando entonces a incorporarse a la línea de ‘Outsourcing y mantenimiento de sistemas’. La tercera línea de negocio a muy corta distancia de la anterior, es la línea de ‘Servicios Gestionados y Ciberseguridad’ que

prevé cerrar 2022 con un peso del 12,6%. La siguiente línea de negocio en peso va a ser la de ‘Suministro Hardware y Software’ con un 8,1% en 2022 que sin ser estratégica dada su no recurrencia y sus márgenes más reducidos, sí es una fórmula interesante tanto de entrada como de retención de clientes que se caracterizan por ser grandes consumidores de tecnología en todas sus áreas de actividad. La quinta línea de negocio en peso será la de ‘Implantación de soluciones de terceros’ con un peso previsto del 5,8% en 2022 apoyada principalmente en la incorporación, a través de Noesis, de productos y soluciones de negocio en áreas tecnológicas de gran desarrollo futuro (Inteligencia Artificial, Big Data). El resto de líneas, tienen un peso residual y lo van a seguir teniendo, en el entorno del 1%, si bien con crecimientos positivos absolutos en todos los casos.

La evolución prevista de la cartera de ingresos proyectada en el Plan por sectores es la siguiente:

Ingresos € por Sectores	2020	% s/ Total de Ingresos	2021e	% s/ Total de Ingresos	Variación
AA.PP.	36.132.477 €	27,80%	37.216.452 €	28,58%	3,0%
Industria	78.371.603 €	60,30%	77.221.445 €	59,31%	-1,5%
Servicios Financieros	15.463.214 €	11,90%	15.772.478 €	12,11%	2,0%
<b>Total Ingresos por Cartera</b>	<b>129.967.294 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>130.210.375 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>0,19%</b>

Ingresos € por Sectores	2021e	% s/ Total de Ingresos	2022e	% s/ Total de Ingresos	Variación
AA.PP.	37.216.452 €	28,58%	39.821.603 €	28,22%	7,0%
Industria	77.221.445 €	59,31%	84.018.162 €	59,54%	8,8%
Servicios Financieros	15.772.478 €	12,11%	17.270.864 €	12,24%	9,5%
<b>Total Ingresos por Cartera</b>	<b>130.210.375 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>141.110.629 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>8,37%</b>

Por sectores, la distribución se va a mantener más o menos constante durante la ejecución del Plan en relación con la obtenida en 2020. La incorporación de Noesis, con poca presencia en Administraciones Públicas hizo que tanto el sector ‘Industria’ como el de ‘Servicios Financieros’ ganasen peso en relación al total de ingresos. Las proyecciones del Plan muestran que los tres grandes sectores crecerán en términos absolutos durante el periodo de ejecución del mismo.

Por último, la evolución prevista de la cartera de ingresos proyectada en el Plan por mercados geográficos es la siguiente:

Ingresos € por Mercados	2020	% s/ Total de Ingresos	2021e	% s/ Total de Ingresos	Variación
España	69.782.560 €	53,69%	63.118.067 €	48,47%	-9,6%
Portugal	29.423.833 €	22,64%	30.895.025 €	23,73%	5,0%
Resto de Europa	26.287.165 €	20,23%	31.544.598 €	24,23%	20,0%
Resto del Mundo	4.473.736 €	3,44%	4.652.685 €	3,57%	4,0%
<b>Total Ingresos por Cartera</b>	<b>129.967.294 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>130.210.375 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>0,19%</b>

Ingresos € por Mercados	2021e	% s/ Total de Ingresos	2022e	% s/ Total de Ingresos	Variación
España	63.118.067 €	48,47%	66.736.870 €	47,29%	5,7%
Portugal	30.895.025 €	23,73%	33.212.151 €	23,54%	7,5%
Resto de Europa	31.544.598 €	24,23%	36.276.288 €	25,71%	15,0%
Resto del Mundo	4.652.685 €	3,57%	4.885.320 €	3,46%	5,0%
<b>Total Ingresos por Cartera</b>	<b>130.210.375 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>141.110.629 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>8,37%</b>

La incorporación de Noesis al Grupo ha provocado que algo más del 46% de la cifra de negocios en 2020 se genere ya en mercados internacionales. La previsión para el periodo 2021 y 2022 indica que el negocio fuera de España siga ganando peso hasta llegar a casi un 53% a final de 2022. La estrategia en cuanto a mercados pasa por orientarse hacia aquellos con mayores niveles de recurrencia, volúmenes y tarifas más altas y mejores condiciones financieras. El mayor crecimiento está previsto en el mercado europeo (de 26,3 Mn€ en 2020 a 36,3 Mn€ en 2022) apoyado en el negocio creciente en agencias europeas y el posicionamiento de Noesis en esos mercados en las tecnologías innovadoras anteriormente comentadas.

A continuación, se muestra la cuenta de pérdidas y ganancias analítica correspondiente a los ejercicios comprendidos en el Plan de Negocio, sobre la base del cierre de 2020 bajo normativa NIIF:

## PyG

€	2020	2021e	2022e
<b>INGRESOS</b>	<b>129.967.294</b>	<b>130.210.375</b>	<b>141.110.629</b>
<i>Crecimiento Facturación</i>	83,81%	0,19%	8,37%
Trabajos realizados para el activo	386.339	0	0
Aprovisionamientos	42.118.580	33.297.945	35.808.750
<i>% sobre Ventas</i>	32,4%	25,6%	25,4%
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>88.235.053</b>	<b>96.912.430</b>	<b>105.301.879</b>
<i>Δ Margen sobre Ventas</i>	70,6%	9,83%	8,7%
<i>Margen Bruto</i>	67,9%	74,4%	74,6%
Otros Ingresos	121.413	120.000	120.000
Gastos de Personal	69.902.614	75.813.782	81.033.131
<i>% sobre Ventas</i>	53,8%	58,2%	57,4%
Gastos de Explotación	6.737.531	6.922.359	7.633.804
<i>% sobre Ventas</i>	5,2%	5,3%	5,4%
<b>EBITDA</b>	<b>11.716.321</b>	<b>14.296.289</b>	<b>16.754.944</b>
<i>Δ EBITDA</i>	19,5%	22,02%	17,2%
<b>Margen EBITDA</b>	<b>9,0%</b>	<b>11,0%</b>	<b>11,9%</b>
Amortizaciones	2.492.263	3.217.826	3.850.097
<i>% sobre Ventas</i>	1,92%	2,47%	2,73%
<b>EBIT</b>	<b>9.224.058</b>	<b>11.078.463</b>	<b>12.904.847</b>
<i>Δ EBIT</i>	5,9%	20,10%	16,5%
<i>Margen EBIT</i>	7,1%	8,5%	9,1%
Resultado Extraordinario	21.645	22.417	-15.896
Resultado Financiero	-1.073.320	-817.559	-518.528
<b>EBT</b>	<b>8.172.383</b>	<b>10.283.321</b>	<b>12.370.423</b>
Impuesto Corriente	-1.969.636	-2.484.000	-2.977.437
Tasa Impositiva Efectiva	24,1%	24,2%	24,1%
Ajuste negativo Impos.s/beneficios	-	-	-
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>6.202.747</b>	<b>7.799.321</b>	<b>9.392.986</b>
<i>Δ Beneficio Neto</i>	-4,6%	25,7%	20,4%
<b>Margen Neto</b>	<b>4,8%</b>	<b>6,0%</b>	<b>6,7%</b>
<b>DIVIDENDOS</b>	<b>2.063.455</b>	<b>2.201.019</b>	<b>2.751.274</b>
Pay-Out	33,3%	28,2%	29,3%

La estructura de costes del Grupo va a seguir siendo en los próximos dos años muy similar a la del cierre de 2020, muy vinculada siempre a la evolución del gasto de personal que seguirá siendo la principal partida de gasto (81,0 Mn€ y un 57,4% de la cifra de negocios en 2022). En esta partida se incluyen los gastos relacionados directamente con los proyectos, así como los asociados a estructura, tanto del equipo directivo como del comercial, recursos humanos, selección, finanzas, control de gestión, marketing, comunicación, administración y asesoría jurídica interna.

Como se comentó anteriormente el gran reto como organización en los próximos dos años en el área de personas será conseguir talento suficiente y poder retenerlo, para así garantizar la producción necesaria para llegar a los niveles de ingreso planteados. 2021 ha arrancado con una ‘hiperinflación’ de salarios en perfiles tecnológicamente especializados ante la escasez de oferta para la demanda creciente existente en los mercados, por lo que se antoja necesario, en primer lugar, conseguir incorporar el talento necesario que permita producir lo contratado, lo cual puede provocar inicialmente una reducción de márgenes ya que los periodos de negociación de contratos con clientes son, en muchas ocasiones, a largo plazo, y en segundo lugar, ser lo más ágiles posibles en conseguir repercutir esa ‘inflación’ implícita a las tarifas y contratos de clientes. Sólo aquellos que sean lo suficientemente ágiles para poder hacerlo en un periodo de tiempo más o menos corto, garantizarán mantener sus niveles de rentabilidad anteriores a la pandemia y, en un escenario extremo (no descartable en estos momentos), incluso evitar comprometer su viabilidad.

Por otro lado, el reto permanente en el que se enmarca la mejora de procesos y el aumento de eficiencia, es conseguir que el crecimiento de Altia como organización que presta servicios de carácter tecnológico no suponga un crecimiento desproporcionado de los gastos de personal y que los recursos humanos dedicados a los proyectos estén optimizados. En todo caso, es intención del Grupo seguir aplicando la política de contratación controlada y rentable de recursos en función de las ventas obtenidas, tal y como se ha venido haciendo hasta ahora. Se proyectan crecimientos anualizados en personas del 5,8% tanto en 2021 como en 2022.

## PLANTILLA MEDIA

PLANTILLA MEDIA	2020	2021e	2022e
Número de profesionales	1.979	2.094	2.216
Δ % Profesionales	91,58%	5,81%	5,83%
Ingresos x Persona ( € / Persona )	65.673,22 €	62.182,61 €	63.678,08 €

El presente Plan de Negocio plantea la incorporación de recursos estructurales (Dirección, Comercial, RRHH., Finanzas, Marketing) acorde al crecimiento de recursos productivos. Así, requiere la incorporación de 105 profesionales en 2021 y de 122 en 2022 en términos de plantilla media, reduciéndose inicialmente la cifra de facturación prevista por recurso en 2021 por el efecto comentado, para incrementarse en 2022. La mayor parte de las incorporaciones estarán vinculadas a aquellas líneas de negocio más intensivas en personas y con mayor especialización en tecnologías novedosas.

La otra gran magnitud en cuanto a tamaño de la estructura de costes será la de Aprovisionamientos (35,8 Mn€ y un 25,4% de la cifra de negocios en 2022), partida en la que se incluyen costes vinculados a aquellos negocios menos intensivos en gasto de personal. En esta partida, sigue teniendo especial relevancia la figura de los colaboradores Freelance, especialistas de nivel alto en alguna tecnología o conocimiento, que trabajan por cuenta propia, y que son necesarios para la ejecución de los nuevos negocios abordados, sobre todo en el ámbito internacional en el que este modelo de relación está muy consolidado. En 2021 se proyecta una caída relevante con respecto a 2020 (de 42,1 Mn€ a 33,3 Mn€), principalmente por la no recurrencia de la operación de suministro de licencias relevante ya comentada.

Así, el Margen Bruto, aplicando estrictamente la normativa contable, se incrementará de un 67,9% en 2020 a un 74,6% en 2022, si bien entendemos que el cálculo más adecuado del mismo debería incluir ambas magnitudes (aprovisionamientos y gastos de personal), dado que el Grupo basa su actividad en la prestación de servicios indistintamente del origen de las personas, por cuenta propia (modo 'Freelance') o por cuenta ajena (modo 'Empleado').

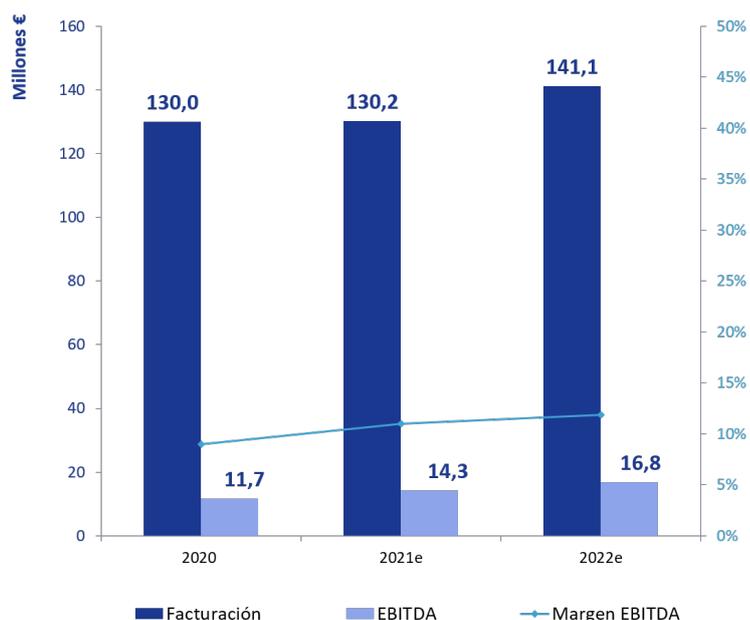
La partida de otros ingresos se proyecta de manera estable durante el periodo de vigencia del Plan. En esta partida se incluyen, principalmente, servicios al personal y también subvenciones.

En relación a los gastos de explotación, en la línea de prudencia que caracteriza al presente Plan, se plantea un crecimiento tanto a nivel absoluto (de 6,7 Mn€ a 7,6 Mn€) como a nivel relativo respecto a ventas (de 5,2% a 5,4%) entre 2020 y 2022. Durante 2020 estos gastos se redujeron muy significativamente en virtud de la dificultad que había para poder realizar desplazamientos así como los periodos de confinamiento derivados de la pandemia, por lo que creemos que a partir de septiembre de 2021 el incremento del porcentaje de personas vacunadas va a conseguir que se retomen desplazamientos necesarios para la actividad del Grupo, lo que llevará a un crecimiento moderado de esta magnitud, cuyo impacto será parcialmente compensado por las sinergias entre empresas del Grupo y las economías de escala que surjan de las mismas. Dentro de esta partida se consideran los alquileres de las oficinas, los gastos de publicidad y marketing, los consumos, las primas de seguro, los servicios profesionales y los considerados costes directos de proyecto correspondientes a dietas y viajes. Pese a lo anterior, el Grupo mantiene un porcentaje de este tipo de gastos sobre ventas inferior al de la mayor parte de sus competidores (en el entorno del 5%), lo que supone una ventaja competitiva indudable que cobra más valor en momentos de competencia elevada como los actuales. Se mantiene, por tanto, una política rigurosa de contención de este tipo de gastos, iniciativa estratégica del Grupo en los últimos años.

## EBITDA

El siguiente gráfico muestra la evolución de la facturación, del EBITDA y del Margen EBITDA para los años 2020, 2021 y 2022:

### EVOLUCIÓN FACTURACIÓN Y EBITDA



Fuente: Altia

Con la evolución de las magnitudes anteriormente comentadas se proyecta para 2021 un crecimiento del EBITDA tanto en términos absolutos de un 22% como en relativos o de Margen EBITDA, que pasa de un 9,0% a un 11,0%. Este incremento se explica de una manera sencilla tanto por las dificultades sufridas por el Grupo en 2020 en relación a la pandemia como por los ajustes en la producción realizados en Noesis tras su incorporación al Grupo, cuestiones ambas que ya estarán superadas en un porcentaje elevado en 2021 y que permitirán al Grupo volver poco a poco a los niveles de rentabilidad habituales. También explica este incremento del EBITDA la no recurrencia en 2021 de la operación de licencias de 2020, operación con un menor margen que las relacionadas con prestación de servicios. Para 2022 se proyecta para esta magnitud un crecimiento del 17,2% hasta los 16,8 Mn€ y un Margen EBITDA del 11,9%, como consecuencia, por un lado, de un mayor aporte en ingresos de aquellos negocios con mayor rentabilidad, por otro lado, por la mejora prevista en la eficiencia productiva del Grupo así como en sus Gastos de Explotación, y en tercer lugar por la mejora prevista en tarifas en proyectos de alta especialización tecnológica. Hay que destacar que las cifras que se plantean, no llegan a los niveles de rentabilidad históricos obtenidos por la organización, en la línea de prudencia con la que se ha elaborado este Plan y que siempre ha caracterizado los sucesivos Planes de Negocio presentados hasta la fecha.

Las dotaciones a la amortización de inmovilizado han sido proyectadas de acuerdo con la política actual de amortizaciones y se han mantenido los coeficientes utilizados y las vidas útiles de los mismos en función del elemento de inmovilizado de que se trate.

Durante 2021 y 2022, no se prevén inversiones relevantes más allá de las estrictamente necesarias para mantener la actividad del Grupo, principalmente renovación de equipos y adquisición de nuevos, así como de licencias de software ofimáticas y de producción para las nuevas personas que se incorporarán al Grupo en los próximos 2 años. Se proyectan crecimientos de esta magnitud de la cuenta de pérdidas y ganancias en los dos años de vigencia del Plan, impactada también por la aplicación de la 'NIIF 16-Arrendamientos'.

Respecto al resultado extraordinario, se proyectan únicamente los efectos derivados de la aplicación de la 'NIIF 9- Instrumentos Financieros' en relación a la implantación desde 2020, primer año de aplicación de Normas Internacionales de Contabilidad, de un modelo de pérdida esperada sobre créditos comerciales, y la correspondiente dotación o aplicación de provisión en función de la evolución del crédito comercial del Grupo. En cualquier caso, en todos los casos se proyectan importes poco significativos.

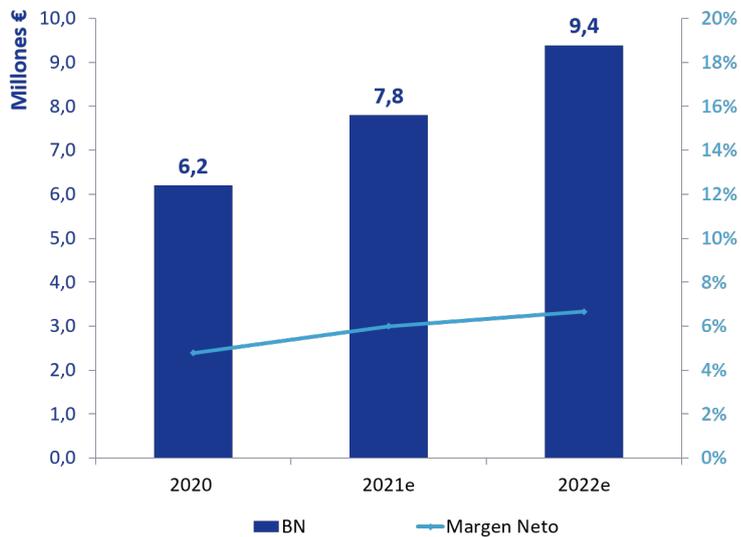
En cuanto al resultado financiero, evoluciona en función de la deuda y la caja de las empresas del Grupo en cada ejercicio. Se proyecta una significativa reducción de los gastos financieros por la aplicación de parte de los flujos de caja a la reducción de la deuda, con mayor impacto en Noesis y sus filiales. Por tanto, se mantendrá uno de los objetivos estratégicos del Grupo como es el de mantener en el nivel más bajo posible el nivel de endeudamiento. Es importante señalar que la ejecución del presente Plan de Negocio en su conjunto no requiere tesorería adicional en forma de financiación externa o de empleo de tesorería ya disponible y que se estima generar flujos de caja suficientes para mejorar aún más la sólida situación financiera del Grupo, pese a los planteamientos de remuneración a los accionistas planteados en forma de dividendos.

La tasa efectiva para el Impuesto sobre Sociedades que se asume en el presente Plan de Negocio es la media ponderada de la tasa nominal de los diferentes países en los que el Grupo presta su actividad, si bien se espera que esta tasa pueda ser menor si el marco normativo tributario actual no varía, tal y como se indicó en el apartado de hipótesis del Plan de Negocio, por la aplicación de deducciones para proyectos I+D+i, la dotación de la reserva de capitalización o la existencia de BINS en alguna filial del Grupo. En ningún caso se plantean políticas fiscales agresivas o que incrementen el riesgo.

## BENEFICIO NETO

El siguiente gráfico muestra la evolución del Beneficio Neto y Margen Neto en años 2020, 2021 y 2022:

### EVOLUCIÓN BENEFICIO Y MARGEN NETO



Fuente: Altia

El Plan de Negocio estima la obtención de un Beneficio Neto en 2021 de 7,8 Mn€, un 25,7% superior al obtenido en 2020 y 9,4 Mn€ en 2022, un 20,4% más que en 2021, apoyado, además de por la mejoría proyectada en el EBITDA, por la mejora del resultado financiero del Grupo. Estas cifras van a suponer un incremento del Beneficio Neto del 51,4% en el periodo 2020-2022. Estas cifras llevarán el Margen Neto previsto a un 6,0% en 2021 y a un 6,7% en 2022. Son proyecciones que en algunos casos no llegan a los niveles históricos alcanzados anteriormente, pero en el presente Plan se ha querido mantener la posición de extrema prudencia en un entorno de máxima incertidumbre como el actual.

### 3.5. PROYECCIONES DEL BALANCE DE SITUACIÓN (2021-2022)

A continuación, se muestra el balance de situación correspondiente a los ejercicios comprendidos en el Plan de Negocio, sobre la base del cierre de 2020 y bajo normativa NIIF:

#### BALANCE DE SITUACIÓN

€	2020	2021e	2022e
<b>ACTIVO</b>	<b>81.830.625</b>	<b>80.662.786</b>	<b>87.602.711</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>34.962.614</b>	<b>33.667.553</b>	<b>32.681.319</b>
Inmovilizado Inmaterial	27.994.415	26.794.636	25.821.448
Inmovilizado Material	4.998.300	5.532.990	5.881.552
Inmovilizado Financiero	772.726	772.726	772.726
Activo por Impuesto Diferido	1.197.173	567.201	205.593
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>46.868.010</b>	<b>46.995.233</b>	<b>54.921.392</b>
Existencias	781.877	785.277	850.853
Clientes	28.682.437	27.611.792	28.365.460
Otras Cuentas a Cobrar	1.219.691	1.219.691	1.219.691
IFT	69.052	66.545	68.045
Tesorería	15.264.534	16.461.509	23.566.924
Periodificaciones	850.419	850.419	850.419
<b>PASIVO</b>	<b>81.830.625</b>	<b>80.662.786</b>	<b>87.602.711</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>47.709.563</b>	<b>52.903.650</b>	<b>59.765.465</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>5.025.144</b>	<b>3.269.327</b>	<b>1.905.546</b>
Deuda Financiera L/P	4.723.062	2.975.456	1.619.510
Pasivo por Impuesto Diferido	302.082	293.871	286.036
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>29.095.917</b>	<b>24.489.809</b>	<b>25.931.700</b>
Deuda Financiera C/P	7.103.612	4.136.491	4.224.405
Proveedores	9.791.156	8.126.524	8.506.845
Otras Cuentas a Pagar	9.699.462	9.725.107	10.698.763
Periodificaciones	2.501.687	2.501.687	2.501.687

Fuente: ALTIA

La primera cuestión a tener en cuenta en relación a las proyecciones de Balance, es que algunas magnitudes del mismo se han supuesto constantes (sin variaciones), por un lado, por simplicidad del modelo y, por otro lado, para que se visualice de manera más clara y directa el efecto que la actividad prevista proyectada y los recursos necesarios para poder llevarla a cabo, van a tener sobre este estado financiero. Probablemente

durante la ejecución del presente Plan estas magnitudes puedan sufrir alguna variación pero ésta no impactará de una manera significativa en el modelo financiero planteado.

Bajo el supuesto anterior, durante los años de ejecución del presente Plan de Negocio, se proyecta un crecimiento del Balance del 7,1%, fundamentalmente empujado por la generación de caja prevista en los próximos dos ejercicios y que traduce el crecimiento y la rentabilidad esperadas en una mayor solidez de este estado financiero en relación al cierre de 2020. En línea con lo sucedido en años precedentes, se proyecta un balance más sólido materializado a través del incremento de los Fondos Propios, el crecimiento de la caja y la reducción de la ya escasa deuda actual.

Como organización orientada a la prestación de servicios y con una plantilla muy cualificada, responde a la realidad la afirmación de que el principal activo del Grupo son sus empleados y que, por tanto, la principal inversión del Grupo se destina a captar y retener talento. El coste del personal no se encuentra reflejado en el Activo, sino en la cuenta de resultados, pero ha de tenerse en cuenta a la hora de entender el balance de Altia.

Desde el punto de vista de las partidas que configuran el Activo está previsto realizar aquellas inversiones indispensables para mantener la actividad del Grupo, principalmente dotación de la infraestructura informática necesaria para la ejecución de los proyectos, hecho que está directamente correlacionado con el número de empleados en plantilla. La inversión en Inmovilizado Intangible planteada, está vinculada a la dotación de programas y aplicaciones informáticas necesarios para la correcta ejecución de los proyectos.

En cualquier caso, en relación al tamaño de Grupo y al número de personas que lo componen, se trata de cifras moderadas, en el entorno de los 1,4 Mn€ anuales, que no alteran significativamente las proyecciones y que la propia generación de recursos del Grupo permite asumir sin problemas.

## CAPEX

€	2020	2021e	2022e
<b>CAPEX (Inversiones)</b>	<b>1.404.613</b>	<b>1.408.408</b>	<b>1.472.727</b>
Inmovilizado Intangible	430.123	146.328	154.853
Inmovilizado tangible	974.490	1.262.080	1.317.874
Inversión financiera	0	0	0

Fuente: ALTIA

*Nota: se excluyen ajustes derivados de la aplicación NIIF y en 2020 no se considera la inversión en Noesis para una más fácil comparabilidad de la inversión a realizar en activos productivos.*

Los Fondos Propios del Grupo han crecido constantemente desde la incorporación del Grupo a BME Growth. Se proyecta que este efecto se siga manteniendo, lo que va a permitir continuar con la política de reinversión y crecimiento del negocio, incrementando así la solvencia y tamaño del Grupo, lo cual es muy relevante para poder optar a más contratos y de mayor tamaño, y, en paralelo, la aplicación de una política de dividendos que conlleve que una parte del beneficio que se obtenga se traspase a los accionistas, pero siempre sin generar tensión alguna en la tesorería.

Desde su salida a cotización en 2010, se han repartido dividendos todos los años, siendo la primera empresa del BME Growth (anterior MAB) en hacerlo. Aunque estatutariamente no hay obligación formal ni se han estipulado compromisos expuestos al respecto, es intención del Grupo el seguir manteniendo una política

de retribución a los accionistas mediante reparto de dividendos, salvo que las circunstancias del negocio así lo desaconsejen o se plantee circunstancialmente un uso alternativo de los recursos generados. En ese sentido y con la prudencia que caracteriza el presente Plan, se ha proyectado un 'pay-out' anual aproximado del 30% tanto en 2021 (0,32 €/acción) como en 2022 (0,40 €/acción).

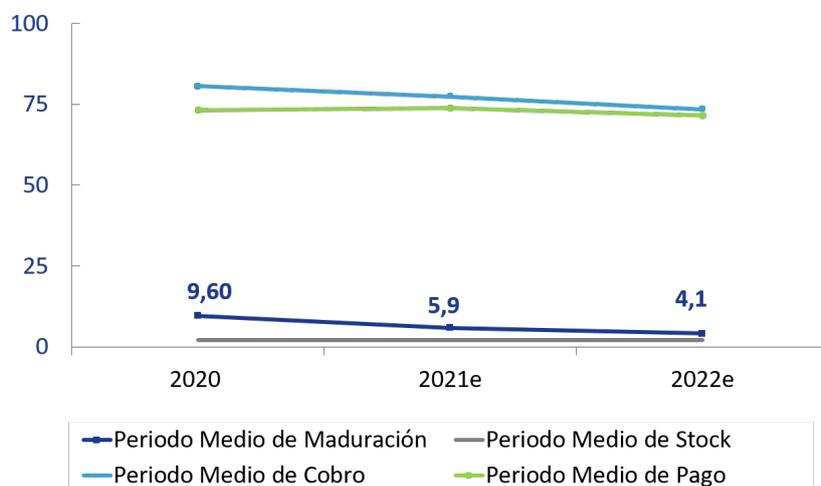
## PERIODO MEDIO DE MADURACIÓN

Días	2020	2021e	2022e
<b>Periodo Medio de Maduración</b>	<b>9,60</b>	<b>5,9</b>	<b>4,1</b>
Periodo Medio de Stock	2,20	2,20	2,20
Periodo Medio de Cobro	80,55	77,40	73,37
Periodo Medio de Pago	73,15	73,75	71,47

Fuente: ALTIA

En relación a los periodos medios de cobro y pago, se han proyectado de manera estable y en la línea de los habidos en 2020. Se plantea una mejora del PMM de 3,75 días en 2021 y de 1,8 días en 2022 que se explica principalmente, por un lado, por la mejora general de la economía tras un año de crisis aguda por motivo de la pandemia y, por otro lado, por la incorporación prevista de clientes con una buena calidad de pago en determinados mercados, que proyectan una mejora en el Periodo Medio de Cobro que el Grupo estima en 3 días en 2021 y en 4 días más en 2022, y que garantizan una mejor generación de flujos de caja y un incremento algo superior en la tesorería.

## EVOLUCIÓN PERIODO MEDIO DE MADURACIÓN



Fuente: Altia

Por último, como continuación al Plan de Negocio precedente, es objetivo del Grupo reducir su escasa exposición al capital financiero externo, especialmente en las empresas del subgrupo Noesis. Para ello, se continuará con las medidas ya adoptadas en ejercicios precedentes, en especial, reordenación del pool bancario, saneamiento de financiaciones externas que la generación de caja permita acometer o la monitorización de la cartera de clientes, analizando los posibles riesgos financieros que puedan llegar a generar y su impacto sobre las cuentas del Grupo.

### 3.6. PRINCIPALES RATIOS DE RENTABILIDAD Y SOLVENCIA (2021-2022)

A continuación, se presentan los principales indicadores de solvencia y de rentabilidad para los ejercicios 2020, 2021 y 2022.

#### INDICADORES DE SOLVENCIA

€	2020	2021e	2022e
<b>Deuda Neta / (Caja)</b>	<b>(3.506.912)</b>	<b>(9.416.107)</b>	<b>(17.791.054)</b>
Deuda Financiera	11.826.674	7.111.947	5.843.915
Caja	15.333.586	16.528.054	23.634.969
<b>Deuda Neta / EBITDA</b>	<b>-0,30</b>	<b>-0,66</b>	<b>-1,06</b>
<b>Deuda Financiera / FFPP</b>	<b>24,79%</b>	<b>13,44%</b>	<b>9,78%</b>
<b>Ratio de Endeudamiento</b>	<b>0,42</b>	<b>0,34</b>	<b>0,32</b>
<b>Cobertura de Intereses</b>	<b>8,59</b>	<b>13,55</b>	<b>24,89</b>
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	<b>17.772.093,00</b>	<b>22.505.424,00</b>	<b>28.989.692,00</b>
<b>Δ FONDO DE MANIOBRA</b>	<b>-47,11%</b>	<b>26,63%</b>	<b>28,81%</b>

Fuente: ALTIA

La correcta ejecución del Plan de Negocio supondrá reducir la deuda financiera externa de una manera significativa durante los dos próximos años hasta dejarla en la mitad de la existente a cierre de 2020, en 5,8 Mn€, a final de 2022. En relación a la Tesorería, el mayor importe de flujos de caja generados se destinará en el primer año del Plan de Negocio, a reducir la deuda con un crecimiento más acusado en el segundo año del Plan hasta llegar a los 24,5 Mn€ a final de 2022. Con lo anterior, la deuda financiera neta (deuda – tesorería), proyecta una mejora muy significativa en los próximos dos años hasta alcanzar los -18,6 Mn€ a final del Plan de Negocio. En cuanto al Fondo de Maniobra (activo circulante – pasivo circulante) se estiman unas mejoras de entre 25-30% cada año. Los principales indicadores transmiten una mejora continuada de la solvencia del Grupo en la línea de lo acontecido en los últimos años. Las cifras que resultan son absolutamente atípicas en el sector y son reveladoras de que se quiere preservar las políticas de máxima solvencia que ha caracterizado a Altia en toda su historia.

## INDICADORES DE RENTABILIDAD

€	2020	2021e	2022e
<b>ROE</b>	<b>13,00%</b>	<b>14,74%</b>	<b>15,72%</b>
<b>ROA</b>	<b>11,30%</b>	<b>13,76%</b>	<b>14,71%</b>
<i>Nopat= ebit x (1-t)</i>	<i>6.918.044</i>	<i>8.308.847</i>	<i>9.678.635</i>
<i>Activo</i>	<i>81.830.625</i>	<i>80.662.786</i>	<i>87.602.711</i>
<i>Pasivo Corriente</i>	<i>29.095.917</i>	<i>24.489.809</i>	<i>25.931.700</i>
<b>ROCE</b>	<b>13,12%</b>	<b>14,79%</b>	<b>15,69%</b>

Fuente: ALTIA

El ROE (Return On Equity) mide la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus Fondos Propios. En 2021 se estima una mejora con respecto a 2020, para llegar en 2022 a un ratio del 15,7%, empujado con fuerza por el crecimiento experimentado en el beneficio neto, que se estima crezca más que proporcionalmente que los Fondos Propios.

El ROA (Return On Assets) mide la rentabilidad de los activos o rentabilidad económica, o lo que es lo mismo, la capacidad de los activos para generar beneficios. La evolución en los próximos dos ejercicios de este ratio es similar a la del ROE: crecimientos en 2021 (de 11,3% a 13,8%) y 2022 (de 13,8% a 14,7%).

El ROCE (Return On Capital Employed) mide la rentabilidad de una organización y la eficiencia con que emplea su capital. En la línea de los dos ratios anteriores, se estiman incrementos en 2021 (hasta el 14,8%) y en 2022 (hasta el 15,7%).

En todos los casos, los ratios proyectados se pueden considerar como satisfactorios y por encima de la gran mayoría de las empresas del sector en el que Altia desarrolla su actividad.

### 3.7. EVOLUCIÓN DEL FLUJO DE CAJA

A continuación, se detalla la evolución prevista para el cash flow (flujo de caja) en los próximos dos ejercicios según las proyecciones elaboradas:

#### CASH FLOW

€	2020	2021e	2022e
<b>EBT</b>	<b>8.172.383</b>	<b>10.283.321</b>	<b>12.370.423</b>
Ajustes del resultado	1.195.519	4.057.802	4.352.729
Cambios en el capital corriente	6.513.405	(546.027)	709.290
Otros flujos de efectivo de las act. explotación	(2.905.349)	(2.148.099)	(2.389.534)
<b>Cash Flow Operativo</b>	<b>12.975.958</b>	<b>11.646.997</b>	<b>15.042.908</b>
CAPEX (Inversiones)	-14.017.436	-2.552.737	-3.225.471
Cobros por desinversiones	3.103.857	8.632	4.625
<b>Cash Flow Actividades de Inversión</b>	<b>(10.913.579)</b>	<b>(2.544.105)</b>	<b>(3.220.846)</b>
<b>FREE CASH FLOW</b>	<b>2.062.379</b>	<b>9.102.892</b>	<b>11.822.062</b>
Cobros y pagos por instrum. de patrimonio	-172.129	-	-
Cobros y pagos por instrum. de pasivo financiero	-5.425.386	(5.512.375)	(2.185.476)
Pagos por dividendos y remuneraciones en otros inst.	-1.953.471	(2.393.542)	(2.531.171)
<b>Cash Flow Actividades de Financiación</b>	<b>(7.550.986)</b>	<b>(7.905.917)</b>	<b>(4.716.647)</b>
Resultados Extraordinarios	-	-	-
<b>Cash Flow Otras Actividades</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>INCREMENTO / (DISMINUCION) TESORERIA</b>	<b>(5.488.607)</b>	<b>1.196.975</b>	<b>7.105.415</b>
Caja Inicial	20.753.141	15.264.534	16.461.509
Caja Final	15.264.534	16.461.509	23.566.924

Fuente: ALTIA

Después de un año 2020 en el que el Grupo generó una reducción de caja ya explicada por la compra de Noesis y sus filiales, 2021 y 2022 se proyectan con crecimiento de la tesorería, más intensiva durante el segundo año de aplicación del Plan. Unos mayores resultados que en años anteriores junto con una mejor gestión de los periodos medios de cobro y pago explican esta mejoría prevista de más de 9 Mn€ en dos años, que contribuirán a un incremento de la rentabilidad y a una mejor posición financiera neta.

Las actividades de inversión no tienen un gran impacto negativo en la generación del flujo de caja, ya que, aunque relevantes, no ven comprometida la generación de flujos de caja por el Cash Flow operativo que se espera obtener. Indicar que la partida de inversiones (Capex) del Cash Flow además de incluir las inversiones necesarias para seguir manteniendo la actividad del Grupo, incluye otras cuestiones que afectan a los

activos del Grupo. En 2020, la compra de Noesis, y en 2021 y 2022, ajustes contables derivados de la aplicación de NIIF.

Las actividades de financiación minoran igualmente los flujos de caja generados en virtud de dos cuestiones: por un lado, la reducción de deuda prevista en los próximos dos años y, por otro lado, la aplicación de la propuesta de remuneración al accionista incluida en el presente Plan. No obstante, se considera que se seguirá aumentando la tesorería de manera importante y esa reducción del flujo de caja debida a las actividades de financiación, va a tener un fin saludable y de interés para el negocio y los accionistas, por un lado, por la reducción significativa de la deuda financiera y la minoración de gastos financieros asociados y, por otro lado, por la remuneración del accionista vía dividendo.

Con todo esto, se estima un flujo de caja libre (Free Cash Flow) de 9,9 Mn€ en 2021 y de 11,8 Mn€ en 2022 y un incremento de tesorería de 1,2 Mn€ y de 7,1 Mn€, respectivamente.

Por otro lado, la creciente disponibilidad de activos líquidos propios mediante la generación de flujos de caja, podría, llegado el caso, permitir financiar operaciones de crecimiento inorgánico, objeto de permanente análisis y en las que Altia está siempre activa, sin dependencias de terceros condicionantes y sin perjuicio del planteamiento del uso de fuentes de financiación alternativas que pueda hacerse en función de las circunstancias particulares de cada caso.

### 3.8. FACTORES PRINCIPALES QUE PODRÍAN AFECTAR SUSTANCIALMENTE AL CUMPLIMIENTO DEL PLAN

La crisis sin precedentes originada por la irrupción del coronavirus ha marcado y marcará por un tiempo las agendas de todos los países y organismos supranacionales. Las principales instituciones económicas y de análisis estiman que la actividad en 2021 rebrotará, pero no lo suficiente como para compensar la caída de 2020. La recuperación se irá produciendo paulatinamente y estará muy vinculada al proceso de vacunación de la población. La incertidumbre existente sobre la evolución de la pandemia, los planes de recuperación que puedan implementar gobiernos, agentes sociales y económicos, e incluso la efectividad a nivel global de las medidas de mitigación y prevención disponibles, son las claves que determinarán un mejor o peor desempeño de cada economía local.

En un entorno de incertidumbre extrema como el actual, el Grupo que encabeza Altia, mantiene una gran cautela sobre la evolución de la economía, siendo la prudencia en cuanto a inversiones y nuevos negocios, su guía de actuación. El reto sigue siendo consolidar la imagen de marca dentro del sector y crecer de manera ordenada y sostenible, para poder acometer más proyectos y de mayor envergadura.

Como se ha comentado en el presente documento, el grupo Altia no tiene una especial concentración a nivel de mercados, ni a nivel de clientes, ni a nivel de tecnologías. Los riesgos financieros son relativamente bajos, por su contenida deuda y por tener una baja actividad fuera de la zona Euro. En este contexto, es necesario seguir focalizando la estrategia para mitigar el riesgo comercial: que la organización no sea capaz de mantener la exitosa comercialización de sus productos y servicios, tal y como se ha producido hasta ahora, y que desde 2020 se produce de manera integrada con el subgrupo Noesis. En este sentido, Altia es optimista de cara al futuro. La cuota de mercado que actualmente posee en cualquiera de los mercados en los que opera y/o tiene presencia sigue siendo significativamente pequeña. En relación al negocio internacional, cada vez es mayor la presencia de la organización fuera de España con la incorporación de

Noesis, la Agencia en Chile y con la cada vez mayor consolidación de negocio relacionado con agencias y organismos europeos.

Por otro lado, la creciente demanda de perfiles tecnológicos para prácticamente cualquier tipo de negocio o sector, está complicando el acceso al talento en una actividad en la que este aspecto es crítico. En este sentido, además de la incorporación de un valioso caudal de personas procedente de Noesis, el grupo Altia tiene en marcha una serie de políticas e iniciativas con el objetivo de poder acceder a ese talento de una manera diferencial al de sus competidores, y es que sólo con prácticas mejores que las de la competencia se podrá tener éxito en el reto decisivo de captar y retener personas con alta cualificación técnica y que entiendan la actividad y el negocio como la entiende Altia.

El Grupo va a seguir firme en su modelo de negocio a través de una mezcla de sus virtudes tradicionales (orientación al cliente, estabilidad accionarial, alta cualificación de los recursos humanos y del equipo directivo, cuentas saneadas, costes de estructura inferiores a los de nuestros competidores, política financiera orientada a la optimización del fondo de maniobra) y de las nuevas iniciativas adoptadas (fomento de la cultura colaborativa y las sinergias entre diferentes áreas de la organización y en especial las que se obtienen por la integración de Noesis, políticas encaminadas a la captación y retención de talento y al desarrollo de las carreras profesionales de las personas que componen la organización, a la internacionalización y a la implantación de mayores sistemas de control y, finalmente, asunción progresiva de normas y recomendaciones exigidas a empresas cotizadas en mercados secundarios oficiales, incluso por encima de las estrictamente obligatorias para las cotizadas en BME Growth). El Grupo está convencido de que la prestación de servicios avanzados en tecnologías de la información y comunicación no solo tiene un gran recorrido en el mercado sino que, cada vez, la demanda de este tipo de servicios va a ser mayor.

La pandemia y la integración de Noesis en el modelo de rentabilidad y solvencia financiera de Altia han sido los dos grandes temas que ha abordado el Grupo en el año 2020. Y lo van a seguir siendo en el horizonte temporal en el que se plantea el presente Plan de Negocio. Existe una buena base para el incremento de ventas, la diversificación de cartera, la internacionalización, el mantenimiento en Altia de los niveles de rentabilidad similares a ejercicios anteriores y el encauzamiento de los de Noesis para su confluencia con los de Altia en los próximos ejercicios, así como para el aumento de Fondos Propios en un entorno de máxima incertidumbre.

Los próximos dos años se presentan como un gran reto a nivel de Grupo puesto que la adquisición de Noesis y sus filiales obliga a una formulación más ambiciosa en los planes y las proyecciones de futuro. En todo caso, el modelo de negocio de Altia, sin excesiva exposición ni a clientes concretos, ni a sectores en general, ni a tipos de cambio, ni a tecnologías nos hace ser optimistas sobre cómo el Grupo va a poder afrontar y, sobre todo, superar la crisis derivada de la aparición de la Covid-19. El hecho de que el sector tecnológico pueda ser uno de los soportes para remontar la situación económica adversa es un elemento que podría reducir el impacto en las cuentas del Grupo, si bien en estos momentos es aventurado cualquier tipo de previsión. En cualquier caso, y con independencia del cumplimiento más o menos exacto de los objetivos numéricos que se planteen, el Grupo seguirá manteniendo la misma estrategia de negocio y cercanía con sus clientes, que le ha permitido hasta ahora mantener una posición destacada en el sector donde desarrolla su actividad. El modelo ha demostrado su fortaleza en un momento de máxima e inesperada tensión y eso nos refuerza en la creencia de que es el adecuado para favorecer la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.



# PLAN DE NEGOCIO

2021-2022

[altia.es](http://altia.es)

