



Prosperidad  
para todos

**CORPORACIÓN DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA  
INDUSTRIA NAVAL, MARÍTIMA Y FLUVIAL  
COTECMAR**

**INFORME DE LOGROS PRESIDENCIA COTECMAR**

**DICIEMBRE DE 2013**

Una publicación de Corporación de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo de la Industria Naval, Marítima y Fluvial – COTECMAR.

VALM. Luis Alberto Ordoñez

**Presidente**

Felipe Torres Ruiz

**Vicepresidente**

CN Oscar Tascon

**Director Investigación, desarrollo e innovación**

CN Juan Carrillo Quintana

**Director Construcciones**

CF Edgar Osvaldo Ardila Luna

**Director Comercial**

CF Margarita Carreño Benavides

**Jefe Oficina de Planeación**

**Compilación**

Jazmin Herrera de la Barrera

**Analista Planeación Táctica**

Ing. Angela Patricia Lobelo Gualdrón

**Analista de Planeación Estratégica.**



## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. LOGROS IMPORTANTES DURANTE LA GESTION.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 REVISIÓN ESTRATEGICA Y ESTRUCTURACIÓN PLAN DE ACCIÓN 2014.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 PERSPECTIVA GRUPO DE INTERÉS. ....</b>	<b>6</b>
1.2.1 Proyectos de Construcción.....	6
1.2.2 Nuevos Contratos.....	8
1.2.3 Exportaciones.....	8
<b>1.3 PERSPECTIVA INNOVACION.....</b>	<b>9</b>
1.3.1 Transferencia tecnológica STX – COTECMAR.....	9
1.3.2 Nuevos emprendimientos.....	11
1.3.1 Proyectos de cooperación.....	11
1.3.2 Proyectos de financiación externa 2013.....	12
<b>1.4 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....</b>	<b>13</b>
1.4.1 Gestión de Calidad.....	13
1.4.2 Proyectos de Infraestructura.....	14
1.4.3 Recertificación PBIP.....	14
<b>1.5 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO.....</b>	<b>15</b>
1.5.1 Retoma del Proyecto ERP.....	15
<b>1.6 PERSPECTIVA FINANCIERA.....</b>	<b>15</b>
1.6.1 Estados Financieros.....	16
1.6.2 Flujo de Caja:.....	17
1.6.3 Gestión de Tesorería:.....	18
1.6.4 Cuentas por Cobrar:.....	19
1.6.5 Estado de Resultados por unidad de Negocio.....	21
1.6.6 Participación de las Ventas tipo de cliente.....	22
1.6.7 Margen de Contribución y Costo Directo.....	22
1.6.8 Margen de Contribución y Costo Directo por Línea de Negocio.....	23
1.6.9 CIF y Gastos Operacionales, Ejecución del Presupuesto de Funcionamiento.....	23
1.6.10 Indicadores Financieros.....	25
<b>1.7 Proyección de Cierre Resultados Financieros 2013 y Proyecciones 2014.....</b>	<b>25</b>
1.7.1 Estado de Resultados Proyectado Año 2014.....	26
1.7.2 Consolidación de los Presupuestos año 2014.....	27
1.7.2.1 Presupuesto De Ventas.....	27
1.7.2.2 Presupuesto De Gastos.....	28
1.7.2.3 Presupuesto Inversión.....	28
1.7.2.4 Acciones Tomadas Situación Financiera Actual.....	29
<b>2. CUMPLIMIENTO NORMATIVO SOBRE PROPIEDAD INTELECTUAL.....</b>	<b>29</b>

### Lista de Tablas.

Tabla 1 Balance general por unidad de negocio.....	16
Tabla 2 Flujo de Caja por unidad de negocio.....	17
Tabla 3 Estado de flujo de efectivo.....	24
Tabla 4 Estado de cambios en el patrimonio.....	24
Tabla 5 Estado de pérdidas y ganancias.....	25
Tabla 6 Estado de pérdidas y ganancias por unidad de negocio.....	26
Tabla 7. Proyección Estado de Resultado 2014.....	26
Tabla 8. Comparativo PyG proyectado 2013 vs 2014.....	27



Tabla 9. Proyección de Ventas 2014. (Contratación). Tipos de Clientes.....	28
Tabla 10. Proyección de Ventas 2014. (Contratación). Líneas de Negocio.....	28
Tabla 11. Presupuesto por Grupos de Rubros.....	28
Tabla 12. Presupuesto PDTI 2014.....	29

### **Lista de Gráficos**

Grafica 1 Distribución disponible.....	16
Grafica 2 Flujo de caja neto .....	18
Grafica 3 Cartera clasificada por tipo de cliente .....	19
Grafica 4 Cartera por edades de vencimiento.....	20
Grafica 5 Cartera clasificada por unidad de negocios .....	20

### **Lista de Figuras**

Figura 1. Plan de Acción 2014.....	6
Figura 2. Participación Exportaciones por Países.....	8
Figura 3. Principales Proyectos de Inversión en Infraestructura año 2013.....	14



## **1. LOGROS IMPORTANTES DURANTE LA GESTION**

COTECMAR presenta los principales logros obtenidos en la gestión adelantada en el período comprendido 05 de julio de 2013 hasta el 27 de diciembre de 2013, bajo la estructuración de las Perspectivas Estratégicas que conforma el Mapa Estratégico de COTECMAR 2012-2014, las cuales son: Aprendizaje y Conocimiento, Innovación, Procesos Internos, Grupos de Interés y Financiera, dentro de estas perspectivas se enmarcan las Iniciativas Estratégicas que componen el Plan de Acción Corporativo que contiene los diferentes proyectos desarrollados en la vigencia y cuyos resultados se muestra a lo largo de este informe.

### **1.1 REVISIÓN ESTRATEGICA Y ESTRUCTURACIÓN PLAN DE ACCIÓN 2014**

Durante el último trimestre del año en curso se realizó una revisión de la Gestión Estratégica y el Direccionamiento Corporativo, donde se establecieron nuevos elementos que fundamentaron la Planeación Estratégica de COTECMAR. Con un equipo interdisciplinario y bajo la AHP” (ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS) se evaluó el cumplimiento del escenario COTECMAR en la Alta Mar.

Esta técnica ayudo a la priorización de los objetivos de resultado obteniendo el peso que deben tener dentro del ejercicio estratégico. Así mismo se valoró el impacto que tienen los objetivos estratégicos sobre los objetivos de resultado, con el fin de establecer el énfasis y la inversión en presupuesto que se debe hacer para la próxima vigencia. De igual forma esta misma valoración se realizó con los logros que se establecieron para el escenario Cotecmar se hace a la mar.

Como resultado del ejercicio se lograron identificar tres (3) proyectos en los cuales COTECMAR concentrará los esfuerzos para garantizar los logros propuestos en su ejercicio prospectivo que constituyen el marco de actuación del Plan de Acción y que fue aprobado en Consejo Directivo Ordinario del 29 de Noviembre de 2013, como se ilustra en la Figura N° 1. Plan de Acción 2014.

Por otra parte para el 2014 se declaró que el énfasis buscado en el Plan de Acción es el de la sostenibilidad financiera y los nuevos mercados, es por esto que todas las acciones descritas en el Plan de Acción 2014 buscan alcanzar los niveles requeridos por la corporación al fin del escenario.



Figura 1. Plan de Acción 2014.



## 1.2 PERSPECTIVA GRUPO DE INTERÉS.

### 1.2.1 Proyectos de Construcción.

#### ➤ PROYECTO OPV II

Se cumplió con el hito contractual acordado con la ARC al realizar la ceremonia de botadura y entrega de la construcción del Patrullero de Zona Económica Exclusiva ARC 07 de Agosto, el 04 de septiembre de 2013. Su construcción comenzó en enero del año 2011, generando cerca de 600 empleos directos y 1.100 indirectos, con un impacto positivo en la ciudad de Cartagena.



➤ **PROYECTO LANCHAS PATRULLERAS DE RÍO -LPR BRASIL**

La semana del 18 al 22 de noviembre de 2013, se realizó en Manaus Brasil la entrega de dos (2) de las cuatro (4) Unidades Lanchas Patrulleras de Río –LPR, que compró el Gobierno de ese País a COTECMAR. Las otras dos (2) Unidades restantes fueron entregadas en el mes de diciembre del 2013.



➤ **PROYECTO URR –SAFE BOATS-EDUARDOÑO**

El pasado mes de Noviembre del 2013 se dió la entrega del proyecto para la construcción y venta por parte de SBI de seis (6) Botes Tipo Defender 380X y un (1) bote tipo Apóstol, y seis (6) unidades Eduardoño a COTECMAR quién las adquiere a título de compra, por un valor de \$12.900 millones de pesos.



➤ **PROYECTO “GEOEXPLORER”**

El 20 de septiembre del 2013, se entrego el proyecto “Geoexplorer” buque tipo supply para exploración geotécnica un esquema completo de pinturas, cambios de aceros y remodelación de interiores.



➤ **PROYECTO “GEOEXPLORER”**

El 20 de septiembre del 2013, se entrego el proyecto “Geoexplorer” buque tipo supply para exploración geotécnica un esquema completo de pinturas, cambios de aceros y remodelación de interiores.



## 1.2.2 Nuevos Contratos

### ➤ CONTRATO IMPALA

El 20 de septiembre de 2013 se firmó con la empresa IMPALA un contrato por el valor de \$19.900.315.800, para la construcción de seis (6) barcazas y cuatro (4) pontones.

Este contrato tiene un plazo de ejecución de dieciocho (18) meses.



### ➤ CONTRATO N° 07 MDN-ARC-JOLA-COTECMAR 2013

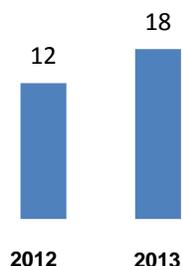
El 02 de septiembre de 2013 se firmó contrato para el mantenimiento a todo costo, que incluyen trabajos de reparación, dotación, mano de obra, suministro de repuestos y/o partes, herramientas especializadas, asistencia técnica, capacitación, pruebas de fábrica, pruebas de mar y pruebas de puerto, en cada uno de los grupos constructivos No. 100 casco y estructuras, No. 200 planta de propulsión, No. 300 planta eléctrica, No. 400 mando y exploración, No. 500 sistemas auxiliares, No. 600 habitabilidad y equipamiento, No. 700 armas, No. 800 integración de ingeniería y No. 900 varadero y servicios de apoyo, que integran las unidades a flote de la Armada Nacional, conforme a los anexos actividades básicas del plan de mantenimiento, por el valor de \$ 24.935.038.892. Este contrato tiene un plazo de ejecución hasta el 20 de diciembre de 2014.

## 1.2.3 Exportaciones.

COTECMAR en el año 2013 incrementa su nivel de participación de exportación por países con respecto al año anterior, tal como se muestra en la figura a continuación:

Figura 2. Participación Exportaciones por Países.

Cobertura por Países



PARTICIPACIÓN EXPORTACIONES POR PAISES – NOV 2013

El resultado muestra un incremento en la participación de las exportaciones frente al año anterior en un 33%, para una atención de 47 buques por mantenimiento y reparación. Así mismo las exportaciones al mes de octubre son por el valor de de \$30.375 millones.

### 1.3 PERSPECTIVA INNOVACIÓN

#### 1.3.1 Transferencia tecnológica STX – COTECMAR

Durante el periodo comprendido entre julio y diciembre del 2013, la corporación trabajó en el proceso de transferencia tecnológica con la empresa STX Offshore & Shipbuilding Co. (Corea del Sur).

El proceso adelantado se realiza a través de Programa de capacitación en el puesto de trabajo (On the Job Training) y se formalizó por medio del AGREEMENT FOR THE TRANSFER OF TECHNOLOGY firmado entre las partes el 15 de diciembre de 2012, el cual cubija dos grandes módulos:

- El entrenamiento en puesto de trabajo en Core Processes (Diseño y producción).
- Las pasantías en Business Processes Technologies (Recursos humanos, Estimación de costos, Logística y cadena de suministro, Gestión de la I+D, Mejora de proceso).

Las actividades de transferencia tecnológica entre STX y Cotecmar se iniciaron el 14 de mayo de 2013 en Corea del Sur en las instalaciones de STX Offshore & Shipbuilding. A la fecha se han cubierto las áreas de:

- Hull structure design I y II
- Machinery Design I y II
- Electrical & Weapon Design I y II
- Outfitting & accommodation
- R&D Management
- Logistics & Supply Chain Management
- Pre-outfitting PART Block assambly PART Pre-painting PART
- Human Resources / Training
- Quality Assurance I

Figura 1. Fotos Transferencia Tecnológica STX



En este proceso se han desplazado a Corea del Sur, 13 funcionarios de Cotecmar de los cuales 9 han asistido a On the Job Training y 4 a Internship. 11 personas ya finalizaron



sus procesos de transferencia y 2 están aún en curso. Por lo cual el porcentaje de ejecución actual corresponde al 44% de lo planeado para ejecutar entre 2013 y 2014. En estas actividades se generaron los correspondientes informes para explicitar el conocimiento.

De igual forma se realizó una misión tecnológica por parte de miembros del Consejo Directivo.

Figura 2. Fotos Transferencia Tecnológica STX Miembros Consejo Directivo Cotecmar



Figura 3. Fotos instalaciones STX



### 1.3.2 Nuevos emprendimientos

#### EMPRESA “INTEGRATED SOLUTIONS S.A.S”

El plan de acción del proyecto planteado para la puesta en funcionamiento de la empresa se encuentra en un 71%, en el cual se ha cumplido el 100% de la fase I “Proceso de Constitución” se continúa con la fase II “Plan Pre operativo” con un 21% que continúa hasta el mes de Noviembre con la consolidación de capacidades y en paralelo con la fase III “Operación de la empresa” con un 7% con la puesta en operación de Integrated Solutions como empresa independiente. En esta fase final se establecerán reuniones periódicas extraordinarias de seguimiento y control cada mes a partir del mes de octubre del presente a cargo de la Junta Directiva, con el objetivo de verificar el cumplimiento del plan de acción.

### 1.3.1 Proyectos de cooperación

- Fortalecimiento del sector astillero en el Meta  
En el marco de las estrategias de desarrollo sectorial promovidas por el Programa de Transformación Productiva – PTP del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se estructuró el proyecto “Fortalecimiento competitivo de las micro y pequeña empresas que componen la cadena productiva astillera en la región del Meta”, como parte de una alianza estratégica con la Corporación PROPAÍS, organización que fomenta, apoya y acompaña el desarrollo social y empresarial, especialmente de microempresas. El proyecto, que tiene como objetivo caracterizar una muestra del sector astillero en el Departamento del Meta, y generar estrategias para su fortalecimiento competitivo y la generación de encadenamientos productivos; finalizó exitosamente en el mes de Diciembre, fortaleciendo a 10 empresas de la zona en habilidades gerenciales, estrategias de asociación y buenas prácticas en materia de construcción y reparación de embarcaciones.
  
- Certificación proveedores  
Durante el 2013 se llevó a cabo en el marco el programa de “fortalecimiento de proveedores de Cotecmar”, la certificación en sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9001:2008 a 14 proveedores de servicios, proyecto desarrollado en cooperación con Bancoldex.





En Colombia, la industria astillera cuenta con una robusta cadena de proveedores, pero es evidente que el componente Nacional no satisface plenamente los requerimientos del sector. Para citar un ejemplo, se puede afirmar que cerca del 70% de metal incorporado en la construcción o reparación de una embarcación en Colombia es importado (Aceros inoxidables, acero naval, aluminio naval, etc.).

Así mismo, más del 90% de los bienes de capital como motores y hélices, dispositivos electrónicos y sistemas de defensa, son importados, impactando el precio final de las embarcaciones, y por ende, la postura competitiva y tecnológica de la Industria. Los principales proveedores se encuentran en países como Alemania, Japón, Inglaterra, Estados Unidos y Brasil.

Por ésta razón, desde las etapas tempranas del Macro proyecto PES se ha considerado como un aspecto fundamental para el logro de los objetivos planeados, contar con una cadena productiva integrada y capaz de atender los retos que deriva el mismo.

Con base en lo anterior, COTECMAR ha impulsado el desarrollo de importantes iniciativas, destacándose el proyecto de investigación “Sistema Sectorial de Innovación de la Industria Astillera Colombiana”, con el que se caracterizó la industria astillera a nivel nacional, se identificaron las brechas Tecnológicas, Competitivas y de Innovación y debido a este proceso, se definió un portafolio de programas a desarrollarse en el corto, mediano y largo plazo con el propósito de cerrar éstas brechas. Adicionalmente, la Corporación está articulada con los programas existentes en el país para la promoción y fortalecimiento de Sectores y Cadenas productiva, como el Programa de Transformación Productiva e INNPULSA-Bancóldex, ambos adscritos al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

### 1.3.2 Proyectos de financiación externa 2013.

#### **Convenios Escuela Naval de Cadetes Almirante Padilla – ENAP para proyectos de I+D 2013.**

Para el año 2012 la Armada Nacional le aprobó los siguientes proyectos a COTECMAR para ser financiados con cargo a su presupuesto de I+D, los cuales fueron trasladados a la ENAP para que se desarrollaran conjuntamente entre las dos instituciones.



- Desarrollo de un Sistema Enlaces Tácticos - DATALINK por un valor de \$100.000.000.
- Desarrollo de Capacidades de evaluación firma IR y firma radar de buques de guerra a través de simulación por un valor de \$50.000.000.

Los convenios fueron suscritos el 26 de agosto de 2013, iniciándose a partir de esa fecha la ejecución de ambos proyectos, los cuales tienen plazo de ejecución hasta 31 de diciembre de 2013. Aun no se ha recibido el desembolso de los recursos por parte de ENAP, lo cual ha retrasado la ejecución de los mismos, en lo que tiene que ver con contrataciones y/o compras con firmas o entes externos.

### **Participación en convocatorias INNPULSA**

COTECMAR se presentó en la convocatoria de INNPULSA COLOMBIA - Convocatoria IFR 002 para “Fortalecer las capacidades institucionales de transferencia y comercialización de tecnologías relevantes para el sector productivo de Colombia”. Con el proyecto “Fortalecimiento de las capacidades para la transferencia y comercialización de tecnologías navales de COTECMAR” orientándose en las tecnologías o productos navales fluviales desarrollados por la Corporación: Patrullero de Apoyo Fluvial Pesado (PAF-P), Patrullero de Apoyo Fluvial Liviano (PAF-L) y Lancha Patrullera de Río (LPR), acompañado de INVENTTA como entidad de apoyo quienes realizarían la metodología y ejecución del plan de trabajo del proyecto de comercialización de tecnologías. Los resultados de esta convocatoria no fueron satisfactorio por lo que INNPULSA solicitó que se presentara nuevamente la propuesta.

## **1.4 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

En esta perspectiva se identifica los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la Organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de los grupos de interés.

### **1.4.1 Gestión de Calidad.**

Certificación Integral ISO 9001 -2008.

El pasado viernes 6 de Diciembre de 2013, culminó la Auditoría Externa de Recertificación efectuada por LLOYDS REGISTER QUALITY ASSURANCE, en cuya reunión de cierre el Auditor Líder Ing. Carlos Araya, manifestó que recomendaría a su casa Matriz para que sea otorgado el nuevo certificado del S.G.C. bajo la norma ISO 9001:2008, hasta el año 2016. Dicho certificado contará con la ampliación del alcance, incluyendo las actividades de “Gestión de Proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación” y las actividades de “Construcción de Buques y artefactos Navales” para Planta Bocagrande.



### 1.4.2 Proyectos de Infraestructura.

Durante la gestión adelantada se desarrollaron proyectos que corresponden a las necesidades clasificadas como de máxima prioridad a nivel corporativo, existe una relación entre el nivel de inversión en infraestructura y la evolución de las ventas, con el fin de aumentar las capacidades productivas.

Los principales proyectos de inversión realizados durante la vigencia 2013 son:

Figura 3. Principales Proyectos de Inversión en Infraestructura año 2013.

PRINCIPALES PROYECTOS DE INVERSIÓN AÑO 2013	
<p><b>REPARACIÓN POSICIÓN DE VARADA N°5 PLANTA MAMONAL</b></p> 	<p><b>REPOTENCIACIÓN DEL SINCRÓLEVADOR ETAPA 4</b></p>  <p>Etapas del proceso de construcción de las vigas del módulo 13 del Sincroelevador</p>
<p><b>RELIMPIA DE ÁREAS DE MANIOBRAS Y MUELLES DE COTECMAR PLANTA MAMONAL ETAPA 2</b></p>  <p>Descarga de lodo en Fictira de Uruguae</p>	<p><b>IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA PARA EL TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES PROCEDENTES DE LAS PÓSAS SEPTICAS DE LA PLANTA</b></p>  <p>Sistema automatizado de dosificación instalado en cada una de las 6 pozas</p>
MODERNIZACIÓN DEL TALLER DE MECÁNICA ETAPA CUATRO	
 <p>Fachada Oficina ERP- Aulas</p>	 <p>Área por rehabilitar-Etapa 4 y que será destinada al taller de mecánica</p>

### 1.4.3 Recertificación PBIP



El día 21 de Agosto de 2013 se logró que la Planta Mamonal se recertificara de acuerdo con la Declaración 043, por la autoridad Marítima Colombiana (DIMAR) dentro del cumplimiento del Código



de Protección de Instalaciones Portuarias (PBIP), esta recertificación tiene vigencia de 5 años.

## **1.5 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO.**

### **1.5.1 Retoma del Proyecto ERP**

El 14 de agosto de 2013, ante el incumplimiento grave y reiterado de ACTUALISAP S.A.S, COTECMAR se ve obligado a terminar con justa causa, y de manera unilateral y anticipada el contrato No. 044/12 001/13.



El 19 de septiembre de 2013 se da la apertura del proceso de contratación para la retoma del proyecto de implementación del ERP-SAP para COTECMAR y después de efectuar las reuniones de negociación y obtener el máximo de nivel técnico posible sin producir riesgos entre el costo, tiempo y alcance requerido versus la oferta presentada, se selecciona como implementador al partner SAP ATOS por un monto de \$1.960 millones.

## **1.6 PERSPECTIVA FINANCIERA**

A continuación se relaciona la información financiera con corte a Noviembre del 2013.

COTECMAR, acorde con las tendencias de globalización y expansión y en la búsqueda de su consolidación como líder del mercado astillero a nivel de Latinoamérica y el Caribe, ha sido actor importante dentro del proceso con cambios en las metodologías de producción, fortalecimiento de su infraestructura, procesos tecnológicos y de innovación lo cual ha quedado reflejado en los resultados económicos de la corporación.

Bajo este contexto, ha sido indispensable la apropiación de una cultura de cambio en la estructura de los procesos, que acordes con la estrategia corporativa desarrollen la sostenibilidad financiera de la Corporación.

El desarrollo de la gestión financiera de la Corporación ha estado enfocado en la aplicación de la estrategia financiera, la cual, desde su puesta en marcha en el año 2012 con la implementación del modelo financiero ha permitido generar la información financiera clasificada por unidades de negocio lo cual ha permitido evaluar los resultados económicos de la Corporación a través del desempeño de las unidades de negocios como generadoras de recursos.

En ese sentido la generación de información financiera desde los alcances Contable, de Costos y de Tesorería ha permitido a la alta dirección mantener un panorama claro para la toma de decisiones en cumplimiento del Direccionamiento Estratégico de la Corporación.



### 1.6.1 Estados Financieros

Se generan por Unidades de Negocio y bajo un esquema de manejo de información que impacta en la calidad y oportunidad de la misma, permitiendo de esta forma obtener resultados conciliados desde la perspectiva contable, de costos y de tesorería creando herramientas corporativas para el monitoreo de los resultados Corporativos.

#### a) Balance General por Unidad de Negocio

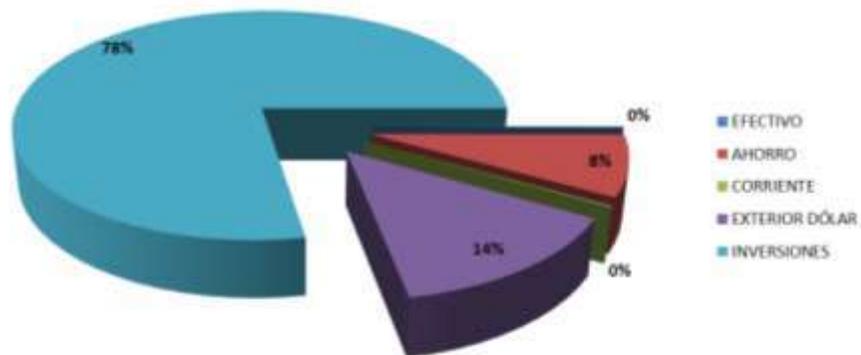
Tabla 1 Balance general por unidad de negocio

BALANCE GENERAL POR UNIDAD DE NEGOCIO Noviembre 2013	Mamonal Bocagrande Dircon				COTECMAR
TOTAL ACTIVO	85.677	54.123	127.558	27.126	294.484
TOTAL PASIVOS	9.586	28.909	68.486	6.326	113.307
TOTAL PATRIMONIO	76.091	25.214	59.072	20.800	181.177
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	85.677	54.123	127.558	27.126	294.484

#### a) Disponibles-Liquidez

El disponible de la corporación, representado en \$ 72.262 mm, se concentra principalmente en los recursos invertidos en el portafolio Skandia por valor de \$ 56.296 mm equivalentes al 78%; los saldos en cuentas del exterior por valor de \$ 10.005 mm equivalentes al 14%, el 8% restante, por valor de \$ 5.960 mm está representado por cuentas nacionales.

Grafica 1 Distribución disponible



El valor del Encargo Fiduciario valorado a precio de mercado es de \$56.143 mm al corte 30 de Noviembre de 2013.

La tasa Promedio de Rentabilidad del 2013 al cierre de la vigencia, fue del 3.92%, ésta tasa es inferior a la DTF promedio la cual se ubicó en niveles del 4.26% EA.

La rentabilidad del Portafolio en promedio mensual asciende a \$86.8 mm y en el total de lo corrido del año la utilidad supera los \$785 mm. Esta utilidad se presenta básicamente por la valorización de los títulos de Renta Fija.

### 1.6.2 Flujo de Caja:

Al cierre de Noviembre 2013 la Corporación ha obtenido Ingresos por valor de \$211.754 mm de los cuales el 99% corresponden a la operación del negocio y el 1% a rendimientos del portafolio.

Por Unidad de Negocio, la planta Construcciones ha generado el 59% del total de los ingresos de la Corporación; 24% corresponden a la planta Mamonal, y 17% a la Planta de Bocagrande.

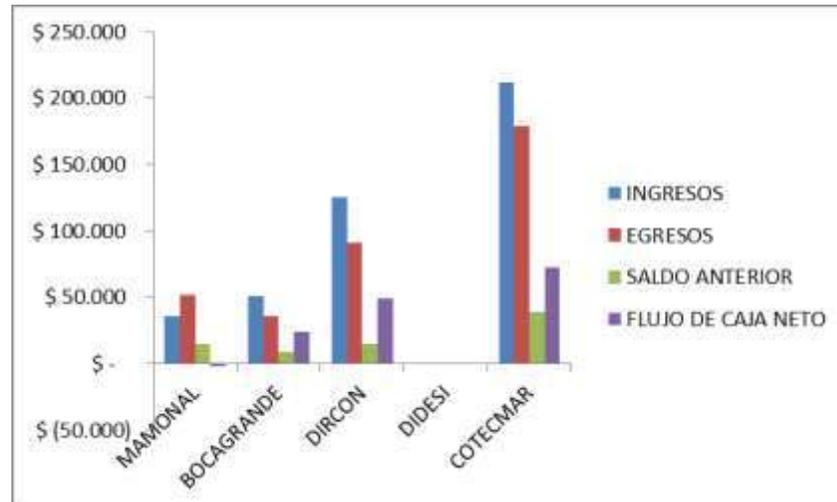
Con respecto a los egresos estos ascienden a la suma de \$178.645 millones, siendo la planta de Dircon la que mayor participación tuvo con un 51%, seguida por la planta Mamonal con un 29% y la planta de Bocagrande con un 20%.

Tabla 2 Flujo de Caja por unidad de negocio

FLUJO DE CAJA CONSOLIDADO	Ejecutado Nov 13	dic.-13	Total 2013
<b>INGRESOS</b>			
INGRESOS OPERACIONALES	209.182	12.782	221.963
INGRESOS NO OPERACIONALES (REND PORTAFOLIO)	2.572	128	2.700
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 211.754</b>	<b>\$ 12.910</b>	<b>\$ 224.663</b>
<b>EGRESOS</b>			
COSTOS DIRECTOS	147.835	21.424	169.258
CIF	12.924	1.213	14.138
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	11.599	1.762	13.361
EJECUCION PLAN DE INVERSION	4.704	737	5.441
EGRESOS NO OPERACIONALES (GASTOS BANCARIOS)	2.117	500	2.617
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 178.645</b>	<b>\$ 26.793</b>	<b>\$ 205.438</b>
<b>FLUJO DE CAJA MES</b>	<b>\$ 33.108</b>	<b>\$ (13.883)</b>	<b>\$ 19.225</b>
SALDO ANTERIOR	39.153	72.262	39.153
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>\$ 72.262</b>	<b>\$ 58.378</b>	<b>\$ 58.378</b>



Grafica 2 Flujo de caja neto



### 1.6.3 Gestión de Tesorería:

Durante el año 2013 se han obtenido resultados positivos por \$4.000 mm, los cuales impactan directamente el estado de resultado de la Corporación:

Tabla 3 Diferencial cambio cuenta compensación

ITEM	Ingreso	Egreso	Total
Diferencia Cambio Cuenta Compensacion	\$ 752.672.504,00	\$ 218.889.369,00	\$ 533.783.135,00
Utilidad Portafolio	\$ 2.337.743.578,00	\$ 1.382.232.378,64	\$ 955.511.199,36
Utilidad Forward	\$ 2.581.518.543,00	\$ 261.640.452,00	\$ 2.319.878.091,00
Intereses Cta Ahooro	\$ 171.548.836,00		\$ 171.548.836,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.843.483.461,00</b>	<b>\$ 1.862.762.199,64</b>	<b>\$ 3.980.721.261,36</b>

- Diferencia cambio Cuenta Compensación:** A comienzo de año la tesorería realizó una estrategia de cobertura natural que garantizará que las exportaciones cubrían las obligaciones en moneda extranjera, esto sumado a una estrategia del dólar que establece un techo (Valor usado para Vender) y un piso (Valor usado para Comprar) dieron como resultado una utilidad de \$534 millones.
- Utilidad Portafolio:** Hasta Noviembre de 2013 el portafolio ha generado una rentabilidad de casi 1000 millones de pesos, los resultados que se han obtenido gracias a la buena administración del flujo de caja, sobretodo en el segundo semestre donde se han optimizado los saldo en caja de tal manera que se evitan tener recursos en cuentas de ahorros y todo los excedentes de liquidez se traslada al portafolio.

- **Utilidad Forward:** La Corporación ha obtenido rentabilidades por los 4 Forward de OPV y los 4 Forward de LPR Brasil por valor de \$2.320 millones, lo que muestra que el forward no es solo una herramienta que nos permite asegurarnos, si no que en momentos de mucha fluctuación de la moneda nos permite obtener una utilidad adicional que se muestra en el estado de resultado de la corporación.
- **Intereses:** Las cuentas de ahorro han generado intereses por valor de \$172 millones.

#### 1.6.4 Cuentas por Cobrar:

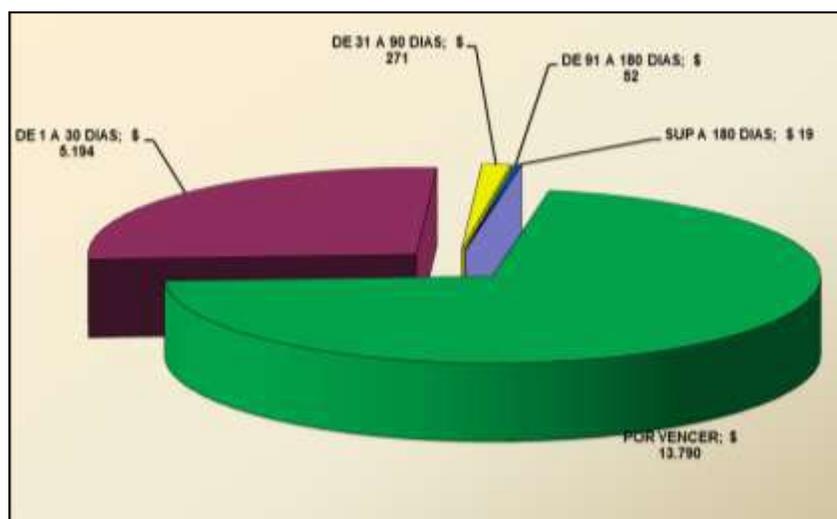
Al cierre del mes de Noviembre de 2013 las cuentas por cobrar de la Corporación ascienden a \$ 19.326 millones sobre los cuales el cliente Armada Nacional tiene participación del 68%; los clientes Particulares Extranjeros participan con el 23% y los clientes Particulares Nacionales con el 9%.

En la ejecución de la vigencia 2013, las partidas registradas en cuentas por cobrar, han presentado un comportamiento regular con la dinámica de la operación del negocio.

Grafica 3 Cartera clasificada por tipo de cliente



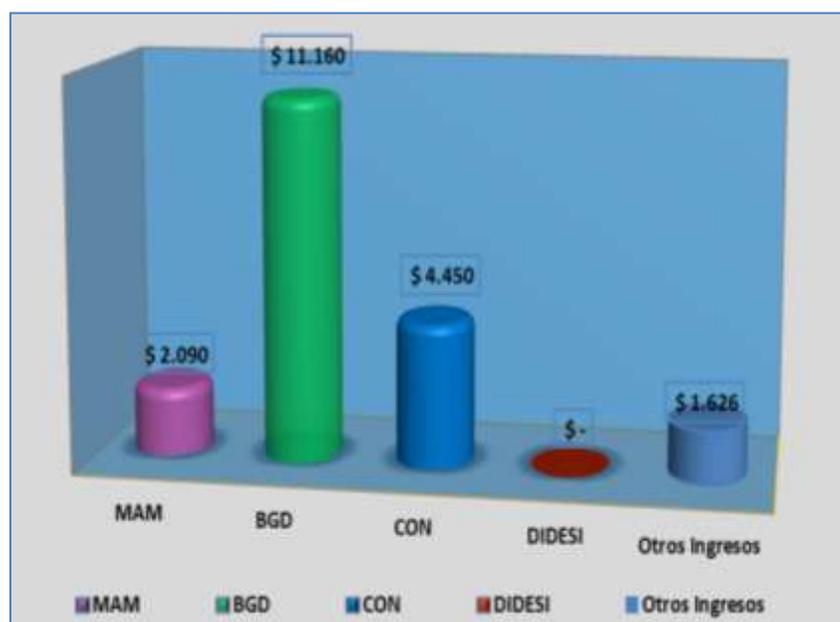
Grafica 4 Cartera por edades de vencimiento



En cuanto a los índices de vencimiento, la cartera de la Corporación mantiene un nivel de cartera Corriente; al cierre del periodo alcanzó un porcentaje por vencer del 71%.

Por Unidad de Negocio, las cuentas por cobrar, están distribuidas como sigue: La planta Bocagrande con saldos en cartera por valor \$ 11.160 millones alcanza el 58%, Planta Construcciones con saldo de \$ 4.450 millones equivalente al 23% del total de la cartera; la planta Mamonal con \$ 2,090 millones equivalente al 11% y cartera por otros Ingresos \$ 1.626 millones que corresponde al 8%.

Grafica 5 Cartera clasificada por unidad de negocios



### a. Propiedad planta y Equipo

Como estrategia de sostenibilidad y con el fin de disminuir el impacto generado por el proceso de depreciación y amortización que recae sobre la propiedad planta y equipo, la Corporación ha optado por la figura de arrendamiento operativo con opción de compra a fin de continuar con el fortalecimiento de las capacidades tecnológicas y productivas que permitan atender los niveles de producción requeridos.

### b. Pasivo y Patrimonio

Los pasivos de la corporación, están representados básicamente en anticipos recibidos de clientes que constituyen una fuente sana de financiación y que tienen como contraprestación la entrega de un bien o la prestación de un servicio, de esta manera el capital de trabajo se impacta en función del grado de avance de los proyectos. La corporación no presenta obligaciones financieras salvo las representadas en el mecanismo de pago anticipado a los proveedores por medio de la figura de factoring que consiste en obligaciones de corto plazo. El apalancamiento con los proveedores representa un 13% del pasivo total.

Al cierre de la vigencia 2012 el patrimonio de la corporación reporta una disminución del (-2,8%) con respecto al año 2011 como consecuencia de la ejecución de los excedentes contables de los años 2010 y 2011. Al cierre del mes de Noviembre de 2013 el patrimonio de COTEMAR asciende a \$181.177 millones de pesos.

#### 1.6.5 Estado de Resultados por unidad de Negocio

ESTADO DE RESULTADOS NOVIEMBRE 2013	Mamonal	Bocagrande	Dircon	COTECMAR
<b>Ingresos Operacionales</b>	\$ 31.716	\$ 33.797	\$ 85.174	\$ 151.627
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>8.080</b>	<b>2.306</b>	<b>14.835</b>	<b>25.103</b>
<b>COSTO DE VENTA</b>	<b>32.496</b>	<b>36.010</b>	<b>72.361</b>	<b>141.889</b>
<b>EXCEDENTE BRUTO</b>	<b>(779)</b>	<b>(2.212)</b>	<b>12.814</b>	<b>9.738</b>
Egresos Operacionales	10.750	6.256	10.837	27.843
<b>Excedente/Deficit Operacional</b>	<b>\$ (11.529)</b>	<b>\$ (8.468)</b>	<b>\$ 1.977</b>	<b>\$ (18.105)</b>
Resultado No Operacional - Neto	1.494	2.387	6.483	10.364
<b>Excedente/Deficit Neto</b>	<b>\$ (10.036)</b>	<b>\$ (6.081)</b>	<b>\$ 8.460</b>	<b>\$ (7.741)</b>

### a. Ventas

Las ventas consolidadas de la Corporación, ascienden a la suma de \$ 151.627 mm, las cuales se encuentran impactadas en un 5% por la aplicación del concepto de la Contaduría General de la Nación. Con respecto a la ejecución del mismo periodo, en el año inmediatamente anterior no presenta incremento en la generación de ingresos.

Respecto a las metas de ventas, la Corporación alcanza ejecución del 60% de la meta de ventas esperada para el periodo y el 54% de la meta total.



La planta MAMONAL alcanzó ejecución del 68% de la meta de venta proyectada, con aporte de \$ 31.716 mm al total de las ventas Corporativas.

Los ingresos de la planta Mamonal, se encuentran jalonados por las ventas a clientes particulares extranjeros, los cuales aportan el 46% del total de la facturación.

Las ventas de la planta Bocagrande alcanzan ejecución del 47% de la meta de venta esperada al cierre del mes de Noviembre con ingresos netos operacionales por \$ 33.797 mm de los cuales el 95% corresponde a facturación de la Armada Nacional, principalmente al contrato 027-MDN-ARC-JOLA 2012.

DIRCON, ejecutó ventas por \$ 85.174 mm, con ejecución del 68% de la meta de facturación esperada para el periodo. La principal facturación corresponde al proyecto OPV II la cual equivale al 65% del total generado por la planta.

#### 1.6.6 Participación de las Ventas tipo de cliente



Del total de los ingresos facturados al cierre del periodo, el 68% corresponde a ventas a la Armada Nacional por valor de \$ 103.639 mm, de los cuales los principales valores corresponden: \$55.009 mm al proyecto OPV II, \$22.666 mm al Contrato global No, 27/12, \$ 7.596 mm al Proyecto Submarinos y valor de la ejecución de los saldos finales de los contratos 05/12 y 012/11 por \$ 2.163 mm.

Las ventas a clientes particulares extranjeros equivalen al 16% del total de las ventas, con facturación acumulada al cierre del periodo por valor de \$ 23.930 mm con proyectos importantes como Lanchas Patrulleras LPR Brasil, Carmela, Pacific Explorer, y MN Canaima. Las ventas a clientes Particulares Nacionales ascienden a \$24.058 mm equivalente al 16% del total de la facturación; entre los proyectos más representativos en cuanto a facturación generada están: Botes Ecopetrol, RM Bajo Nuevo, MN Pacific Sun y M/N San Andrés.

#### 1.6.7 Margen de Contribución y Costo Directo

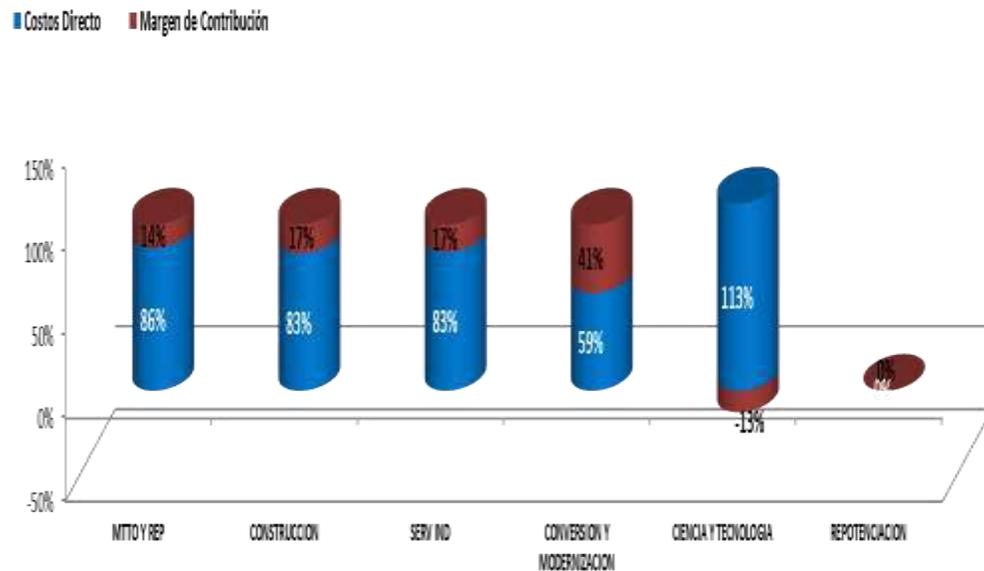


Al cierre del periodo, la Corporación ha generado margen de contribución por valor de \$25.103 mm equivalente al 17%, con ejecución de costos directos de \$126.525 mm. La planta Mamonal generó margen de contribución por \$ 8.080 mm equivalentes al 25%; la ejecución de costos directos asciende a \$ 23.636 mm. La planta Bocagrande generó margen de contribución del 7% que corresponde a \$ 2.306 mm con costos directos de \$31.491 mm, El margen de Contribución de la Planta Construcciones alcanza el 17 % representado en \$ 14.835 mm.

Por línea de Negocios, el margen de contribución se concentra en Mayor proporción en los servicios de Construcciones con margen del 17% y participación en las ventas totales del 59%.

Mantenimiento y Reparaciones generó margen de Contribución del 14% con participación en el total de las ventas del 40%, Servicios Industriales y Conversión y Modernización alcanzaron márgenes del 17% y 41% respectivamente, no obstante estas líneas no impactan significativamente debido al bajo nivel de ventas que reportan.

#### 1.6.8 Margen de Contribución y Costo Directo por Línea de Negocio



#### 1.6.9 CIF y Gastos Operacionales, Ejecución del Presupuesto de Funcionamiento

La ejecución de CIF y Gastos de funcionamiento de la Corporación al cierre del mes de Noviembre/13, ascienden a \$42.510 mm equivalente al 29% de los ingresos, generando un margen de contribución del 16%.

La ejecución correspondiente a los gastos de funcionamiento alcanza \$ 23.470 mm equivalente al 83% de cumplimiento del presupuesto anual asignado



Los conceptos de CIF Y Gastos operacionales de mayor peso de participación corresponden a: personal 35%, depreciación 18%, provisiones con el 14% y mantenimiento y reparaciones 6%

### b) Estado de Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo de la Corporación, al cierre del periodo, muestra que los recursos de la Corporación provienen principalmente del desarrollo de su objeto social. Los valores relacionados con actividades de inversión y financiación corresponden a la ejecución del presupuesto destinado para PDTI 2011-2012 aprobados por el Consejo Directivo.

**Tabla 3 Estado de flujo de efectivo**

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO NOVIEMBRE DE 2013	
<b>FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	
Excedente Neto del Ejercicio	(7.741)
Depreciación	7.941
Amortización	1.751
Provision para contingencias	(1.210)
Perdida en retiro de propiedad, planta y equipo	(127)
Efectivo Provisto por actividades de Operación	40.943
Efectivo Utilizado en Actividades de Inversión	(5.455)
Efectivo provisto (utilizado en) Actividades de financiación	(2.379)
<b>DISMINUCION (AUMENTO ) NETO DE EFECTIVO</b>	<b>33.108</b>
Saldo Inicial de Efectivo	39.153
<b>SALDO FINAL DEL EFECTIVO</b>	<b>72.262</b>

### c) Estado de Cambios en el Patrimonio:

Los cambios en el patrimonio que presentan una disminución del 1% con respecto al año 2012, obedecen principalmente a la operación del negocio y a la ejecución de los recursos aprobados para investigación y desarrollo con excedentes contables 2010-2011

**Tabla 4 Estado de cambios en el patrimonio**

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NOVIEMBRE DE 2013	
<b>SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b>	<b>191.177</b>
Incremento aportes industriales de trabajo	88
Aporte adicional del Mindefensa	-
Excedente neto de ingresos sobre egresos del ejercicio	(7.741)
Apropiaciones	2.462
Utilización de reservas	(2.347)
Traslados	(2.462)
<b>SALDOS AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2013</b>	<b>181.177</b>



### 1.6.10 Indicadores Financieros

La fortaleza financiera de la corporación se encuentra concentrada en su liquidez, esta presenta capacidad para atender sus obligaciones de exigibilidad inmediata, cuenta con activos que respaldan los pasivos, esto lo observamos en la relación activo corriente y pasivo corriente que presenta una proporción 1,41 veces, y lo respalda el flujo de caja que al cierre de vigencia tiene un saldo final efectivo de \$72.262 mm.

La corporación está haciendo uso adecuado de los recursos que tiene a su disposición para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, esto se refleja en los niveles de solidez de la Corporación representado en 2,6 veces. Además de la estabilidad financiera que tiene la empresa, también alcanza niveles de endeudamiento relativamente bajos con el 38,48%

### 1.7 Proyección de Cierre Resultados Financieros 2013 y Proyecciones 2014

La corporación ha presentado durante la vigencia 2013, una ejecución en ventas por valor de \$151.627 mm , equivalente al 54% del total de la meta esperada la cual se encontraba establecida en \$267.945 mm, con margen de contribución del 26% y utilidad operacional de \$25.382 mm.

No obstante lo anterior, las metas Corporativas han sido reajustadas, debido principalmente a los periodos de ejecución de los proyectos (hitos y fechas de entrega) y al comportamiento del mercado a nivel nacional e internacional, lo cual ha impactado la actividad de la Corporación. De esta forma se establecieron metas de ventas y márgenes de contribución y utilidad acordes con las condiciones de mercado y operación actual; Así, las ventas al cierre de la vigencia 2013 se encuentran estimadas en \$ 229.782 mm, margen de contribución del 14% y excedente operacional por \$-11.931 mm.

En el desarrollo normal de la actividad de la Corporación, se presenta la mayor concentración de ventas en el último trimestre.

Tabla 5 Estado de pérdidas y ganancias

	COTECMAR Py INICIAL	COTECMAR ACTUAL
<b>Ingresos Operacionales</b>	\$ 267.945	\$ 229.782
<b>COSTO DE VENTA</b>	215.001	214.487
<b>EXCEDENTE BRUTO</b>	52.944	15.295
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	27.561	27.226
<b>Excedente/Deficit Operacional</b>	\$ 25.383	\$ (11.931)
Resultado No Operacional - Neto	5.003	8.542
<b>Excedente/Deficit Neto</b>	\$ 30.385	\$ (3.389)



Los resultados esperados para el año 2014, acorde con el comportamiento de cierre del periodo 2013, se ubican en niveles de ventas de \$244.887 mm con margen de contribución del 19% y resultado operacional de \$ 866 mm.

Tabla 6 Estado de pérdidas y ganancias por unidad de negocio

	MAMONAL	BOCAGRANDE	DIRCON	COTECMAR
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	\$ 44.000	\$ 71.924	\$ 128.963	\$ 244.887
<b>COSTO DE VENTA</b>	29.920	55.381	113.488	198.789
<b>EXCEDENTE BRUTO</b>	\$ 14.080	\$ 16.543	\$ 15.476	\$ 46.098
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>	15.886	13.511	15.834	45.232
<b>EXCEDENTE OPERACIONAL</b>	\$ (1.806)	\$ 3.031	\$ (359)	\$ 866
<b>Resultado No Operacional - Neto</b>	1.968	87	789	2.844
<b>EXCEDENTE NETO</b>	\$ 161	\$ 3.119	\$ 430	\$ 3.710

### 1.7.1 Estado de Resultados Projectado Año 2014.

En la siguiente tabla se muestra el detalle de las proyecciones financieras para la vigencia 2014.

Tabla 7. Proyección Estado de Resultado 2014  
Cifras dadas en millones de pesos.

CONCEPTO	Py 2014	Análisis vertical
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 244.887</b>	
<b>Costos Directos</b>	\$ 198.789	<b>81,2%</b>
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	\$ 46.098	<b>18,8%</b>
<b>COSTO DE VENTA</b>	\$ 198.789	<b>81,2%</b>
<b>EXCEDENTE BRUTO</b>	<b>\$ 46.098</b>	<b>18,8%</b>
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>	\$ 45.232	<b>18,5%</b>
<b>EXCEDENTE OPERACIONAL</b>	<b>\$ 866</b>	<b>0,4%</b>
<b>Resultado No Operacional - Neto</b>	<b>\$ 2.844</b>	<b>1,2%</b>
<b>EXCEDENTE NETO</b>	<b>\$ 3.710</b>	<b>1,5%</b>

La proyección financiera de la Corporación estima alcanzar para la próxima vigencia, excedentes netos por valor de \$3.710 millones, considerando un porcentaje de costos directo del 81,2% sobre el total de las ventas. El margen neto proyectado a alcanzar se estima en el 1,5%, mejora considerable respecto a la presente vigencia cuya estimación de cierre se estima en -1,5%. El escenario planteado es un escenario moderado en ventas, con una estructura financiera en cuanto a costos y gastos, congruentes con la evolución de la Corporación, sin embargo en el marco del Direccionamiento Estratégico

de la Corporación, el PDTI (Plan de Desarrollo Tecnológico e Investigación), el Plan de Negocios y el Plan de Acción asociado a los recursos asignados, esperan contribuir con el mejoramiento en las tendencias de estos indicadores de resultados y así mismo aportar a la propuesta de valor planteada por la Corporación en cuanto a Oportunidad, Calidad, Diferenciación y Conocimiento.

La estrategia financiera para la proyección de la vigencia 2014, se fundamenta en un escenario orientado al cumplimiento en ventas, acompañado por gestiones de eficiencia en el registro racional de los gastos y costos. De igual manera en el seguimiento a las proyecciones del margen de contribución y los gastos operacionales.

El comparativo de la proyección 2013 vs 2014 se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 8. Comparativo PyG proyectado 2013 vs 2014  
Cifras dadas en millones de pesos.

CONCEPTO	Py cierre 2013	Analisis vertical	Py 2014	Analisis vertical
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 229.782</b>		<b>\$ 244.887</b>	
Costos Directos	\$ 197.131	<b>85,8%</b>	\$ 198.789	<b>81,2%</b>
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>\$ 32.651</b>	<b>14,2%</b>	<b>\$ 46.098</b>	<b>18,8%</b>
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 17.356	<b>7,6%</b>	\$ 0	<b>0,0%</b>
<b>COSTO DE VENTA</b>	<b>\$ 214.487</b>	<b>93,3%</b>	<b>\$ 198.789</b>	<b>81,2%</b>
<b>EXCEDENTE BRUTO</b>	<b>\$ 15.295</b>	<b>6,7%</b>	<b>\$ 46.098</b>	<b>18,8%</b>
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 27.226</b>	<b>11,8%</b>	<b>\$ 45.232</b>	<b>18,5%</b>
<b>EXCEDENTE OPERACIONAL</b>	<b>-\$ 11.931</b>	<b>-5,2%</b>	<b>\$ 866</b>	<b>0,4%</b>
<b>Resultado No Operacional - Neto</b>	<b>\$ 8.542</b>	<b>3,7%</b>	<b>\$ 2.844</b>	<b>1,2%</b>
<b>EXCEDENTE NETO</b>	<b>-\$ 3.389</b>	<b>-1,5%</b>	<b>\$ 3.710</b>	<b>1,5%</b>

## 1.7.2 Consolidación de los Presupuestos año 2014.

El pasado Consejo Directivo del 29 de noviembre de 2013 fue aprobado los presupuestos de venta, funcionamiento e inversión.

### 1.7.2.1 Presupuesto De Ventas.

El presupuesto de ventas aprobado se relaciona en la Tabla N°9 y N°10.



Tabla 9. Proyección de Ventas 2014. (Contratación). Tipos de Clientes  
Cifras en millones de Pesos

CLIENTE	PRESUPUESTAL			
	MAMONAL	BOCAGRANDE	DIRCON	TOTAL
ARC	2.000	45.236	179.000	226.236
NACIONAL	2.383	12.838	0	15.221
EXTRANJERO	29.698	1.086	0	30.784
<b>TOTAL</b>	<b>34.080</b>	<b>59.161</b>	<b>179.000</b>	<b>272.241</b>

Tabla 10. Proyección de Ventas 2014. (Contratación). Líneas de Negocio  
Cifras en millones de Pesos

LINEA DE NEGOCIO	PRESUPUESTAL			
	MAMONAL	BOCAGRANDE	DIRCON	TOTAL
Construcciones	0	10.268	179.000	189.268
Mantenimiento y Reparación	33.265	47.893	0	81.157
Servicios Industriales	0	1.001	0	1.001
Conversión y Modernización	435	0	0	435
Desmantelamiento	380	0	0	380
<b>Total Ventas</b>	<b>34.080</b>	<b>59.161</b>	<b>179.000</b>	<b>272.241</b>

### 1.7.2.2 Presupuesto De Gastos

El presupuesto de gastos consolidado aprobado se relaciona en la Tabla N°11.

Tabla 11. Presupuesto por Grupos de Rubros.  
Cifras en millones de pesos

RUBROS	PPTO CIERRE 2013	PPTO PROYECCION 2014	VARIACION
I. Rubros Asociados al Recurso Humano	17.513	20.417	16,6%
II. Rubros Asociados Maquinaria y Equipo	5.001	3.116	-37,7%
III. Rubros Asociados Servicios	2.000	1.759	-12,1%
IV. Rubros Asociados Asesorías	1.091	555	-49,1%
V. Rubros Asociados Comercial	836	356	-57,5%
VI. Rubros Legales	132	143	8,1%
VII. Rubros de Soporte Corporativo	1.762	3.402	93,1%
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>28.336</b>	<b>29.748</b>	<b>5,0%</b>

### 1.7.2.3 Presupuesto Inversión

El presupuesto de inversión consolidado aprobado se relaciona en la Tabla N°12.



Tabla 12. Presupuesto PDTI 2014

PDTI	INVERSION 2014
INFRAESTRUCTURA	588
TICS	1.428
I+D+I	679
SIAO	532
<b>TOTAL</b>	<b>3.227</b>

#### 1.7.2.4 Acciones Tomadas Situación Financiera Actual.

Frente a la situación financiera actual, desde la Alta Dirección se emprendieron acciones inmediatas para darle solución a la problemática presentada, entre la que se encuentran: análisis de toda la estructura financiera de la Corporación, revisión de los costos actuales asociados a los proyectos, revisión de los procesos de la Corporación a fin de hacerlos más eficientes, análisis de la estructura del gasto y estudio de la reorganización y restructuración de la Estructura Organizacional de COTECMAR, revisión del Plan de Negocios y establecimiento de metas de ventas para cada Unidad de Negocio, reorganización de la nómina.

Parte de estas acciones fueron emprendidas para presentar los presupuestos del año 2014 para someterlo a aprobación del Consejo Directivo, algunas de estas acciones todavía se encuentran en desarrollo y estudio para seguir trabajándolas en el año 2014.

## 2. CUMPLIMIENTO NORMATIVO SOBRE PROPIEDAD INTELECTUAL.

En cumplimiento de lo estipulado en la Ley 603 de 2000, según la cual se debe indicar en los informes de gestión el "estado de cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual", y conscientes de la importancia que reviste la propiedad Industrial y los derechos de autor, la Corporación cumple cuidadosamente con las disposiciones legales vigentes sobre propiedad industrial y derechos de autor expedidas en Colombia y demás normas internacionales adoptadas que regulan la materia.

Conforme lo anterior, se declara a la Corporación como titular de los activos intangibles y derechos de propiedad intelectual registrados legalmente ante las oficinas competentes, así mismo se afirma que en todos aquellos casos en que no se es titular originario de los derechos de propiedad intelectual que se encuentra bajo su uso y goce, se han adquirido de terceros tales derechos con las formalidades y requisitos legales, bajo estos mismos lineamientos se han cedido a terceros la titularidad de sus derechos bajo licenciamientos o cesión con las formalidades y requisitos legales exigidos.

