

ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA COTECMAR

CARLOS MURILLO FERNANDEZ

VICTOR BELTRAN NAVARRO



UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

ESPECIALIZACION EN FINANZAS

CARTAGENA D.T. Y C.

2015

ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA COTECMAR

CARLOS MURILLO FERNANDEZ

VICTOR BELTRAN NAVARRO

Monografía como requisito

Para optar al título de Especialista en Finanzas

Asesor

RAFAEL ESCALANTE CORTINA

Docente de U. de C.



UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

ESPECIALIZACION EN FINANZAS

CARTAGENA D.T. Y C.

2015

Cartagena de Indias D.T. y C., 06 Marzo del 2015.

Señores

COMITÉ DE GRADUACIÓN

POSTGRADO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

CIUDAD

Asunto: Presentación de Monografía.

Respetados señores por medio de la presente hago constar que he asesorado la monografía titulada: **“ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA COTECMAR.** Elaborado por los estudiantes **CARLOS MURILLO FERNANDEZ y VICTOR MANUEL BELTRAN NAVARRO.**

FONTANILLA, para optar al título de Especialista en Finanzas. La cual los estudiantes han mostrado gran interés y desempeño profesional al desarrollo de la presente investigación.

Atentamente,

RAFAEL ESCALANTE CORTINA

Director

Cartagena de Indias D.T. y C., 06 Marzo del 2015.

Señores

COMITÉ DE GRADUACIÓN

POSTGRADO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

CIUDAD

Asunto: Entrega del Informe Final de la Monografía.

Respetados señores por medio de la presente nos permitimos hacerle entrega del Informe Final de la Monografía titulada: **“ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA COTECMAR.** Elaborado por los estudiantes **CARLOS MURILLO FERNANDEZ y VICTOR MANUEL BELTRAN NAVARRO,** Investigación que se adelantó bajo la asesoría del docente **RAFAEL ESCALANTE CORTINA.**

En espera de sus constructivos aportes.

Atentamente,

CARLOS MURILLO FERNANDEZ

VICTOR MANUEL BELTRAN NAVARRO

C.C. 7.920.712

C.C. 9.292.385

Dedico esta monografía de grado:

A Dios padre todo poderoso, que nos brindó paciencia, perseverancia y sabiduría para lograr culminar este proyecto.

A nuestros padres que nos motivaron y aconsejaron en este hermoso reto que hoy en día es una realidad.

A nuestros familiares e hijos que con su paciencia y tolerancia aceptaron esas largas horas de estudio y trabajo en el desarrollo de la especialización.

A mi compañero de monografía, por su amistad, responsabilidad y dedicación.

VICTOR MANUEL BELTRAN N.

CARLOS MURILLO FERNANDEZ.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION

1. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	10
2. JUSTIFICACION.....	11
3. OBJETIVOS.....	11
3.1. Objetivo General.....	11
3.2. Objetivos Específicos.....	12
4. MARCO TEORICO.....	12
4.1. Antecedentes.....	12
4.2. Fundamentos Teóricos en el Análisis de Sostenibilidad Financiera.....	15
5. METODOLOGIA.....	19
5.1. Tipo de Investigación.....	19
5.2. Método de Investigación.....	20
5.3. Fuentes e Instrumentos de Recolección de Información.....	20
5.4. Procesamiento y Análisis de Datos.....	21
6. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO.....	22
6.1. Fase 1. Realización Estudio Diagnostico.....	22
6.2. Fase 2. Determinación de los Componentes para el Modelo de Análisis de Sostenibilidad.....	23
6.3. Fase 3. Estrategias para la Aplicación del Modelo de Análisis de Sostenibilidad.....	24
7. ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA.....	26
8. RECURSOS, PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIACION.....	27
9. DIAGNOSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA.....	27
9.1. Análisis de la Situación.....	27
9.2. Análisis del Entorno.....	30
9.3. Análisis Interno.....	35
9.4. Objetivos y Metas.....	36
9.5. El Mercado.....	37
9.6. Estrategias Corporativas.....	38
10. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD.....	39
10.1. Evaluación Financiera.....	44
10.2. Indicadores Financieros.....	55
10.3. Proyecciones.....	61
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
12. BIBLIOGRAFIA.....	70

INDICE

TABLAS

Tabla 1. Balance General	44
Tabla 2. Estado de Resultado.....	48
Tabla 3. Flujo de Efectivo.....	50
Tabla 4. Estado de Resultado por Unidad de Negocio.....	51
Tabla 5. Estado de Resultado Estimado.....	52
Tabla 6. Punto de Equilibrio.....	54
Tabla 7. Escenario Optimista.....	61
Tabla 8. Escenario Medio.....	66
Tabla 9. Escenario Pesimista.....	67

GRAFICOS

Grafico 1. Comportamiento en Ventas.....	29
Grafico 2. Crecimiento PIB por Regiones.....	33
Grafico 3. Mercado Potencial por Tránsito de Buques.....	34
Grafico 4. Evolución de CIF y Gastos.....	40
Grafico 5. Comportamiento Depreciación.....	41
Grafico 6. Niveles de Margen de Contribución.....	42
Grafico 7. Ventas vs Utilidad Operacional.....	43
Grafico 8. Disponible.....	45
Grafico 9. Ventas por Tipo de Cliente.....	53

Grafico 10. Ventas por Líneas de Negocio.....	53
Grafico 11. Participación por Tipo de Cliente.....	63
Grafico 12. Proyección Precio Dólar	64

FIGURAS

Figura 1. Visión Sistémica de COTECMAR.....	35
Figura 2. Retos Direccionadores.....	37

CUADROS

Cuadro 1. EBITDA.....	58
-----------------------	----

INTRODUCCIÓN

El concepto de sostenibilidad lo aplicamos a la industria como la habilidad de la corporación de mantener su operación, servicios y beneficios durante toda su vida, considerando los aspectos económicos en que se desarrolla el negocio y pensando en la planeación de periodos prolongados.

El propósito es mostrar la realidad del negocio con la información financiera recopilada y consolidada. En el año 2014 se implementaron estrategias orientadas a lograr la eficiencia y a mejorar el control sobre los procesos en aras de alcanzar los resultados que permitan el crecimiento de la empresa.

Este documento está enmarcado en el análisis y verificación de las diferentes situaciones que impactan positiva o negativamente los resultados de la Corporación y orientado a la consecución de los objetivos.

Muchas de las actividades estuvieron enfocadas al análisis, seguimiento y evaluación de los recursos corporativos, teniendo en cuenta todas las condiciones del negocio y como herramienta para examinar las actividades tendientes al mejoramiento de la productividad y maximización de la rentabilidad y sostenibilidad de la Corporación.

1. FORMULACION DEL PROBLEMA

Durante los últimos cinco años la empresa COTECMAR ha sufrido algunas situaciones de crisis financiera que ha generado preocupación en cuanto a la continuidad operacional de la empresa en el futuro, por lo cual es necesario implementar nuevas decisiones que permitan encarrilar el negocio hacia un entorno de productividad futuro, para esto se requiere de sistemas de información permanente que apoyen la estructuración de escenarios futuros.

Las operaciones de la empresa deben estar ligadas con el direccionamiento estratégico que es el camino que la organización planteo por medio de unos objetivos que le permitirán prepararse para enfrentar los retos futuros, que sin la información del comportamiento financiero apropiado no se pueden establecer rutas proactivas hacia la sostenibilidad constante, y la corporación debe asumir la responsabilidad en el desarrollo de las operaciones inefectivas, lo cual está amarrado al compromiso que tiene con relación al contexto económico, social y ambiental.

La problemática financiera de la empresa radica en la falta de sistemas de análisis históricos y coyunturales que permitan la construcción de escenarios futuros para conocer la sostenibilidad financiera de la misma. Por lo cual es importante responder el siguiente interrogante ¿COTECMAR es sostenible financieramente para los próximos cinco años?

2. JUSTIFICACIÓN

Para determinar las expectativas que la empresa debe tener en cuanto al mercado y la operación del negocio, se requiere la creación de un estudio de la situación histórica de la empresa, para tener las bases sobre las cuales debe soportar las pretensiones de mantenerse en el mercado y las decisiones para preparar a la corporación para situaciones futuras.

Es necesario realizar la comparación de resultados obtenidos para hacer una perspectiva de la situación en la cual se encuentra la corporación y por la cual se deben definir variables que impacten el desarrollo corporativo y que permitan la construcción de escenarios futuros, con los cuales se puedan realizar evaluaciones financieras que generen la información requerida para la toma de decisiones en el direccionamiento estratégico de la empresa hacia una sostenibilidad permanente.

En síntesis, la corporación COTECMAR requiere de un análisis de sostenibilidad financiera para determinar el nivel de sostenimiento de la empresa en los próximos cinco años.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Análisis de sostenibilidad en el tiempo para la corporación COTECMAR, por medio del diagnóstico de la situación financiera de la empresa y del estudio de los componentes

del modelo aplicado, que determinen el impacto en las proyecciones y permitan la toma de decisiones de estrategias financieras.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar un diagnóstico de la situación en la cual se encuentra la corporación que permita establecer parámetros para la toma de decisiones estratégicas.
- Realizar análisis del entorno de la corporación que afecte la operación del negocio.
- Efectuar un análisis comparativo de la estructura financiera de los últimos 5 años.
- Definir y evaluar proyecciones financieras con la construcción de escenarios futuros por medio de técnicas de pronóstico.

4. MARCO TEORICO

4.1. Antecedentes

Es preciso describir brevemente la historia naval del país para entender el contexto en el que nació Cotecmar.

El país tuvo la necesidad de contar con una marina de guerra solamente cuando se vio forzado a ello, por las circunstancias del conflicto fronterizo con Perú en el año 1934. Por medio del Decreto No. 1834 del 21 de septiembre de 1934 se reorganizó el Departamento de Marina, bajo dependencia directa del Ministerio de Guerra. De aquí surgió la necesidad de incorporar,

mantener y reparar las unidades a flote que requería la Armada Nacional para cumplir su misión.¹

A mediados de los años 50 Colombia ya tenía una flota de buques que servía para defender la soberanía nacional. El problema era que cuando alguna embarcación debía ser reparada había que enviarla al extranjero, lo cual implicaba incurrir en gastos onerosos. Por eso, en 1951 se empezó a construir el primer astillero especializado, que tres años después estrenaría un varadero con una capacidad de levante de 1.200 toneladas. En 1965 la necesidad de ampliar el negocio hizo que el Instituto de Fomento Industrial y el Fondo Rotatorio de la Armada fundaran la Empresa de Astilleros y Servicios Navales de Colombia, Edansco, que cuatro años después se convertiría en la Compañía Colombiana de Astilleros, Conastil, cuyo objetivo era convertirse en el astillero más importante del Mar Caribe.

Sus inicios fueron promisorios. En tan solo seis años la nueva empresa logró consolidar una moderna planta en la zona industrial de Mamonal, a 30 minutos de Cartagena. La calidad de su trabajo alcanzó un reconocimiento importante, pero la falta de capital y los altos intereses que adeudaba la llevaron al concordato y luego a su liquidación definitiva en 1993. Ante la ausencia de un astillero propio, la Armada Nacional volvió a sufrir los mismos problemas que había tenido en el pasado: para mantener su flota tenía que acudir a países como Alemania, Panamá y Curazao, pagando altísimos costos en asistencia, mano de obra y combustible, con el atenuante de tener que gastar más tiempo transportando sus buques de un lado para otro.

¹ PULIDO OSUNA, Ricardo. Contralmirante Armada Nacional de Colombia. Reseña Histórica Astillero Naval de la ARC. Bogotá, Marzo 2.000

Un plan de contingencia que sirvió para apoyar la flota fue renovar el pequeño astillero de la Base Naval de Bocagrande, cuya dársena tenía la capacidad de levantar hasta 1.000 toneladas, un peso limitado para trabajar embarcaciones más grandes.

Surgieron entonces tres consideraciones que cambiaron el rumbo de las cosas: aunque la Marina contaba con una mano de obra calificada para reparar sus buques, no tenía la capacidad de sacar del agua las grandes embarcaciones para trabajarlas por debajo de su línea de flotación; como ya se encontraba desarrollando sus propios programas de construcción, necesitaba un espacio con unas características especiales; finalmente se sabía que para edificar el futuro era obligatorio pensar en una empresa que se desarrollara estratégicamente hacia afuera, en beneficio de la institución, de la región y del país.

En el año 1997 la situación ya era bastante compleja debido a los efectos que había dejado la liquidación de Conastil, entonces Fiduanglo entrega los predios al IFI en “Dación de Pago” después de vender maquinaria, equipos y otros activos, en diciembre del mismo año el Fondo Rotatorio de la Armada Nacional canjea terrenos con el IFI y adquiere la propiedad. Se inicia la reconstrucción y reactivación del astillero con aportes del gobierno nacional, para julio de 1998 con el apoyo del astillero de la Base Naval se sube en el sincroelevador al ARC ANTIOQUIA e inicia trabajos de dique en Mamonal. El 21 de julio del año 2000 se crea COTECMAR y el 1ro de Enero de 2001 inicia operaciones.

Los primeros 5 años han sido decisivos para el sustento y desarrollo de las unidades a flote de la armada, para el soporte de la flota mercante y para el progreso de la ingeniería naval del país.

El año 2007, es considerado el año de la preparación para un lanzamiento importante al gran desarrollo de la Industria Naval, Marítima y Fluvial. Plataformas estratégicas en cada una de las áreas organizacionales fueron construidas, permitiendo a la organización contar con un mapa que evidencia el camino que la organización debe seguir en el futuro.

Actualmente la corporación es una de las más grandes de la industria Naval del país la cual ha venido generando un importante impacto social a nivel nacional y regional con la creación de mano de obra directa e indirecta, siendo la Armada Nacional su mejor socio estratégico, pues tiene la misión de apoyarlo en el mantenimiento y reparación de sus buques, el diseño y construcción de artefactos navales y la modernización de su flota. Por ello la importancia de mantener funcionando la empresa y la necesidad de continuar incrementando el desarrollo Naval, Marítima y Fluvial del país.

4.2. Fundamentos teóricos en el análisis de sostenibilidad financiera

La empresa debe evaluar sus procesos y realizar los esfuerzos necesarios, partiendo del análisis y la comparación para medir el impacto socioeconómico generado en la ejecución de la operación del negocio para alcanzar los objetivos estratégicos y la estabilidad económica.

Partiendo de la definición de planeación como elemento importante en el proceso de análisis de sostenibilidad financiera. Planear es la función que tiene por objetivo "fijar el curso concreto

de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización"².

Planear, en el mejor de los casos, "significa que las decisiones que hoy se adopten producirán resultados útiles en alguna fecha futura, resultados que se desprenden de la finalidad y de los objetivos de la organización"³. La planeación se refiere a la anticipación de situaciones que puedan afectar las condiciones de la corporación de manera positiva o negativa.

Alfred D. Chandler define el concepto de "Estrategia" como "El establecimiento de objetivos y metas a largo plazo acompañadas por la adopción de distintos cursos alternativos de acción relacionados con la asignación de recursos para la consecución de dichos objetivos". Dentro de la definición de estrategia, encontramos el término determinante de largo plazo, en donde para alcanzar los objetivos es necesario adelantar líneas de acciones que permitan enfrentar cualquier situación no prevista, siguiendo las estrategias y políticas corporativas.

En los años noventa surgió el enfoque de la "Administración Estratégica", dice que "La administración estratégica está basada en el principio de que el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los objetivos se agrega a las políticas y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica"⁴; y

² REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica. 1996. pag.165

³ IVANCEVICH, John. Gestión, calidad y competitividad. 1997, pag.199

⁴ HOFER, Ch. y SCHENDEL, D. Strategy Formulation: Analytical Concepts. Los Angeles. 1978

se enfocaron en los cuatro aspectos más representativos del concepto: los objetivos (establecimiento), la estrategia (formulación e implantación), cambios y logros de la administración (actividades).

La misión de las organizaciones debe ser formular preguntas como ¿Cuál es nuestra actividad? y ¿cuál debería ser?, para poder determinar los objetivos, el desarrollo de estrategias, planes y acciones en vista de los resultados futuros.

Menguzzatto y Renau (1995) aportan la idea de que ésta "explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico".

Existen tres aspectos importantes que las organizaciones deben tener en cuenta: La sobrevivencia de la empresa, la autosuficiencia, la autogestión y no depender del financiamiento de terceros. Esto es muy relevante e intuye la independencia de la operacionalidad del negocio y la optimización de recursos.

Al momento de tomar decisiones debe tenerse en cuenta la situación interna de la empresa y los recursos con que cuenta, asimismo diagnosticar el desempeño de la compañía, con miras a lograr la permanencia de la empresa en el mercado. Todas las acciones y decisiones anteriores están sujetas a la modificación futura.

El análisis de los estados financieros es una de las herramientas más efectiva a la hora de diagnosticar la situación financiera de una empresa y de realizar una valoración histórica de los resultados que ha venido obteniendo en el transcurso del tiempo para que nos sirva de punto de partida para decisiones futuras.

Una de las situaciones que más dificultad lleva a la hora de tomar una decisión es aquella en la que las consecuencias de las decisiones no pueden ser controladas, sino que están sujetas a la aleatoriedad; esta aleatoriedad puede provenir, tanto porque el proceso pueda estar gobernado por el azar, como por una falta de información que nos impida determinar con exactitud cuáles son esas consecuencias.⁵

la planeación estratégica o gerencia estratégica, concebida como un proceso dinámico y sistemático que requiere de dedicación para identificar oportunidades y peligros que surgen en el futuro con el objeto de tomar decisiones en el presente para aprovechar de la mejor manera las oportunidades y evitar los peligros.

⁵ BEGOÑA, Vitoriano. Decisión con Incertidumbre, Decisión Multicriterio y Teoría de Juegos, Julio 2007

5. DISEÑO METODOLOGICO

5.1. TIPO DE INVESTIGACION

Debido al perfil de la investigación en el cual se busca describir, registrar, documentar e interpretar la sostenibilidad de la corporación COTECMAR, se considera necesario desarrollar una investigación de tipo descriptiva; el cual consiste en un proceso que abarca la observación, el análisis y la síntesis.

Observación. Este proceso requiere del conocimiento de la operación tal y como se ejecuta. Para nuestro trabajo la observación se realiza mediante visita de campo al objeto de estudio.

Análisis. Esta es la distinción y separación de las partes de un todo, hasta llegar a conocer sus principios y elementos. Para este trabajo se efectuara el análisis a través de cuadros comparativos, diagnósticos internos y externos, estimaciones en escenarios futuros y proyecciones financieras.

Síntesis. Método de demostración filosófica que procede de los principios a las consecuencias, de las causas a los efectos: la síntesis es la operación inversa del análisis. En este trabajo la síntesis la conforma la evaluación financiera, es decir, la etapa en que se va a demostrar la sostenibilidad del negocio.

5.2. METODO DE INVESTIGACION

5.2.1. Métodos teóricos. Se utilizara el método análisis – síntesis, dado que éste, permite separar los distintos componentes que conforman el estudio de sostenibilidad de la corporación COTECMAR para su análisis individual, y luego reunir todos estos elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad, así como sus beneficios y consecuencias.

5.2.2. Métodos empíricos. En este estudio se utilizaran los siguientes métodos:

- * Observación, para examinar las condiciones y capacidad operativa y financiera de la corporación, a fin de establecer las líneas base del proyecto.
- * Entrevistas, elaboradas de manera sencillas con preguntas simple, todo esto a fin de indagar conocimientos no documentados de la operacionalidad del negocio.
- * Análisis de documentos, para recopilar información financiera de la empresa.

5.3. FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION

5.3.1. Fuentes primarias. La información primaria se tomara utilizando los siguientes instrumentos de recolección:

- * Observación directa
- * Entrevistas
- * Análisis de documentos

5.3.2. Fuentes secundarias. Para obtener la información secundaria se hará uso de libros y documentos relacionados con el proyecto (revistas, monografías, etc.), e internet.

5.4. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS

La información primaria y secundaria recopilada a través de entrevistas, observación directa y análisis de documentos se organizara y clasificara para el desarrollo del fundamento teórico y consolidar las bases para el análisis de sostenibilidad de la corporación COTECMAR, luego se ejecutaran dichos análisis teniendo en cuenta los aspectos operacionales, mercado, financieros e inversión para llevar a cabo este proyecto y hacer el análisis respectivo posteriormente.

Los cálculos se ejecutaran teniendo en cuenta los diferentes modelos matemáticos con relación a finanzas y evaluación económica. Esta información se presentara de manera lógica y ordenada para una mayor comprensión en la elaboración del proyecto.

6. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

6.1. Fase 1. Realización estudio diagnóstico

La planificación estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

(a) ¿Dónde estamos hoy?

- Análisis de la situación:
- Análisis del entorno
- Análisis interno

(b) ¿Dónde queremos ir?

- Objetivos y metas a largo plazo

(c) ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

- Comprender el mercado (para el caso de empresas) o el ámbito de actuación territorial (municipio) y normativa (competencias)
- Diseñar las estrategias apropiadas

La planeación estratégica exige creatividad, análisis y conocimiento, teniendo en cuenta el estudio cuantitativo. Aunque algunos análisis cuantitativos son necesarios para lograr el proceso de planeación estratégica, no significa que sea la parte esencial de este.

6.2. Fase 2. Determinación de los componentes para el modelo de Análisis de Sostenibilidad

Ningún índice financiero por si solo da una visión general de la situación financiera de la Corporación. El modelo de Análisis de Sostenibilidad está basado en tres componentes que se pueden obtener de los números financieros de la empresa, y permite tener más claridad sobre la duración de la empresa en el tiempo. Estos elementos son:

- * Rentabilidad: la obtención del mayor beneficio posible es la función básica de la empresa, no vera cubiertas sus expectativas si no hay beneficios. Aunque la duración en el tiempo está asociado con mantener o incrementar el patrimonio, no es el único factor para medir los resultados y sostenibilidad de la empresa.
- * Liquidez: La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que estas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos, para soportar la corriente de pagos y compensaciones a los proveedores.
- * Endeudamiento: las empresas utilizan recursos para cumplir con su objeto social, la consecución de estos recursos se logra a través de aportes de socios y/o endeudamiento. La pregunta que debe hacerse la empresa es ¿cuál debe ser la proporción de deuda y de capital para financiar la empresa?. El endeudamiento es el monto de dinero que se utiliza

para generar utilidades y son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

Las empresas son sostenibles por la capacidad para generar utilidades en el desarrollo del objeto social, la capacidad de generar flujos de efectivo y una adecuada estructura de endeudamiento que proporcione utilización de recursos financieros de terceros y de socios.

6.3. Fase 3. Estrategias para la aplicación del modelo de Análisis de Sostenibilidad.

La corporación enfrenta el reto de todas las empresas, que es el de permanecer en el tiempo, cumpliendo sus objetivos e impulsando el crecimiento y desarrollo de la organización. Sin embargo encontramos que el sector astillero es muy difícil de solidificar por las múltiples variables que enfrenta, y que se analizaran en esta fase mediante las siguientes estrategias:

- * Evaluar la información teniendo en cuenta las necesidades de las unidades de negocio, clientes, entes de control y proponer opciones financieros en diversos escenarios.

- * Efectúa análisis a la composición y disponibilidad de recursos de las partidas de caja, bancos e inversiones de liquidez que garanticen capital de trabajo para las operaciones de la unidad de negocio.

- * Analizar la evolución de los ingresos, costos y gastos de las Unidades de Negocio.
- * Revisar los pagos de las obligaciones con proveedores y los lineamientos y parámetros financieros estipulados para optimizar el ciclo de caja de la corporación; por lo cual la estructura de períodos debe estar en congruencia con el ciclo de cobros y no debe ser mayor a este.
- * Evaluar la rentabilidad financiera partiendo de la rentabilidad económica y aplicándole el efecto del apalancamiento con deuda.
- * Elaborar el Flujo Operativo de Tesorería comparativo entre lo programado y lo ejecutado
- * Predeterminar el punto de equilibrio en el cual las unidades de negocios puedan cubrir con sus ventas los costos y gastos generados en el desarrollo de sus proyectos.
- * Analizar si el volumen de ventas y los resultados esperados están alineados con los objetivos de la Corporación y satisfacen las necesidades de recursos de inversión y el sostenimiento del capital de trabajo.
- * Calcular la reposición de capital de trabajo, de activos fijos, de servicio de la deuda, entre otras.
- * Identificar las variables que pueden ocasionar fluctuaciones en las proyecciones para determinar la perdurabilidad de la corporación en el tiempo.

- * Realizar las proyecciones de los estados financieros y sus componentes mediante las técnicas de pronóstico y el modelo de series de tiempo.

7. ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA

- 1) Estudio de la propuesta de Análisis de Sostenibilidad.
- 2) Revisión de la bibliografía referente al trabajo a desarrollar.
- 3) Investigar antecedentes y metodología de análisis.
- 4) Elaboración de Anteproyecto
- 5) Aplicar la metodología para la obtención de la información y preparación del proyecto
- 6) Diagnóstico del proyecto (Análisis e interpretación)
- 7) Redacción de la monografía.
- 8) Presentación de Informe Final del Proyecto.

	Meses											
Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Act.1	■											
Act.2	■	■										
Act.3		■	■	■								
Act.4					■							
Act.5						■	■	■	■			
Act.6								■	■	■		
Act.7											■	
Act.8												■

8. RECURSOS, PRESUPUESTO Y FUENTE DE FINANCIACIÓN

RUBROS	FUENTES	TOTAL
Personal	Estudiante	450.000
Equipo	Estudiante	100.000
Transporte	Estudiante	100.000
Bibliografía	Estudiante	150.000
Materiales y Servicios (USB, Internet, etc.)	Estudiante	200.000
Publicaciones, Impresiones y Fotocopias	Estudiante	200.000
Administración	Estudiante	50.000
Comunicaciones	Estudiante	50.000
Otros	Estudiante	50.000
TOTAL		1.350.000

9. DIAGNOSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA

9.1. ANALISIS DE LA SITUACION

9.1.1. La función financiera

El presupuesto de la Corporación como instrumento de carácter financiero y económico, interviene de manera decisiva en los objetivos fundamentales de todos los procesos, armonizados con el direccionamiento estratégico. En el presupuesto se establecen las metas de ventas y se

asignan los recursos para el funcionamiento de las direcciones y oficinas que conforman el organigrama de la Corporación.

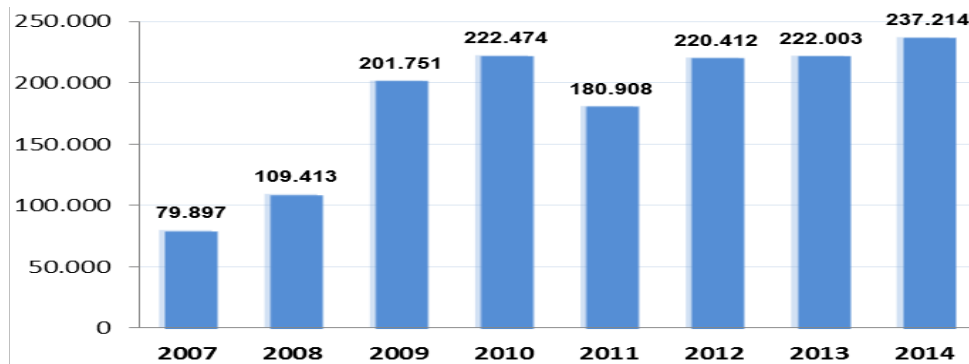
La información financiera se clasifica en centros de costos por direcciones y oficinas atendiendo la estructura presupuestal que dispone la directiva de presupuesto. El presupuesto de venta debe tener la capacidad para cubrir las necesidades de la Corporación, que se satisfacen en la medida que la ejecución de la meta contractual, cubran los recursos mínimos que requiere cada una de las unidades de negocio para su operación.

Los estados financieros se clasifican en unidades de negocios, con las cuales cuenta la Corporación para el desarrollo de su actividad productiva, las partidas que correspondan a las unidades de apoyo conformaran la información financiera del grupo de direcciones de apoyo. Para efectos del estado de actividad financiera los recursos que consumen las direcciones de apoyo serán asociados a las unidades de negocio en función de la estructura y el consumo de recursos de cada unidad de negocio. El punto de equilibrio será calculado para cada una de las unidades de negocio atendiendo al margen de contribución histórico y/o proyectado para cada período, considerando los costos indirectos de fabricación y gastos operacionales asociados a cada unidad de negocio.

El flujo de caja proyectado se realiza periódicamente con el fin de determinar los excedentes de liquidez y las necesidades de financiación para cada unidad de negocio.

9.1.2. Los ciclos de actividad

La corporación genera sus recursos mediante la celebración de contratos, ventas rápidas u órdenes de servicio con la Armada Nacional de Colombia (ARC) y Clientes Particulares, ya sean del orden nacional o del exterior. En este sentido, la corporación fragmenta su presupuesto de ventas en Contratación y Facturación, en la cual la división de Presupuesto controla y hace seguimiento a la meta de venta en el segmento de Contratos suscritos, dividiéndolos en líneas de negocio (Mantenimiento y Reparación, Construcciones, Servicios Industriales, y Ciencia y Tecnología). De ahí que la meta de ventas como su ejecución ha evolucionado entre los años 2007-2014.



GRAFICA 1. COMPORTAMIENTO EN VENTAS

La distribución de CIF ha evolucionado, Desde el 2001 – hasta el 2006 la metodología era deficiente por la base que utilizaba (unos proyectos subsidiaban a otros). A partir del año 2007 a la fecha se corrigió esta falencia y todos los proyectos absorben CIF (CIF totales del período). En la actualidad se tiene elaborada una propuesta para optimizar la distribución de CIF de cara al

impacto individual de cada proyecto, se sugiere utilizar tasas predeterminadas por Unidad de Negocios.

Se realiza una relación entre los resultados de las operaciones y la proyección de metas propuestas para medir el grado de avance e informar sobre las posibles desviaciones presentadas en las variables que impactan la situación financiera de la Corporación

9.2. ANALISIS DEL ENTORNO

9.2.1. Antecedentes

La Corporación cuenta actualmente con los servicios de reparación y mantenimiento de buques y artefactos navales hasta las 3.600 toneladas, lo cual le permite tener un conocimiento del comportamiento general del mercado, así como de las condiciones competitivas que se requieren para tener éxito en el mismo.

Además de lo anterior cuenta con la capacidad de construir Buques y artefactos navales hasta con la misma capacidad del sistema de levante de 3.600 toneladas, sin embargo su mayor cliente hasta este momento es la Armada Nacional de Colombia.

9.2.2. Análisis de Mercado

El mercado de este negocio se encuentra conformado por los buques que transitan en el área del Caribe, que requieren trabajos de mantenimiento por clasificación y reparaciones de emergencia en dique y/o a Flote.

Para los armadores existentes, la calidad de la flota es de vital importancia para su buen funcionamiento, por lo que a través de inspecciones periódicas de clase, se comprueba que una embarcación esté cumpliendo con las reglas y normas de clasificación, y que a su vez genere confianza en la condición que se encuentra la embarcación.

Este sector se ve influenciado por el ciclo marítimo el cual opera debido a que existe una falta de simultaneidad entre la producción de buques (cambios en la oferta) y el dinamismo de la demanda exógena (reaccionan los cambios en los precios, la producción y el comercio). Por lo que cuando la demanda aumenta y se requieren más servicios de transporte, ocurre que la oferta (en cantidad de buques y/o de disponibilidad de capacidad efectiva de transporte) no está en condiciones de responder rápidamente, ocasionando que los fletes suban, y recomience la construcción, provocando posteriormente una sobreoferta, la baja de fletes⁶.

⁶ Fuente: CEPAL – Diagnóstico de mercados y competencia reparación y mantenimiento

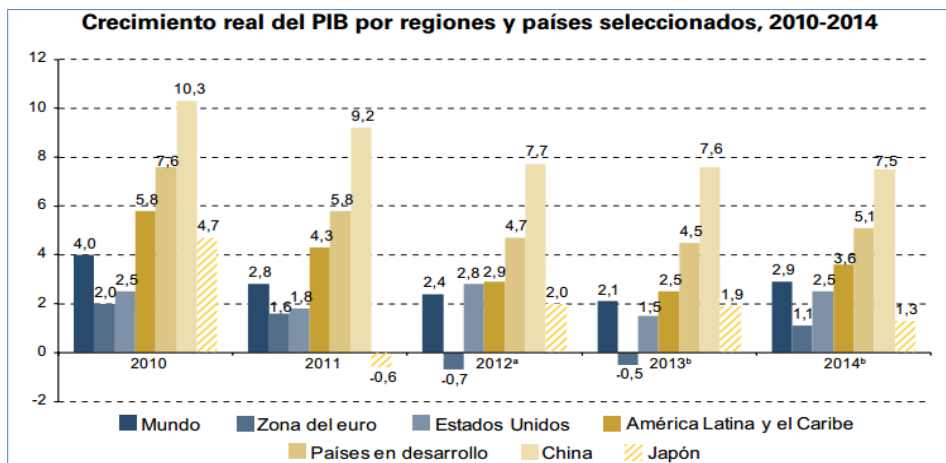
Dentro de este mercado también existen oportunidades de modernización, desmantelamiento, chatarrización y reparaciones mayores, en los siguientes escenarios que se pueden presentar en el negocio naviero:

- Envejecimiento de flota hasta un nivel en que los costos de reparación superan los márgenes del negocio naviero, lo cual lleva a decisiones de desmantelamiento y chatarrización.
- Cambios de dueño de embarcaciones, lo cual en algunos casos implica reparaciones mayores o modernizaciones por parte del nuevo dueño.
- Inversiones de empresas navieras en modernizaciones o reparaciones mayores, buscando disminuir costos asociados a las operaciones de embarcaciones.

9.2.3. Demanda

La demanda del servicio de mantenimiento y reparación de buques se encuentra en función de factores tales como el comportamiento de la economía mundial y regional; la demanda de transporte en el área y el desarrollo portuario regional; la cantidad de buques que transitan en la zona geográfica; las prácticas comerciales de los armadores en sus países de procedencia; armadores con astilleros propios, contratos globales, inversión compartida en astilleros; y el cumplimiento de normatividad específica como el Jones Act o exigencias de las casas clasificadoras.

Según la CEPAL, “En 2013 la economía internacional estuvo caracterizada por un bajo dinamismo, con indicios de cierta recuperación durante el segundo semestre, y por un alto grado de volatilidad financiera. En 2013 el crecimiento económico mundial se redujo de un 2,4% a un 2,1%, dinámica replicada por la caída del crecimiento tanto en países desarrollados como en desarrollo. Así, según información de julio de 2013 del Fondo Monetario Internacional, en términos anuales, en 2013 la zona del euro en su conjunto exhibió una nueva contracción, del 0,6%, debido a la continuidad de la crisis financiera y los esfuerzos por contenerla, principalmente expresados en programas de austeridad fiscal que redujeron la demanda interna y las importaciones desde el resto del mundo”

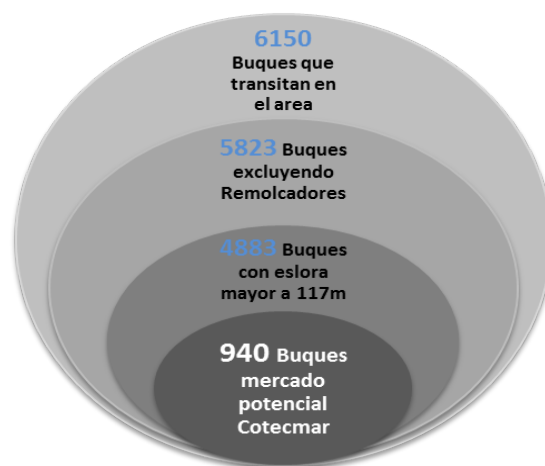


GRAFICA 2. CRECIMIENTO PIB POR REGIONES

De esta situación, se puede concluir que las economías del mundo mantienen tasas de crecimiento positivo, a pesar de que desaceleran su desarrollo, lo cual implica que se puede esperar que las tendencias en cuanto a demanda de transporte de mercancías por lo menos se mantenga en el tiempo y no se prevé un decrecimiento de esta actividad, por cuanto constituye el canal de intercambio de mercancías entre los países del mundo.

De acuerdo con Clarksons Research Services, el comportamiento de la economía mundial, que es el indicador que más incide en el comportamiento del transporte, pudo ser mucho peor, considerando la crisis que estalló en el mundo desde el 2008. De esta manera, se puede inferir que el ciclo económico llegó a su fondo y se dispone a mejorar, aunque no se debe confiar plenamente, considerando que los problemas que desembocaron en la crisis aún se encuentran en proceso de ser solventados. En el ámbito del comportamiento del transporte, se encuentra que hay un crecimiento moderado, pero sostenido de los principales productos transportados por modo marítimo.

De acuerdo con la CEPAL, los principales 30 puertos del Gran Caribe concentran el movimiento de más del 80% de la carga que se mueve en el área. En el año 2013 circularon 6150 embarcaciones en estos principales 30 puertos, de los cuales, excluyendo remolcadores, y aquellos mayores a 117 metros de eslora (Máximo atendido por el astillero actual de Cotecmar) encontramos un potencial general de 940 embarcaciones.



GRAFICA 3. MERCADO POTENCIAL POR TRANSITO DE BUQUES

Las casas clasificadoras son las entidades que supervisan las condiciones de operatividad de las embarcaciones y son quienes emiten certificaciones técnicas que indican que el buque está en capacidad de navegar y cumplir con las funciones para la cual ha sido construido.

9.3. ANALISIS INTERNO

En su calidad de Corporación sin ánimo de lucro, Cotecmar destina la totalidad de sus excedentes a financiar proyectos e inversiones esperando incrementar su participación en el mercado a nivel nacional e internacional. Desde el punto de vista financiero la corporación asume un alto nivel de riesgo que se materializaría en la medida que el mercado no responda a las expectativas contenidas en el plan estratégico, frenando el retorno de la inversión, que a su vez financia el desarrollo de la industria.

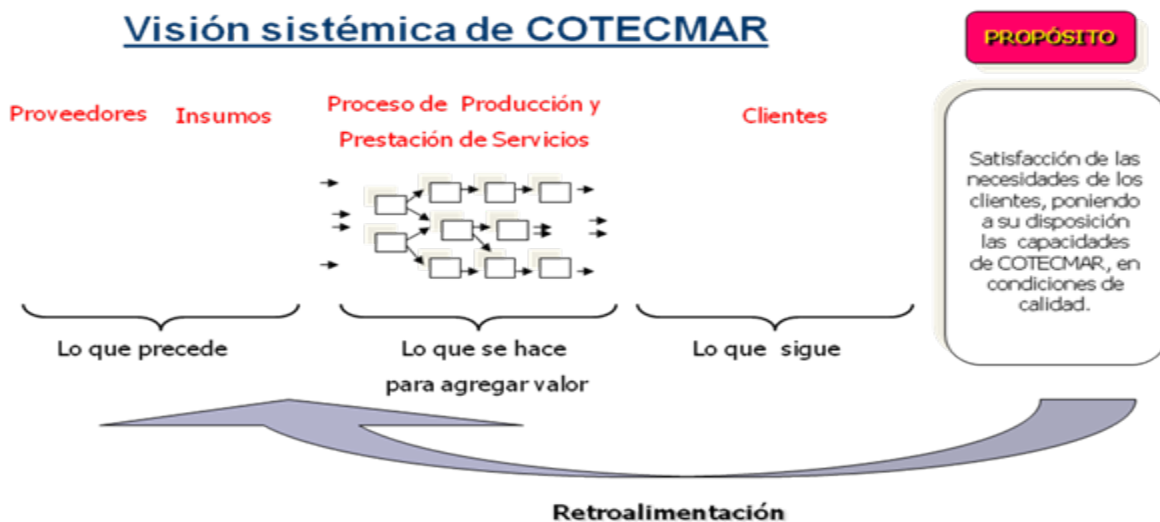


FIGURA 1. VISIÓN SISTÉMICA DE COTECMAR

9.4. OBJETIVOS Y METAS

9.4.1. Objetivos

Incrementar los excedentes financieros en función de la optimización de los costos y gastos para garantizar la generación de valor y la sostenibilidad de la Corporación en el tiempo.

9.4.2. Propósito Corporativo

Es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía, más allá de sólo ganar dinero. No necesariamente equivale a MISIÓN y no debe confundirse con metas específicas o estrategias de negocios. Responde a la pregunta ¿Para qué estamos aquí? Determina las razones fundamentales para que COTECMAR exista.

“COTECMAR desarrolla capacidades científicas y tecnológicas, a través de la innovación en productos, servicios y procesos, para satisfacer las necesidades de la Armada Nacional y de la industria naval, marítima y fluvial, enmarcado en una cultura de crecimiento integral de sus colaboradores y de respeto al medio ambiente”.

9.4.3. Retos Direccionadores

- Diseñar y construir la Plataforma Estratégica de Superficie (PES) de la Marina Colombiana.

- Expandir el negocio

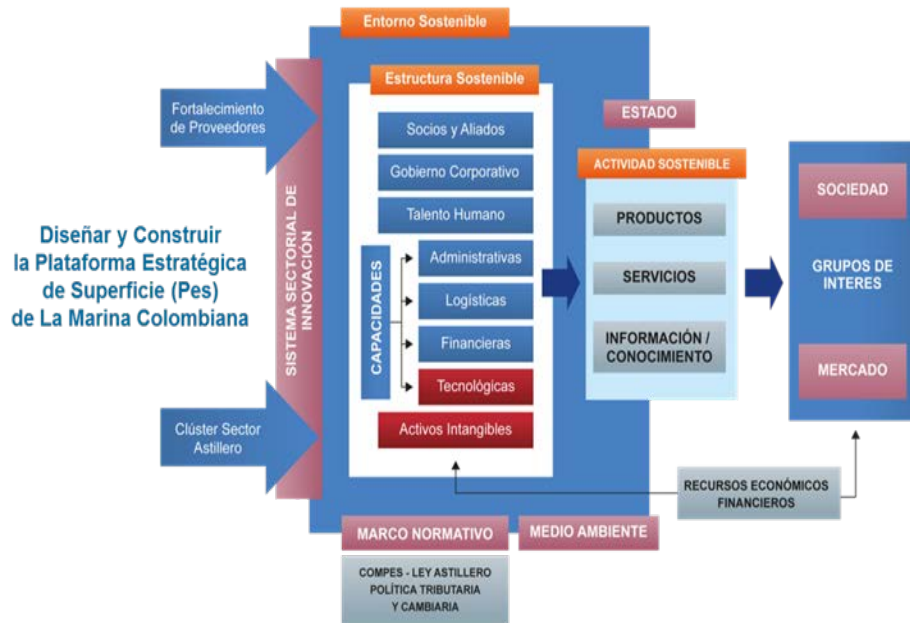


FIGURA 2. RETOS DIRECCIONADORES

9.5. EL MERCADO

COTECMAR tiene una mayor integración con la Armada Nacional, derivada del ejercicio de planeamiento de fuerza desarrollado conjuntamente, atendiendo las principales necesidades de construcción, reparación y mantenimiento de la Flota de Guerra; incursionando en la construcción de buques hasta de 3.600 ton. de desplazamiento en rosca de tipo carguero, off-shore, auxiliares. También incursionamos en el mercado latinoamericano de la construcción de

buques militares, tales como OPV's, CPV's, lanchas de interdicción y embarcaciones fluviales. Somos líderes en el mercado nacional de I+D+i para el sector naval, marítimo y fluvial.

9.6. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Para lograr la misión en COTECMAR se incluyen dos actividades:

1. Definición de la estrategia
2. Definición de los planes de acción
 - a. Se traducen los deseos en acciones concretas
 - b. El presupuesto juega un papel relevante

Las acciones se traducen a unidades monetarias e indican cuando se efectúan, hecho por el cual serán medibles, evaluadas y controladas.

En COTECMAR el presupuesto constituye el medio para obtener utilidades creadoras de valor y el camino que debe recorrer el gerente al encarar sus responsabilidades.

Para que la gerencia en COTECMAR logre los objetivos se requiere:

- Fijar planes generales de acción para el futuro
- Pensar con creatividad
- Vivir y pensar en función de cumplir y hacer cumplir los objetivos propuestos.
- Comparar resultados, hacer un análisis de variaciones y fijar soluciones adecuadas.

Evaluar que las metas planteadas de la corporación, estén alineadas al Direccionamiento Estratégico y contribuyan con los requerimientos mínimos de la alta dirección a través de la administración y el control de los recursos, brindar las herramientas financieras para la consecución de los ingresos y la optimización de los costos y gastos, monitorear el resultado de las operaciones y los objetivos planteados en término de beneficios Económico, Sociales, Científicos y Tecnológicos para lograr la maximización del Valor de la Corporación.

10. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

Dentro de un contexto financiero de la Corporación y partiendo de la información histórica contenida en los Estados de Resultados, mostrando la evolución que ha tenido la empresa, y disponiendo de una información estimada, que acorde con el propósito Corporativo de liderar la industria astillera, permita proyectar de manera coherente los resultados que lleven a la Corporación a mantener un crecimiento equilibrado, identificando y analizando los factores que influyen en el crecimiento, y que contribuyen a dirigir los recursos y esfuerzos hacia los factores que intervienen en forma más significativa.

La evolución que ha tenido la Corporación en cuanto a niveles de ventas, ha sido acorde con los resultados en ejecución de los rubros de materiales, mano de obra y servicios, no obstante lo anterior, el comportamiento de estos rubros no ha mantenido una tendencia que pueda ser comparable de una vigencia a otra como consecuencia del desarrollo diverso de proyectos.

Al igual forma se presenta una evolución de los Costos Indirectos de Fabricación (CIF) y gastos de funcionamiento observando comportamientos impactados principalmente en conceptos como Mano de obra, Depreciaciones y Amortizaciones debido al aumento de las inversiones realizadas. Los Costos fijos han tenido un crecimiento paralelo con la corporación, así mismo los gastos de personal han aumentado por el ingreso de personal para apoyar los proyectos que la empresa desarrollo durante los periodos en estudio.

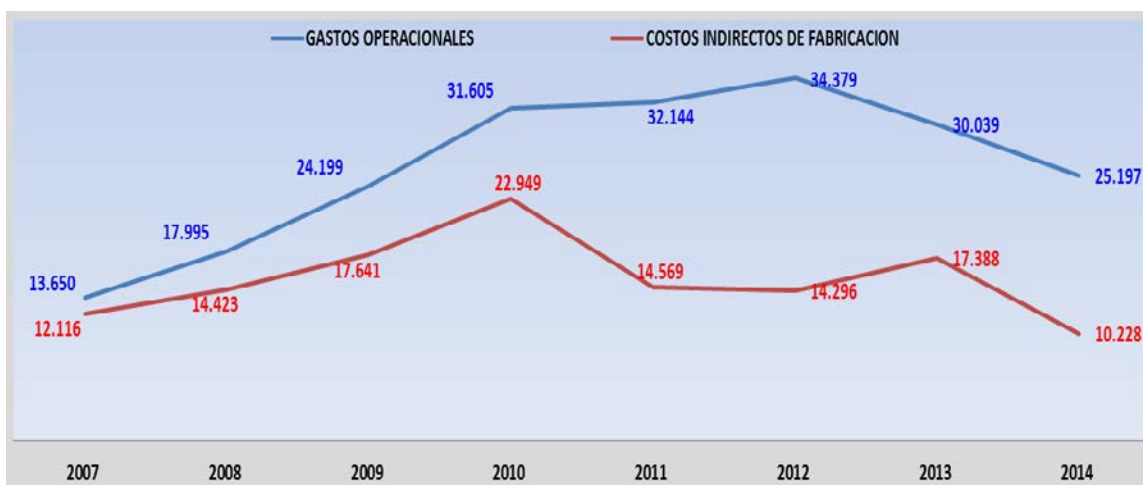


GRAFICO 4. EVOLUCION DE CIF Y GASTOS

Los picos más representativos se observan en el periodo comprendido entre los años 2007 y 2010, donde se presenta un crecimiento considerable en el consumo de CIF y Gastos Operacionales, con mayor impacto durante el año 2010 en el cual se duplicaron principalmente en las plantas Bocagrande y Construcciones, reflejo de las mayores inversiones en maquinaria e infraestructura que dispararon rubros tales como Personal, Depreciaciones y Servicios.



GRAFICO 5. COMPORTAMIENTO DEPRECIACION

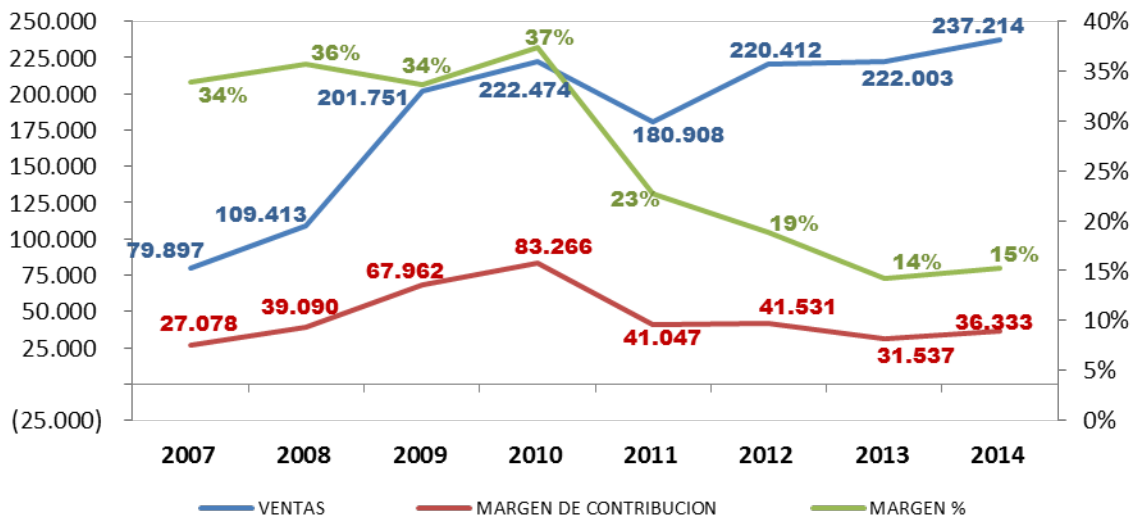
El rubro de gastos de depreciación se incrementa debido a la necesidad de la corporación de realizar inversiones en infraestructura, maquinaria y equipos para asumir los compromisos de venta que impulsaron el crecimiento de la corporación, sin embargo en el año 2011 se realiza el aporte de la Armada Nacional a la corporación de \$72 mil millones en terrenos, construcciones y edificaciones, y maquinaria y equipos, lo que genero el incremento más alto de este rubro.

La llegada del Proyecto Orión en 2008 también elevo el rubro de mantenimiento y reparación que está ligado a las inversiones de activos fijos y que tiene su pico más alto en el año 2009.

No obstante lo anterior y a través de la gestión y el alcance financiero se ha buscado la generación de un equilibrio en la ejecución de estos conceptos que le permita a la Corporación asumir los mínimos niveles de gastos que garantice su sostenibilidad en el mercado mediante el control en la ejecución de costos fijos de los rubros que generan salida de efectivo.

En el desarrollo de este análisis, partiendo de un marco de eficiencia operativa y tendiente a lograr una mayor competitividad en el mercado, Cotecmar ha orientado su actividad al control en la ejecución de los rubros Personal, Depreciación y Servicios, que han sido los de mayor impacto y los que influyen de manera decisiva en el desarrollo sostenible, por ello en el año 2014 se ve la disminución gracias a un estudio sobre las vidas útiles de los activos de la corporación, determinando una disminución en la carga de depreciación.

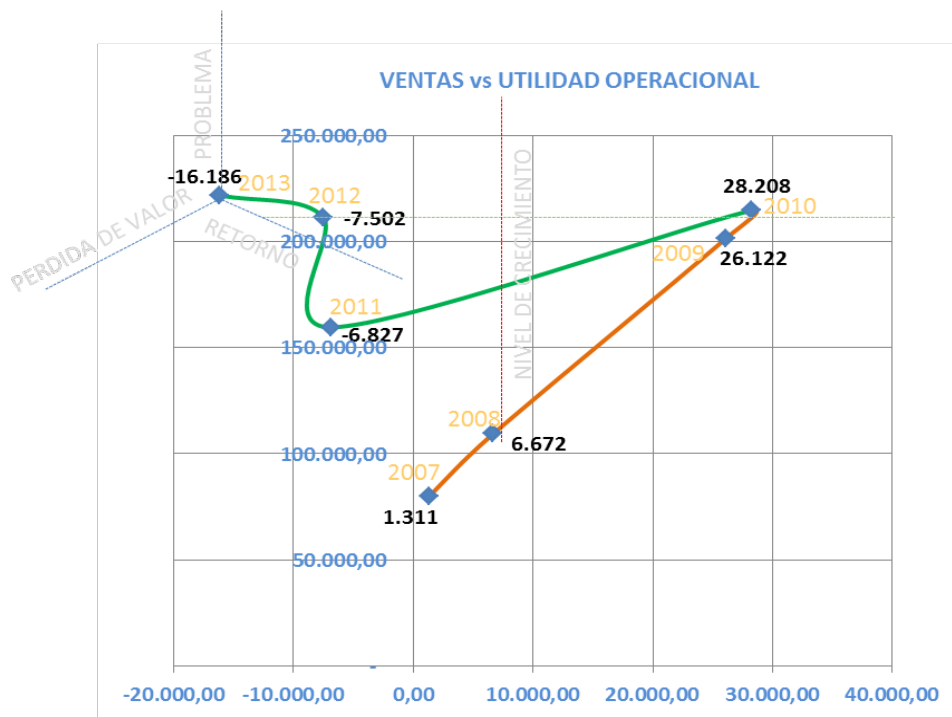
De esta forma, tomando como factor determinante dentro del crecimiento corporativo el nivel de ventas, se establecen escenarios en los cuales se identifica además del punto de equilibrio operativo con el cual la Corporación asumiría sus niveles de Costos y Gastos Fijos, los niveles de margen de contribución con los cuales alcanzaría un nivel de eficiencia operativa.



GRAFICA 6. NIVELES DE MARGEN DE CONTRIBUCION

Además la corporación Evalúa que las metas planteadas de la corporación, estén alineadas al Direccionamiento Estratégico y contribuyan con los requerimientos mínimos de la alta dirección a través de la administración y el control de los recursos.

El departamento financiero debe brindar las herramientas financieras para la consecución de los objetivos por parte de las unidades de negocio, monitoreando el resultado de las operaciones y las estimaciones planteadas en término de beneficios Económico y social.



GRAFICA 7. VENTAS vs UTILIDAD OPERACIONAL

Observamos en la gráfica anterior que a pesar del incremento en ventas realizado en los últimos años, la empresa ha disminuido considerablemente su utilidad operacional ocasionando un desequilibrio en el crecimiento de esta y una desestabilidad Operativa por lo que no se están cumpliendo los objetivos corporativos desde el punto de vista de los resultados analizados. Sin

embargo son situaciones que se presentaron y que obedecen al rápido crecimiento de la empresa y su estructura.

10.1. EVALUACION FINANCIERA

10.1.1. Descripción detallada de las cuentas del balance

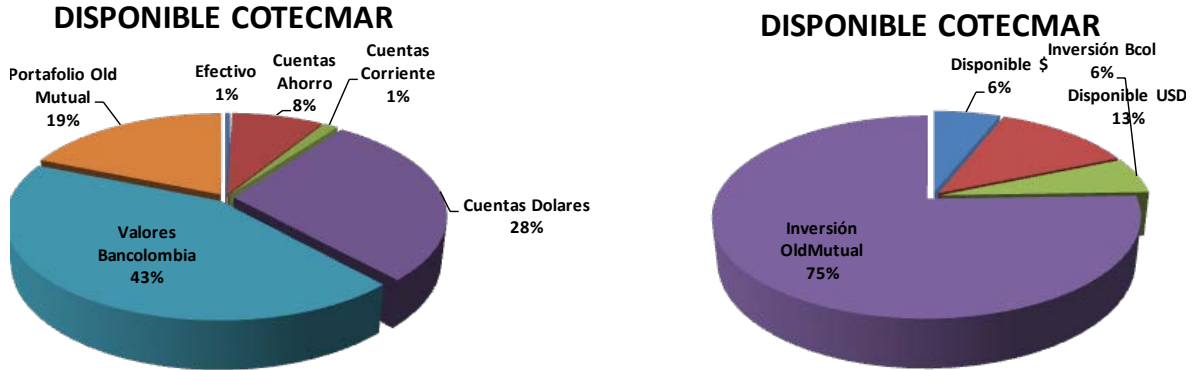
	A dic-13	B dic-14	Analisis Vertical	Variación B - A	%
ACTIVOS					
CAJA Y BANCOS	25.592	9.676	3%	(15.916)	-62%
INVERSIONES	52.274	40.735	14%	(11.539)	-22%
DISPONIBLE	77.866	50.411	17%	(27.455)	-35%
CLIENTES	31.025	42.257	14%	11.232	36%
VENTA PENDIENTE FACT	-	29.749	10%	29.749	N/A
ANTICIPOS Y AVANCES	30.150	6.137	2%	(24.013)	-80%
ANTICIPO DE IMPUESTO	5.304	4.666	2%	(638)	-12%
OTROS DEUDORES	427	598	0%	172	40%
DEUDORES	66.905	83.407	28%	16.501	25%
MATERIALES Y REPUESTOS	20.899	15.330	5%	(5.570)	-27%
PRODUCTOS EN PROCESO	-	-	0%	-	N/A
INVENTARIO	20.899	15.330	5%	(5.570)	-27%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1.272	294	0%	(978)	-77%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	166.942	149.441	50%	(17.501)	-10%
DIFERIDOS LP	4.748	7.057	2%	2.309	49%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	115.901	110.071	37%	(5.830)	-5%
INTANGIBLE NETO	2.557	2.363	1%	(194)	-8%
OTROS ACTIVOS	0	0	0%	(0)	-80%
VALORIZACIONES	10.895	27.831	9%	16.936	155%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	134.103	147.323	50%	13.220	10%
TOTAL ACTIVO	301.045	296.764	100%	(4.281)	-1%
PASIVOS					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	-	-	0%	-	N/A
PROVEEDORES	26.668	22.207	7%	(4.460)	-17%
ACREEDORES	4.682	4.316	1%	(365)	-8%
CUENTAS POR PAGAR	31.349	26.524	9%	(4.826)	-15%
IMPTOS GRAVAMENES Y TASAS	-	(0)	0%	(0)	N/A
PROVISIONES OBLIGACIONES FISCALES	427	270	0%	(158)	-37%
PROVISIONES CONTINGENCIAS	44.681	12.545	4%	(32.136)	-72%
PROVISIONES OBLIGACIONES LABORALES	-	-	0%	-	N/A
PROVISIONES DIVERSAS	177	173	0%	(4)	-3%
PASIVOS ESTIMADOS	45.285	12.987	4%	(32.298)	-71%
ANTICIPOS DE CLIENTES	9.072	13.279	4%	4.208	46%
DIVERSOS	214	214	0%	-	0%
INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO	29.224	34.765	12%	5.541	19%
OTROS PASIVOS	38.509	48.258	16%	9.748	25%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	115.144	87.769	30%	(27.375)	-24%
TOTAL PASIVOS	115.144	87.769	30%	(27.375)	-24%
PATRIMONIO					
CAPITAL FISCAL	134.836	134.836	45%	-	0%
RESERVAS	45.334	45.564	15%	230	1%
SUPERAVIT POR DONACION	371	371	0%	-	0%
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	(5.535)	5.929	2%	11.464	-207%
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	-	(5.535)	-2%	(5.535)	N/A
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	10.895	27.831	9%	16.936	155%
TOTAL PATRIMONIO	185.901	208.995	70%	23.094	12%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	301.045	296.764	100%	(4.281)	-1%

TABLA 1. BALANCE GENERAL

El disponible está representado por el efectivo en caja, bancos y los instrumentos financieros en valores negociables de disponibilidad inmediata. La composición del disponible está dada así: en efectivo \$ 44.090.048, en cuentas de ahorros \$ 2.909.512.601, en cuentas corrientes nacional \$ 180.700.532, en cuentas del exterior \$ 6.546.745.965, en inversiones: valores Bancolombia \$ 3.029.512.117 y portafolio Old Mutual \$ 39.209.278.410. El disponible presenta una diferencia con respecto al saldo en el flujo de caja, producto de la valoración de los forward de \$ 1.503.370.347.

DISPONIBLE COTECMAR	NOVIEMBRE		DICIEMBRE		VARIACION
	VALOR	PARTICIPACION	VALOR	PARTICIPACION	
Efectivo	51	0,4%	44	0,1%	-14,0%
Cuentas Ahorro	971	8,3%	2.910	5,6%	199,5%
Cuentas Corriente	158	1,4%	181	0,3%	14,3%
Cuentas Dolares	3.288	28,2%	6.547	12,6%	99,1%
Valores Bancolombia	5.016	43,0%	3.030	5,8%	-39,6%
Portafolio Old Mutual	2.186	18,7%	39.209	75,5%	1693,8%
TOTAL	11.670	100%	51.920	100%	345%

Valores Millones de \$



GRAFICA 8. DISPONIBLE

Las cuentas por cobrar a clientes se integran por aquellos recursos que representan derechos de cobro y que deben generar beneficios económicos. La cartera está conformada por Armada Nacional \$ 28.183 millones, Clientes Nacionales \$8.046 millones, y Clientes Extranjeros \$5.649 millones. Además de los ingresos por facturar representados en \$25.855 millones.

Los anticipos y avances representan el valor de los avances entregados a proveedores para la consecución de servicios y/o adquisición de bienes; Para el año 2014 el saldo está compuesto principalmente por anticipos entregados a HERNANDEZ GUTIERREZ JESUS por \$1.049 millones, QUIRON SOFTWARE LTDA por \$365 millones, PALFINGER NED-DECK BV por \$ 334 millones y FRIZONIA REFRIGERACION por \$284 millones. Los inventarios son registrados bajo el sistema de inventarios permanente y para su valuación se utiliza el método de promedio ponderado. El inventario de materiales está representado por un inventario en tránsito, \$75 millones y un inventario en bodega que alcanza el valor de \$15 mil millones; valores afectados por la correspondiente provisión.

Los Diferidos comprenden principalmente los desembolsos incurridos en la adecuación y mejora de las instalaciones de la Armada Nacional por valor de \$2.727 millones de pesos, estudios y proyectos por valor de \$4.302 millones y por ultimo materiales y suministro por valor de \$29 millones.

La Propiedad, planta y equipos está constituida por los bienes tangibles que tienen por objeto el uso o usufructo en beneficio de la corporación. Estos bienes se deprecian por el método de línea recta sobre las vidas útiles estimadas. La propiedad, planta y equipos está registrada por valor de \$110.071 millones.

La corporación presenta cuentas por pagar por valor de \$18.385 millones a proveedores nacionales y a proveedores extranjeros por valor de \$3.734 millones. Los anticipos de clientes

están registrados por valor de \$3.300 millones referenciado en su gran mayoría al anticipo entregado por los proyectos ICOA y CAYUDE. Los ingresos recibidos por anticipado por valor de \$ 28.498 tenemos el DATALINK, y contratos de mantenimiento y reparación de las unidades a flote de la Armada Nacional. y por ultimo Ingresos diferidos por valor de \$6.266 donde los más representativos son CPV-ARC por valor de \$3.403 millones.

10.1.2. Descripción detallada de las cuentas de resultado

Los términos utilizados actualmente en la corporación hacen referencia al sistema de cuantificar o medir cualquier actividad relacionada con el producto mediante la recopilación de datos de costo o acumulación de costos en forma organizada.

Los elementos del costo de los bienes o servicios producto del objeto de la corporación o sus componentes integrales son: Materiales Directos, Mano de Obra Directa, Servicios Subcontratados y Costos Indirectos de Fabricación. Esta clasificación proporciona a la gerencia la información necesaria para la medición del ingreso y la fijación del precio del producto.

	Acum a Dic-13		Acum a Dic-14	
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 222.003	100%	\$ 237.214	100%
Materiales Directos	103.226	46%	97.079	41%
Mano de Obra Directa	35.243	16%	30.416	13%
Servicios	51.997	23%	73.386	31%
Costos Directos	190.466	86%	200.881	85%
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	31.537	14%	36.333	15%
Costos Indirectos de Fabricación	17.684	8%	10.228	4%
COSTO DE VENTA	208.150	94%	211.109	89%
EXCEDENTE BRUTO	13.853	6%	26.104	11%
Egresos Operacionales	30.039	14%	25.197	11%
EXCEDENTE / DEFICIT OPERACIONAL	(16.186)	-7%	908	0%
Ingresos No operacionales	17.238	8%	37.783	16%
Egresos No operacionales	6.588	3%	32.762	14%
Resultado No Operacional - Neto	10.650	5%	5.021	2%
EXCEDENTE / DEFICIT NETO	(5.535)	-2%	5.929	2%

CRECIMIENTO EN VENTAS	7%
CRECIMIENTO EN CIF	-42%
CRECIMIENTO EN GASTOS	-16%

TABLA 2. ESTADO DE RESULTADO

El crecimiento en ventas es notable debido al gran esfuerzo que la corporación ha realizado para mantenerse como la empresa líder en el sector astillero y las transacciones contractuales celebradas con su principal cliente la Armada Nacional que aportó el 77% de los ingresos del año. Las ventas lograron volúmenes de \$237.214 millones en lo transcurrido del año 2014, creciendo el 7% respecto al mismo periodo del año 2013. Se espera que la corporación mantenga un crecimiento como ha sido el comportamiento en los últimos años; para el año 2015 el tamaño en ventas de la corporación debería estar alrededor de 250.000 millones. A pesar del incremento obtenido en las ventas los márgenes de contribución disminuyeron con relación a los años anteriores.

Desde la perspectiva financiera el crecimiento en ventas es un importante generador de valor, no obstante para la corporación, la generación de valor está dada principalmente por la obtención

de márgenes de contribución que garanticen el cubrimiento de la operación y generar excedentes para ser reinvertidos en el objeto social de la corporación.

El costo de ventas representa un 89% de las ventas en el año 2014. Este porcentaje no es el deseado por la Corporación, está más amarrada a políticas y negociación que incluyen la adquisición o transferencia tecnológica de proyectos de construcción que se trataron en vigencias anteriores y que gran parte se ha venido ejecutando en esta vigencia, el impacto en los resultados es evidente por lo que representan estos proyectos en las ventas y cuyo resultado marginal es cero. Tuvo variación porcentual favorable del 5% comparado con periodo anterior. Los costos no son comparables a las empresas del sector puesto que la corporación asume un riesgo en los prototipos que está desarrollando y que contribuyen con el fortalecimiento y crecimiento de la industria Naval Astillera.

La utilidad operacional pese al incremento que presenta de 7 puntos porcentuales con respecto al año inmediatamente anterior y encontrarse por encima del punto de equilibrio, debe continuar con las tareas de disminución de costos y gastos sin disminuir los estándares de calidad para mantenerse vigente en el mercado. La explicación del incremento en los resultados operacionales obedece a la disminución de los gastos operacionales y CIF debido a las políticas de manejo de activos fijos y la ejecución presupuestal. No obstante lo anterior también se presentó un incremento del margen de contribución.

10.1.3. Descripción detallada del flujo de efectivo

FLUJO DE CAJA	TOTAL		MAMONAL		BOCAGRANDE		CONSTRUCCIONES	
	DICIEMBRE	ACUMULADO	DICIEMBRE	ACUMULADO	DICIEMBRE	ACUMULADO	DICIEMBRE	ACUMULADO
INGRESOS								
INGRESOS OPERACIONALES	63.362	233.716	14.602	50.393	45.644	103.385	3.077	79.786
INGRESOS NO OPERACIONALES (REND)	58	1.669	2	110	41	772	5	744
OTROS INGRESOS								
TOTAL INGRESOS	\$ 63.420	\$ 235.385	\$ 14.604	\$ 50.502	\$ 45.684	\$ 104.157	\$ 3.082	\$ 80.530
COSTOS DIRECTOS	20.155	230.917	4.778	49.790	9.028	72.587	6.349	108.540
CIF	1.622	5.450	384	1.236	726	1.995	511	2.219
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	927	17.908	220	5.685	415	6.800	292	5.423
EJECUCION PLAN DE INVERSION	232	3.565	55	922	104	1.226	73	1.416
EGRESOS NO OPERACIONALES (GASTO)	232	2.339	55	540	104	843	73	955
DIFERENCIA EN CAMBIO		177		84		25		68
EJECUCION GARANTIAS								
IMPUESTOS								
TOTAL EGRESOS	\$ 23.167	\$ 260.354	\$ 5.492	\$ 58.257	\$ 10.377	\$ 83.476	\$ 7.298	\$ 118.621
FLUJO DE CAJA MES	\$ 40.253	\$ (24.969)	\$ 9.112	\$ (7.755)	\$ 35.307	\$ 20.680	\$ (4.216)	\$ (38.091)
SALDO ANTERIOR	11.667	76.889	(5.997)	10.869	8.351	22.978	8.273	42.148
FLUJO DE CAJA NETO	\$ 51.920	\$ 51.920	\$ 3.114	\$ 3.114	\$ 43.658	\$ 43.658	\$ 4.057	\$ 4.057

TABLA 3. FLUJO DE EFECTIVO

El flujo de efectivo presenta un saldo al final del mes de diciembre 2014 de \$51.920 millones, resultado de la ejecución normal de los proyectos y del presupuesto. Al inicio del periodo se refleja un saldo de 76.889 millones, en el cual estaban incluidos los anticipos de los proyectos que se están ejecutando en el año y que tienen un avanzado progreso de realización. Sin embargo

al cierre de este periodo se recaudó facturación pendiente y anticipos de nuevos contratos que generaron el saldo final.

10.1.4. Análisis por unidades productivas

	MAMONAL		BOCAGRANDE		GECON		COTECMAR	
INGRESOS OPERACIONALES	46.835	100%	90.042	100%	100.337	100%	237.214	100%
Costos Directos	32.891	70%	75.067	83%	92.924	93%	200.881	85%
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	13.944	30%	14.975	17%	7.414	7%	36.333	15%
Costos Indirectos de Fabricación	4.579	10%	3.098	3%	1.336	1%	9.012	4%
CIF sub/sobre aplicados	(333)	-1%	422	0%	1.127	1%	1.216	1%
COSTO DE VENTA	37.470	80%	78.164	87%	94.259	94%	211.109	89%
EXCEDENTE BRUTO	9.365	20%	11.878	13%	6.078	6%	26.104	11%
Total Egresos Operacionales	8.965	19%	8.889	10%	7.342	7%	25.197	11%
EXCEDENTE / DEFICIT OPERACIONAL	400	1%	2.988	3%	(1.264)	-1%	908	0%
Resultado No Operacional - Neto	(157)	0%	(670)	-1%	5.847	6%	5.021	2%
EXCEDENTE / DEFICIT NETO	243	1%	2.319	3%	4.583	5%	5.929	2%

TABLA 4. ESTADO DE RESULTADOS POR UNIDAD DE NEGOCIO

A la fecha la Planta Mamonal presenta ventas por un valor de \$46.835 millones, unos costos asociados de \$32.891, generándose un margen para la unidad de negocio del 30%.

Al cierre de este periodo la Planta Bocagrande presenta ventas por un valor de \$90.042 millones, unos costos asociados de \$75.067 millones, generándose un margen para la unidad de negocio del 17%. Esto quiere decir que los resultados de la Planta Bocagrande se encuentran por encima del punto de equilibrio y que el margen de contribución cubre el funcionamiento de la unidad de negocio.

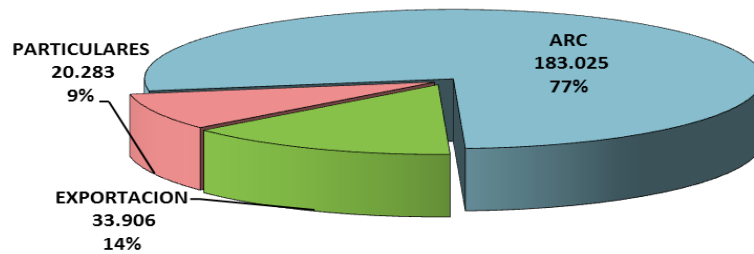
La Planta Construcciones alcanzo ventas por valor de \$100.337 millones, los costos asociados a estos ingresos son \$92.924 millones, generando un margen de contribución del 7%. Esta Planta para encontrarse en punto de equilibrio debería tener un margen del 10%.

ESTADO DE RESULTADO MILL PESOS COTECMAR	GEMAM	GBOC	GECON	COTECMAR
INGRESOS NETOS OPERACIONALES	\$ 44.000	\$ 82.835	\$ 101.306	\$ 228.142
MATERIALES DIRECTOS	6.663	26.264	65.025	97.952
MANO DE OBRA DIRECTA	7.589	12.999	17.375	37.963
SERVICIOS	16.548	26.981	13.011	56.540
COSTO DIRECTO	30.800	66.243	95.411	192.454
MARGEN DE CONTRIBUCION	13.200	16.592	5.896	35.688
TOTAL CIF	3.373	2.929	2.446	8.748
COSTO DE VENTAS	34.173	69.173	97.857	201.202
UTILIDAD BRUTA	\$ 9.827	\$ 13.663	\$ 3.450	\$ 26.940

Cuadro de resultados estimados de cierre del año 2014

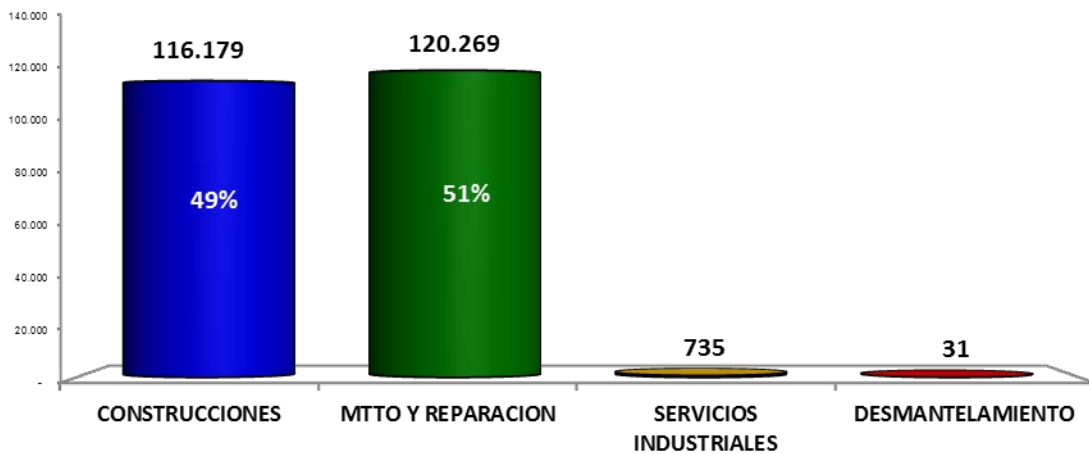
TABLA 5. ESTADO DE RESULTADO ESTIMADO

En el cuadro anterior se presenta la proyección de cierre del año 2014, donde se observan ventas por valor de \$228.142 millones e incrementos en margen de contribución que alcanzan un valor de \$35.688 millones.



GRAFICA 9. VENTAS POR TIPO DE CLIENTE

Por tipo de clientes, la facturación se concentra en los proyectos ARC. Entre los más representativos por montos son: Proyecto CPV COREA \$40.034 millones de pesos, CPV Colombia \$ 31.093 millones de pesos y saldo del contrato 07-MDN/13 por \$ 19.140 millones de pesos y la facturación del contrato 03 MDN/14 que asciende a 22.179. Aportan a la Corporación margen de contribución del 15%. Las ventas a particulares extranjeros ascienden a \$33.906 millones. Los proyectos más importantes: Don Francesco \$4.935 millones de pesos, Geoexplorer \$3.781 millones de pesos y Betty K VII por \$ 2.193 millones de pesos. Las exportaciones aportan margen del 23%. Las ventas a clientes particulares nacionales aportan margen del 11%.



GRAFICA 10. VENTAS POR LINEAS DE NEGOCIO

Por líneas de negocio, la facturación correspondiente a mantenimiento y reparación participa con una proporción del 51% y construcciones participa con el 49%; No obstante la línea de negocio de Mantenimiento y Reparaciones aporta mayor margen al obtener el 24%, sobre el 7% obtenido por Construcciones.

10.1.5. Diagnostico evolutivo

PUNTO DE EQUILIBRIO	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS	21.014	34.583	62.996	54.527	65.936	75.624	79.897	109.413	201.751	222.474	180.908	220.412	222.003	237.214
CIF	5.456	9.176	10.622	6.399	8.426	9.653	12.116	14.423	17.641	23.453	15.731	14.653	17.684	10.228
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	5.817	7.078	11.121	9.139	10.307	12.830	13.650	17.995	24.199	31.605	32.144	34.379	30.039	25.197
TOTAL CIF + GASTOS FUNCIONAMIENTO	11.273	16.254	21.743	15.538	18.733	22.483	25.766	32.418	41.840	55.058	47.875	45.494	46.120	35.425
MARGEN DE CONTRIBUCION	42%	44%	27%	26%	34%	37%	34%	36%	34%	37%	25%	19%	14%	15%
PUNTO DE EQUILIBRIO VENTAS	26.728	36.691	79.115	60.126	55.362	61.024	76.028	90.739	124.206	147.107	191.669	241.443	324.658	231.288
PUNTO DE EQUILIBRIO MARGEN	54%	47%	35%	28%	28%	30%	32%	30%	21%	25%	26%	21%	21%	15%

TABLA 6. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio como se refleja en el cuadro presenta una evolución con respecto a los periodos, producto del incremento en las ventas y la disminución en el margen de contribución, así como también por en el incremento de la estructura corporativa y en el capital de trabajo.

10.2. INDICADORES FINANCIEROS

Esta herramienta permite identificar y entender el comportamiento de las cifras de la corporación teniendo en cuenta ciertas técnicas e indicadores para determinar la situación financiera corporativa.

10.2.1. MARGEN OPERACIONAL

El resultado de este indicador es de 0,4% lo que muestra eficiencia muy baja en las operaciones, y revela el grado de beneficio obtenido por las ventas realizadas descontados los costos y gastos de operación. Sin embargo se encuentra por encima del año anterior debido a las disminuciones presentada en Gastos operacionales en un 16% y CIF en un 42%.

10.2.2. LIQUIDEZ

Razón Corriente:

El resultado de esta relación (Activo Corriente / Pasivo Corriente) es de 1,7 lo que permite establecer el respaldo de los activos corrientes a los pasivos corrientes, ilustrando sobre la eventual confianza de liquidez de la empresa y la efectividad en el manejo del capital de trabajo.

Prueba Acida:

El resultado de esta relación (Activo Corriente – Inventarios / Pasivo Corriente) es 1,5 lo que supone la liquidación inmediata de los pasivos corrientes con los activos corrientes descontando los inventarios teniendo en cuenta que estos requieren de un proceso más lento para convertirlos en efectivo, sin embargo es un resultado superior con el cual la corporación puede cubrir sus obligaciones en el corto plazo.

10.2.3. APALANCAMIENTO

Este indicador (Pasivo Total / Activo Total) nos da como resultado el 0,3 el cual nos muestra la capacidad de endeudamiento futuro de la corporación, mostrando la proporción de los activos que están comprometidos con terceros o acreedores. El endeudamiento de la corporación está representado en anticipos y avances recibidos de clientes.

El indicador Pasivo Total / Patrimonio da como resultado 0,4 el cual nos revela el grado de compromiso con el que respalda el patrimonio de los socios o accionistas de la compañía a las obligaciones contraídas con terceros para financiar sus activos. La corporación no tiene endeudamiento con el sector financiero.

10.2.4. RENTABILIDAD

ROA

En la actualidad la corporación reporta un resultado en la rentabilidad sobre su estructura de activos del 2 el cual nos muestra la rentabilidad obtenida por la corporación con los recursos que fueron necesarios para generar esa rentabilidad.

ROE

El resultado de este indicador (Resultado Neto / Patrimonio) es 2,8 el cual nos muestra la rentabilidad desde el punto de vista de los inversionistas y los beneficios generados en contraprestación a la inversión de recursos.

El indicador de rentabilidad Utilidad Neta / Ventas da como resultado 2,5% y nos muestra la proporción que se establece entre las utilidades netas y los ingresos generados por la corporación, refleja la eficiencia con que Cotecmar administra los recursos con los que dispone para generar esos ingresos.

A través del análisis de los resultados se identificaran los puntos débiles y las fortalezas financieras que posee la corporación, las cuales se deben tener en cuenta para la situación futura deseada de la empresa, por medio de los planes, políticas y acciones que conlleven a lograr una eficiencia operativa y un crecimiento continuo.

EBITDA	
Ingresos	237.214
Utilidad Operacional	908
Depreciaciones	5.963
Amortizaciones	1.991
EBITDA	8.862
Margen EBITDA	3,7%

CUADRO 1. EBITDA

En los indicadores de viabilidad tales como el EBITDA reporta \$8.862 millones de pesos como generación de flujo de caja resultado de las operaciones del año 2014, brindando a la corporación la capacidad de ejecutar las operaciones sin requerir financiación.

El crecimiento del EBITDA ha estado acompañado igualmente de un incremento en los niveles de liquidez, producto de la mayor rotación de recursos generados en la facturación.

El modelo Z score de Edward I. Altman

El modelo Z score fue desarrollado por Edward I. Altman y es una forma de evaluar la calidad del desempeño financiero de una empresa. El modelo corresponde a un polinomio de 5 variables de rendimiento que se combinan matemáticamente en una sola valoración. Durante la selección de las variables independientes en el modelo, Altman agrupó y analizó 22 índices financieros tradicionales potencialmente convenientes para el estudio, en los campos de rentabilidad, liquidez, endeudamiento, solvencia y actividad. Las razones financieras seleccionadas son multiplicadas por un coeficiente de regresión estándar calculado por Edward Altman.

$$Z = 1,2 * X1 + 1,4 * X2 + 3,3 * X3 + 0,6 * X4 + 1,0 * X5$$

X1: fondo de maniobra/activo total

El fondo de maniobra corresponde a la diferencia entre el activo y el pasivo corriente. Si la empresa presenta pérdidas operacionales mostrara una contracción de los activos corrientes con relaciona a los activos totales.

X2: Utilidades retenidas/activo total

El monto de las utilidades reinvertidas y/o pérdidas de una empresa. En esta fracción la edad de la empresa tiene bastante relevancia, ya que una empresa con menor edad tiene mayor posibilidad de no perdurar en comparación con una compañía con una operación o actividad económica establecida. Usualmente las empresas de más edad en operación tienen un mayor nivel de reservas acumuladas.

X3: beneficio antes de impuestos e intereses/activo total

Mide la productividad real de los activos de la empresa, muestra la capacidad real de la empresa de obtener ingresos en el uso de sus recursos.

X4: Recursos propios/recursos ajenos

Los recursos propios hacen referencia al capital contable de la compañía. Por otro lado, los recursos ajenos corresponden al pasivo en el balance.

X5: ventas/activo total

Muestra la habilidad de la empresa para generar ventas derivadas del uso de sus activos y frente a la competencia de las demás empresas en el sector astillero.

En millones de pesos

Capital de trabajo	\$	61.672
Total activos		296.764
Utilidades retenidas		-5.535
EBIT		907
Capital		134.836
Valor Pasivos		87.769
Ventas		237.214

$$Z = 1,2x(0,20781) + 1,4x(-0,01865) + 3,3x(0,00306) + 0,6x(1,53626) + 1,0x(0,79933)$$

$$Z = 0,24937 - 0,02611 + 0,01009 + 0,92176 + 0,79933$$

$$Z = 1,95444$$

De acuerdo con el modelo, las empresas en la muestra de Edward Altman que alcanzaron un resultado menor a 1.81 terminaron por fracasar. Por el contrario, aquellas con una puntuación mayor a 2.99 no tuvieron ni que ser liquidadas ni reorganizadas. Los resultados entre 1.81 y 2.99 se consideran en una zona de precaución. Por tanto que la empresa debe incrementar sus esfuerzos para incrementar la utilidad operacional, ya que maneja un nivel de activos alto y por tanto debe maximizar el retorno de los activos. También es importante mirar la fuente de los recursos de la corporación ya que en su gran mayoría está siendo financiada con recursos propios, que en parte, suelen ser más exigentes en el retorno de la inversión, aun cuando se reinviertan los excedentes. por esta razón abría que entrar a revisar la estructura financiera para determinar que podría ser más conveniente para la corporación.

10.3. Proyecciones 2015-2022

ESCENARIO OPTIMISTA

ESTADO DE RESULTADOS en millones de pesos

COTECMAR	2015 Py	2016 Py	2017 Py	2018 Py	2019 Py	2020 Py	2021 Py	2022 Py
Ingresos Operacionales	263.908	279.848	293.903	312.229	329.060	349.951	367.650	383.693
COSTO DIRECTO	197.931	207.088	217.488	227.927	240.214	251.965	264.708	272.422
MARGEN DE CONTRIBUCION	65.977	72.760	76.415	84.302	88.846	97.986	102.942	111.271
CIF	21.113	22.388	23.512	24.978	26.325	27.996	29.412	30.695
Costo de Ventas	219.044	229.476	241.000	252.905	266.539	279.961	294.120	303.117
UTILIDAD BRUTA	44.864	50.372	52.903	59.324	62.521	69.990	73.530	80.576
Gastos Operacionales	34.606	35.990	37.430	38.927	40.484	42.103	43.787	45.539
UTILIDAD OPERACIONAL	10.258	14.382	15.473	20.397	22.037	27.887	29.743	35.037
PUNTO DE EQUILIBRIO SIN INCLUIR RNO	222.876	224.532	234.392	236.685	247.441	250.354	261.425	262.876

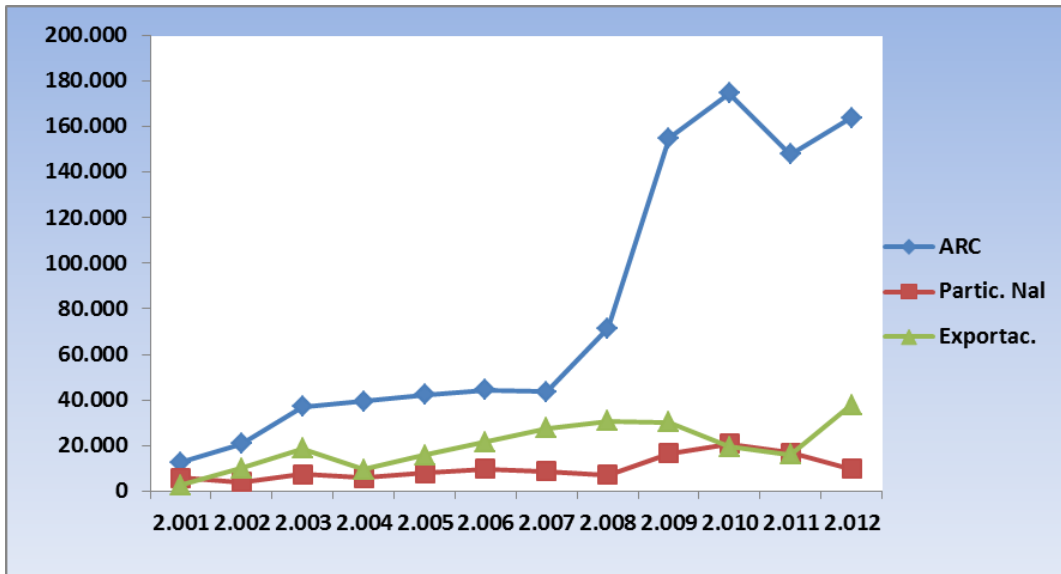
TABLA 7. ESCENARIO OPTIMISTA

Dentro de un contexto Optimista, determinado por el nivel de ventas que permita alcanzar el crecimiento financieramente sostenible de la Corporación, con la generación de recursos suficientes para cubrir la ejecución de los costos y gastos fijos al igual que la generación de excedentes para promover la inversión y desarrollo corporativos, se establece un escenario, teniendo en cuenta la visión Corporativa de crecimiento y expansión a nivel nacional, regional e internacional; alineado con los macro-planos 2015-2030 a desarrollar por la Armada Nacional que prevé un comportamiento creciente, principalmente en su componente naval y guarda-costa de acuerdo con lo establecido en el documento planeamiento de la fuerza, que contempla la adquisición, modernización y complementación de capacidades para los escenarios marítimo fluvial y costero.

En el ejercicio de las proyecciones realizadas para determinar los niveles en los cuales la Corporación alcanzaría la sostenibilidad financiera 2014-2022 se han considerado los siguientes criterios, los cuales son factores clave de seguimiento y actualización en la gestión financiera:

Para la proyección de las ventas, se realizó un ejercicio con el comportamiento histórico y un análisis de escenarios futuros alineados al planteamiento de la fuerza de la Armada y al propósito de aumentar la participación en el mercado de clientes particulares tanto nacionales como extranjeros.

Dentro de un contexto histórico, las ventas de la Corporación han conservado un comportamiento por tipo de clientes con participación de La Armada Nacional en niveles del 68%, con picos importantes en el periodo 2009-2011 debido al impacto de la facturación del plan Orión. La facturación a clientes nacionales ha tenido niveles del 11% y clientes particulares extranjeros del 21% con impacto negativo durante los periodos 2010-2011 en los cuales se presentó disminución considerable de las exportaciones, debido principalmente a la crisis económica internacional que generó menores requerimientos de mantenimientos y reparaciones y a la baja del precio del dólar que impacto directamente la generación de ingresos.

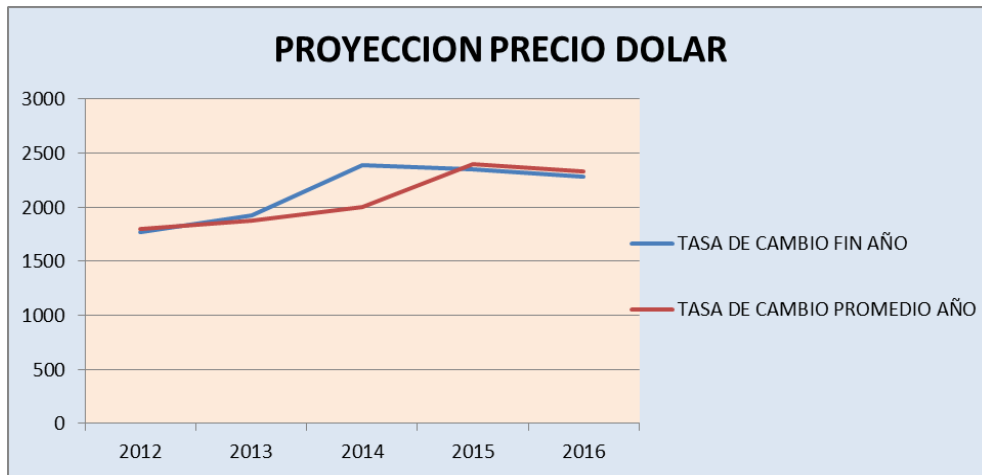


GRAFICA 11. PARTICIPACION POR TIPO DE CLIENTE

Para efecto del establecimiento de escenarios futuros, se definen los siguientes niveles de participación por cliente Armada Nacional se proyecta en niveles del 68% del total de las ventas, alineados con las expectativas de fortalecimiento de las unidades de la Armada Nacional, para los clientes particulares nacionales se estima una participación del 17%, considerando la orientación de los esfuerzos corporativos a la incursión en este mercado.

Las exportaciones se proyectan en niveles del 20% teniendo en cuenta la variación de la Tasa Representativa del Mercado, que de acuerdo con las proyecciones macroeconómicas tiene tendencia a la alta. Estas fluctuaciones impactan directamente en los ingresos operacionales expresados en dólares y por ende en la generación de utilidades.

Adicionalmente el comportamiento de esta variable afecta los Costos directos, debido al componente de importación en las compras que corresponde al 49% equilibrando en cierta medida el margen de contribución.



GRAFICA 12. PROYECCION PRECIO DOLAR

En medio de la coyuntura en la economía mundial particularmente adversa y a pesar de las turbulencias en los mercados principalmente en Europa, que en términos generales no han causado grandes estragos en la economía colombiana la cual, durante el 2014 obtuvo un crecimiento cercano al 5% se espera un crecimiento en la economía del país para el 2015 alrededor del 4 y el 5%. El crecimiento en las ventas estimadas para la Corporación se espera para los próximos años alrededor 5 y 6% por ciento en el nivel de ventas, apuntando a que en el 2022 la Corporación ha alcanzado su visión de largo plazo con la construcción de la PES (Plataforma Estratégica de Superficie) y contemplando el aumento de la capacidad de levante como producto de las nuevas inversiones.

A nivel de Margen de Contribución, los porcentajes estimados para la Corporación, oscilan entre un 25 y 29 por ciento, mejorando el margen anual debido a los retornos de los proyectos de

desarrollo tecnológico y de productividad que permitirán la disminución de los costos directos en cada uno de sus elementos.

Los Costos Indirectos de Fabricación (CIF), se estiman con un comportamiento coherente con los niveles de ventas. La participación de los CIF en el total de las ventas se estima en un 8% producto de disminuir en un punto el valor promedio de ejecución en los últimos 5 años, lo que permitiría en el contexto futuro de la corporación, mantener un nivel de sostenibilidad.

Los Gastos Operacionales, dados los niveles de eficiencia y optimización de los recursos a los que apunta la Gestión Financiera, se estima un comportamiento estable y con tendencia a la baja. En este escenario se proyecta un incremento mínimo acorde con la inflación estimada más un punto, equivalente al 4 por ciento y con participación del 12 por ciento sobre el nivel de ventas. En este sentido y con el fin de mantener la estabilidad en este rubro a través de la alta dirección se debe orientar la cultura corporativa al control en la ejecución de los Conceptos de mano de obra, depreciaciones y mantenimientos que históricamente han sido los de mayor impacto en los resultados económicos de la Corporación.

El Comportamiento en el crecimiento de las ventas, generación de margen de contribución y control administrativo de los gastos muestran en este escenario, resultados que a nivel operacional, la Corporación requiere en los próximos años para generar flujos positivos que permitan la sostenibilidad.

ESCENARIO MEDIO

ESTADO DE RESULTADOS en millones de pesos

COTECMAR	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos Operacionales	284.318	292.876	301.692	310.773	320.127	329.763	339.688	349.913
COSTO DIRECTO	218.925	225.515	232.303	239.295	246.498	253.917	261.560	269.433
MARGEN DE CONTRIBUCION	65.393	67.361	69.389	71.478	73.629	75.846	78.128	80.480
CIF	15.731	15.731	15.731	15.731	15.731	15.731	15.731	15.731
Costo de Ventas	234.656	241.246	248.034	255.026	262.229	269.648	277.291	285.164
UTILIDAD BRUTA	49.662	51.630	53.658	55.747	57.898	60.115	62.397	64.749
Gastos Operacionales	33.611	34.115	34.627	35.147	35.674	36.209	36.752	37.303
UTILIDAD OPERACIONAL	16.051	17.515	19.031	20.600	22.224	23.906	25.645	27.446
PUNTO DE EQUILIBRIO SIN INCLUIR RNO	214.531	216.723	218.948	221.208	223.501	225.825	228.188	230.583

TABLA 8. ESCENARIO MEDIO

En un escenario medio con incremento en las ventas de acuerdo con la inflación, que para el periodo 2013-2022, se estima en niveles del 3,01%, conservando los niveles de participación por tipo de clientes: Armada Nacional 78%, Clientes Nacionales 17% y Particulares Extranjeros el 15%, y por otro lado, se mantienen estables los niveles de CIF y los gastos operacionales solo contemplan crecimiento del 1,5%, la Corporación podría asumir un margen de contribución en niveles del 23%, en aras de hacerlo más competitivo logrando un mayor nivel de eficiencia operativa sin ver afectado su nivel de utilidad.

ESCENARIO PESIMISTA

ESTADO DE RESULTADOS en millones de pesos

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos Operacionales	252.058	244.471	237.112	229.975	223.053	216.339	209.827	203.511
COSTO DIRECTO	189.043	183.353	177.834	172.481	167.290	162.254	157.370	152.633
MARGEN DE CONTRIBUCION	63.015	61.118	59.278	57.494	55.763	54.085	52.457	50.878
CIF	22.685	22.002	21.340	20.698	20.075	19.470	18.884	18.316
Costo de Ventas	211.728	205.355	199.174	193.179	187.365	181.724	176.254	170.949
UTILIDAD BRUTA	40.330	39.116	37.938	36.796	35.688	34.615	33.573	32.562
Gastos Operacionales	35.288	34.226	33.196	32.196	31.227	30.287	29.376	28.492
UTILIDAD OPERACIONAL	5.042	4.890	4.742	4.600	4.461	4.328	4.197	4.070
PUNTO DE EQUILIBRIO SIN INCLUIR RNO	231.890	224.911	218.144	211.575	205.209	199.027	193.039	187.231

TABLA 9. ESCENARIO PESIMISTA

En el marco de un escenario pesimista para la Corporación, las ventas disminuyen en la misma proporción de la inflación, afectando igualmente los CIF y Gastos operacionales.

El nivel de ventas impacta directamente la generación de recursos de la Corporación jalonando hacia abajo los niveles de utilidad y se impacta de igual forma el punto de equilibrio operacional que sugiere ventas equivalentes al 92% de la ejecución estimada para cubrir su operación; situación que frena el crecimiento esperado y no permitiría realizar los niveles de inversión requeridos para impulsar la sostenibilidad.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

El crecimiento financieramente sostenible de la Corporación esta dado básicamente por su nivel de ventas, asociado a la administración eficiente de los gastos y al manejo de los Cif, que se ha determinado que han sido a lo largo de la operación, los que han generado mayores impactos en conceptos como personal, depreciaciones y mantenimientos. El establecimiento, a partir del año 2014 de estrategias orientadas a lograr la eficiencia y a mejorar el control sobre estos rubros puede contribuir en mayor medida a alcanzar los resultados que permitan su operación y crecimiento.

La corporación una vez alcance los niveles de venta requeridos para su operación, puede permitir crecimientos en gastos y cif, de acuerdo con los niveles de inflación sin que se afecte la generación de excedentes financieros que apoyen el crecimiento. En términos de eficiencia, el margen operacional debe ser competitivo en cuanto a diferenciación en servicio, oportunidad y calidad.

Las cifras proyectadas en cada escenario se encuentran impactadas por beneficios económicos a futuro representados sobre todo en el escenario optimista. La corporación, con estos resultados y acorde con las iniciativas planteadas en el direccionamiento estratégicos 2015-2022 apunta a la generación de estrategias a corto y largo plazo, enfocadas a la creación de empresas derivadas de Cotecmar, lo cual sería factible por las reinversiones e incrementos de capacidades para enfrentar los retos de expansión operacional planteada en los escenarios futuros.

Las principales acciones estratégicas que se deberían implementar para el logro de los objetivos en términos de sostenibilidad serían: Realizar esfuerzos comerciales que generen niveles de ventas que correspondan con las inversiones realizadas en infraestructura, maquinaria y equipos. Y Continuar con la inversión en I+D+I, como un instrumento fundamental para la obtención de las ventajas competitivas sostenibles, como son la innovación y la diferenciación en el mercado, a través del desarrollo de nuevas tecnologías.

12. BIBLIOGRAFIA

- Aguilar Cruz, C. (agosto de 2000). “*La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas*”. Obtenido de temas de Ciencia y Tecnología: <http://www.utm.mx/temas/temas-docs/e1117.pdf>
- Chandler, A. D. (10 de 03 de 2012). Recuperado el 20 de 05 de 2013, de <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/48-chandler-alfred-d-.html>
- García, O. L. (1999). *Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones*. Cali.
- García, O. L. (2003). *Valoración de Empresas, gerencia del valor y EVA*. Medellín.
- Martínez, L. (18 de Junio de 2012). *Reflexión Unidad 1: “Introducción al estudio de las finanzas*. Obtenido de http://portafolio-de-evidencias.blogspot.com/2012_06_01_archive.htmlv
- Padron Martinez, J. C., & Baltar Garcia, H. (s.f.). Obtenido de Análisis Económico Financiero en Cuba: <http://www.ilustrados.com/tema/10495/Acerca-Analisis-Economico-Financiero-Cuba.html>
- Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas. Teoría y práctica* pág .165-168
- Rivera, H. A., Cadena, J., & Guzmán, A. (27 de abril de 2006). *¿Es posible medir la perdurabilidad?* Obtenido de http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/323/Medir_la_perdurabilidad_empresarial.pdf?sequence=1
- Universidad ESAN. (s.f.). *Programa de Gestión Municipal Descentralizado 1 Sesiones 7 y 8*. Obtenido de “La administración estratégica y la planificación.”: <http://ayrconsultores.org/articulos/1%20ADM ESTRATEGICA-Rclaros%20&%20B%20Vargas.pdf>