



**INFORME DE  
GESTIÓN  
TRANSFORMACIÓN Y  
SOSTENIBILIDAD  
2016**



# MENSAJE

## DEL GERENTE GENERAL



Coronel (RA) Juan Manuel Padilla Cepeda  
Gerente General

Es grato para la Industria Militar – Indumil, presentarles el Informe de Gestión, Transformación y Sostenibilidad 2016, cuya información mostrada a continuación refleja unos resultados muy satisfactorios, producto de la etapa emprendida hace dos años de modernización y transformación de la empresa.

Durante los últimos años Indumil ha vivido un importante proceso de cambio, con el propósito de convertirse en una compañía más rápida, ágil e innovadora, siempre lista para actuar y capaz de adaptarse a un entorno de mercado competitivo y siempre cambiante.

Es preciso mencionar que la gestión de Indumil se viene enfocando en buscar alianzas estratégicas que nos permitan incrementar la tecnología y el know how, especialmente en asuntos relacionados con nuevas tecnologías, nuevos productos y específicamente enfocándose en armas medianas y pequeñas, así como el desarrollo de productos para el sector de explosivos.

Uno de los imperativos estratégicos de esta empresa industrial y comercial del Estado, es repotenciar nuestra presencia en mercados regionales y globales, internacionalizar nuestra marca y aprovechar la coyuntura de este mundo globalizado en el que la producción de un bien, cualquiera que este sea, no se hace exclusivamente en un lugar del mundo, sino que existen encadenamientos productivos en los que cada cual aplica sus fortalezas y su conocimiento y fortalece las relaciones con otras empresas del sector. Este es un aspecto muy importante que buscan empresas como la nuestra, con una alta capacidad industrial que puede encadenarse productivamente con empresas homólogas así estén ubicadas en otras latitudes del mundo.

Es pertinente recabar que nuestra principal ventaja competitiva es que casi la totalidad del portafolio de productos militares, armas y municiones de Indumil han sido probados en combate, de manera que existe la seguridad que es material de alta calidad y con excelente desempeño. Adicionalmente, dentro de las ventajas importantes de resaltar son los competitivos costos de producción cuando se comparan con los países del hemisferio occidental principalmente, así como la ubicación geográfica de Colombia en la región, lo que nos facilita las exportaciones empleando las instalaciones portuarias ubicadas en los dos océanos. Ventajas que están a nuestro favor y que queremos aprovechar en nuestro propósito de llegar a mercados internaciones con nuestra oferta de valor.

No obstante, la compleja coyuntura económica del país los resultados obtenidos por Indumil son muy importantes, donde se destaca el aumento en ingresos por ventas netas en un 4,19% con respecto al año anterior, al pasar de \$467.788 millones en 2015 a \$487.409 millones en 2016, cuyo resultado no hubiera sido posible sin el capital humano profesional y comprometido actual con que cuenta nuestra empresa. Con relación a las utilidades netas, hubo un importante crecimiento de acuerdo a los nuevos estdos financieros bajo normas internacionales de información financiera NIIF, al pasar de \$15.638 millones en 2015 a \$27.271 millones equivalente a un crecimiento de 74,4%.

Con relación al balance bajo NIIF, en la cuenta de activos se incrementó un 5,71% al pasar de \$880.373 millones en 2015 a \$930.664 millones en la vigencia 2016; con relación al pasivo se incrementó un 6,33% al pasar de \$363.458 millones en 2015 a \$386.476 millones en 2016; consecuentemente el patrimonio tuvo un crecimiento del 5,28% al pasar de \$516.915 millones en 2015 a \$544.188 en la vigencia 2016.

Durante el 2016 las exportaciones ascendieron a \$9.284 millones, lo que representó un incremento del 71,5% con respecto a las obtenidas en 2015 cuyo valor fue de \$5.414 millones.

Indumil se ha venido preparando para el posconflicto de manera planificada desde hace más de 10 años. Prueba de ello es que al cierre del 2016, el 11% de los ingresos provinieron de la venta de productos para el sector defensa y la seguridad. En contraste, el 76% provino de la venta de explosivos y emulsiones, así como otros servicios que se prestaron a los principales en sectores de la economía colombiana, entre los que se destacan la minería, la construcción, la infraestructura vial, energética y servicios de laboratorios. Todo lo anterior sin que la empresa haya disminuido la capacidad para manufacturar productos para la seguridad y defensa, los cuales se han convertido en activos estratégicos para la nación.

Respecto al plan de inversión, Indumil invirtió \$17.459,7 millones en la vigencia 2016 en proyectos de mejoramiento de los procesos de manufactura, infraestructura, investigación, experimentación y desarrollo, tecnología informática, nuevas líneas de producción y equipo de movilización materias primas y productos terminados.

Así mismo, Indumil viene trabajando en incrementar el valor de su marca a través del mejoramiento continuo en la efectividad de sus procesos de innovación, registro de patentes, nuevos diseños y desarrollos de sus productos. Resultado de estos esfuerzos y el constante mejoramiento continuo de la empresa se obtuvo el reconocimiento de COLCIENCIAS como una de las 89 empresas altamente innovadoras de Colombia.

Indumil, consecuente con su pensamiento estratégico y su compromiso con la responsabilidad social empresarial, mantuvo y renovó las certificaciones de su Sistema de Gestión Integral constituido por los sistemas de de Calidad ISO 9001/GP 1000, Medio Ambiente ISO 14001, Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001, Seguridad de la Información ISO 27001 y Competencia de los Laboratorios de Ensayo y Calibración ISO 17025. Respecto a las nuevas versiones de las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015

De otra parte, la empresa cuenta con la Certificación de Instalaciones y Montajes Industriales – IMI, con alcance a la instalación de almacenamiento de combustibles de la planta de producción de explosivos, ubicada en la Loma – Cesar (Mina Pribbenow), en concordancia con lo exigido por el Decreto 283/1990 y 1521/1998 del Ministerio de Minas y Energía.

Es oportuno resaltar que los resultados que aquí se muestran son el reflejo de una gestión enfocada al recurso humano, destacando la generación empleo, la disminución de la rotación de personal, el desarrollo de las personas mediante capacitación, gestión por competencias, actividades de bienestar, lo cual conllevó a obtener grandes avances en materia de ambiente laboral durante el año 2016, de acuerdo a la medición realizada por Great Place to Work al obtener un mejor resultado en 254% con respecto a la medición realizada en la vigencia 2015, la cual mide los componentes de credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería y orgullo.

La empresa le apuesta a la modernización y transformación de todos sus procesos, el fortalecimiento de la Fuerza Pública colombiana, la incursión en nuevas líneas de negocio y la internacionalización de sus productos. Mediante prácticas de producción más limpias, adquisición de últimas tecnologías, el fortalecimiento del pensamiento estratégico y la cultura organizacional, así como la disminución de costos en compra de materias primas lo que define nuestra la misión y visión empresarial en materia de gestión y sostenibilidad.

Conducir a la organización desde las grandes ideas, hacia los grandes resultados a través de su gente, es uno de los mayores desafíos en la gestión de la Industria Militar, para lo que hemos desarrollado un programa de liderazgo, en el que formamos a nuestros funcionarios para que sean líderes en sus procesos, cada vez más oportunos y asertivos en sus decisiones, cuyos resultados se reflejan en una empresa sostenible y eficiente, que continuará siendo un motor de desarrollo para Colombia, y creciendo de la mano del activo más importante, nuestro talento humano.

Expreso mi agradecimiento a todos los trabajadores, contratistas, aliados estratégicos, clientes, comunidades, así como a los miembros de nuestra Junta Directiva por todo el apoyo y la confianza que nos han brindado para continuar creciendo y haciendo de Indumil una empresa que sea mucho más que armas, municiones y explosivos, constructora de paz y motor del desarrollo nacional.

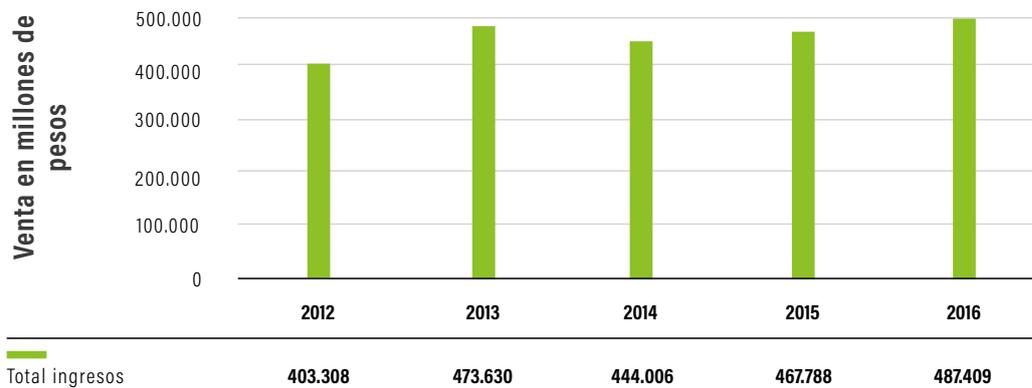




# COMPORTAMIENTO

## DE LAS VENTAS

La Industria Militar durante la vigencia del 2016, en sus diferentes líneas de negocio, registró una facturación en ventas netas de 487.409 millones de pesos, y presentó un incremento del 4,19% con relación al año anterior.



Histórico ingresos por ventas netas 2012 - 2016 (cifras en millones de pesos)

## COMPORTAMIENTO POR LÍNEAS DE NEGOCIO

A continuación se detalla la facturación en ventas netas por cada línea de negocio en los últimos 5 años.

LÍNEA DE NEGOCIO	AÑO				
	2012	2013	2014	2015	2016
Armas	21.070	16.998	16.823	22.754	21.807
Municiones	7.176	7.922	6.701	7.984	10.023
Explosivos	119.881	144.002	137.467	159.786	164.496
Emulsiones	167.215	167.271	166.497	199.184	205.968
Productos Militares	54.280	107.595	90.159	49.822	54.526
Productos Metalmecánicos	4.574	6.415	3.016	3.636	3.768
Productos Químicos	2.040	1.317	2.393	4.876	3.942
Exportaciones	14.580	10.352	5.251	5.414	9.284
Servicios	10.983	10.552	14.417	13.060	12.111
Otras Mercancías	1.509	1.205	1.282	1.272	1.479
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>403.308</b>	<b>473.630</b>	<b>444.006</b>	<b>467.788</b>	<b>487.409</b>

Ventas netas por línea de negocio 2012 - 2016 (cifras en millones de pesos)



Participación porcentual en ventas netas 2016, por línea de negocio.

## ANÁLISIS DE NEGOCIOS

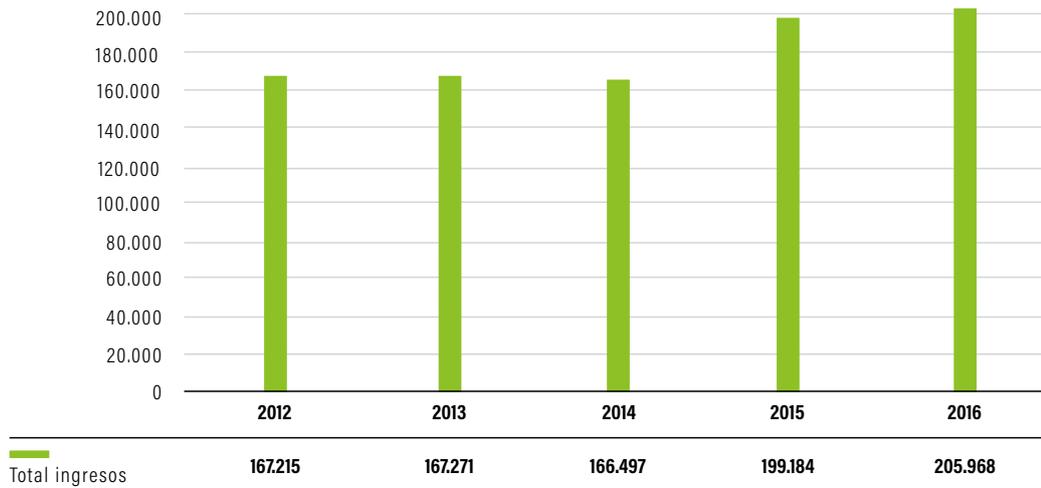
A continuación se analiza el comportamiento histórico detallado de las ventas de cada línea de negocio, así como las tendencias de mercado, comenzando por la línea con mayor participación sobre el total de ventas.

### EMULSIONES



Planta Emulsión Drummond - Departamento del Cesar

Venta en millones de pesos



Histórico de Ventas - Emulsiones - (cifras en millones de pesos)

En el año 2016 la gran minería se vio favorecida por un incremento del 60% en los precios del carbón, que coincidió con el levantamiento de la restricción del tránsito nocturno del transporte férreo. Se logró un incremento para la Industria Militar del 3% respecto al 2015, con unos ingresos de 6.784 millones de pesos.

El 97% de los ingresos del año 2016 por emulsiones está representado por tres firmas, así:



Por otra parte, se observa que las emulsiones bombeables (UBT) han ido tomando mayor presencia durante los últimos cinco años, gracias a los proyectos de obras de infraestructura que han venido surgiendo. Durante el año 2016 se suministró esta emulsión al cliente Constructora Túnel de Oriente, y para el año 2017 se tienen previstos dos nuevos proyectos de vías 4G, que se iniciarían a partir del segundo semestre del 2017 en el departamento de Antioquia.

La Industria Militar desde el año 2015 incursionó en las pruebas de emulsión canteras con los clientes Cemex, Cementos Argos y Mincivil (Sogamoso).

Para el 2017, la Industria Militar tiene como objetivo el lanzamiento de su propia emulsión canteras y la prestación del servicio DTH (Down The Hall), de modo que logre así ampliar el portafolio de productos y suplir las necesidades de sus clientes.

### ASESORÍA TÉCNICA Y NUEVOS PROYECTOS

Durante el año 2016 se realizaron asesorías técnicas, presentación de nuevos productos y evaluación de proyecciones de consumo en Antioquia y Caldas, a clientes como Continental Gold (Buriticá), Red Eagle (Santa Rosa), Cementos Argos (Río Claro), Grupo Alianza Minera, Mina La Esperanza (Marmato).

La Industria Militar, para contribuir al desarrollo de la política de Estado, el fortalecimiento de la infraestructura vial y el crecimiento de la economía del país, participa en forma activa en los proyectos viales de cuarta generación, particularmente en el Proyecto Túnel de Oriente (Santa Helena, de Rionegro). Durante el 2016 suministramos 264 toneladas de emulsión bombeable.

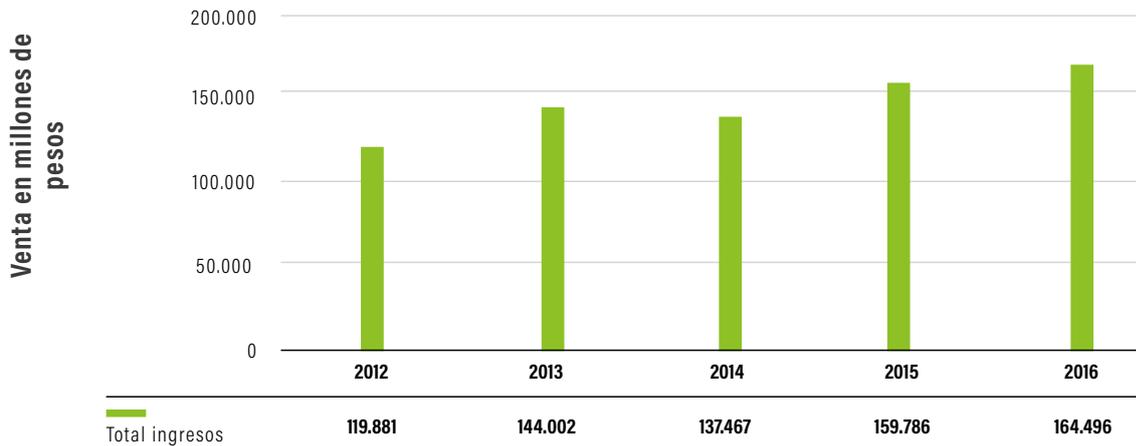
Se espera que el próximo año la Industria Militar incursione en nuevos proyectos de infraestructura en las diferentes regiones del país, con el uso de esta tecnología, que ha demostrado excelentes resultados.



Operación Túnel de Oriente - Rionegro, Antioquia

## EXPLOSIVOS

Durante el año 2016 la línea de explosivos comerciales logró aumentar en \$4.710 millones los ingresos por ventas, equivalentes al 3% frente al año anterior.



Histórico de Ventas - Explosivos - (cifras en millones de pesos)

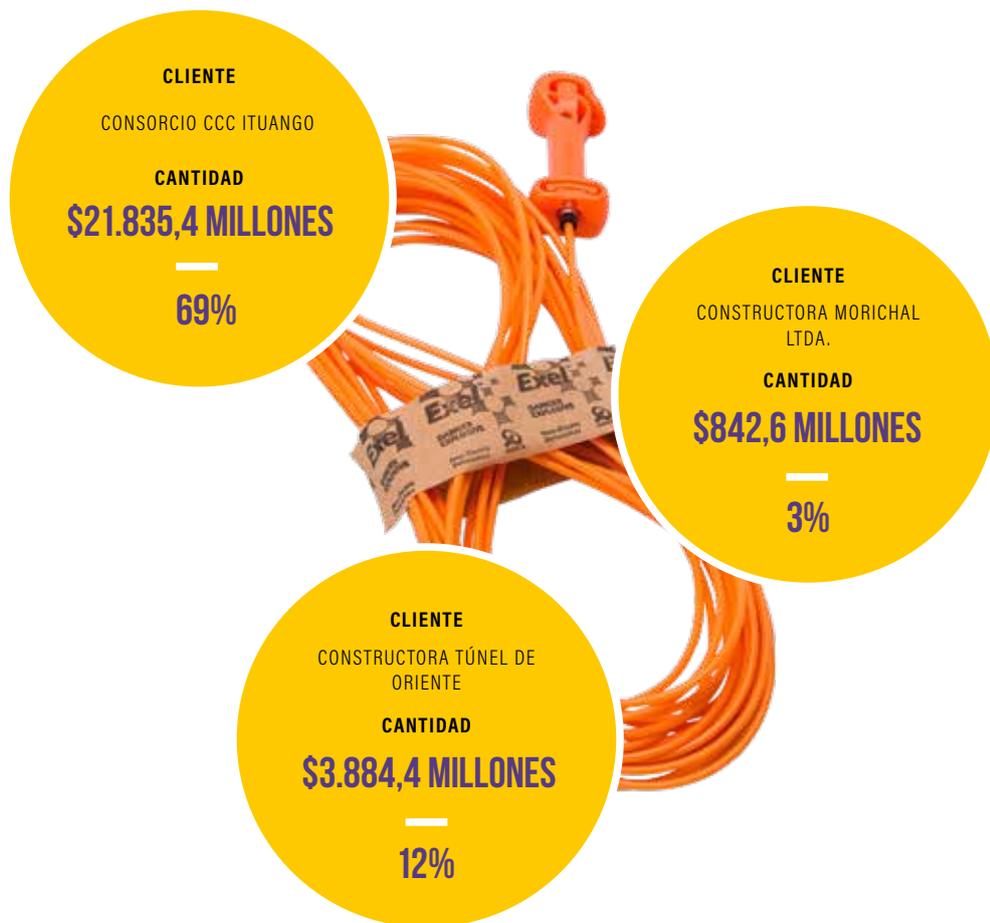


SECTOR	% PARTICIPACIÓN
Minería cielo abierto de carbón	45%
Obras civiles e infraestructura	19%
Minería de oro	17%
Cementos, canteras, calizas y agregados	12%
Minería de carbón	4%
Minería de níquel	1%
Minería de cobre	1%
Minería esmeralda	1%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Participación de segmentos en ingresos por venta de explosivos y accesorios de voladura

Durante el año 2016, el segmento que tuvo mayor participación en ventas de explosivos fue la **minería de cielo abierto**, con una participación del 45%, de la cual sus principales clientes fueron Carbones del Cerrejón, con compras por \$31.610,5 millones y una participación de 44%, seguido de Drummond, con un 24%, y el Grupo Glencore (C. I. PRODECO, CDJ y CMU), con 15%.

Seguido del segmento de minería de cielo abierto, se ubicó el de **obras civiles e infraestructura**, con el 19% de participación sobre las ventas totales, siendo los clientes Consorcio CCC Ituango, Constructora Túnel de Oriente y Constructora Morichal los más representativos sobre el total de las ventas de dicho segmento, así:

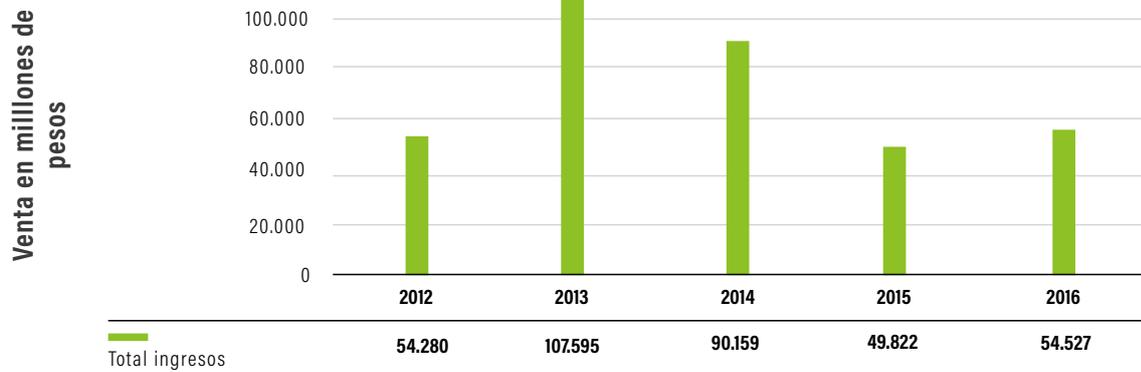


El segmento de **minería de oro** fue uno de los más dinámicos, lo cual se evidenció al aumentar en \$8.000 millones los ingresos por ventas de explosivos de este segmento frente al año anterior, equivalente al 48%. Entre los clientes que más se destacaron se identificaron: Zandor Capital, Mineros de Antioquia, Mineros Nacionales y nuevos proyectos, como Red Eagle Mining y Continental Gold.

El sector de cementos, canteras y agregados obtuvo una participación del 12% sobre las ventas totales. Sus clientes más representativos son: Cementos Argos y Cemex Colombia; sin embargo, el sector cuenta con cerca de 88 clientes a nivel nacional, de los cuales han aportado unas ventas de aproximadamente \$19.000 millones. Para el 2017, este sector es considerado como una oportunidad de negocio, en el cual se evaluaría la viabilidad de dar solución a las necesidades de los clientes a través de la emulsión canteras - INDUMIL.

## PRODUCTOS MILITARES

La venta de productos militares para el año 2016 aumentó en un 9,44%, equivalente a \$4.704 millones con referencia al año 2015.



Histórico de Ventas - Productos Militares - (cifras en millones de pesos)

En el siguiente cuadro se identifica el comportamiento en las ventas anuales por tipo de producto:

TIPO DE PRODUCTO	2014	2015	2016
Armas	16.607	1.684	1.040
Municiones	15.999	23.446	19.557
Repuestos Armas y Optrónicos	4.218	5.337	5.014
Granadas	4.964	5.351	6.040
Servicios	66	43	2
Otros productos	354	6.673	6.400
Explosivos	1.785	2.363	2.024
Bombas Aéreas	5.334	4.643	0
Visores Nocturnos	40.832	282	294
Desminado	0	0	14.156
<b>TOTAL</b>	<b>90.159</b>	<b>49.822</b>	<b>54.527</b>

Ventas comparativas - Productos Militares - (cifras en millones de pesos)

Durante la vigencia 2016 se fortaleció el suministro de productos importados y/o comercializados requeridos por el Ejército y la Policía Nacional, tales como:



## DESMINADO HUMANITARIO DE INDUMIL

### Productos para el Desminado Humanitario Deflagrante

En cumplimiento a las directivas del Gobierno Nacional para la recuperación de los campos afectados por las minas, Indumil continuó con el desarrollo de productos para contribuir con esta labor. Entre los que se destacan el cartucho disruptor, el vehículo anitexplosivo ligero-Vali 3, carga deflagrante, entre otros. A lo que se suma servicios de entrenamiento y calibración de equipos en nuestros campos de prueba, y la comercialización de productos para el desarrollo de esta actividad, lo que se generó ingresos por \$14.156 millones.

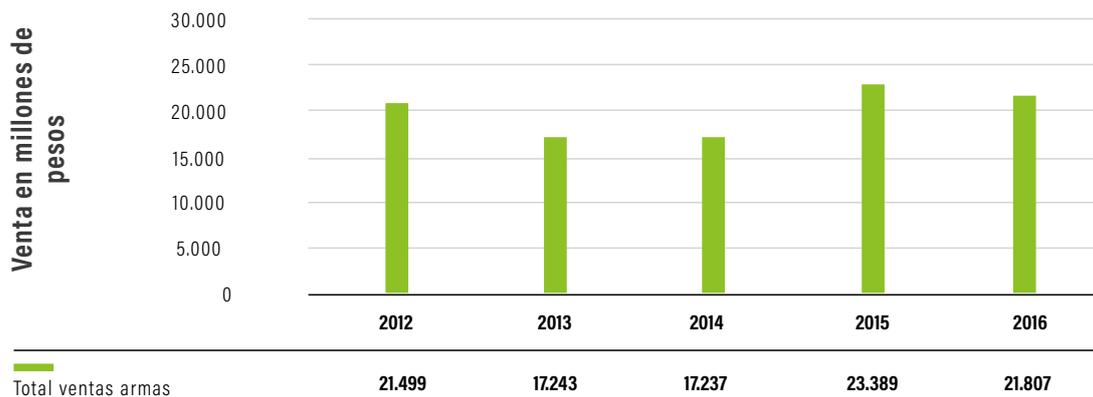


Carga deflagrante, que se utiliza para la neutralización de artefactos explosivos improvisados a una distancia mínima de 1 cm y máxima de 6 cm en una acción controlada, que preserva la integridad del desminador y observa las normas del derecho internacional humanitario (DIH).

## ARMAS

La Industria Militar, durante la vigencia del 2016, en su línea de negocio de armas registró una facturación en ventas netas de \$21.807 millones, de modo que presenta una caída de 7,0% con relación al año anterior.

A continuación se detalla la facturación en ventas netas en los últimos cinco años:

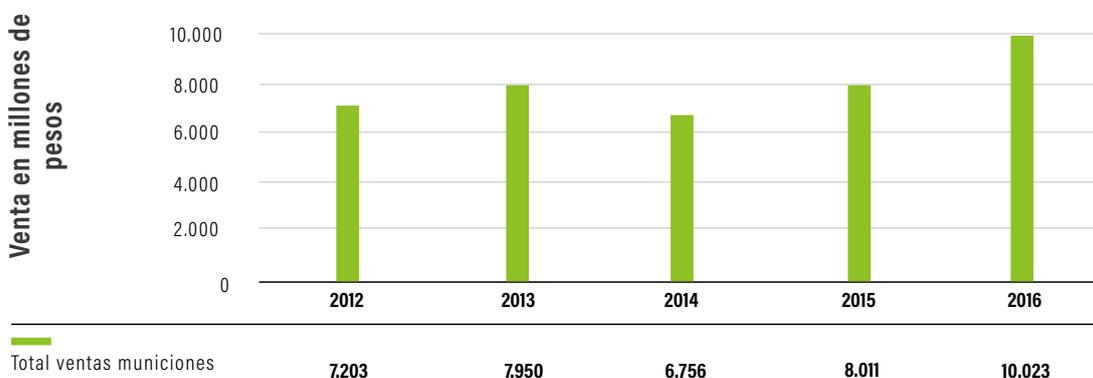


Histórico de Ventas - Armas - (cifras en millones de pesos)

## MUNICIONES

Durante la vigencia del 2016, en su línea de negocio de municiones registró una facturación en ventas netas de \$10.023 millones, lo cual representa un crecimiento del 25,11% con relación al año anterior.

A continuación se detalla la facturación en ventas netas en los últimos cinco años:

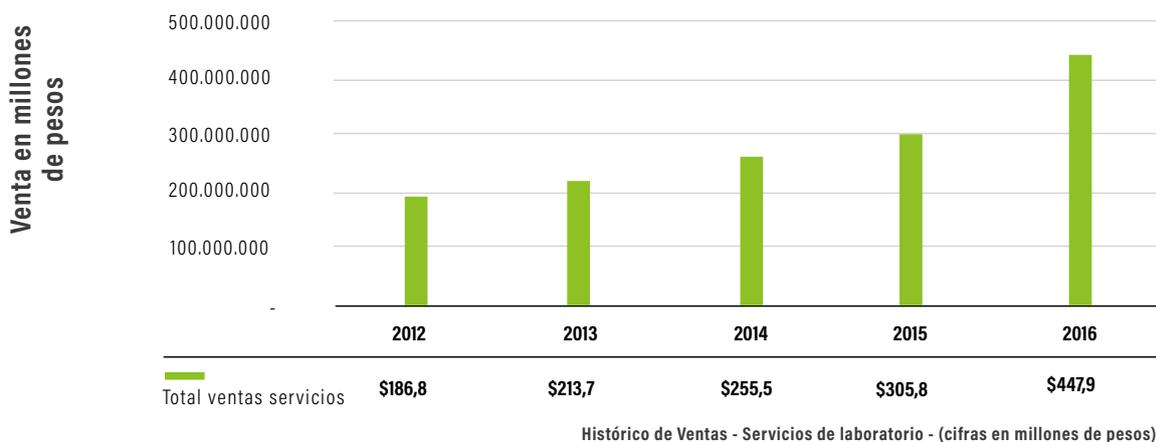


Histórico de Ventas - Municiones - (cifras en millones de pesos)

La caída en las ventas de armas es consecuencia principalmente de la medida de restricción en el porte de armas (Decreto 115 del 1 de febrero de 2016, de la Presidencia de la Republica), por lo cual se registró una caída del 7% con respecto a las ventas del año 2015. Sin embargo, a pesar de la restricción, las ventas del 2016 superan las registradas entre los años 2012 y 2014.

## SERVICIOS

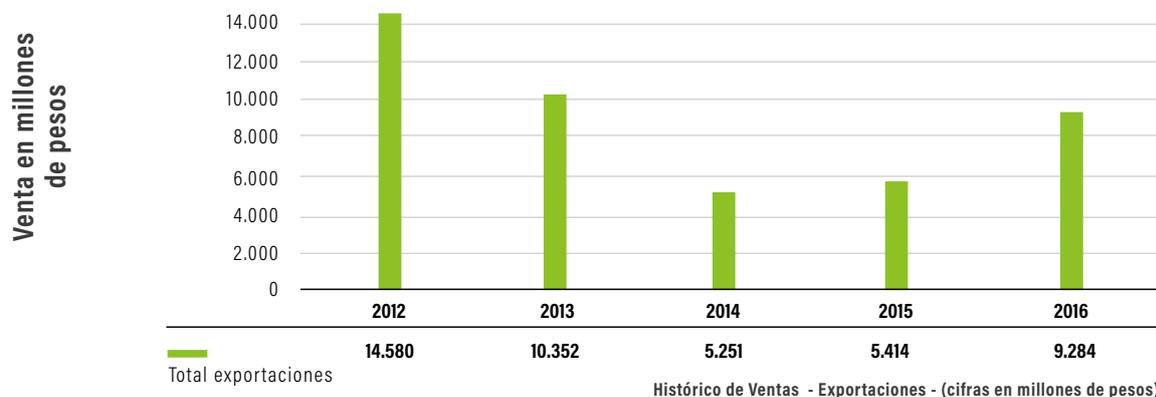
### Comportamiento ventas de servicios laboratorios años 2012 al 2016



Durante el año 2016 la línea de servicios de laboratorios registró ventas por un total de \$447,7 millones, con un crecimiento frente al año anterior del 147%.

## EXPORTACIONES

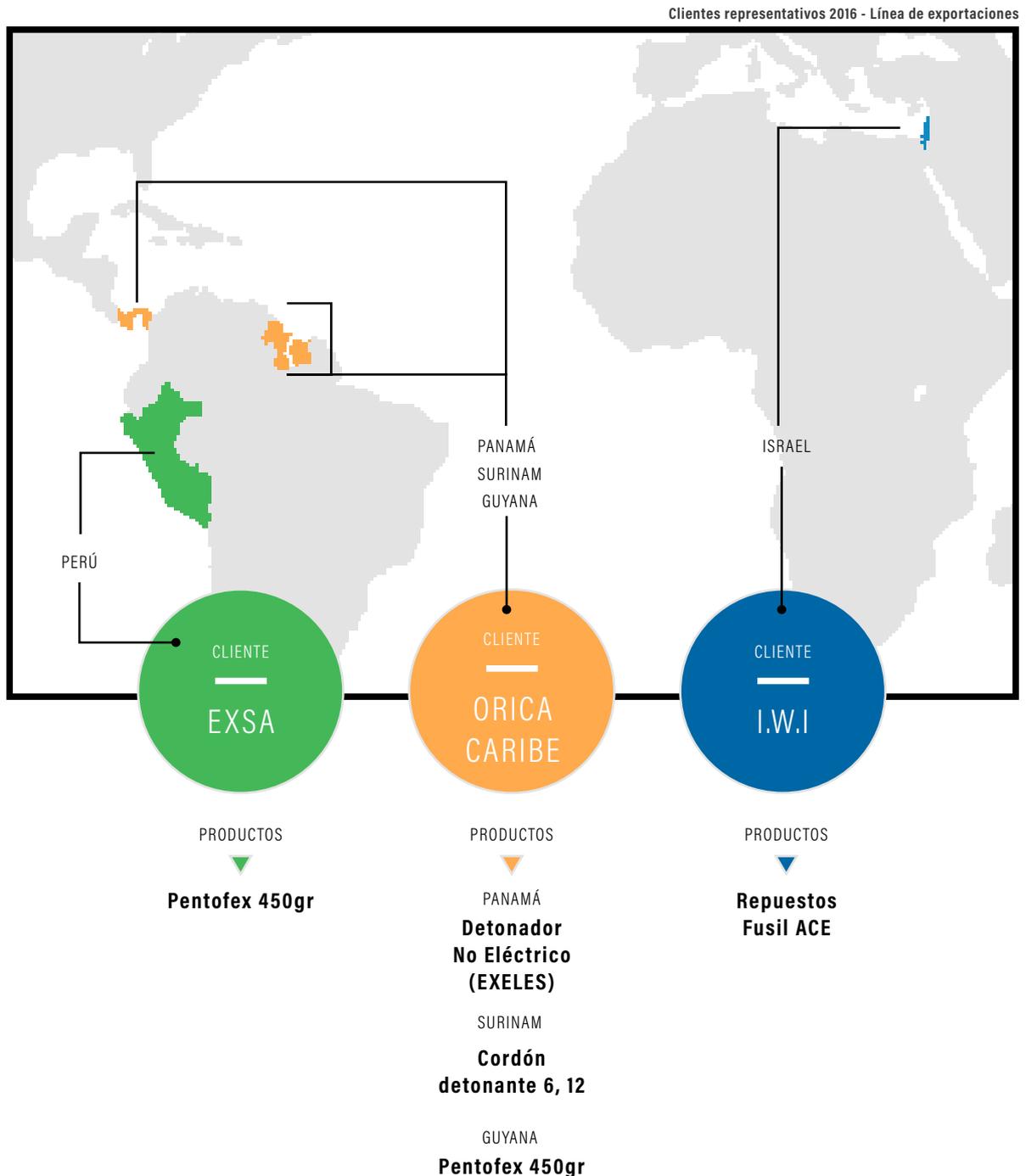
En el 2016 la línea de exportaciones presentó un crecimiento del 71,47% frente al año anterior, con una facturación de \$9.284 millones.



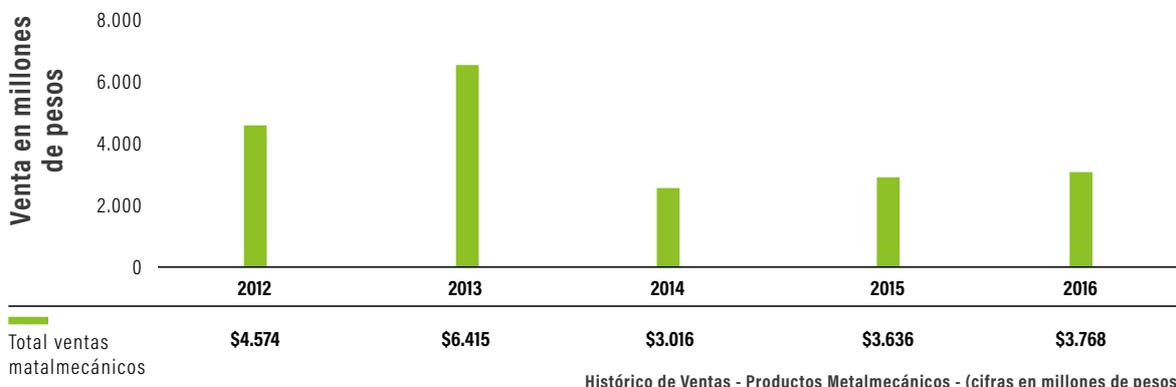
Se realizó la captación de nuevos clientes, como la empresa Denel Rehinmetal, de Sudáfrica; ADEPSA, de Panamá, y Black Raven, de Estados Unidos, y se fortaleció la relación con otros, como Orica Caribe y Exsa del Perú; además, se mantuvo la relación con quien es el principal cliente para esta línea de negocios, Israel Weapon Industries (I.W.I.).

De igual manera, se logró la obtención y consolidación de negocios en varios países para la exportación, como Sudáfrica, Perú, Ecuador, Panamá, Centroamérica y Guayanas, de modo que se cumplió con el propósito de internacionalización.

Los clientes más representativos de la línea de exportaciones en el año 2016 se presentan a continuación:



## PRODUCTOS METALMECÁNICOS



Durante el 2016, la Unidad de Negocios de Metalmecánica realizó ventas por un total de \$3.768 millones, presentando un crecimiento del 4% frente al año anterior.

Es importante resaltar que el 72% de las ventas efectuadas durante el periodo corresponden a las firmas Mineros S.A., Industrias AVM, Acerías Paz del Río S.A., CI Prodeco, CI Milpa y Cotecmar, y el 28% restante a 70 clientes habituales y 10 clientes nuevos.

# ACTIVIDADES

## COMERCIALES

### FERIAS Y EVENTOS REALIZADOS

La Industria Militar participó como expositor en eventos, ferias (nacionales e Internacionales) y seminarios, y así aumentó las actividades comerciales en comparación con el año 2015, las cuales nos permitieron establecer comunicación de forma directa con nuestros clientes, atender sus requerimientos de manera personalizada y descentralizada, y promocionar y mostrar la innovación en los productos que fabrica y comercializa la Industria Militar.



Exposición internacional de defensa y seguridad Eurosatory 2016 - Paris.



Feria internacional de seguridad - Corferias Bogotá.



2



GESTIÓN  
INDUSTRIAL



# OPERACIÓN

## DE MANUFACTURA

Para el desarrollo de las actividades productivas, Indumil cuenta con tres unidades de negocios y un amplio portafolio de productos, los cuales son fabricados, según su naturaleza, tal como se describe a continuación:



### UNIDAD DE NEGOCIO

### LÍNEA

### PRODUCTOS

#### FÁBRICA SANTA BÁRBARA (FASAB):

Producción de municiones de artillería con destino a las Fuerzas Militares y productos metalmecánicos tanto en fundición como en micro fundición para diferentes sectores.

Presta servicios de mecanizado, pintura electrostática, tratamientos térmicos y superficiales, servicios de laboratorio, entre otros.

#### Fundición

#### Acero

Al carbono, manganeso, aleados, refractario, inoxidable

Hierros

#### Partes Microfundidas

Fusil Galil, Revólver, Pistola, Portafusil.

Producción Civil

Granada de Mano IM 26 - HE

#### Granadas

Granada 40mm HE y Granada 40mm práctica

Granada para mortero de 60 mm L/A

Granada de 60 mm práctica con 8 espoleta

#### Bombas

Bomba Aérea Propósito General

Bomba Aérea Prefragmentada

#### Carga Dirigida

5,6 y 12,4

#### Productos Militares

#### Carga Submarina

HE y Práctica

#### Ecaex

#### ANFO

#### Anfo

UNIDAD DE NEGOCIO	LÍNEA	PRODUCTOS	
<b>FÁBRICA GENERAL JOSÉ MARÍA CÓRDOVA (FAGECOR):</b> Producción de Armas y Municiones que provee a las Fuerzas Militares, Policía Nacional, Organismos de Seguridad del Estado, Empresas de Vigilancia y Seguridad Ciudadana.	<b>Armas</b>	<b>Armas Largas</b> Fusil y Escopeta	
		<b>Armas Cortas</b> Revólver y Pistola	
	<b>Municiones</b>	<b>Guerra</b>	
		<b>Defensa Personal</b>	
		<b>Para Escopeta</b>	
	<b>Mantenimiento Armamento</b>	<b>Armas Largas</b> Fusil Galil y Escopeta	
		<b>Armas Cortas</b> Revólver, Pistola y Subametralladora	
	<b>FÁBRICA DE EXPLOSIVOS ANTONIO RICAURTE (FEXAR):</b> Producción de explosivos, agentes y accesorios de voladura, explosivos encartuchados y Productos Militares encaminados a satisfacer las necesidades de las Fuerzas Militares y Sector Civil (minería, obras viales, cementero, infraestructura vial y energética).	<b>Explosivos Comerciales</b>	<b>ANFO</b>
			<b>Indugel AV 800</b>
			<b>Indugel Plus AP (Alta Potencia)</b>
<b>Indugel Plus PM (Permisible)</b>			
<b>Emulsión Encartuchada</b>			
<b>Precorte</b>			
<b>Sismigel</b>			
<b>Mecha de Seguridad</b>			
<b>Cordón detonante</b>			
<b>Pentofex</b>			
<b>Detonadores</b>			
<b>Productos militares y especiales</b>			

Descripción actividad productiva Unidades de Negocio INDUMIL

## FÁBRICA DE EXPLOSIVOS ANTONIO RICAURTE

### CUMPLIMIENTO PROGRAMA DE PRODUCCIÓN 2016

LÍNEA	PRODUCTO	UND	PLAN OPERATIVO 2016	TOTAL FABRICADO	% CUMP.
	Anfo Fexar	kg	3.722.000	3.177.625	<b>85,4%</b>
<b>AGENTE DE VOLADURA</b>					
	Indugel AV-800 descentralizado	kg	14.000	12.045	<b>86,0%</b>
<b>EMULSIÓN ENCARTUCHADA</b>					
	Emulsión Encartuchada	kg	2.673.000	1.988.200	<b>74,4%</b>
	Precorte	kg	11.000	6.437	<b>58,5%</b>
	Sismigel	und	21.000	20.128	<b>95,8%</b>
<b>HIDROGELES</b>					
	Indugel Plus A.P.	kg	2.033.000	1.448.025	<b>71,2%</b>
	Indugel Plus Permisible	kg	581.000	517.100	<b>89,0%</b>
<b>MULTIPLICADORES Y OTROS ACCESORIOS</b>					
	Pentofex	und	1.963.000	1.748.600	<b>89,1%</b>
	Mecha de seguridad	m	6.892.500	6.873.689	<b>99,7%</b>
<b>ACCESORIOS DE VOLADURA</b>					
	Cordón detonante	m	4.786.050	4.014.950	<b>83,9%</b>
<b>DETONADORES</b>					
	Ensamble de detonadores	und	2.895.900	3.064.636	<b>105,8%</b>



LÍNEA	PRODUCTO	UND	PLAN OPERATIVO 2016	TOTAL FABRICADO	% CUMP.
<b>PRODUCTOS MILITARES Y ESPECIALES</b>	Productos militares	und	16.475	11.464	<b>69,6%</b>
	Productos especiales	und	0	1	<b>0,0%</b>
<b>PRODUCCIÓN IN SITU Y DESCENTRALIZADA</b>	Indugel AV-800	kg	147.000	162.505	<b>110,6%</b>
	Anfo CMSA	kg	-	1.019.148	<b>N/A</b>
	Emulind-S CMSA	kg	1.300.000	1.298.427	<b>99,9%</b>
	Emulind-b Tunelería	kg	1.084.974	912.703	<b>84,12%</b>
	Anfo FASAB	kg	1.276.000	1.301.800	<b>102,0%</b>
	Emulsión Indumil-Orica	kg	55.000.000	54.243.375	<b>98,6%</b>
	Emulsión CZN	kg	-	85.942.993	<b>N/A</b>
	Anfo Drummond	kg	10.000.000	17.856.688	<b>178,6%</b>
	Emulsión Drummond	kg	62.000.000	78.824.340	<b>127,1%</b>

Cumplimiento programa de producción - FEXAR 2016

## FÁBRICA GENERAL JOSÉ MARÍA CÓRDOVA

### CUMPLIMIENTO PROGRAMA DE PRODUCCIÓN 2016



Centro de mecanizados producción de armas - FAGECOR

LÍNEA	PRODUCTO	UND	PLAN OPERATIVO 2016	TOTAL FABRICADO	% CUMPLIMIENTO
<b>ARMAS</b>	Fusil	und	35	221	<b>631,4%</b>
	Piezas para fusil	und	226.591	218.591	<b>96,5%</b>
	Kit de conversión Córdoba para fusil	und	105	260	<b>247,6%</b>
	Escopeta	und	0	0	<b>0,0%</b>
	Pistola	und	2.132	1.736	<b>81,4%</b>
	Revólver	und	6.030	3.246	<b>53,8%</b>



LÍNEA	PRODUCTO	UND	PLAN OPERATIVO 2016	TOTAL FABRICADO	% CUMPLIMIENTO
	Guerra	und	48.000.743	18.761.887	39,1%
	Defensa Personal	und	4.500.000	4.078.363	90,6%
<b>MUNICIONES</b>	Escopeta	und	6.130.000	5.498.275	89,7%
	Cartucho disruptor	und	535	600	112,1%

Cumplimiento Programa de Producción - FAGECOR 2016



Despiece Fusil Galil AR

## FÁBRICA SANTA BÁRBARA

### CUMPLIMIENTO PROGRAMA DE PRODUCCIÓN 2016

LÍNEA	PRODUCTO	UND	PLAN OPERATIVO 2016	TOTAL FABRICADO	% CUMP.
<b>BOMBAS</b>	Bomba BDU 50	und	500	0	<b>0,0%</b>
	Cuerpo bombas 250 lb PG sin cola	und	4.000	3.500	<b>87,5%</b>
	Bomba aérea 250 lb - PG inerte sist. Elec.	und	0	2	<b>N/A</b>
	Bomba aérea 500 lb - PG inerte sist. Elec.	und	0	2	<b>N/A</b>
<b>GRANADAS</b>	Granada fragmentación de mano IM-26 HE	und	7.144	2.012	<b>28,2%</b>
	Granada 40mm HE	und	2.035	2.385	<b>117,2%</b>
	Granada de 60 mm practica con 8 espoletas	und	2.503	2.503	<b>100,0%</b>
	Granada de 40mm Práctica	und	14.690	14.771	<b>100,6%</b>
	Granada de Mano IM3 Práctica	und	10.000	10.100	<b>101,0%</b>
	Granada de 60mm. H.E repotenciación	und	1.294	1.294	<b>100,0%</b>
	Granada 40mm H.E - Exportación	und	2.000	0	<b>0,0%</b>
	Granada de 40mm practica NF - Exportación	und	12.600	100	<b>0,79%</b>

**CUMPLIMIENTO PROGRAMA DE PRODUCCIÓN - FASAB 2016**



LÍNEA	PRODUCTO	UND	PLAN OPERATIVO 2016	TOTAL FABRICADO	% CUMP.
<b>ANFO</b>	Anfo Fasab	und	1275.900	1.301.800	<b>102,0%</b>
<b>PRODUCTOS MILITARES</b>	Repuestos lanzagranadas mgl mkl*	und	2.732	2.732	<b>100,0%</b>
	ECAEX	und	0	51	<b>100,0%</b>
<b>PRODUCCIÓN METALMECÁNICOS</b>	Acero al carbono + Acero aleados	Kg	120.000	158.633	<b>132,2%</b>
	Hierros	Kg	25.000	30.297	<b>121,2%</b>
	Acero al manganeso	Kg	300.000	83.883	<b>28,0%</b>
<b>MICROFUNDICIÓN</b>	Producción civil	Kg	7.000	7.154	<b>102,2%</b>
<b>SERVICIOS DE LABORATORIOS</b>	Servicio ultrasonido cisternas	und	0	9	<b>100,0%</b>
	Análisis composición química	und	0	105	<b>100,0%</b>
	Medición tridimensional	und	0	0	<b>100,0%</b>
	Servicio laboratorio estructura metalografía	und	0	6	<b>100,0%</b>
	Servicio laboratorio dureza y microdureza	und	0	10	<b>100,0%</b>
	Servicio laboratorio resistencia a la tracción	und	0	5	<b>100,0%</b>

Cumplimiento Programa de Producción - FASAB 2016

# DESARROLLO Y HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES

Como es de conocimiento, dentro de la Industria Militar la gestión del proceso de desarrollo de proveedores y homologación de elementos es fundamental para lograr pluralidad de oferentes en los procesos de compra; adicional a esto, es la puerta que permite a los grupos de ingeniería de las fábricas conocer nuevas alternativas y materias primas sustitutas que pueden beneficiar la utilidad percibida al disminuir costos de adquisición, sin afectar la calidad de los productos terminados.



Producción de emulsiones



**EL PROCESO DE DESARROLLO DE PROVEEDORES Y HOMOLOGACIÓN ES LA PUERTA QUE PERMITE A LOS GRUPOS DE INGENIERÍA DE LAS FÁBRICAS CONOCER NUEVAS ALTERNATIVAS Y MATERIAS PRIMAS SUSTITUTAS QUE PUEDEN BENEFICIAR LA UTILIDAD PERCIBIDA AL DISMINUIR COSTOS DE ADQUISICIÓN.**

Dentro de las actividades realizadas para dar cumplimiento a este propósito se destacan las siguientes:



Materias primas con óptimos resultados, 2016: cajas de cartón corrugado (Fexar), nitrato de amonio ANPP (Fexar), alambrcn para grapas de aluminio (Fexar), nitrato de sodio (Fexar), monooleato de sorbitan (Fexar), sacos de polipropileno (Fexar), nitrato de amonio en soluci3n (Fexar), papel kraft 15 mm (Fexar), resortes pistola C3rdova (Fagecor), p3lvora munici3n de escopeta (Fagecor), copa proyectil cal. 5.56 mm, tubo ca3n3n escopeta (Fagecor), armaz3n rev3lver (Fagecor), kit de limpieza cal. 5.56 mm (Fagecor), resina pl3stica ABS (Fagecor), arenas silicas (Fasab).

# GESTIÓN

## AMBIENTAL, DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

### SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO



**INDUMIL, HACIA UNA CULTURA PREVENCIÓNISTA**



Día a día en Indumil innovamos nuestros procesos, brindando un ambiente sano, confortable y seguro para nuestros colaboradores. Trabajamos para desarrollar una cultura empresarial con un solo propósito: prevenir accidentes y enfermedades ocasionadas por el trabajo.

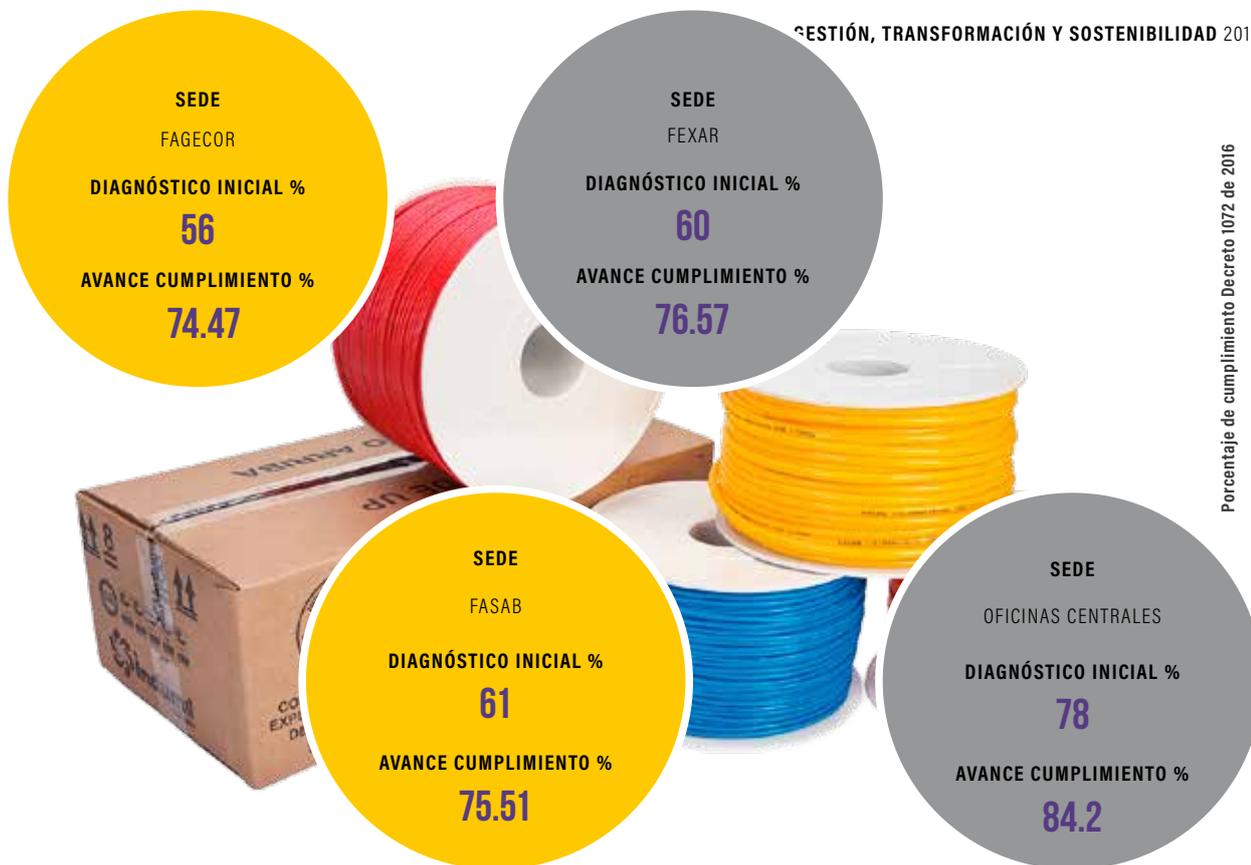
Por esto, Indumil apuesta por adoptar una cultura de autocuidado y reporte frente a la generación de ambientes inseguros en el trabajo. A continuación describimos algunos avances y logros del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo, certificado bajo la norma internacional OHSAS 18001:

#### SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Dando cumplimiento a los requisitos normativos en cuanto al Decreto 1072 de 2016, se llevó a cabo, junto con la colaboración de la ARL SURA, evaluación inicial del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, en fábricas y oficinas centrales, y se obtuvo en promedio un porcentaje de cumplimiento del 77,7%.



Brigadistas oficinas centrales



Porcentaje de cumplimiento Decreto 1072 de 2016 para cada centro de trabajo.

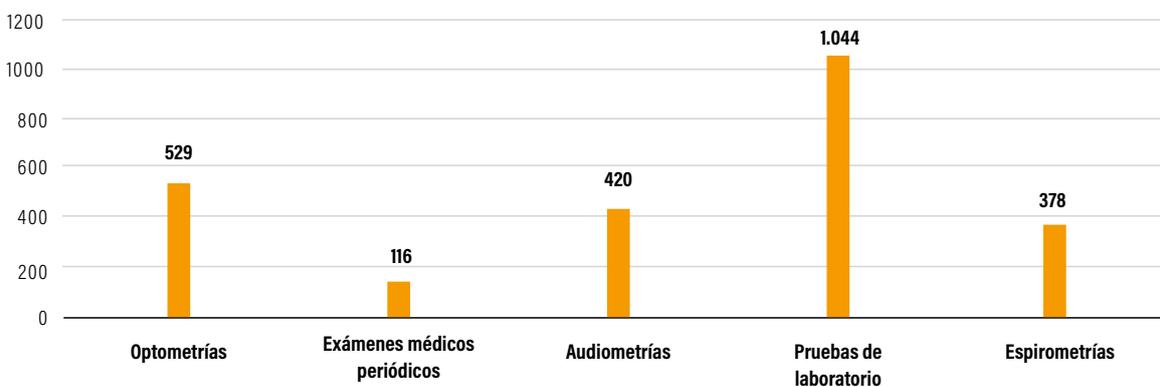
### MEDICINA PREVENTIVA Y DEL TRABAJO

El programa de medicina preventiva y del trabajo busca prevenir aquellas condiciones que afecten la salud de los trabajadores, a través de la implementación de los programas de vigilancia epidemiológica de riesgo químico, auditivo y osteomuscular.

A continuación, algunas de las actividades ejecutadas:

#### A Exámenes médicos ocupacionales y atención médica

Se realizó la toma de exámenes médicos periódicos en los tres centros de trabajo, con el fin de monitorear las condiciones de salud en las que se encuentran los trabajadores y establecer medidas de intervención según recomendaciones médicas. Se incluye la toma y análisis de resultados para el personal que ejecuta actividades específicas, como el trabajo en alturas, la manipulación de alimentos y la manipulación de plomo y otras sustancias.



Cantidad de exámenes médicos periódicos ejecutados en el 2016

Cantidad de evaluaciones médicas ocupacionales realizadas al personal de INDUMIL año 2016.

## **B** Programas de promoción y prevención

Para el año 2016 y de acuerdo con resultados y recomendaciones arrojadas por los diagnósticos de condiciones de salud, se establecen los siguientes programas, ejecutados por el médico especialista en seguridad y salud ocupacional, con el propósito de fortalecer la cultura del autocuidado y la prevención:

PROGRAMA DE  
PROMOCIÓN Y  
PREVENCIÓN PARA  
LA CONSERVACIÓN  
VISUAL

PROGRAMA DE  
PROMOCIÓN Y  
PREVENCIÓN  
PARA RIESGO  
CARDIOVASCULAR

## **C** Prevención de lesiones osteomusculares

Se fortaleció el programa de pausas activas, generando una cultura de autocuidado, la prevención y conservación de la salud osteomuscular en los colaboradores, a través de las siguientes actividades: de estiramiento, dinámica de cuidado y prevención de accidentes en las manos, dinámica de relajación, actividades de concentración, jugando aprendemos mejor, masajes de relajación y actividades recreativas.

Lo anterior permitió revertir la fatiga muscular, relajar los segmentos corporales y el cansancio físico-mental generado por el trabajo, permitiendo mejorar su estado de alerta y permitió estar más atento a los riesgos presentes en su labor.



Desarrollo de actividades para prevenir lesiones osteomusculares. Fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte

**SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL**

**A Desarrollo de tareas de alto riesgo. Trabajo en altura:**

En cumplimiento de la Resolución 1409 del 23 de julio de 2012, a través del SENA se recertifica a colaboradores de fábricas y oficinas centrales para realizar trabajo seguro en alturas (nivel avanzado), junto con coordinadores y brigadistas.

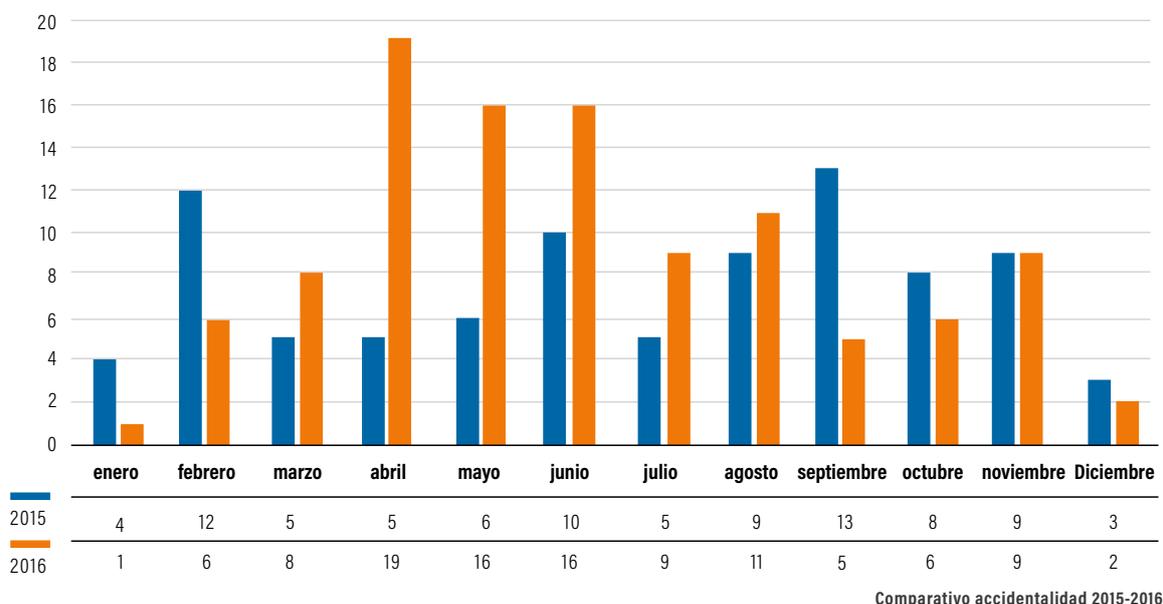
**B Ejecución de proyectos en seguridad y salud en el trabajo**

La Industria Militar, en procura de la prevención de lesiones y enfermedades de sus funcionarios por exposición a diferentes peligros, llevó a cabo la contratación de los siguientes bienes y servicios:



**ACCIDENTALIDAD**

Durante el 2016 se registró una tasa de accidentalidad en promedio de 6 trabajadores accidentados por cada 100 trabajadores. Lo anterior permitió cumplir con la meta establecida para este año e identificar las causas raíces que se convertirán en la base de los programas de prevención de accidentalidad a desarrollar en el 2017.



## SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL

La Industria Militar, dentro de su planeación estratégica, adopta un compromiso social y ambientalmente sostenible en el desarrollo de sus procesos, de modo que se fortalece su desempeño ambiental y se logra contribuir a la protección y conservación de los recursos naturales.

Para el cumplimiento de los objetivos del año 2016, las actividades se enfocaron en desarrollar los programas para el ahorro y uso eficiente de los recursos (agua, energía, materias primas, etc.), reducir la generación de la contaminación que se produce dentro de la empresa y buscar generar el menor impacto sobre el ambiente.

Con el fin de lograr lo planeado, Indumil, para el año 2016, se apalanca en diferentes directrices estipuladas en el Plan Estratégico Sectorial en Gestión Ambiental del Ministerio de Defensa Nacional, como parte del programa presidencial Prosperidad para Todos, y en las estipuladas en la norma internacional ISO 14001/2015, referente a sistemas de gestión ambiental.

Conforme con lo anterior, se planificaron una serie de programas y actividades, que acordes con los procedimientos ambientales ya establecidos dentro de la empresa, permitirán obtener los resultados esperados.

### PROGRAMA DE AHORRO Y CONSUMO DE AGUA

Para dar cumplimiento al programa de ahorro y consumo eficiente de agua, se estableció la meta de disminuir en un 5% el consumo con respecto al año anterior (2015). Como resultado 2016 se obtuvo un ahorro del 22% del consumo total (consumo de agua doméstico e industrial). Lo anterior gracias al desarrollo de diferentes actividades entre las que se desatacan las siguientes:



Inspecciones al sistema de red de distribución de agua potable.

Capacitación y sensibilización en el ahorro y uso eficiente del agua.

Adquisición de insumos necesarios (químicos) para dar un correcto tratamiento al agua que se utiliza dentro de la empresa.

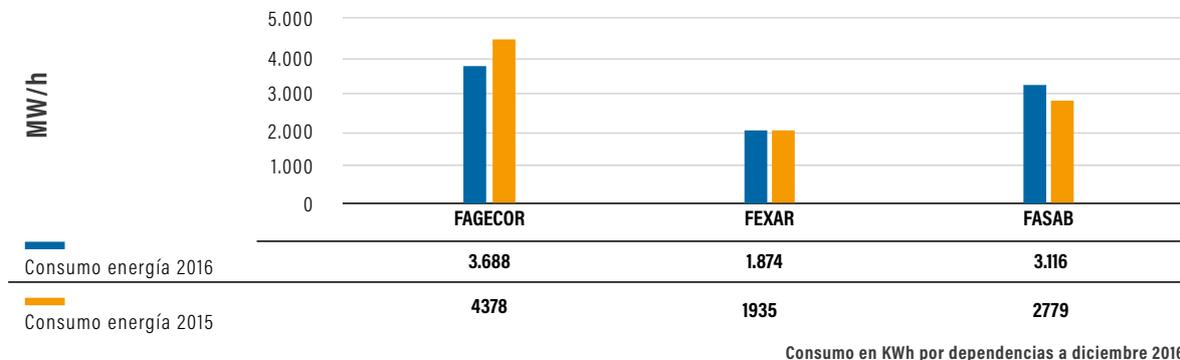
Mantenimiento y verificación de los sistemas de tratamiento (agua potable y residual).

Seguimiento y monitoreo a las características fisicoquímicas del agua (potable y residual), con el fin de verificar el cumplimiento de los estándares establecidos por las autoridades ambientales, así como verificar los niveles de descontaminación que está realizando la empresa.

### PROGRAMA AHORRO Y CONSUMO DE ENERGÍA

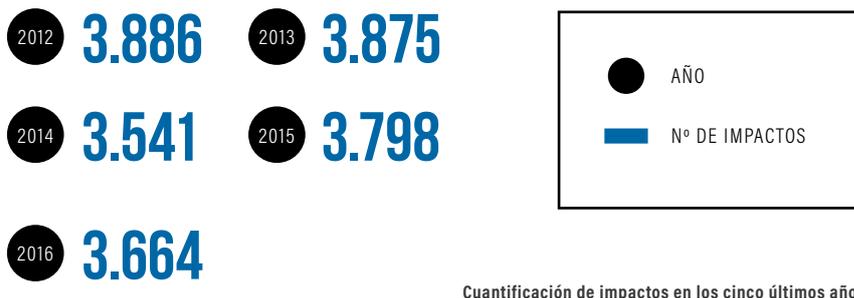
Con respecto al consumo de energía la empresa se fijó como meta reducir el consumo en mínimo un 5% con respecto a lo consumido en el 2015, obteniendo para el 2016 ahorros por encima del 17%

Consumo total de energía



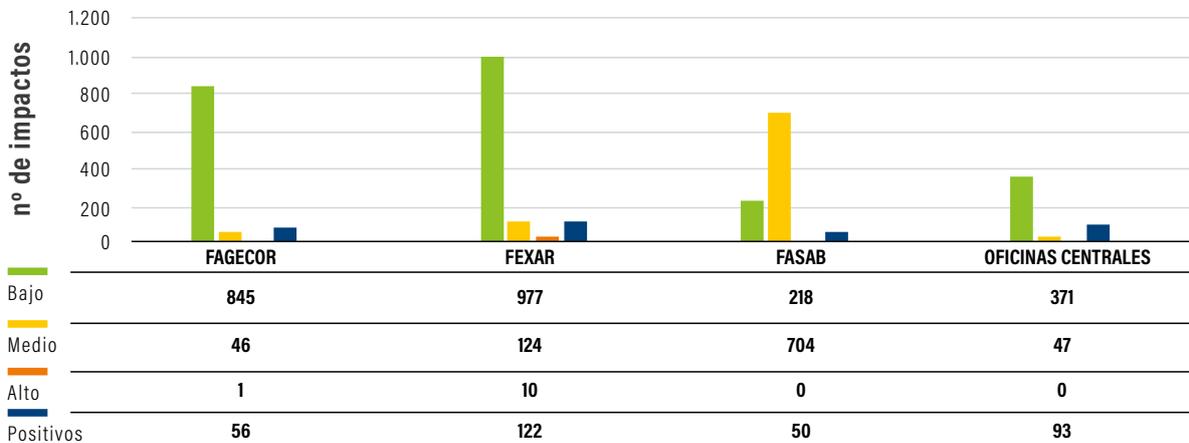
### IDENTIFICACIÓN Y CONTROL DE IMPACTOS AMBIENTALES

La Industria Militar ha implementado controles operacionales para eliminar, contrarrestar o mitigar los impactos que se generan en sus procesos.



Cuantificación de impactos en los cinco últimos años

### Impactos ambientales 2016



Clasificación de impactos

## MONITOREO Y MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO AMBIENTAL

La Industria Militar, dando cumplimiento a los requerimientos legales ambientales y con el propósito de verificar y hacer seguimiento a posibles afectaciones que durante sus procesos productivos se puedan realizar al ambiente, llevó a cabo los siguientes monitoreos:

### Emisiones atmosféricas

Mediante la ejecución de caracterizaciones y Monitoreo de la calidad de aire, realizadas por medio de la firma AIR CLEAN SYSTEMS SAS (ACS) se pretende determinar los niveles de partículas respirables, dióxido de nitrógeno y dióxido de azufre, expresados como PM10, NO2 y SO2 respectivamente, estableciendo como límites lo descrito en la Resolución 610 de 2010 del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (Actual Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible).



Sistema de extracción de emisiones

### Caracterización de vertimientos y agua potable

Se desarrolló caracterización de agua potable y residual por parte de la empresa ANALQUIM acreditado mediante la Resolución 2107 de 2014 emitida por el IDEAM, monitoreo realizado con el objetivo de comparar los criterios de parámetros en cuanto a vertimiento de aguas residuales y consumo de agua doméstica, según Resolución 631 de 2015 y Resolución 2115 de 2007.



Monitoreo y medición

# PROYECTOS

## DE DISEÑO Y DESARROLLO

### CARTUCHO DISRUPTOR

Durante la vigencia 2015, se gestionaron 48 iniciativas para el desarrollo de nuevos productos o la mejora de los actuales, enfocados a fortalecer las líneas de negocio de la empresa, así:

Por solicitud del Centro Nacional Contra Artefactos Explosivos y Minas (CENAM), se inicia el desarrollo de tres tipos de cartucho disruptor, a partir de muestras recibidas de la empresa.



Cartuchos disruptores Indumil

### CARGA DEFLAGRANTE

Por solicitud de la ONG para desminado humanitario, se desarrolla un producto con la capacidad para neutralizar artefactos explosivos improvisados (AEI) por medio pirotécnico, con el fin de no incurrir en gastos extra al momento del transporte (escolta).



Carga deflagrante IMC

### FUSIL GALIL AR - ACE - KIT DE CONVERSIÓN

Atendiendo la necesidad de modernizar 400.000 fusiles de la Fuerzas Armadas de Colombia, se desarrolló un kit de modernización del fusil Galil SAR, AR, de fácil montaje y cambio en el arma, para mejorar así las características actuales del mismo, permitir adaptar accesorios de combate táctico (miras, linternas, láser, segunda empuñadura) y mejorar la ergonomía y comodidad al usuario a través de una culata telescópica.



Fusil Galil AR - ACE

### MEJORAMIENTO DEL DISEÑO DE LA ESCOPETA DE UN TIRO SANTANDER

Basados en la recurrente solicitud del mercado de compañías de vigilancia y otros segmentos asociados con seguridad, se desarrolló y validó el diseño de la escopeta de un tiro, mediante la fabricación de prototipos funcionales y aplicación de protocolos de pruebas. Como resultado se logró el cumplimiento a satisfacción de los estándares de calidad estipulados en el protocolo, y consecuentemente, se aprobó la fabricación de una pre-serie e inicio de producción para el 2017.



Render escopeta de un tiro Santander



Pistola Córdoba modelo estándar.

## DESARROLLO PISTOLA CÓRDOVA MODELO ESTÁNDAR, FASE III DE III

Del modelo más emblemático de nuestras pistolas en los años recientes, se realizaron la totalidad de las pruebas requeridas para reducir las novedades presentadas en pruebas balísticas previas. A la fecha ya se han normalizado las líneas de fabricación y ensamble, con el fin de validar el proceso de la pistola Córdoba en su versión estándar.



Render armazón Martial por proceso de forja.

## DESARROLLO ARMAZÓN MARTIAL POR PROCESO DE FORJA, FASE II DE II

Dentro de la posibles oportunidades de mejora de procesos, se identificó la forja como base para el armazón de revólver referencia Martial, buscando cumplir con las especificaciones técnicas requeridas, con las características de ensamble y pruebas funcionales, impactando de forma positiva la productividad y eficiencia del proceso y siendo de fácil implementación en los talleres de la fábrica.



Robot VALI 3.0

## DESARROLLO DEL ROBOT: VEHÍCULO ANTIEXPLOSIVOS LIGERO (VALI) 3.0

Dando alcance a los requerimientos particulares de grupos de interés en temas de desminado humanitario, se desarrolló y fabricó un prototipo funcional de un vehículo móvil militar con brazo manipulador. Dentro de las capacidades de este vehículo controlado remotamente con rutinas programables y ubicación por GPS, está el transportar un cañón disruptor para deshabilitar explosivos y minas antipersona; cuenta además con tres cámaras (brazo, frontal y una térmica adicional) para facilitar la operación y neutralización de los elementos en mención.



Espoleta electrónica para munición soltada

## DESARROLLO DE ESPOLETA ELECTRÓNICA PARA MUNICIÓN SOLTADA

Se realizó el desarrollo de una espoleta electrónica de nariz y cola para bombas aéreas. Producto validado por la Fuerza Aérea Colombiana.

## DESARROLLO DE KIT CANINO PARA DETECCIÓN DE EXPLOSIVOS

Se realizó el diseño y desarrollo de un kit canino para uso diario, el cual está enfocado en el perfeccionamiento de la memoria olfativa de perros en entrenamiento y experimentados en la detección de explosivos y minas antipersona. El prototipo será sujeto de validación, y en principio no está destinado a la producción industrial.



Render kit canino para detección de explosivos



### **Indumil entre las empresas altamente innovadoras del país**

Con el objetivo de incentivar la inversión de la empresa privada en actividades de innovación, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Colciencias y el Departamento Nacional de Planeación, reconocieron al primer grupo de Empresas Altamente Innovadoras del país, este listado está encabezado por Bancolombia, Concreto e Indumil.

Este reconocimiento se suma al recibido en el año 2015, que catalogó a Indumil como una de las empresas que registra mayor número de patentes en Colombia.



3



**GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA**



# GESTIÓN

## DE RECURSOS HUMANOS

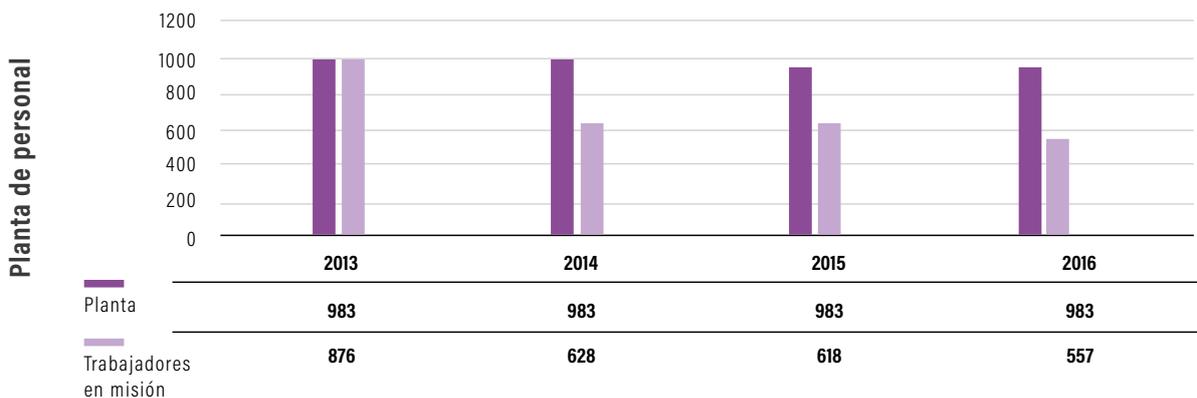
Para Indumil lo más importante son las personas, quienes son el pilar fundamental del éxito en la ejecución de las estrategias del negocio. El proceso de administración de personal desarrolla permanentemente estrategias para lograr el mejor ambiente laboral y el desarrollo del recurso humano, convirtiéndose en soporte para el cumplimiento de la misión.

Durante la vigencia 2016 se dio cumplimiento a la política y acciones diseñadas desde recursos humanos, para fortalecer nuestro capital humano mediante prácticas de gestión, principios y valores, a fin de movilizar sus conocimientos y capacidades hacia el logro de los objetivos estratégicos de la Organización. En la ejecución de esta labor, se desarrollaron las siguientes actividades:

### PLANIFICACIÓN Y MEJORA DE LAS PERSONAS

#### GENERACIÓN DE EMPLEO

Durante la vigencia 2016 se generaron 1540 empleos, entre funcionarios de planta y misión, personas que trabajaron con dedicación para dar cumplimiento al plan operativo y proyectos que desarrolló Indumil.



#### Tipo de vinculación

#### ROTACIÓN DE PERSONAL POR RETIRO VOLUNTARIO

Se presentó una disminución del índice de rotación de personal para la vigencia 2016, frente al año inmediatamente anterior, como se evidencia a continuación:



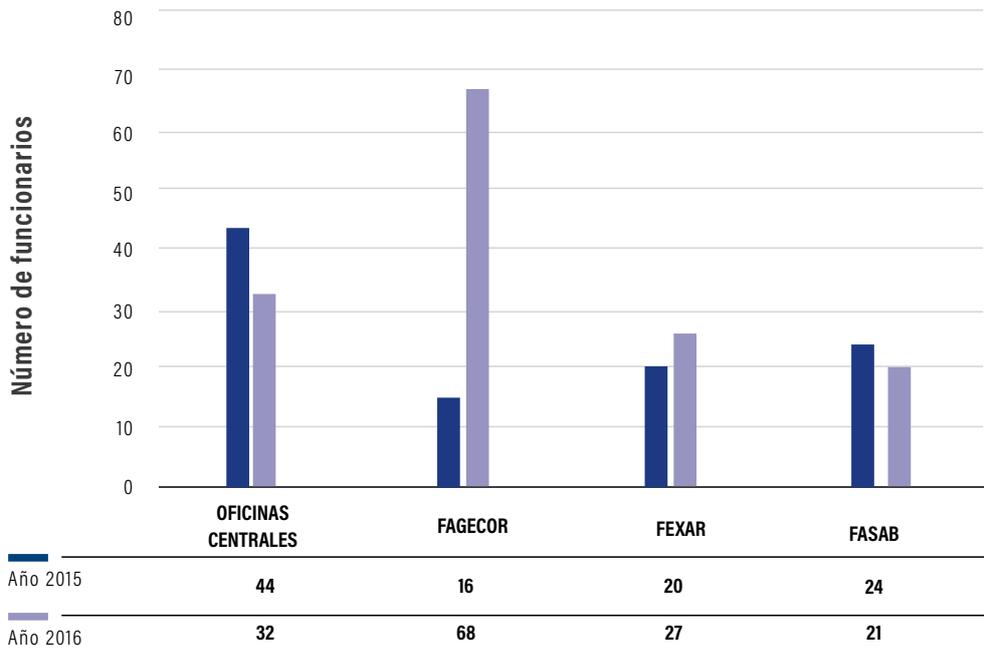
Índice de rotación de personal por retiro voluntario, 2015-2016



Para el año 2016, el índice de rotación de personal fue del 3,2%, calculado con base en los retiros del año sobre la planta de personal global. Comparado este índice con el del año 2015, cuyo resultado fue del 5,81%, se presenta mejoramiento significativo de la rotación, con una disminución porcentual de 2,61. Los resultados obtenidos en la aplicación de las entrevistas de retiro evidenciaron que la mayoría de las renunciaciones obedecieron a insatisfacción salarial y obtención de una mejor oferta laboral, causas normales de rotación de personal.

**PROMOCIONES SALARIALES**

Enmarcamos la gestión de la compensación dentro la equidad e imparcialidad, buscando con ello el reconocimiento a las contribuciones individuales y colectivas del funcionario; durante la vigencia 2016, las promociones fueron otorgadas en cumplimiento a lo establecido en el instructivo de promociones, traslados, ascensos, IM OC DAP IN 004, así:

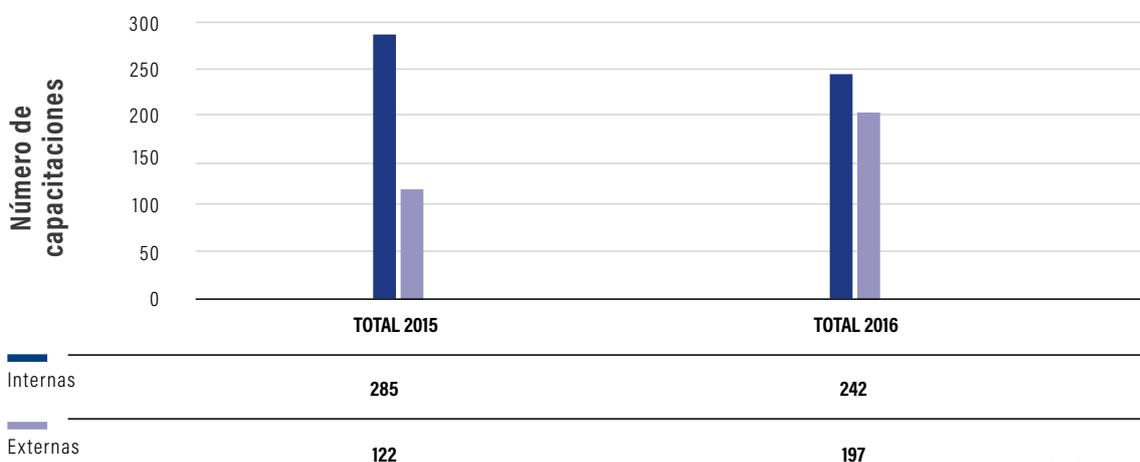


Promociones 2015-2016

## DESARROLLO DE LAS PERSONAS

### PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

Para la vigencia 2016, el programa de capacitación se desarrolló óptimamente, con una ejecución del 100% del presupuesto, evidenciándose la mejora en el proceso con respecto a la vigencia 2015, en la contratación y ejecución de capacitaciones externas. Así mismo, se brindó un mayor número de capacitaciones respecto a las proyectadas, ejecutándose un total de 439.



Capacitaciones 2015-2016

**PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO EN CAPACITACIONES, VIGENCIA 2016**

**Porcentaje de participación por niveles respecto al presupuesto**

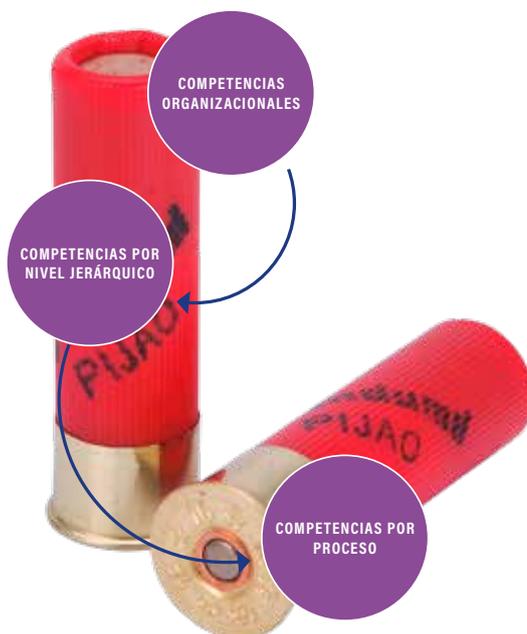
NIVEL	PRESUPUESTO EJECUTADO	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	NÚMERO DE FUNCIONARIOS
OPERATIVOS	184.462.790	53%	362
ADMINISTRATIVOS	163.580.210	47%	322
TOTAL PRESUPUESTO	348.043.000	100%	684

% de participación del presupuesto en capacitación

En la búsqueda de la proyección laboral y personal, la mejora de las competencias y la retención laboral, se asignó un 53% del presupuesto para el desarrollo del programa de capacitación 2016 a nivel operativo, que se evidenció en el mejoramiento de los procesos.

**PROGRAMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Se alineó el modelo de gestión por competencias desarrollado con la Universidad de los Andes, frente a los parámetros del Decreto 1083 de 2015, junto con la divulgación del nuevo modelo a los funcionarios. Así mismo, se realizó la asociación de las competencias por niveles en las fichas de descripción de cargo y se formularon los indicadores conductuales, como se evidencia a continuación.



Nivel de competencias INDUMIL

## NIVELES DE COMPETENCIAS

De acuerdo con el modelo de gestión por competencias implementado en Indumil, bajo los parámetros del Decreto 1083 de 2015, se definieron tres niveles de competencias requeridas para los funcionarios evaluados, como se ilustra a continuación.

**SE EVIDENCIABA LA NECESIDAD DE CENTRAR LOS ESFUERZOS DE LA ORGANIZACIÓN EN TEMAS COMO EQUILIBRIO ENTRE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL, RECONOCIMIENTO POR LA LABOR DESARROLLADA, FORMACIÓN EN LIDERAZGO E IGUALDAD**

## PLAN DE BIENESTAR Y AMBIENTE LABORAL 2016



## ACTIVIDADES DE BIENESTAR Y AMBIENTE LABORAL

Durante el año 2016 la Industria Militar diseñó e implementó el programa de bienestar y ambiente laboral, a través del cual contribuyó al mejoramiento de la calidad de vida, la motivación y la satisfacción de los funcionarios por pertenecer a la Organización.

Para ello, se fundamentó en los resultados obtenidos en la encuesta de ambiente laboral realizada por la firma Great Place to Work, aplicada a finales del año 2015, la cual evidenciaba la necesidad de centrar los esfuerzos de la Organización en temas como equilibrio entre la vida personal y laboral, reconocimiento por la labor desarrollada, formación en liderazgo e igualdad, entre otros; de ahí que el programa de bienestar y ambiente laboral se enfocara en los siguientes pilares:

Pilares que se materializaron por medio de la realización de actividades que se desarrollaron a lo largo del año e involucraron la participación de los 1540 funcionarios pertenecientes a la Organización, entre ellos de planta, temporales y aprendices del SENA.

A continuación se presenta una breve síntesis de cada una de las actividades que se desarrollaron en el marco del programa:

**MI JEFE CUMPLE CON LO QUE PROMETE: PREMIACIÓN CASA BLANCA**

El programa de bienestar y ambiente laboral inicia el año con la realización de esta actividad, orientada a reconocer el logro obtenido por el equipo de las camisetas blancas durante el año 2016, donde los funcionarios tuvieron la oportunidad de disfrutar un día de esparcimiento y recreación en las instalaciones del centro recreacional de Compensar "Lago Sol".

**AQUÍ ME OFRECEN CAPACITACIÓN U OTRAS FORMAS DE DESARROLLO PARA CRECER LABORALMENTE: CELEBRACIÓN GRADUACIÓN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Durante el año 2015, la Industria Militar inició un programa de liderazgo transformacional, encaminado a fortalecer los conocimientos y las habilidades de los jefes o funcionarios con personal a cargo, con el propósito de fortalecer el estilo de liderazgo de la Organización.

Para el presente año, específicamente en el mes de mayo este programa finalizó, motivo por el cual se logró, a través del programa de bienestar y ambiente laboral, generar un espacio para el reconocimiento del esfuerzo y el logro alcanzado por los líderes que culminaron este programa, mediante la celebración de su graduación en Uniandes.

**MI JEFE RECONOCE MI ESFUERZO Y TRABAJO ADICIONAL: FIGURA DEL TRIMESTRE**

Durante el presente año la Industria Militar, por medio del plan de bienestar y ambiente laboral, retomó la iniciativa en reconocer el esfuerzo y trabajo adicional que realizan los funcionarios en cada área, a través del nombramiento de la figura del trimestre.

**MI JEFE DEMUESTRA INTERÉS EN MÍ COMO PERSONA Y NO TAN SOLO COMO COLABORADOR: DÍA DEL HOMBRE Y LA MUJER, MARZO**

La Industria Militar siempre se ha caracterizado por el interés que brinda a los funcionarios más allá de su condición de empleados; es decir, un interés más por su condición personal que laboral; de ahí su motivación en querer conmemorar el Día del Hombre y la Mujer, reconociendo la contribución que como hombres y mujeres brindan estos a la Organización.





Actividades desarrolladas en el marco del programa de bienestar y ambiente laboral

**MI DEPENDENCIA, EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR: EXPERIENCIA FOCUS GROUP CON CADA DEPENDENCIA, PARA ANALIZAR RESULTADOS GPTW.**

Desde el mes de febrero del 2016, la Industria Militar emprendió un proyecto denominado Taller Mi dependencia, el mejor lugar para trabajar, un espacio lúdico-recreativo y de reflexión, en el que 1452 funcionarios, pertenecientes a 69 dependencias o talleres, fortalecieron, a través de juegos y grupos focales, los principales aspectos para mejorar en su ambiente laboral (comunicación, trabajo en equipo, compañerismo, equidad, etc.), reflejados en la encuesta Great Place to Work.

**ESTAMOS CONTRIBUYENDO A UN LUGAR ACOGEDOR PARA TRABAJAR: RECORDACIÓN DE LA EXPERIENCIA MI DEPENDENCIA, EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR**

Una vez realizados los talleres Mi dependencia, el mejor lugar para trabajar, se hizo una cartelera de recordación de la experiencia, en conjunto con los funcionarios de cada taller o dependencia, en la cual se plasmaron los compromisos que realizaron cada una de las áreas en pro del mejoramiento de su ambiente laboral, convirtiéndose en protagonistas y coparticipes en la transformación de su ambiente laboral, rompiendo el paradigma de que el mejoramiento del mismo es responsabilidad exclusiva de la Organización.

**AQUÍ NOS ANIMAN A EQUILIBRAR EL TRABAJO CON LA VIDA FAMILIAR: CELEBRACIÓN DE CUMPLEAÑOS. AGOSTO Y DICIEMBRE**

Indumil, en su afán de demostrar interés por el funcionario como persona y no tan solo como trabajador, celebró en los meses de agosto y diciembre los cumpleaños de los 1500 funcionarios de la Organización, una actividad que más que brindar un detalle en conmemoración a su nacimiento, logró demostrar al funcionario lo importante y valioso que es para nosotros, no solo por la labor que desarrolla o las funciones que realiza, sino por la persona que hay en él, buscando así elevar su motivación y satisfacción por pertenecer a la Organización.

**MI CONTRIBUCIÓN AQUÍ ES IMPORTANTE: DÍA DE LA SECRETARIA**

La Industria Militar, con el fin de reconocer y agradecer la contribución que hacen los funcionarios por el crecimiento y la sostenibilidad de la misma, celebró el pasado mes de abril el Día de la Secretaria. Un día en el que más que ofrecer un detalle de conmemoración, pretendía reconocer y agradecer su aporte al desarrollo de los procesos, haciéndoles ver que su labor era importante e indispensable, e invitándolas a continuar con el mismo empeño y entrega.



Actividades desarrolladas en el marco del programa de bienestar y ambiente laboral

**ME SIENTO BIEN CON LA FORMA CON LA QUE CONTRIBUIMOS LA COMUNIDAD: CARRERA DE LOS HÉROES, ABRIL**

Esta entidad se caracteriza por ser una empresa socialmente responsable; de ahí que este año patrocinara la participación voluntaria de los funcionarios en la carrera de los héroes. “Un evento deportivo 10K que se hace anualmente por la Corporación Matamoros, y tiene como objetivo promover la solidaridad de los colombianos con los soldados y policías heridos en combate y sus familias”

**AQUÍ TENEMOS BENEFICIOS ESPECIALES: BENEFICIOS EDUCATIVOS, AGOSTO**

El Plan de Bienestar y Ambiente Laboral adicional incluyó, entre sus principales iniciativas, el otorgamiento de beneficios educativos a los funcionarios de planta y a sus hijos, como un medio de apoyo económico para su crecimiento y formación profesional. El aporte total de Indumil al programa de beneficios educativos fue de 217.597.877 pesos.

**AÑOS MARAVILLOSOS: PREPENSIONADOS, SEPTIEMBRE**

La Organización, a través de esta actividad, realizó un acompañamiento y asesoría a los funcionarios próximos a pensionarse, en temas como salud, alimentación, ocupación del tiempo libre, entre otros temas importantes, para facilitarle al funcionario su adaptación a la etapa de jubilación, demostrándole a este que desde el ingreso a la Organización hasta su etapa de finalización en ella es un ser importante.

**AQUÍ GENERAMOS ESPACIOS DE FORMACIÓN INTEGRAL: ESCUELA DE SALSA, MAYO**

Dentro del plan de bienestar y ambiente laboral, la Organización también le apostó a la formación integral, como el equilibrio entre la vida personal y laboral de los funcionarios; para esto puso a disposición de ellos tanto un docente como las instalaciones para la realización de un curso de salsa cabaret, una forma de permitirle a la persona desarrollar otras habilidades y destrezas para satisfacer sus necesidades de diversión y recreación. Esta fue una iniciativa del funcionario Jhony Acosta, de Fagecor.

## **AQUÍ GENERAMOS ESPACIOS DE INTEGRACIÓN Y CUIDADO DE LA SALUD: DEPORTES**

Durante el año se les brindó a los funcionarios de todas las unidades de negocio la oportunidad de disfrutar de espacios dedicados al deporte, el ocio y la recreación, a través de la práctica libre de actividades como tejo, rana, fútbol, ping-pong, entre otros. Estas actividades permitieron a los funcionarios interactuar con sus compañeros y liberar el estrés adquirido por las responsabilidades cotidianas. Por otra parte, se brindó la oportunidad de fortalecer la dimensión física y de salud, lo que sin duda contribuye al bienestar físico y mental de los funcionarios.

---

### **TARDES DEPORTIVAS**

Durante la vigencia 2016 se realizaron las tardes deportivas, con el objetivo de desarrollar habilidades deportivas en medio de una sana competencia y esparcimiento, como complemento a la labor diaria y a la formación integral de los funcionarios. De igual manera, esta actividad ayuda a fortalecer el estado físico y mental de cada uno de ellos, forjando comportamientos de integración, respeto, tolerancia hacia los demás y sentimientos de satisfacción en el entorno laboral. Teniendo en cuenta que la calidad de vida de los funcionarios influye de manera directa en el desempeño laboral de estos, fue fundamental implementar este tipo de actividades deportivas en el plan de bienestar.

---

### **SIENTO ORGULLO AL DE DECIRLE A OTROS QUE TRABAJO EN INDUMIL: ANIVERSARIO DE LA EMPRESA**

En el mes de noviembre la Industria Militar celebró el aniversario No. 62, a través de una ceremonia formal y un acto recreo-deportivo, realizado en Compensar. Esta actividad permitió fomentar la camaradería, las relaciones entre unidades de negocio y el sentido de pertenencia de los funcionarios por la Organización; así se aumentó el orgullo por trabajar en Indumil. Fue un día maravilloso, dedicado al deporte, la alegría, la diversión y el sentimiento de familia.

---

### **AQUÍ CELEBRAMOS EVENTOS ESPECIALES Y ALEGRÍA NAVIDEÑA: CELEBRACIÓN NAVIDAD - NIÑOS**

Durante el presente año Indumil, a través del plan de bienestar y ambiente laboral, realizó varias actividades, encaminadas a fortalecer la relación existente entre la Organización y las familias de los funcionarios, entre ellas la celebración de entrega de los regalos de navidad y función especial de cine para los hijos de los trabajadores, entre los 0-12 años.



Actividades desarrolladas en el marco del programa de bienestar y ambiente laboral

## EL CORRESPONSAL INDUMIL

Durante el año 2016, la Industria Militar creó en toda la Organización la figura del Corresponsal Indumil, un funcionario escogido democráticamente por sus compañeros, para ser el medio de comunicación entre el nivel operativo de la Organización y el nivel ejecutivo y directivo de esta; con esta iniciativa Indumil logró fortalecer la comunicación y el acceso a la información de interés de los funcionarios, así como fortalecer las relaciones laborales y el trabajo en equipo; actualmente tenemos un grupo de 67 corresponsales, que representan a cada uno de los talleres y dependencias de la Organización y que sin duda han permitido el cumplimiento de este objetivo, logrando mejorar la información y comunicación para la familia Indumil.

## SU FAMILIA, NUESTRA FAMILIA

Durante el 2016 la Industria Militar desarrolló algunas prácticas, encaminadas a fortalecer la relación entre la Organización y las familias de nuestros funcionarios; para ello desarrolló algunas actividades, orientadas a fortalecer las relaciones familiares y el bienestar de estas, a través del acceso a espacios de recreación, como cine y restaurantes, una iniciativa que posibilitó hacer visible a los funcionarios nuestro interés por su bienestar y el de su familia

## PROGRAMA 5S'S

Desde el mes de septiembre Indumil inició el proceso de implementación del programa 5S's, una iniciativa que buscaba, a través del orden y la limpieza, generar en la Organización una cultura que permitiera el mejor aprovechamiento de los recursos y espacios físicos; con esta iniciativa poco a poco la Industria Militar ha mejorado el entorno físico de los funcionarios, permitiéndoles un mejor desarrollo de sus potencialidades.

Para esta iniciativa la Organización se apoyó con los 67 corresponsales que representan cada una de las áreas de Indumil, quienes con su liderazgo, esfuerzo y motivación lograron implementar la primera S, clasificar, y se encuentran en la materialización de las cuatro restantes, para evidenciar un resultado satisfactorio en el primer semestre del año 2017, que posibilite aumentar los niveles de satisfacción de los funcionarios por sus sitios de trabajo.



## RESPONSABILIDAD SOCIAL



Indumil apoya a Fundación Sanar

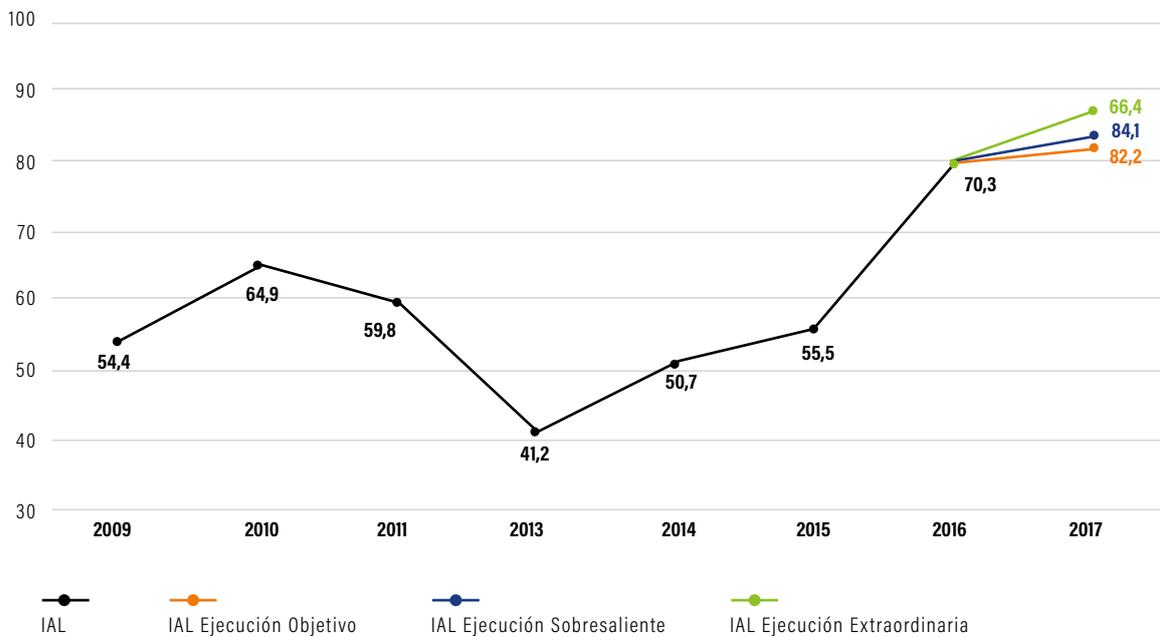
Durante la vigencia 2016, la Industria Militar, por medio de la Fábrica General José María Córdova, proporcionó empleo a 25 funcionarios de la Fundación Matamoros, entre ellos 18 de planta, consolidándose como una organización socialmente responsable en la medida en la cual, sin importar las limitaciones físicas, les ha brindado un apoyo económico a través de la generación de empleo, otorgándoles oportunidades de aprendizaje, reconocimiento y agradecimiento por la labor desarrollada.

Así mismo, se apoyaron fundaciones como: Obra Social del Arma de Infantería, Fundación Molinos de Papel, en contribución al empoderamiento de la mujer cabeza de familia y mejora de su condición de vida, Fundación Héroes de Colombia, Fundación Tapas Sanar y Fundación Centro Masculino Especial la Colonia.

## GRANDES AVANCES EN MATERIA DE AMBIENTE LABORAL DURANTE EL AÑO 2016

En los últimos años la Industria Militar ha venido realizando múltiples esfuerzos por mejorar las condiciones de bienestar y ambiente laboral de sus funcionarios buscando proporcionarles cada día un mejor lugar para trabajar, un objetivo que poco a poco se empieza a lograr a partir de este año, teniendo en cuenta que por primera vez, Indumil alcanza un índice de ambiente laboral del 79,3% de acuerdo a los estándares establecidos por el modelo Great place to work.

### Índice de Ambiente Laboral y Objetivo



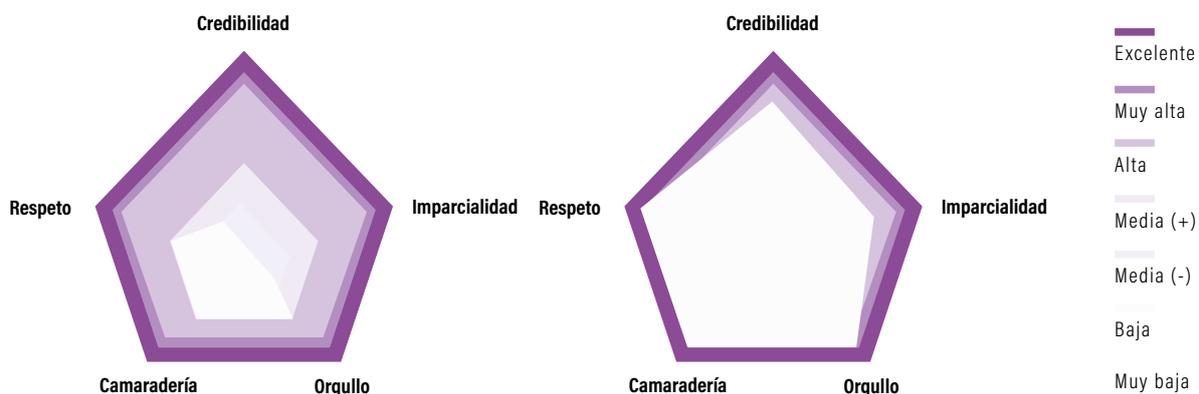
Resultados históricos índice de ambiente laboral

Un índice que logro el 253,9% de cumplimiento respecto al objetivo planteado en la valoración anterior, un avance muy significativo que se da gracias a los esfuerzos realizados por la Subgerencia Administrativa, La División Administración de Personal y todos y cada uno de los líderes de la Organización. Quienes a través de la materialización del programa de bienestar y ambiente laboral lograron dar respuesta a gran parte de las necesidades de ambiente laboral manifestadas por los funcionarios a través de la encuesta de valoración ambiente laboral; Trabajo que hoy en día nos permite salir de las valoraciones de Criticas, muy bajas, bajas y acercarnos más a la Excelencia como se refleja a continuación:

### EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Indumil - Término fijo 2015

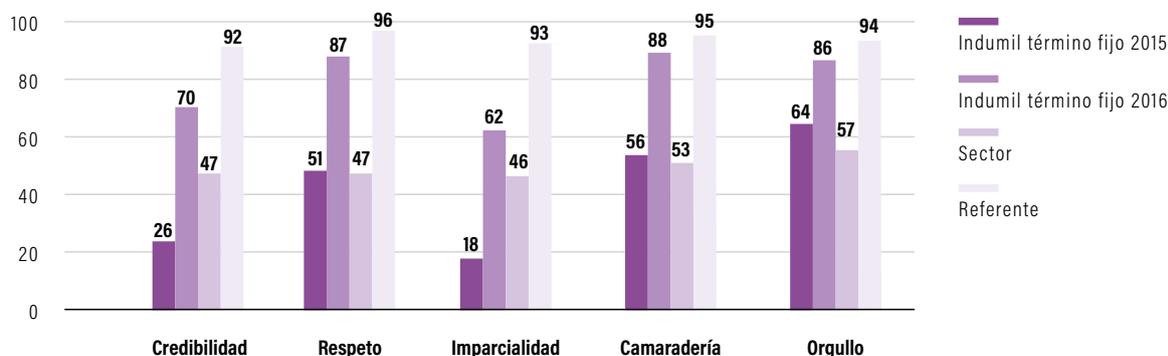
Indumil - Término fijo 2016



Como se evidencia en las anteriores gráficas, la Organización simbolizada en el pentágono de color blanco, recibe durante el 2015 una valoración baja respecto a la mayor parte de las dimensiones de ambiente laboral (credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería y orgullo), valoración que crece significativamente durante el año 2016, teniendo en cuenta que sobrepasa las valoraciones bajas, medias (-), medias (+) y se sitúa sobre la valoración alta, muy cerca de muy alta y excelente.

Un avance que nos permite como se presenta a continuación posicionarnos por encima de las empresas del sector y muy cerca de las mejores prácticas organizacionales en materia de ambiente laboral, un logro que nos eleva a un nivel más esperanzador de ingresar a la lista de las mejores empresas para trabajar en Colombia.

### COMPARACIÓN ENTRE DIMENSIONES



# GESTIÓN

## DE SERVICIOS GENERALES - CONSTRUCCIONES

### PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA EJECUTADOS O EN EJECUCIÓN

Los proyectos de inversión correspondientes a obras de infraestructura que iniciaron su ejecución durante la vigencia 2016, se relacionan a continuación:

#### FABRICA GENERAL JOSÉ MARÍA CÓRDOVA – FAGECOR

Proyecto llave en mano para el aumento de carga eléctrica, diseño y construcción de la obra eléctrica y civil para el taller de tratamientos térmicos en FAGECOR, con una inversión total de \$919,7 millones correspondiente a:

OBRA  
**\$ 25,6 MILLONES**

Proyecto cambio de cielo rasos taller de tratamientos superficiales FAGECOR, con una inversión correspondiente a:



OBRA  
**\$ 838,9 MILLONES**

INTERVENTORÍA  
**\$ 78,8 MILLONES**

OBRA  
**\$ 37,8 MILLONES**

Proyecto cambio de cubiertas taller de tratamientos superficiales FAGECOR, con una inversión correspondiente a:

OBRA  
**\$ 55,9 MILLONES**

Proyecto mantenimiento red hidrosanitaria baños naves Fábrica José María Córdova, con una inversión correspondiente a:

#### FÁBRICA DE EXPLOSIVOS ANTONIO RICAURTE – FEXAR

Proyecto impermeabilización cubierta TELLEX - FEXAR, con una inversión correspondiente a:

OBRA  
**\$ 55,9 MILLONES**

Proyecto mantenimiento red de media tensión, con una inversión correspondiente a:

OBRA  
**\$ 78,6 MILLONES**

Proyecto poda de sesenta y un (61) árboles cerca redes de media tensión en FEXAR, con una inversión correspondiente a:

OBRA  
**\$ 8,7 MILLONES**

OBRA  
**\$ 723,2 MILLONES**

INTERVENTORÍA  
**\$ 64,3 MILLONES**

Adquisición, sustitución y montaje de cubiertas termo acústicas y sistema de desagüe de aguas lluvia en diez edificaciones de la Fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte (Proyecto Fase 1. Cambio de cubiertas FEXAR), con una inversión total de \$787,5 millones correspondiente a:

**ALMACENES COMERCIALES**

Proyecto almacén Barranquilla (Ponedera), con una inversión correspondiente a:

OBRA  
**\$ 67,1 MILLONES**

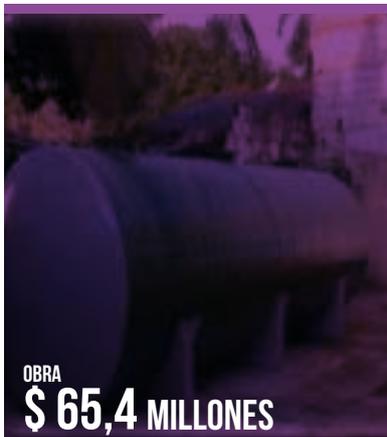
Proyecto mantenimiento general y cambio de cubierta almacén comercial Valledupar, con una inversión correspondiente a:

OBRA  
**\$ 63,6 MILLONES**

Proyecto bodega Nitrocelulosa (San Cristóbal), con una inversión correspondiente a:

OBRA  
**\$ 12,3 MILLONES**

**CLUB VACACIONAL INDUMIL MELGAR**



Proyecto diseño, fabricación y puesta en marcha de planta de tratamiento agua residual Club Vacacional Melgar con una inversión correspondiente a:



Proyecto llave en mano suministro, instalación y puesta en marcha planta eléctrica Club Vacacional Melgar con una inversión correspondiente a:



Proyecto adecuación área para Simulador Balístico, con un presupuesto correspondiente a:

# GESTIÓN

## DE COMPRAS

La orientación estratégica del proceso de compras durante el año 2016 fue la disminución de costos en la adquisición de bienes, servicios y obra pública, para dar cumplimiento a la normatividad legal vigente y a los requisitos de los clientes internos. Algunas de las estrategias aplicadas fueron la fijación de precios objetivo en los diferentes procesos de contratación, invitaciones a subastas inversas, creación de nuevas modalidades de contratación, suscripción de convenios y contratación directa con fabricantes, lo cual generó finalmente ahorros para la Industria Militar por un valor aproximado de \$14.372 millones.

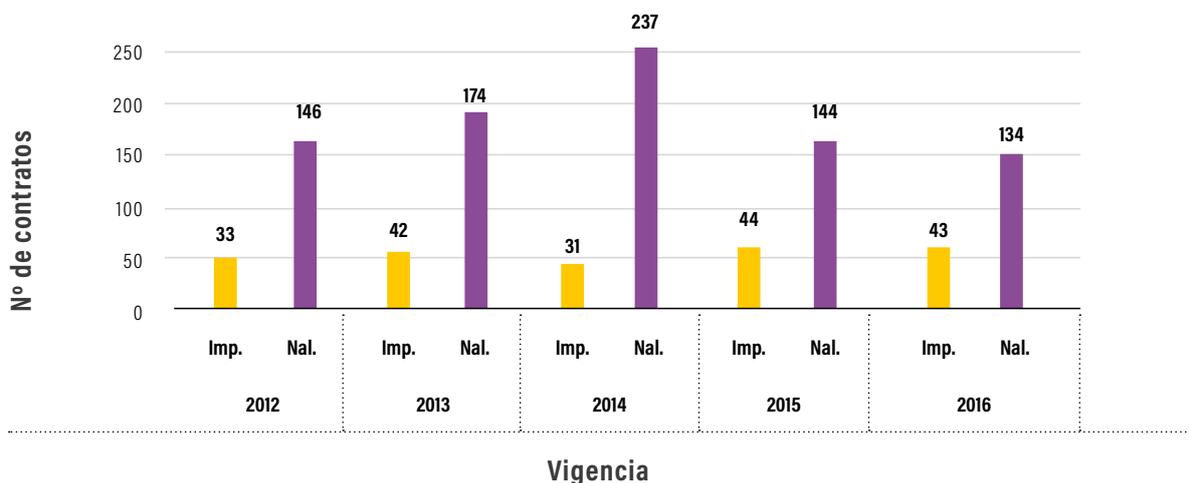
Durante la vigencia 2016 se suscribieron 177 contratos, de los cuales el 24% corresponden a compras de origen importado y el 76% a compras nacionales. En comparación con el año 2015, se presentó una disminución del 2% en el número de contratos de productos importados y un 7% en la cantidad de contratos de origen nacional.

En la siguiente tabla se presentan los contratos suscritos en cada una de las vigencias para las unidades de negocio.

DESTINO	2012		2013		2014		2015		2016	
	Imp.	Nal.								
Oficinas Centrales	15	44	23	47	13	44	21	36	23	46
Fábrica José María Córdova	5	53	6	52	8	90	15	32	7	37
Fábrica Antonio Ricaurte	9	24	11	46	9	69	8	46	13	34
Fábrica Santa Bárbara	0	24	1	29	1	34	0	30	0	17
Fuerzas	4	1	1	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>146</b>	<b>42</b>	<b>174</b>	<b>31</b>	<b>237</b>	<b>44</b>	<b>144</b>	<b>43</b>	<b>134</b>

Contratos nacionales e importados 2012 - 2016

En la gráfica se presentan los contratos suscritos en cada una de las vigencias.



## COMPRAS NACIONALES 2016

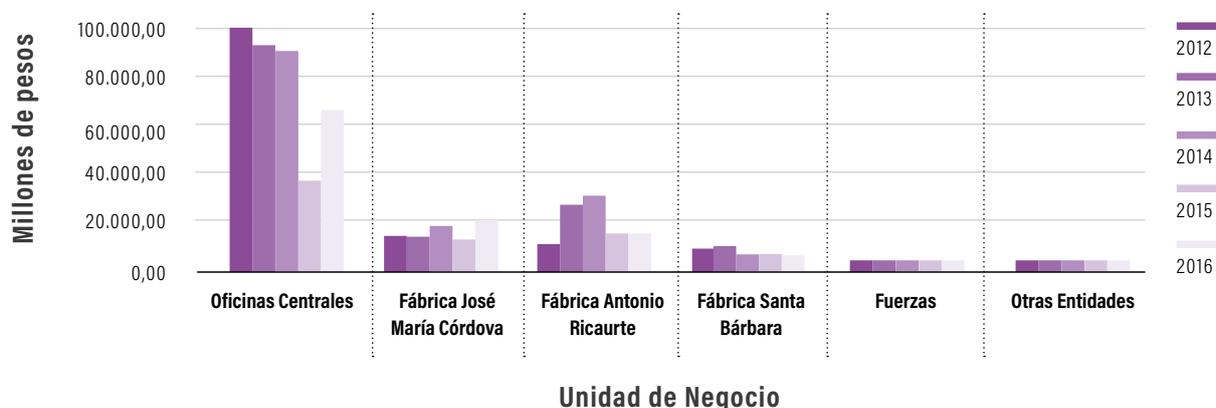
En el año 2016 el valor de las compras nacionales alcanzó un monto de \$89.724,74 millones; con respecto al 2015 se presentó un incremento del 62% en el valor total de la contratación.

En la tabla se presentan los valores para cada una de las vigencias por unidad de negocio.

DESTINO	2012	2013	2014	2015	2016
Oficinas Centrales	96.397,04	90.179,02	87.731,69	32.161,18	60.746,65
Fábrica José María Córdova	9.047,31	9.345,73	13.471,54	8.736,59	15.334,71
Fábrica Antonio Ricaurte	6.757,03	20.162,03	26.724,15	11.429,66	11.541,33
Fábrica Santa Bárbara	4.364,24	5.264,66	3.008,73	2.937,97	2.102,05
Fuerzas	126,29	-	-	-	-
Otras entidades	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>116.691,91</b>	<b>124.951,44</b>	<b>130.936,11</b>	<b>55.265,40</b>	<b>89.724,74</b>

Valor de la Contratación Nacional por Unidad de Negocio  
(Valores en Millones de Pesos)

El valor de las compras durante los últimos cinco años, para los contratos nacionales, se presenta en la figura.



## COMPRAS IMPORTADAS 2016

El valor de la contratación de elementos importados durante el año 2016 ascendió a US\$ 55,84 millones, lo cual representa un incremento del 22% con respecto a la vigencia inmediatamente anterior.

En la siguiente tabla se relaciona el valor total de la contratación en dólares por unidad de negocio.

DESTINO	2012	2013	2014	2015	2016
Oficinas Centrales	14.324.945,74	60.735.748,22	8.178.209,00	31.184.391,98	44.437.966,39
Fábrica José María Córdova	43.798.514,63	2.035.801,17	1.238.189,00	9.924.954,11	4.808.548,28
Fábrica Antonio Ricaurte	5.651.038,87	7.344.271,58	18.421.547,00	4.851.064,65	6.601.238,46
Fábrica Santa Bárbara	-	133.965,00	758.400,00	-	-
Fuerzas	2.452.988,50	99.068,48	-	-	-
Otras entidades	-	-	-	-	-

Valor de la Contratación Importada por Unidad de Negocio del 2012 al 2016  
(Valores en Dólares)

Durante el 2016 se suscribieron cuatro contratos en euros por la suma de € 334.746,77.

En la siguiente tabla se presentan los valores por unidad de negocio en cada una de las vigencias.

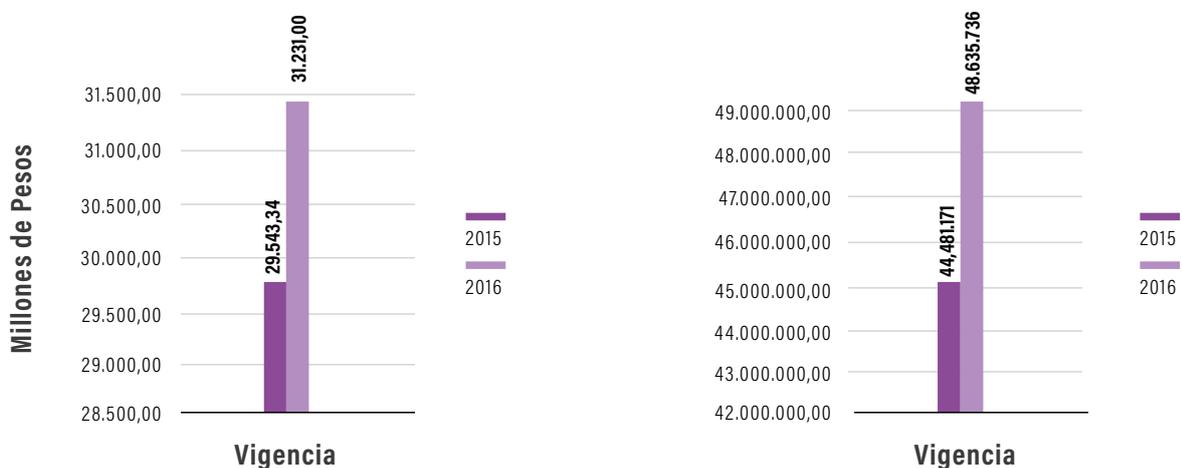
DESTINO	2012	2013	2014	2015	2016
Oficinas Centrales	51.330,00	199.170,26	-	151.032,14	205.738,03
Fábrica José María Córdova	161.484,01	-	-	-	129.008,74
Fábrica Antonio Ricaurte	-	-	-	-	-
Fábrica Santa Bárbara	-	-	-	-	-
Fuerzas	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>212.814,01</b>	<b>199.170,26</b>	<b>-</b>	<b>151.032,14</b>	<b>334.746,77</b>

Valor de la Contratación Importada por Unidad de Negocio del 2012 al 2016 (Valores en Euros).

## CONTRATOS ADICIONALES EN VALOR SUSCRITOS EN EL 2016

En la vigencia 2016 se suscribieron 57 contratos adicionales en valor, que alcanzaron la suma de **\$31.231,0** millones, y 24 en dólares por un valor de **US\$ 48,63** millones.

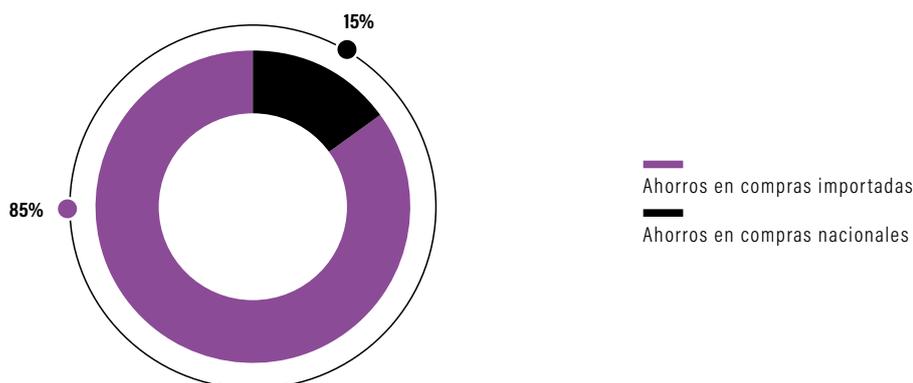
En comparación con el año 2015, la contratación a través de contratos adicionales en pesos se incrementó en un 6%, y en dólares en un 9%.



## AHORROS GENERADOS EN COMPRAS

La aplicación de estrategias de reducción de costos permitió a la empresa disminuir precios en las compras, de modo que se generaron ahorros en el 2016 por un valor aproximado de **\$14.373 millones**.

En la figura se presenta el porcentaje de participación de las compras importadas como nacionales, dentro de los ahorros generados durante la vigencia.



Participación en la generación de ahorros

Se resalta la iniciativa estratégica de definir precios objetivos para las materias primas; se logró contratar oportunamente los elementos requeridos por los clientes internos, al mejor precio del mercado.

## COMERCIO EXTERIOR - IMPORTACIONES

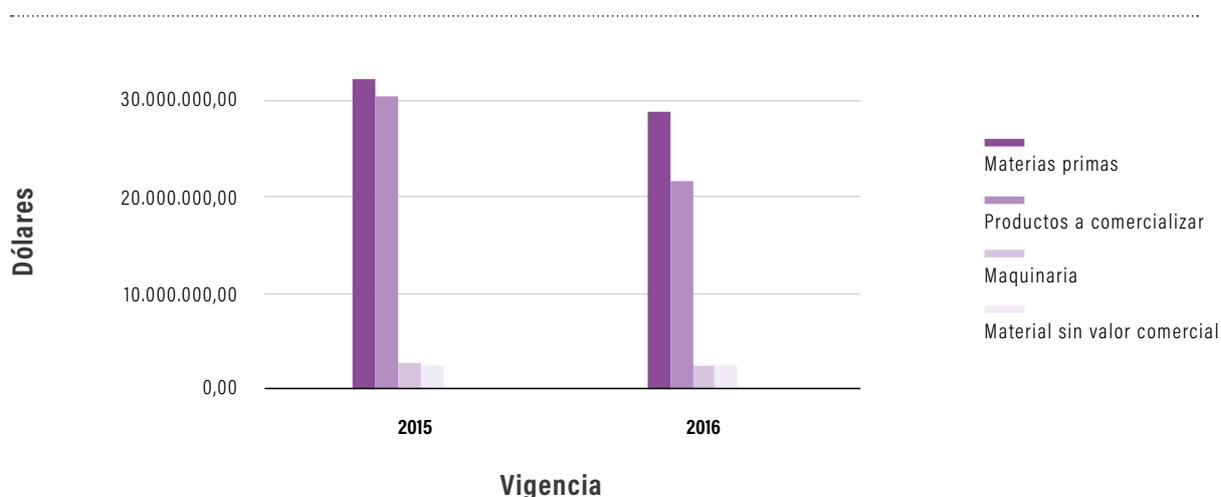
En el año 2016 se importaron y nacionalizaron materias primas y productos terminados por un valor de **US\$ 44,99 millones**, para el desarrollo de los procesos productivos, comerciales y de servicios de la Industria Militar; con respecto al año 2015 el valor de las importaciones decreció en un 23%.

En la tabla se presenta el valor de las importaciones por unidad de negocio.

DESTINO	2012	2013	2014	2015	2016
Oficinas Centrales	17873.758,15	15.939.085,76	16.741.039,71	21.389.812,36	14.135.688,68
Fábricas	16.467.985,46	42.550.530,79	45.909.085,74	36.467.715,69	30.065.035,57
Fuerzas	2.084.557,52	1.900.281,49	89.307,28	758.400,00	789.225,10
<b>TOTAL USD</b>	<b>36.426.301,13</b>	<b>60.389.898,04</b>	<b>62.739.432,73</b>	<b>58.615.928,05</b>	<b>44.989.952,35</b>

Valor de las importaciones por unidad de negocio

En la figura se presenta el valor de las importaciones de acuerdo con el tipo de material importado.



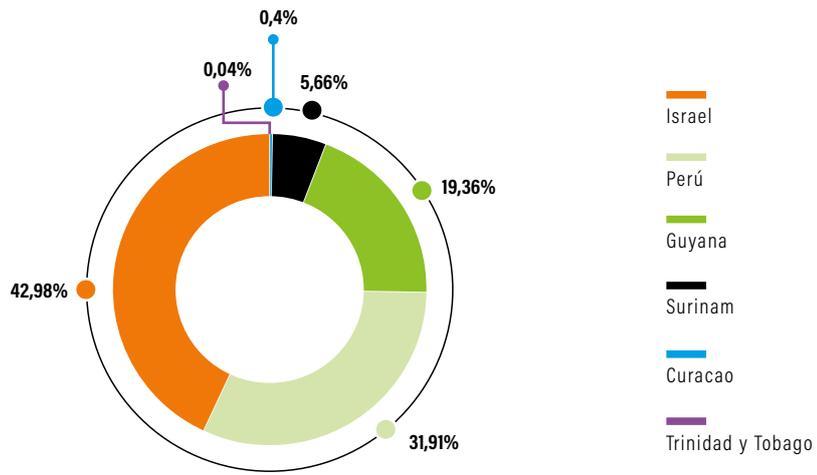
Valor de las importaciones por tipo de material, en dólares

El material ingresado por la totalidad de las aduanas nacionales aumentó un 15% con respecto al 2015, debido al incremento en la importación de materias primas.

En cuanto a comercio exterior, se aplicaron estrategias de análisis y verificación de fletes; comparando los costos de operación de los proveedores frente a los de la empresa, se logró de esta manera la mejor negociación en cada adquisición. Los ahorros generados por concepto de fletes internacionales alcanzaron en el 2016 la cifra de USD 111.018,44, lo que arrojó un resultado aproximado de ahorro para la Industria Militar de \$349,7 millones.

A continuación se presentan las exportaciones realizadas por destinatario.

TOTAL USD EXPORTACIONES 2016		
PAÍS EXPORTACIÓN	TOTAL USD	CANTIDAD EXPORTACIONES
Israel	\$1.323.847,00	9
Perú	\$982.796,00	4
Guyana	\$174.395,00	8
Surinam	\$596.280,00	4
Curacao	\$1192,00	1
Trinidad y Tobago	\$1.300,00	1
<b>TOTAL USD EXPORTACIONES 2016</b>	<b>\$3.079.810,00</b>	<b>27</b>



Participación de las exportaciones por país







# GESTIÓN

## DE PLANEACIÓN

Se ejerció control mediante el seguimiento mensual a los Planes Estratégico y de Acción, Planes Operativos y a los proyectos de inversión ejecutados durante la vigencia, a través del Balanced ScoreCard (BSC), lo que contribuyó en gran medida al logro de los resultados obtenidos.

A continuación se presentan los resultados del cuadro de mando estratégico a 31 de diciembre de 2016:

### Responsabilidad social

OBJETIVOS	INDICADORES	LINEA DE BASE	META ANUAL	DICIEMBRE			
				RESULTADO	EVALUACIÓN	ESTADO	
Empresa social y ambientalmente responsable	Contribuir al desarrollo del país	Participación estatal	211.405 millones	192.975 millones	\$161.677	83,8%	●
	Reducir consumo de agua, energía y la generación de residuos.		55.833 millones	5%	22%	440%	●
			9' 676.518 millones	5%	17%	340%	●
			119.066 Kg	5%	28%	560%	●
			Reducir accidentes laborales	759%	<5%	5,8%	5,8%
	Número de proyectos y actividades comunitarias implementadas.	N/A	5%	7	140,00%	●	

● Superior a la meta    ● Igual a la meta    ● Cerca a la meta    ● Inferior a la meta

### Financiera

OBJETIVOS	INDICADORES	LINEA DE BASE	META ANUAL	DICIEMBRE		
				RESULTADO	EVALUACIÓN	ESTADO
Lograr mayor rentabilidad	Mejorar el margen operacional	5,4%	9,5%	7,47%	78,7%	●
	Mejorar margen neto de utilidad	5,5%	7,5%	5,60%	74,6%	●
	% Costos sobre ventas	82,0%	78,0%	77,88%	99,9%	●
	Eva	\$12,754 millones	\$22,000 millones	\$19,780	89,9%	●
Crecer el EBITDA	Ebitda	\$39,165 millones	\$66,396 millones	\$60,632	91,3%	●
	%Ebitda	8,4%	10,6%	12,43%	117,4%	●
Incrementar ventas	Tasa de crecimiento de ventas	0% (\$467,788 millones)	32,8% (\$621,048 millones)	\$487,409	78,5%	●

● Superior a la meta    ● Igual a la meta    ● Cerca a la meta    ● Inferior a la meta

## Clientes

OBJETIVOS	INDICADORES	LINEA DE BASE	META ANUAL	DICIEMBRE		
				RESULTADO	EVALUACIÓN	ESTADO
Asegurar la satisfacción de clientes y partes interesadas	Disminuir órdenes de reclamo por calidad ORC	38%	20%	18%	90%	●
Implementar plan mercadeo	Diseñar e implementar el Plan de Mercadeo	N/A	100%	90%	90%	●
	Aumentar ingresos por clientes en todas las líneas	\$17,521 millones	\$18,500 millones	24,213,9	130,8%	●
	Aumentar ingresos por ventas de nuevas líneas de productos y servicios	\$14,838 millones	\$15,600 millones	26,975,8	172,9%	●
	Aumentar ingresos de exportaciones	\$5,414 millones	\$4,580 millones	\$9,284	22,3%	●
	Numero de estudios de mercado realizados (Principales líneas de negocio)	N/A	5 estudios	5	100,00%	●

● Superior a la meta    ● Igual a la meta    ● Cerca a la meta    ● Inferior a la meta

## Procesos internos

OBJETIVOS	INDICADORES	LINEA DE BASE	META ANUAL	DICIEMBRE		
				RESULTADO	EVALUACIÓN	ESTADO
Mejorar competitividad	Disminuir costos de producción	0%	2%	8%	400%	●
	Disminuir los gastos administración, operación y ventas	0%	-2%	1%	0%	●
	Nivel de cumplimiento de los programas de ventas y producción	94%	100%	87,2%	87,2%	●
	Nivel de implementación de nuevas versiones de las normas ISO y aplicación de nueva normatividad legal	N/A	100%	94%	94%	●
Mantener y asegurar la calidad de los productos y servicios	Mejorar los niveles de calidad de las líneas de producción	0,98%	0,95%	1,02%	1,02%	●
	Disminuir gastos por desperdicios, fallas y número de reprocesos	0%	40%	40%	90,00%	●
Invertir en proyectos estratégicos	Nivel de ejecución del plan de inversiones	\$16,713 millones	\$27,313 millones	\$17,459,7	63,9%	●
Desarrollar nuevos proveedores por elemento crítico	Número de proveedores desarrollados por elemento crítico	2	17	17	100,00%	●
Optimizar la contratación de la empresa	Ahorrar costos en compras de materias primas	0,9%	1,0%	6,9%	689%	●
	Disminuir tiempos administrativos de contratación	9%	5%	4,7%	94,6%	●
	Reducir costos mediante la utilización de fletes internacionales	N/A	20% reducción de fletes	54,0%	270,0%	●
Establecer alianzas estratégicas	Número de convenios formalizados para ejecución de procesos de compras	N/A	3	3	100,0%	●
	Número de alianzas estratégicas formalizadas para modernización tecnológica	N/A	2	2	100%	●

● Superior a la meta    ● Igual a la meta    ● Cerca a la meta    ● Inferior a la meta

## Aprendizaje y crecimiento

OBJETIVOS	INDICADORES	LINEA DE BASE	META ANUAL	DICIEMBRE		
				RESULTADO	EVALUACIÓN	ESTADO
Mejorar productos, procesos y desarrollar nuevos productos y servicios	Número de productos actuales mejorados y cantidad de nuevos productos y servicios desarrollados	5 productos	6 productos	6	100,0%	●
	Cantidad de líneas de manufactura mejoradas	5 líneas	6 líneas	3	100,0%	●
Implementar herramientas del TI y sistemas de información seguros, eficientes e integrados que apoyen los procesos y cumplan los lineamientos del gobierno	Nivel de implementación de herramientas de tecnología informática	100%	100%	100%	100%	●
Mejorar la calidad de vida de los colaboradores	Disminuir el índice de Rotación del Recurso Humano	23,7%	15,0%	17%	113,3%	●
	Nivel de ejecución del programa de desarrollo de personal mediante gestión por competencias	N/A	100%	100%	100%	●
	Implementar estrategias para el mejoramiento de condiciones laborales de los empleados	N/A	2	2	2	●
	Mejorar el índice de Ambiente Laboral	55,5%	62,0%	79,3%	127,9%	●

● Superior a la meta

● Igual a la meta

● Cerca a la meta

● Inferior a la meta

## PROYECTOS DE INVERSIÓN

La ejecución de los proyectos de inversión en: Oficinas Centrales, Fábricas de armas y municiones General José María Córdova, de Explosivos Antonio Ricaurte y metalmecánica y municiones pesadas Santa Bárbara, se realizó de conformidad con los lineamientos de la Dirección General del Presupuesto Público Nacional y el Departamento Nacional de Planeación y le ha permitido a la empresa cumplir su misión, ampliar el portafolio de productos, actualización permanente de sistemas, equipos, procesos e infraestructura acorde con los avances tecnológicos.

De acuerdo a lo anterior, la empresa ha formulado proyectos de inversión para la aplicación de nuevas tecnologías, en campos como: Mejoramiento de procesos de manufactura, nuevas líneas de producción, laboratorio y metrología, investigación, experimentación y desarrollo, tecnología informática, infraestructura, Gestión ambiental, salud ocupacional y seguridad industrial.

A continuación se presenta la ejecución financiera del presupuesto de inversión por programa, para los últimos cinco años:

Nº	PROGRAMAS	2012	2013	2014	2015	2016
1	Seguridad Integral.	1.291,6	695,1	447,4	0,0	0,0
2	Mejoramiento Procesos de Manufactura.	6.089,6	12.463,4	1.109,8	4.455,6	6.758,6
3	Infraestructura.	3.231,6	2.626,4	8.570,4	216,5	2.767,3
4	Investigación, Experimentación y Desarrollo.	997,1	726,5	358,6	1.078,1	1.152,5
5	Laboratorio y Metrología.	0,0	827,7	369,2	0,0	0,0
6	Tecnología Informática.	4.533,7	2.999,2	1.675,6	5.979,8	3.694,3
7	Gestión Ambiental y Seguridad Industrial.	780,5	0,0	437,5	881,8	0,0
8	Nuevas Líneas de Producción.	808,1	1.781,7	2.305,9	3.052,7	2.208,8
9	Equipo de Movilización Materias Primas y Productos Terminados.	185,0	844,2	1.320,8	1.049,0	878,2
<b>TOTAL INVERSIONES</b>		<b>17.917,2</b>	<b>22.964,2</b>	<b>16.595,1</b>	<b>16.713,5</b>	<b>17.459,7</b>

Histórico ejecución presupuesto de inversión por programa 2012 - 2016 (cifras en millones de pesos)



Planta producción de indúgeles

# GESTIÓN

## INTEGRAL

La Industria Militar cuenta con un sistema de gestión integral conformado por los sistemas de calidad ISO 9001:2008/GP 1000:2009, medioambiente ISO 14001:2004, seguridad y salud ocupacional OHSAS 18001:2007, seguridad de la información ISO 27001:2013 y competencia de los laboratorios de ensayo y calibración ISO 17025:2005.



Sistema de gestión de la calidad.  
Certificación vigente desde: 2000-11-22



SC 537-1, 2, 3

Auditoría de seguimiento con resultados satisfactorios y decisión del organismo certificador de mantener la certificación.

Preparación del sistema de gestión de calidad para llevar a cabo renovación de la certificación programada para febrero/2017.

Sistema de gestión que ha permitido demostrar la capacidad organizacional para:

- Proporcionar productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- Asegurar la satisfacción del cliente con el suministro de productos y servicios acorde con sus necesidades y expectativas.

Sistema de gestión de calidad, sector público.  
Certificación vigente desde: 2008-02-27



GP 036-1, 2, 3



Sistema de gestión ambiental.  
Certificación vigente desde: 2009-09-30



SA 344-1, 2, 3

Auditoría de seguimiento con resultados satisfactorios y decisión del organismo certificador de mantener la certificación.

Preparación del sistema de gestión ambiental para llevar a cabo renovación de la certificación programada para febrero/2017.

Sistema de gestión que ha permitido contribuir a la protección del medioambiente mediante la prevención o mitigación de impactos ambientales adversos generados por las operaciones industriales de la empresa.

Sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional.  
Certificación vigente desde: 2011-02-03



OS 396-1, 2, 3

Auditoría de seguimiento con resultados satisfactorios y decisión del organismo certificador de mantener la certificación.

Preparación del sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional para llevar a cabo renovación de la certificación programada para febrero/2017.

Sistema de gestión que ha contribuido a eliminar o minimizar los riesgos para el personal y otras partes interesadas, que pueden estar expuestas a peligros de seguridad y salud ocupacional asociados con sus procesos misionales y de apoyo.

Sistema de gestión de seguridad de la información.  
Certificación vigente desde: 2012-04-18



SI-CER 180683

Auditoría de seguimiento con resultados satisfactorios y decisión del organismo certificador de mantener la certificación.

Sistema de gestión que ha permitido demostrar la capacidad organizacional para preservar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.



Sistema de gestión para la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración.  
Acreditación vigente desde: 2013-05-22



ISO IEC  
17025:2005  
12-LAC-044

Auditoría de renovación con resultados satisfactorios y decisión del organismo acreditador de mantener la acreditación por cinco años más.

Sistema de gestión que ha permitido demostrar la capacidad de los laboratorios de ensayo y calibración que son técnicamente competentes y capaces de producir resultados técnicamente válidos.



ICONTEC: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación

ONAC: Organismo Nacional de Acreditación

En este sentido, durante el año 2016, se llevaron a cabo satisfactoriamente los ciclos de mantenimiento, seguimiento y vigilancia de las certificaciones y acreditaciones con que cuenta la empresa.

La empresa cuenta con la certificación de Instalaciones y Montajes Industriales (IMI), con alcance a la instalación de almacenamiento de combustibles de la planta de producción de explosivos, ubicada en la Loma - Cesar (mina Pribbenow), en concordancia con lo exigido por los decretos 283/1990 y 1521/1998, del Ministerio de Minas y Energía. Para el año 2016 se llevó a cabo el ciclo de auditoría de seguimiento, con resultados satisfactorios y decisión del organismo certificador de mantener la certificación, que está vigente desde: 2015-09-15.

## NUEVAS VERSIONES DE LAS NORMAS ISO 9001/ISO 14001

La Organización Internacional de Normalización (ISO) publicó, el 22 de septiembre del 2015, la nueva versión de la norma ISO 9001:2015 "Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos", y el 23 de septiembre, la norma ISO 14001:2015 "Sistemas de Gestión Ambiental - Requisitos".

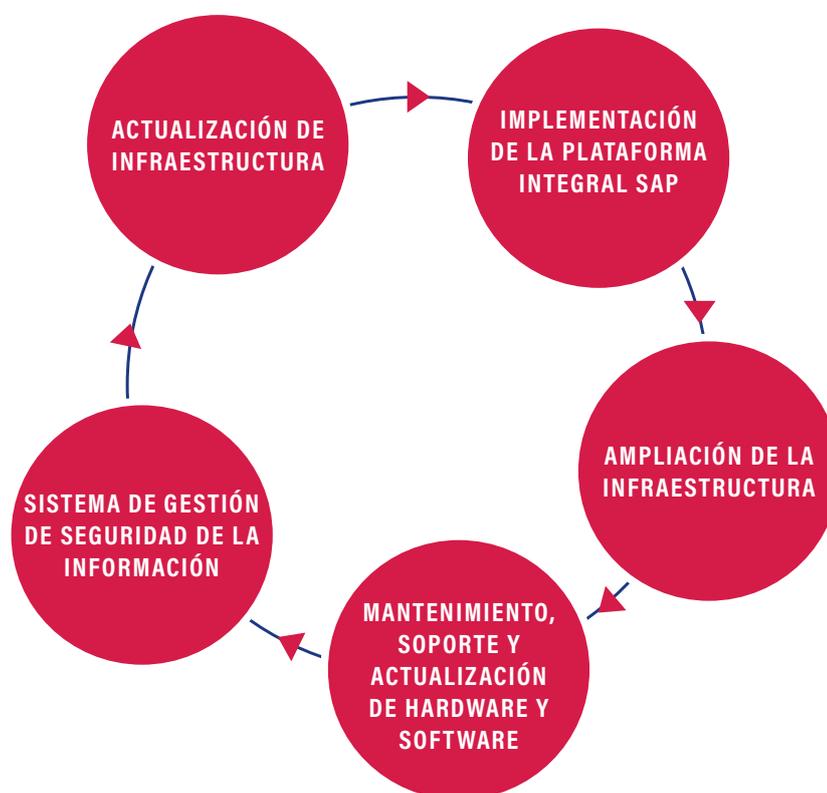
En tal sentido, se definió y ejecutó el plan de transición del sistema de gestión integral de Indumil a las nuevas versiones de norma, con miras a llevar a cabo auditoría de renovación en el año 2017.

# GESTIÓN

## INFORMÁTICA

La gestión de la Oficina de Informática durante el año 2017 se centró en la implementación de la plataforma integral SAP, de acuerdo con la planeación y proyección que arrojó el Business BluePrint ERP, y en el fortalecimiento de la plataforma de seguridad informática.

Durante el año se ejecutó el 92% del presupuesto de inversión asignado, destacándose, entre otros, el cumplimiento de los siguientes proyectos:



### 1. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLATAFORMA INTEGRAL SAP ERP SAP S4/HANA

Este proyecto tiene como objetivo configurar, validar, probar y liberar la plataforma integral SAP, bajo el modelo de operación definido en el Business BluePrint (BBP), para las operaciones financieras, logísticas y de recursos humanos en la plataforma de vanguardia SAP S/4HANA. La implementación de la plataforma integral de SAP permitirá reducir

la operatividad, realizar el seguimiento detallado, el costeo, traza de las actividades, y contar con información en línea para la toma de decisiones.

En enero y febrero del 2017 se realizará la puesta en operación y la capacitación de los usuarios finales para cada uno de los procesos configurados.

---

## 2. PROYECTOS ESPECIALES

### PROYECTO GOBIERNO EN LÍNEA

En la ejecución de este proyecto se realizaron las siguientes modificaciones al sitio web:

#### SITIO WEB

- Liberación del nuevo sitio web, desarrollado sobre HTML5 bajo la técnica de diseño web adaptativo, para que se adapte a los diferentes tamaños de la pantalla.
- El nuevo sitio incluyó secciones y aspectos como:
  - Calendario de eventos.
  - Visualización de twitter desde el *home*.
  - Geo-referenciación.
  - Aplicación de características de accesibilidad de selección de color de fondo, contrastes y tamaños de letras.
  - Información de los productos que incluyen imagen, especificaciones técnicas y características destacadas.
- La migración se realizó conservando el cumplimiento de los criterios de gobierno en línea.
- Fortalecimiento de la seguridad y actualización del servidor web.



Uso de equipos informáticos en plantas descentralizadas.

### NUEVO PORTAL DE PROVEEDORES

- Liberación del nuevo portal de proveedores, donde el usuario pueda registrarse y gestionar la generación de los certificados tributarios, sin necesidad de comunicarse con Indumil para crear usuario o modificar clave.
- Previo a la liberación, el nuevo sitio fue objeto de un análisis de Ethical Hacking, con el fin de garantizar que no fuera vulnerable.

### PORTAL DE PQRD

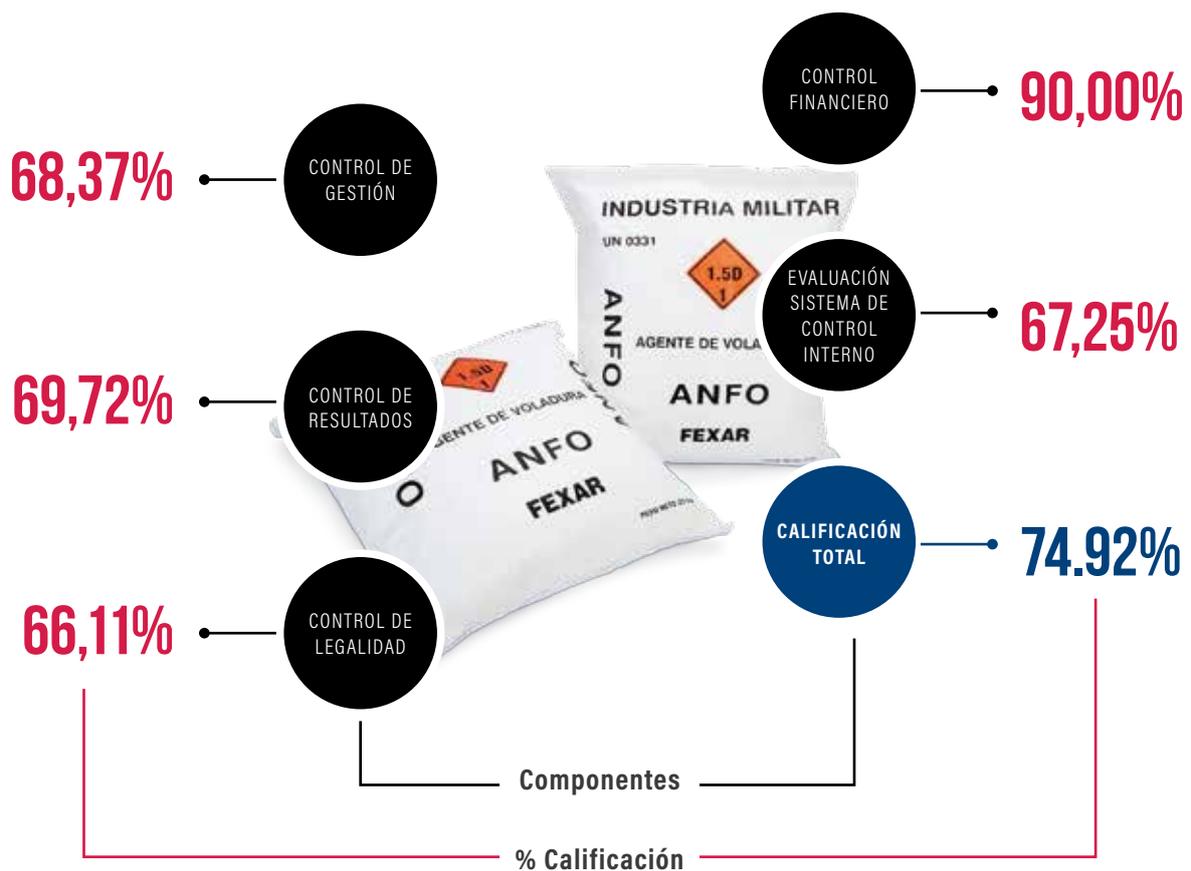
- Se diseñó un nuevo portal de PQRD, donde la imagen y los campos en los que interactúa el ciudadano conserven la identidad visual del sitio web. El registro y control de este tipo de requerimiento se siguen llevando en Synergy, pero estos son creados y consultados desde la nueva aplicación web.

# GESTIÓN

## DE CONTROL INTERNO

### INFORME DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL CON ENFOQUE INTEGRAL DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA - VIGENCIA 2015

#### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN Y RESULTADOS



Con base en la calificación de 74,92, la Contraloría General de la República evaluó DESFAVORABLEMENTE la gestión y resultados y NO FENECE la cuenta de la Industria Militar (Indumil) por la vigencia fiscal correspondiente al año 2015

## SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO AUDITORÍA GUBERNAMENTAL, CON ENFOQUE INTEGRAL CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA - VIGENCIA 2014

ESTADO ACTIVIDADES A 31 DE DICIEMBRE DE 2016

VIGENCIA	HALLAZGOS	NO. ACTIVIDADES CONCRETADAS	NO. ACTIVIDADES CUMPLIDAS	% ACTIVIDADES CUMPLIDAS	NO. ACTIVIDADES PENDIENTES	% ACTIVIDADES PENDIENTES
2014	30	81	78	96,30%	3	3,70%

- Los treinta (30) hallazgos definidos corresponden a veinticinco (25) de la vigencia 2014, dos (2) de la vigencia 2012 y tres (3) de la vigencia 2013.
- Las tres (3) actividades pendientes están en proceso y se cumplen en la próxima vigencia.

El plan de mejoramiento y los avances semestrales han sido presentados en el Sistema de Rendición Electrónica de la Cuenta e Informes (SIRECI), de la Contraloría General de la República, atendiendo los plazos que se estiman en la Resolución orgánica No. 7350 del 28 de noviembre de 2013.



Control de procesos productivos

# DIRECCIÓN

## DE SEGURIDAD INTEGRAL



Seguridad en procesos

En lo que corresponde al año 2016, presentamos nuevamente un balance con cero incidentes de seguridad integral, punto de referencia que se ha mantenido durante los últimos cinco años. Ello demuestra alto sentido de compromiso y pertenencia con la Industria Militar en la tarea de asegurar adecuadamente no solo sus activos, sino también en la ejecución de la cadena logística, garantizando la tranquilidad de los clientes internos y externos.

En el año 2016 se coordinaron y acompañaron 377 rutas para el abastecimiento y traslado de materias primas y producto terminado a lo largo y ancho del territorio nacional, 68 rutas menos que el año pasado, lo cual permitió disminución de costos por la fusión coordinada con el Área Comercial de movimientos logísticos.

Se adelantaron 494 estudios de seguridad de personal, 47 inspecciones de seguridad física y 320 respuestas a trazabilidades, en apoyo a los diferentes procesos y procedimientos de la Industria Militar. De esta manera se logra aportar al objetivo gerencial *"satisfacción del cliente externo con calidad y oportunidad"*.

# GESTIÓN

## SECRETARÍA GENERAL

### TRANSFERENCIAS DOCUMENTALES PRIMARIAS

Se identificó la necesidad de crear espacios de capacitación, comunicación asertiva entre la oficina de archivo y las demás dependencias, con el fin de mejorar el cumplimiento en la entrega de las transferencias. En el 2016 se programaron 17 trasferencias documentales; esta actividad tuvo un cumplimiento del 52,9%.



Comunicaciones estratégicas

### ARCHIVO

Se realizó el levantamiento de inventarios en su estado natural en las tres unidades de negocio y oficinas centrales; actualmente contamos con más de 255.359 registros, que permitieron identificar, recopilar y conservar documentación histórica de la entidad, que data de 1948.

En aras de conservar la memoria institucional, agilizar las búsquedas de información y brindar respuestas en los tiempos establecidos, la oficina de archivo inició el proceso de digitalización de la serie documental facturas. Actualmente contamos con 10.584 imágenes correspondientes a las ventas realizadas en 1969, con un total de 128.000 registros, donde se puede identificar el año de venta, almacén, número de factura, clase de arma, calibre, serie, nombre e identificación del comprador.

### ATENCIÓN CIUDADANA

El día 19 de abril se llevó a cabo la audiencia pública de rendición de cuentas en las instalaciones de Indumil; antes de este evento se realizó una tarea de sensibilización con los servidores públicos de la entidad, referente al deber que tienen las entidades públicas de rendir cuentas a los ciudadanos. También se abrió un espacio para hacer rendición de cuentas virtual por medio del chat, con el fin de que los ciudadanos pudieran tener un espacio de participación.

Por otro lado, contemplado dentro del plan anticorrupción y de atención ciudadana, se racionalizó el trámite de certificados tributarios y consulta del estado de cuenta totalmente en línea.

CLASE DE ASUNTO	PETICIONES	QUEJAS	RECLAMOS	CONSULTAS	SUGERENCIAS	SUBTOTAL	RESPUESTAS	
							% Efectivas	
1. Personal (certificaciones laborales, fotocopia hojas de vida)	463			148		611	98,5%	602
2. Prestacionales (solicitud emisión, fotocopias y certificados de bonos pensionales)						0		
3. Salud						0		
4. Inteligencia y contrainteligencia (trazabilidad de material)	347					347	98,8%	343
5. Orden público - Operaciones						0		
6. Servicio Militar						0		
7. Bienes Muebles e Inmuebles						0		
8. Derechos Humanos y Asuntos Internacionales						0		
9. Contratación (certificaciones, parafiscales e información general con relación al tema)						0		
10. Varios ( información general, antecedentes de armas, descuentos, certificados de calidad)	1040			412		1452	99,4%	1443
11. Vivienda						0		
12. Contenciosos						0		
13. Expedición de facturas y permiso de uso y tenencia de armas (registro y actualización de información)	227			707		934	99,8%	932
14. Productos y servicios	1200	1		690	1	1892	99,9%	1891
<b>TOTAL</b>	<b>3277</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1957</b>	<b>1</b>	<b>5236</b>	<b>99,5%</b>	<b>5211</b>

# GESTIÓN

## JURÍDICA

La Oficina Jurídica, en cumplimiento del Decreto 2775 del 20 de noviembre de 1997, artículo 6.º, asesora a la Gerencia y demás dependencias de la empresa, para que en desarrollo de su objeto social la entidad cumpla con las disposiciones legales, aplicando los principios constitucionales, legales y reglamentarios vigentes en la materia y fortaleciendo el sistema de gestión integral de la Industria Militar.

### PROCESOS JUDICIALES

La Oficina Jurídica representa judicial y extrajudicialmente a la empresa en procesos administrativos y judiciales.

### PROPIEDAD INDUSTRIAL

Para la protección de los derechos de propiedad industrial de los desarrollos tecnológicos, productos y demás bienes intangibles, se adelantan los siguientes registros ante la Superintendencia de Industria y Comercio y ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo:

#### PATENTES

No.	NOMBRE
1	Botas Antiminas de Horma Especial
2	Cuerpos de Artefactos Explosivos Aéreos de Capacidad Media para Propósito General, que detonan al Impacto con su Objeto, que poseen Capacidad de Fragmentación Mejorada y su Procedimiento de Fabricación.
3	Cuerpos de Artefactos Explosivos de Alto Explosivo, Estándar y Largo Alcance, calibres 60 mm, 81 mm y 120 mm, con Capacidad de Fragmentación Mejorada y Procedimiento de Fabricación.
4	Articulación Artificial Policéntrica para Miembros Inferiores Amputados.
5	Suelas Antiminas Multifuncionales

6	Sistema Modular Flexible Multitalla para Casco de Protección Balística.
7	Vehículo Antiexplosivo Ligero con Brazo Manipulador y Cañón Disruptor y Método de Neutralización de Artefactos Explosivos.
8	Bomba Aérea de Efecto Limitado - Bomba BEL
9	Diseño Mejorado Para Artefactos Explosivos
10	Carga Contra Tanque
11	Carga Submarina
12	Arma de Fuego Corta Semiautomática Cal 9 mm de doble acción.
13	Lanzador de Granadas, Mecanismos Relacionados, Accesorios para uso modo Individual y Sistema de Sujeción a Fusiles.
14	Arma de Fuego Larga de 8 tiros calibre 12 para cartuchos de perdigón número 7, 7 1/2, 8 y 9 de Choque Cilíndrico y Ventajas Funcionales Relacionadas.
15	Placa Protección Balística para Chalecos Antibalas Personales en Material Compuesto
16	Hebilla para chaleco antibalas – UNIANDES
17	Chaleco Balístico Ajustable Portamunición

Patentes en trámite y vigentes

## MARCAS

NO.	PAIS	NOMBRE
1	Col.	LLAMA
2	Col.	SSMC BLEND - YARA AB
3	Col.	GALIL (Nominativa)
4	Col.	EXEL (Nominativa)
5	Col.	INDUMIL-COLOMBIA INDUCARGA BANGALORE (Mixta)
6	Col.	INDUMIL-COLOMBIA INDUCARGA DEMOLIND(Mixta)
7	Col.	INDUMIL-COLOMBIA INDUCARGA DEFENSIVA DIRIGIDA (Mixta)
8	Col.	INDUMIL-COLOMBIA INDUFUSE (Mixta)
9	Col.	INDUMIL-COLOMBIA INDUCORD (Mixta)
10	Col.	INDUMIL-COLOMBIA SECAT (Mixta)
11	Col.	INDUMIL-COLOMBIA SEPAT (Mixta)
12	Col.	INDUMIL-COLOMBIA SIDEBAFI (Mixta)
13	Col.	INDUMIL-COLOMBIA SIDEPAM (Mixta)
14	Col.	INDUMIL-COLOMBIA SUPER CRATER (Mixta)
15	Col.	INDUMIL-COLOMBIA INDUCARGA MINIBANGALORE (Mixta)
16	Col.	INDUMIL-COLOMBIA MINIBOOSTER (Mixta)
17	Col.	INDUMIL-COLOMBIA INDUCARGA HUECA DIRIGIDA (Mixta)

18	Col.	INDUMIL-COLOMBIA PERMIGEL PLUS PM (Mixta)
19	Col.	INDUMIL-COLOMBIA SUPER ANFO (Mixta)
20	Bra.	INDUMIL-COLOMBIA (Mixta) Brasil
21	Ecu	INDUMIL-COLOMBIA (Mixta) Ecuador
22	Col.	CORDOVA - COMPACTA
23	Col.	CORDOVA - ESTANDAR
24	Col.	CORDOVA - ESTANDAR
25	Col.	INDUMIL
26	Col.	IMC - XUJE
27	Col.	INDUMIL - LOGO AMARILLO
28	Col.	BOCHICA (Mixta)
29	Col.	CONDOR (Mixta)
30	Ecu	CONDOR (Mixta)
31	Col.	INDUMIL-COLOMBIA (Mixta)
32	Bra.	Registro marca INDUMIL - COLOMBIA
33	Col.	CORDOVA - TACTICA
34	Col.	SISMIGEL (Nominativa)
35	Col.	PENTOFEX (Nominativa)
36	Col.	INDUGEL (nominativa)
37	Col.	EMULIND-S (Nominativa)
38	Col.	EXPODEFENSA (Nominativa)
39	Perú	CONDOR (Mixta)

Marcas vigentes y en trámite

## CONVENIOS DE MINERÍA

La Industria Militar, a través de los acuerdos de colaboración empresarial, suministra los explosivos "in situ" y de manera descentralizada requeridos por la gran minería y proyectos de infraestructura e hidroeléctricas, así como para otros clientes del sector civil.

Entre los acuerdos de colaboración empresarial de mayor relevancia se encuentran los celebrados con empresas como Cerrejón LLC, Drummond, Prodeco y Cerro Matoso.

De igual forma, cuenta con tecnologías para la producción de explosivos y sus actualizaciones, protegidos los derechos de propiedad industrial de los bienes intangibles a través de registros de patentes y licenciamiento de tecnologías, concedidos, entre otros, por las compañías chilenas Orica y Enaex S.A.

## CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO Y COMODATO

La Industria Militar construye sus almacenes comerciales y polvorines (24) en terrenos de propiedad del Ministerio de Defensa, y recibe los terrenos mediante arrendamiento y comodato.

Adicionalmente, la Industria Militar obra en calidad de arrendador o comodatario de algunas instalaciones de las cuales es propietaria.



**5**



**GESTIÓN  
FINANCIERA**



# GESTIÓN

## DE OPERACIONES FINANCIERAS

### FLUJO DE CAJA

El flujo de caja constituyó un indicador importante de liquidez para la empresa; durante la vigencia 2016 se recaudaron \$675.015 millones y se realizaron pagos por \$677.807 millones, lo que equivale a un promedio mensual de \$56.250 millones y de \$56.484 millones, respectivamente.

	INGRESOS	EGRESOS	DISP. FINAL
ENE	175.863	26.134	149.729
FEB	225.418	71.842	153.577
MAR	281.926	153.523	128.403
ABR	339.928	189.257	150.671
MAY	400.400	231.227	169.173
JUN	458.913	284.103	174.810
JUL	502.858	331.232	171.626
AGO	560.223	394.998	165.225
SEP	622.783	482.110	140.672
OCT	680.814	520.181	160.634
NOV	741.067	565.322	175.745
DIC	815.517	677.807	137.710

En el cuadro anterior se observan ingresos por \$815.517 millones, los cuales incluyen la disponibilidad inicial por \$140.502 millones. Se destaca la venta de bienes por \$422.447 millones, el 62,6%; la comercialización de mercancías por \$151.621 millones, el 22,5%, y el 14,9%, por \$100.947 millones, lo constituyen la venta de servicios, arrendamientos, bodegajes, aprovechamientos, rendimientos financieros, entre otros.

Los pagos realizados durante el año 2016 llegaron a \$677.807 millones, donde el valor más representativo corresponde a pagos de proveedores nacionales por \$284.217 millones, el 41,9%; los pagos por impuestos, retenciones y SAYP (Fosyga) fueron de \$160.593 millones, el 23,7%; por pago a proveedores del exterior, \$151.866 millones, el 22,4%, y los demás gastos participaron con el 12,0%, por \$81.131 millones.

Durante los últimos cinco años la empresa ha mantenido y mejorado la disponibilidad de efectivo para el cumplimiento de sus obligaciones; sin embargo, en algunas vigencias el comportamiento de los pagos ha sido mayor al ingreso recibido, situación que se observa en el siguiente cuadro:



	2012	2013	2014	2015	2016
<b>DISPONIBILIDAD INICIAL</b>	<b>88.228</b>	<b>76.073</b>	<b>79.844</b>	<b>134.207</b>	<b>140.502</b>
Ingresos	560.020	611.029	642.052	658.673	675.016
Pagos	572.007	607.432	588.156	652.189	677.807
<b>SUBTOTAL</b>	<b>76.240</b>	<b>79.671</b>	<b>133.741</b>	<b>140.690</b>	<b>137.710</b>
+/- Ajustes que no generan desembolsos	-167	174	466	-188	311
<b>DISPONIBILIDAD FINAL</b>	<b>76.073</b>	<b>79.844</b>	<b>134.207</b>	<b>140.502</b>	<b>138.021</b>

Disponibilidad del efectivo (cifras en millones de pesos)



Los ajustes que no generan desembolsos corresponden a las variaciones producidas en las cuentas de caja e inversiones (valoración de títulos a precios de mercado).

Como resultado del flujo de caja, para el año 2016 se observa una disminución en la disponibilidad de efectivo en \$2.481 millones, lo cual arroja una disponibilidad de caja final de \$138.021 millones. Para el mes de enero del 2017 se proyecta un pago de impuestos de \$21.500 millones, que afectará dicha disponibilidad.

La composición de la disponibilidad de caja al 31 de diciembre del 2016 es la siguiente:

	2015		2016	
	MILLONES \$	%	MILLONES \$	%
Bancos y corporaciones	130.485	92,9%	127.201	92,2%
Inversiones (TES, acciones, CORP ALTA TECN)	9.280	6,6%	9.547	6,9%
Fondos de inversión colectiva	543	0,4%	1.048	0,8%
Caja	214	0,1%	225	0,1%
<b>DISPONIBILIDAD FINAL</b>	<b>140.502</b>	<b>100%</b>	<b>138.021</b>	<b>100%</b>

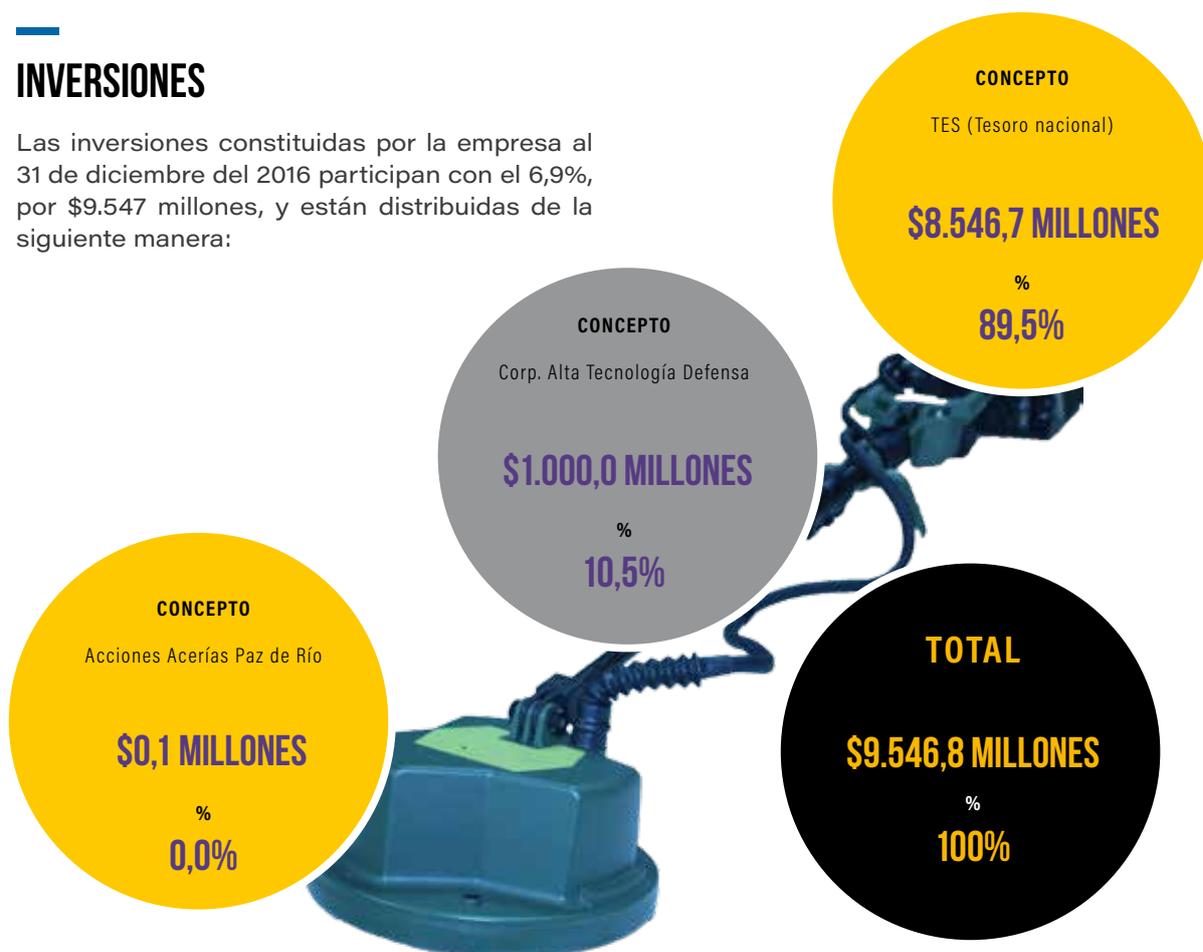
Composición disponibilidad final de caja (cifras en millones de pesos)

## BANCOS Y CORPORACIONES

Corresponde al 92,2%, por \$127.201 millones, distribuido en once entidades financieras diferentes debidamente calificadas, donde se obtuvo una rentabilidad promedio del 7,54% efectivo anual. Por la colocación de estos recursos se recibieron rendimientos financieros por \$9.432 millones, incluyendo los rendimientos de los fondos de inversión colectiva.

## INVERSIONES

Las inversiones constituidas por la empresa al 31 de diciembre del 2016 participan con el 6,9%, por \$9.547 millones, y están distribuidas de la siguiente manera:



Las inversiones en TES son convenidas con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y se valoran y contabilizan mensualmente a precios de mercado, dando cumplimiento al Decreto 1525 de 2008 y de acuerdo con información recibida por parte de la fiduciaria que administra el portafolio de pensiones. Las acciones de Acerías Paz del Río están desmaterializadas, y corresponden a 7.371 unidades; su valoración a precio de mercado se realiza teniendo en cuenta información de la página web de la Bolsa de Valores de Colombia.

La inversión en la Corporación de Alta Tecnología para la Defensa se realizó en el año 2013; Indumil actúa como miembro fundador, de acuerdo con lo establecido en los estatutos y lo solicitado en el oficio 125272 del Ministerio de Defensa.

## FONDOS DE INVERSIÓN

Representan el 0,8%, por \$1.048 millones; estos recursos están distribuidos en tres entidades diferentes, para diversificar el portafolio.

## PORTAFOLIOS DE INVERSIÓN

Indumil cuenta con tres portafolios de inversiones, dos de los cuales son administrados por la Fiduciaria Alianza (pensiones y armas) y el tercero, directamente por la División de Operaciones Financieras - Subgerencia Financiera (salvoconductos).

La composición de estos portafolios al cierre de la vigencia es:

TIPOS DE INVERSIÓN	PENSIONES		ARMAS		SALVOCONDUCTOS	
	VR. MERCADO	%	VR. MERCADO	%	VR. MERCADO	%
TES Tasa Fija-Variable	62.379	92,7%	106.2771	95,6%	671	6,3%
Cuenta de Ahorros	1.341	2,0%	3.368	3,0%	10.053	93,7%
Fondo de inversión	3.601	5,3%	1.470	1,3%	-	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>67.321</b>	<b>100%</b>	<b>11.114</b>	<b>100%</b>	<b>10.724</b>	<b>100%</b>

Portafolios de inversión (cifras en millones de pesos)

# GESTIÓN

## CONTABLE

## RESULTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros a 31 de diciembre de 2016 presentan un patrimonio por valor de \$544.188 Millones con una variación positiva de \$27.273 millones equivalente al 5% con relación al año anterior, generado fundamentalmente por los resultados del ejercicio por valor de \$27.270 millones.

AÑO	CAPITAL FISCAL	RESULTADO DEL EJERCICIO
2015	\$501.277	\$15.638
2016	\$516.917	\$27.271

Composición del patrimonio al 31 de diciembre del 2015 y el 2016 (cifras en millones de pesos)



Los activos de la Empresa al cierre de la vigencia 2016 presentan una suma por valor de \$930.664 millones, con una variación positiva del 6% por valor de \$50.291 millones con respecto al año 2015.

AÑO	EFFECTIVO	INVERSIONES	CUENTAS POR COBRAR	INVENTARIOS	PROP. PLANTA Y EQUIPO	OTROS ACTIVOS
2015	\$301.482	\$13.481	\$50.672	\$146.858	\$344.885	\$22.995
2016	\$322.247	\$10.218	\$56.624	\$176.785	\$343.056	\$21.735

Composición del activo al 31 de diciembre del 2015 y el 2016 (cifras en millones de pesos)

La principal variación que se presentó en el activo fue en la cuenta de inventarios la cual presenta un incremento por valor de \$29.927 millones con respecto al año 2015, específicamente en el rubro de Inventarios en tránsito cuyo saldo aumentó en \$4.874 debido al pago anticipado del contrato 2-180/2015 Montaje y puesta en marcha línea de hornos tratamientos térmicos Fabrica José María Córdova.

Adicionalmente se presenta un incremento en la cuenta de cuentas por cobrar con respecto a la vigencia 2015 por valor de \$5.952 millones equivalentes al 12%, representados principalmente en el rubro de avances y anticipos entregados el cual presenta un incremento de \$1.475 millones, principalmente por avances para contrato No. 3-074/2016 y No. 2-064/2016, y 1-111/2016, comparado con la vigencia inmediatamente anterior.

La propiedad planta y equipo presenta una variación negativa de \$-1.829 millones equivalente al 1%, al pasar de \$344.885 millones en el 2015 a \$343.055 millones en el 2016, originado principalmente en la cuenta maquinaria y equipo por valor de \$13.106 millones, variación que obedece a la compra de elementos.

El pasivo de la Empresa presenta un valor de \$386.476 millones para el año 2016, este pasivo está compuesto principalmente por, cuentas por pagar de \$37.332 millones, impuestos por \$20.497 millones, avances y anticipos por \$12.868 millones, pasivo a largo plazo por valor de \$309.905 millones, y otros pasivos por \$5.872 millones.

El pasivo más significativo es el corriente, principalmente en los impuestos al pasar de \$14.675 millones en diciembre de 2015 a \$20.497 millones en el 2016, generando una variación de \$5.822 millones equivalente al 40%.



Dicha variación se muestra principalmente en la cuenta impuestos y tasas por pagar que para Diciembre 31 de 2016, presenta un saldo de \$13.335, encontrándose un incremento por valor de \$6.606. millones, con relación a las registradas a Diciembre 31 de 2015, que fueron de \$6.729 millones, debido principalmente por el pago del impuesto de renta y CREE debido al incremento en un punto en la sobretasa al pasar del 5% al 6%.

AÑO	OBLIGACIONES FINANCIERAS	CUENTAS POR PAGAR	IMPUESTOS	AV. Y ANTIC. RECIBIDOS	A LARGO PLAZO	OTROS PASIVOS
2015	\$1.604	\$60.573	\$14.675	\$10.450	\$274.923	\$1.231
2016	\$0	\$37.332	\$20.497	\$12.869	\$309.906	\$5.872

Composición del pasivo al 31 de diciembre del 2015 y el 2016 (cifras en millones de pesos)

Las ventas brutas consolidadas que conforman el estado de la situación financiera, económica y social a 31 de Diciembre de 2016, aumentaron en \$27.056 millones, al pasar de 469.855 millones en el 2015 a \$496.911 millones en el 2016, presentando una variación del 6%.

Las ventas de los bienes producidos demuestran un incremento del 4%, al pasar de \$200.330 millones en el 2015 a \$208.404 millones en el 2016, presentando un incremento de \$8.073 millones, el cual se refleja básicamente en la línea de Emulsiones.

AÑO	VENTAS BRUTAS	VENTAS NETAS
2015	\$469.855	\$467.788
2016	\$496.912	\$487.409

Ventas brutas y netas 2015-2016 (cifras en millones de pesos)

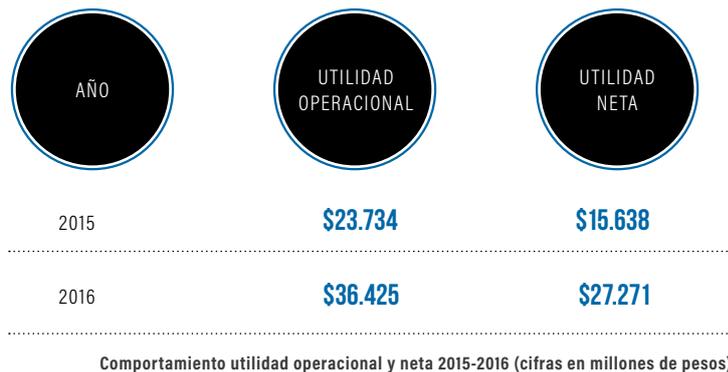


**DURANTE EL AÑO 2016 SE PRESENTÓ UNA UTILIDAD NETA DE \$27.271 MILLONES, QUE REFLEJA UN AUMENTO FRENTE AL 2015 DEL 74%, BAJO NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA NIIF.**

Durante el año 2016 se presenta una utilidad neta de \$27.271 millones reflejando un aumento con la del año 2015 que fue de \$15.638. equivalentes a un 74%, representado especialmente en la utilidad bruta en ventas, ya que para la vigencia 2016 fue de \$107.768 millones y la del año 2015 \$82.754 millones variación de \$25.014 millones un 30%, se incrementaron las ventas pasando de \$467.788 millones para el año 2015 a \$487.410 millones para la vigencia 2016, esto debido a los reajustes de precios.

Cabe anotar que se está registrando en la vigencia 2016 una provisión por la sobretasa del impuesto del CREE por valor de \$5.966 millones, debido al incremento en un punto al pasar de 5% al 6% de acuerdo a lo establecido en la Ley 1607 del 2012.

El Ajuste por Diferencia en Tipo de Cambio, presentó un incremento de \$4.312 millones, equivalente al 240%, basado en la oscilación de la TRM durante el año 2016.



La utilidad operacional para el año 2016 incremento en \$12.691 millones al pasar de \$23.734 millones en el año 2015 a \$36.425 en el 2016, generando un porcentaje de variación de 53%.

Principalmente en la cuenta de los Bienes Producidos, debido a que el costo de los productos manufacturados presenta un aumento de \$8.074 millones, equivalente a un 4%, con respecto al año 2015; esta variación se encuentra representada principalmente en la Emulsión, producción metalmecánicos y de exportación.

## ESTADOS FINANCIEROS NIIF

Estado de situación financiera (Expresado en millones de pesos colombianos)

ACTIVO	NOTAS	2016	2015
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>565.874</b>	<b>512.493</b>
Efectivo y equivalentes de efectivo	5	322.247	301.482
Inversiones e instrumentos derivados	6	10.218	13.481
Cuentas por cobrar	7	56.624	50.672
Inventarios	8	176.785	146.858
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>364.791</b>	<b>367.880</b>
Propiedades, planta y equipo	9	343.056	344.885
Otros activos	10	21.735	22.995
Valorizaciones		0	0
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>930.664</b>	<b>880.373</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		<b>101.785</b>	<b>95.824</b>
Prestamos por pagar	11	0	1.604
Cuentas por pagar	12	70.698	85.699
Beneficios a los empleados corto plazo	13	8.559	6.409
Provisiones	14	16.656	881
Otros Pasivos	15	5.872	1.231
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>		<b>284.691</b>	<b>267.634</b>
Beneficios a los empleados largo plazo	13	162.640	159.509
Otros pasivos a largo plazo	15	122.051	108.125
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>386.476</b>	<b>363.458</b>
<b>PATRIMONIO</b>		<b>544.188</b>	<b>516.915</b>
Capital fiscal	16	516.917	501.277
Resultados del ejercicio		27.271	15.638
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>930.664</b>	<b>880.373</b>
<b>CUENTAS DE ORDEN</b>			
Deudoras	17	166.870	168.579
Acreedoras	17	122.346	195.930

ITEM	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ACTIVO</b>	783.380	835.915	858.685	880.373	930.664
<b>PASIVO</b>	336.636	354.535	347.018	363.458	386.476
<b>PATRIMONIO</b>	446.744	481.380	511.667	516.915	544.188

Comportamiento histórico Activo, Pasivo y Patrimonio – (cifras en Millones de pesos \$)


**Estado de resultado integral** (Expresado en millones de pesos colombianos)

	NOTAS	DICIEMBRE 2016	DICIEMBRE 2015
Venta de Bienes		484.749	456.336
Venta de Servicios		12.163	13.519
Menos: Devoluciones en ventas		-9.503	-2.067
<b>VENTAS NETAS</b>		<b>487.409</b>	<b>467.789</b>
Costo de Ventas de Bienes		-379.243	-384.514
Costo de Ventas de Servicios		-398	-521
<b>RESULTADO BRUTO</b>		<b>107.768</b>	<b>82.753</b>
Gastos operacionales			
De administración	18	-50.228	-43.575
Calculo Actuarial	19	-7.016	-590
De ventas	20	-14.100	-14.854
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>		<b>36.424</b>	<b>23.734</b>
Otros Ingresos	21	37.134	43.918
Otros Gastos no operacionales	22	-19.822	-21.180
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>53.736</b>	<b>46.472</b>
Provisión para Impuesto de Renta	12	-16.571	-24.824
Provisión CREE	12	-5.966	-6.010
Provisión Sobretasa CREE		-3.929	0
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>27.271</b>	<b>15.638</b>

ITEM	2012	2013	2014	2015	2016
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	31.548	39.084	40.206	23.734	36.425
<b>UTILIDAD NETA</b>	29.089	34.636	30.287	15.638	27.271

Comportamiento histórico utilidad operacional y utilidad neta – (cifras en Millones de pesos \$)

## INDICADORES FINANCIEROS

ITEM	2012	2013	2014	2015	2016
ROE	7,0%	7,8%	6,3%	5,1%	5,3%
ROA	3,7%	4,1%	3,5%	2,9%	2,9%
ENDEUDAMIENTO	43,0%	42,2%	40,4%	40,1%	41,5%

Indicadores financieros 2012-2016

ITEM	2012	2013	2014	2015	2016
EBITDA	\$49.523	\$51.523	\$53.066	\$39.165	\$60.632
EVA	\$17.574	\$16.501	\$19.907	\$12.754	\$19.780
CAPITAL DE TRABAJO	\$301.312	\$243.924	\$254.056	\$251.322	\$464.089

Indicadores financieros 2012-2016, cifras en millones de pesos

ROE\*: rentabilidad del capital

ROA\*: rentabilidad de los activos

EBITDA\*: beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones

EVA\*: valor económico agregado

Nota: \*Por sus siglas en inglés



## ASPECTOS IMPORTANTES PARA RESALTAR

1

Se canceló un valor de \$192.564 millones por concepto de impuestos de: renta y complementarios, renta y complementarios CREE, IVA, patrimonio, timbre, impuesto social a las municiones, explosivos y armas de fuego del orden nacional e impuestos distritales y municipales, como el de industria y comercio, vehículos y alumbrado público.

2

Se canceló la cuota de fiscalización a favor de la Contraloría General de la República, por valor de \$857 millones, y contribución a parafiscales por \$960 millones.

3

Se giraron participaciones y recaudos en ventas por \$14.128 millones a la Fuerza Pública.

4

La provisión para pensiones a 31 de diciembre del 2016 presenta un valor de \$162.640 millones.

## PARTICIPACIÓN ESTATAL

La Industria Militar ha transferido a la Nación un valor de \$932.227 millones durante las vigencias 2012 a 2016, y así contribuyó al desarrollo del país.

CONCEPTO	2012	2013	2014	2015	2016
Impuestos-recaudos y pagos (Renta, IVA, Social, Predial, Timbre)	178.965	170.898	163.663	185.231	145.732
Participaciones y recaudos a la Fuerza Pública	12.858	13.575	13.122	14.388	14.128
Reasignaciones al Gobierno Nacional	0	0	0	10.000	0
Contraloría General de la República	873	943	872	805	857
Parafiscales	1.521	1.015	840	981	960
<b>TOTAL</b>	<b>194.217</b>	<b>186.431</b>	<b>178.498</b>	<b>211.404</b>	<b>161.677</b>

Participación estatal 2012-2016 (cifras en millones de pesos)

# GESTIÓN

## DE PRESUPUESTO

### RESULTADO INGRESOS 2012-2016



Con respecto al año anterior, al cierre del 2016 se presenta un incremento en el recaudo de \$20.395 millones, al pasar de \$469.668 millones en el año 2015 a \$490.063 millones en el 2016, sin incluir la disponibilidad inicial, derivados especialmente de la venta de explosivos y accesorios de voladora para el sector minero, que en los últimos años se ha convertido en nuestro principal cliente y ha permitido a la Industria Militar generar resultados positivos en sus estados financieros.

ITEM	2012	2013	2014	2015	2016
ESTIMADO	610.857	631.875	600.056	561.079	673.763
RECAUDO	342.351	419.246	480.010	469.668	490.063
% EJECUCIÓN	56,04%	79,99%	79,99%	83,71%	72,74%

Ejecución de ingresos 2012-2016 (cifras en millones de pesos)

Indumil continúa realizando esfuerzos para aumentar las exportaciones y asegurar la satisfacción de los clientes y partes interesadas, que le permitan generar nuevos y mayores ingresos.

## RESULTADO GASTOS 2012-2016

El presupuesto de gastos se enmarca en las políticas emitidas por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Departamento Nacional de Planeación; cabe resaltar que los gastos se han venido controlando en desarrollo de las políticas de austeridad que fija el Gobierno Nacional, manteniendo el equilibrio económico de la entidad y garantizando el cumplimiento de la misión y metas establecidas a mediano y largo plazo.

Con el fin de cumplir oportunamente las entregas a nuestros clientes, la Industria Militar ha venido ejecutando las adquisiciones a través de la figura de vigencias futuras, la cual nos permite contar con las materias primas, materiales, insumos y demás elementos requeridos para la fabricación y comercialización de nuestros productos en tiempo real.

ITEM	2012	2013	2014	2015	2016
APROPIADO	<b>623.788</b>	<b>680.019</b>	<b>616.078</b>	<b>599.187</b>	<b>773.419</b>
COMPROMISOS	<b>478.944</b>	<b>524.697</b>	<b>550.486</b>	<b>514.396</b>	<b>612.392</b>
% EJECUCIÓN	<b>76,78%</b>	<b>77,16%</b>	<b>89,35%</b>	<b>85,85%</b>	<b>79,18%</b>

Comportamiento apropiación gastos vs. compromisos 2012-2016 (cifras en millones de pesos)

Aun cuando los gastos con respecto a la vigencia anterior presentaron una leve disminución, la empresa ha llevado a cabo las compras necesarias para dar cumplimiento a los requerimientos de nuestros clientes, eso sí, bajo las medidas de austeridad enmarcadas en las políticas del Gobierno.

## EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE GASTOS A DICIEMBRE

CONCEPTO	PRESUPUESTO		VALOR EN PESOS		% EJECUCIÓN	
	AÑO 2016	COMPROMISOS	PAGOS	COMPROMISOS	PAGOS	
<b>GASTOS DE FUNCIONAMIENTO</b>	<b>122.427</b>	<b>95.592</b>	<b>91.355</b>	<b>78%</b>	<b>75%</b>	
Gastos de Personal	39.723	32.852	31.868	83%	80%	
Gastos Generales	50.913	34.264	31.931	67%	63%	
Transferencias Corrientes	31.791	28.476	27.556	90%	87%	
<b>GASTOS DE OPERACIÓN COMERCIAL</b>	<b>30.488</b>	<b>26.038</b>	<b>19.064</b>	<b>85%</b>	<b>63%</b>	
Gastos de Producción	30.488	26.038	19.064	85%	63%	
<b>GASTOS DE INVERSIÓN</b>	<b>620.504</b>	<b>490.762</b>	<b>380.490</b>	<b>79%</b>	<b>61%</b>	
Gastos de Comercialización	334.484	286.414	207.290	86%	62%	
Gastos de Producción	252.143	180.439	157.357	72%	62%	
Proyectos de Inversión	33.877	23.910	15.844	71%	47%	
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>773.419</b>	<b>612.392</b>	<b>490.909</b>	<b>79%</b>	<b>63%</b>	

Ejecución presupuestal de gastos diciembre 2016 (cifras en millones de pesos)

# DICTAMEN

## DEL REVISOR FISCAL



La gente hace negocios con gente que conoce, que le gusta y que confía.

### DICTAMEN DEL REVISOR FISCAL

Sobre los Estados Financieros Certificados por los años terminados al 31 de diciembre de 2016 y 2015

#### A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA INDUSTRIA MILITAR - INDUMIL

##### A. Alcance

He examinado los Estados Financieros de propósito de información general conforme al capítulo VI "Normas para la Presentación de Estados Financieros y Revelaciones" de que trata el Marco Normativo de las empresas que no cotizan en bolsa en el mercado de valores y que no captan ni administran ahorro del público, de las entidades incluidas en la Resolución 414 de 2014 de LA INDUSTRIA MILITAR - INDUMIL, al 31 de diciembre de 2016 y 2015 (Estado de Situación Financiera, Estado de Resultado Integral, Estado de Cambios en el Patrimonio, Estado de Flujos de Efectivo y las Revelaciones que incluyen un resumen de las políticas contables más significativas y otra información explicativa).

##### B. Dictamen Estados Financieros Comparativos

Los Estados Financieros del año 2015 bajo el nuevo Marco Normativo, que se presentan con fines comparativos, no fueron dictaminados ya que la información financiera registrada en los Estados Financieros no fue puesta en conocimiento del público ni tuvo efectos legales en dicho momento. Se dictaminaron los Estados Financieros bajo el Régimen de Contabilidad Pública acogida a la Resolución 354 del 2007, sin salvedades.

##### C. Responsabilidad de la Administración

Los Estados Financieros Certificados, que se adjuntan, son responsabilidad de la Administración puesto que reflejan su gestión, quien los prepara de acuerdo a la Resolución 414 de 2014 y normatividad conexas, así como las directrices de las orientaciones profesionales y técnicas del Consejo Técnico de la Contaduría Pública, junto con el manual de Políticas Contables adoptadas por LA INDUSTRIA MILITAR - INDUMIL. Dicha responsabilidad incluye diseñar, implementar y mantener el control interno relevante en la preparación y presentación de los Estados Financieros para que estén libres de errores de importancia relativa, seleccionar y aplicar políticas contables apropiadas y registrar estimaciones contables que sean razonables.



Membrado por Colombia de  
**ATG**  
Agrupación de Trabajadores  
Membresía profesional inscrita en el  
**KRESTON**  
A member of PricewaterhouseCoopers | Registered network of independent accounting firms  
"Una red mundial de firmas de contabilidad independientes"

Calle 72 No. 18-07 Oficina 1103 Edificio Liberty Seguros Teléfono: (+57) (0) 744 3640 Hernández y Compañía: (+57) (1) 466 3395  
**Bogotá, Cundinamarca - Colombia**

Carrera 130 No. 15-33 Barrio Ciudad Jardín, Teléfono: (+57) (2) 372 9912 - 318 4813767  
**Cali, Valle del Cauca - Colombia**

Cra. 25A No. 158-25 Oficina 202 Centro de Negocios Prima, Banco El Poblado Teléfono: (+57) (4) 364 2429  
**Medellín, Antioquia - Colombia**

Calle 77B No. 57-143 Oficina 201 Centro Empresarial Los Americanos Teléfono: (+57) (2) 345 3788 - 318 813 53 47  
**Barranquilla, Atlántico - Colombia**

Calle 48 No. 32-14 Oficina 412, Teléfono: 318 8135338 - (+57) (7) 491 5427  
**Bucaramanga, Santander - Colombia**

Email: [mi@kreston.co](mailto:mi@kreston.co) and [ob@kreston.co](mailto:ob@kreston.co) / [www.kreston.com.co](http://www.kreston.com.co) / [www.kreston.com](http://www.kreston.com)



Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga y cubrimiento nacional en las ciudades más importantes del país

*D. Responsabilidad del Auditor*

Mi responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los Estados Financieros adjuntos, realizando una auditoría de conformidad con las Normas de Aseguramiento de la Información. Dichas normas exigen el cumplimiento de los requerimientos de ética, así como la planificación y la ejecución de pruebas selectivas de los documentos y registros de contabilidad, con el fin de obtener una seguridad razonable sobre si los Estados Financieros están libres de errores materiales. Los procedimientos de revisión dependen del juicio del auditor, incluida la valoración de los riesgos de importancia relativa en los Estados Financieros, debido a fraude o error.

*E. Convergencia*

Es pertinente mencionar que las normas y principios del Régimen de Contabilidad Pública, expedidos por la Resolución 354 de 2007, tuvieron vigencia hasta el 31 de diciembre del año 2015 para las entidades acogidas a la Resolución 414 de 2014, razón por la cual la entidad inicio la convergencia al nuevo Marco Normativo con el Estado de Situación Financiera de Apertura de fecha 1 de enero de 2015 y balance de transición a 31 de diciembre de 2015, realizando en cada Estado Financiero todos los ajustes, eliminaciones, reclasificaciones y reconocimientos necesarios para su convergencia.

El Estado Financiero de transición a 31 de diciembre de 2015 no fue puesto en conocimiento del público ni tuvo efectos legales en dicho momento, estos son utilizados para efectos comparativos.

*F. Revelaciones*

El efecto originado con respecto a la convergencia al nuevo Marco Normativo realizado por **LA INDUSTRIA MILITAR – INDUMIL**, llevado a cabo durante el año 2015, generó una disminución en el patrimonio por valor aproximado de \$11.815 millones, conforme a hojas y actas de trabajo.

*G. Opinión*

En mi opinión, los Estados Financieros antes mencionados, tomados de registros de contabilidad, presentan fielmente, en todos los aspectos materiales, la situación financiera de **LA INDUSTRIA MILITAR – INDUMIL**, al 31 de diciembre de 2016 y 2015, así como de sus resultados terminados en dichas fechas, de conformidad con el Régimen de Contabilidad Pública de la Resolución 414 de 2014.

*H. Opinión del Revisor Fiscal sobre Registros Contables, Libros y Comprobantes de las Cuentas, Libros de Actas, Actos de la Administración, Correspondencia, Control Interno*

Además conceptúo, que durante dicho período, los registros se llevaron de acuerdo con las normas legales y la técnica contable, las operaciones registradas en los libros y los actos de la Administración, en su caso, se ajustaron a los Estatutos y a las decisiones de la Junta Directiva. La correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas se llevan y conservan debidamente. **LA INDUSTRIA MILITAR – INDUMIL** observa las medidas adecuadas de control interno, conservación y custodia de sus bienes y de los de terceros que están en su poder.

9

*I. Opinión de Revisor Fiscal sobre el Cumplimiento de las Obligaciones de Aportes al Sistema de Seguridad Social Integral*

De acuerdo con el resultado de pruebas selectivas realizadas sobre los documentos y registros de contabilidad, en mi opinión **LA INDUSTRIA MILITAR – INDUMIL** se encuentra cumpliendo en forma adecuada y oportuna, con las obligaciones de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral, mencionadas en el artículo 11 del Decreto Reglamentario 1406 de 1999. Así mismo, a partir del 01 de mayo de 2013 se beneficia de la exoneración del pago de los aportes parafiscales a favor del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF, correspondientes a los trabajadores que devengan, individualmente considerados, menos de diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes, en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley 1607 de 2012 y el Decreto 0862 de 2013. De la misma manera, a partir del 1 de enero de 2014 la entidad se beneficia de la exoneración a cotización al Régimen Contributivo de Salud de que trata el artículo 204 de la Ley 100 de 1993, correspondiente a los trabajadores que devenguen, individualmente considerados, menos de diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

*J. Opinión sobre Operaciones de Factoring*

La entidad no ha obstaculizado de ninguna forma las operaciones de factoring que los proveedores y acreedores de la entidad han pretendido hacer con sus respectivas facturas de venta.

*K. Opinión sobre el Informe de Gestión y Cumplimiento de Propiedad Intelectual y Derechos de Autor*

En el informe de gestión correspondiente al año 2016 se incluyen cifras globales coincidentes con los Estados Financieros examinados, y las actividades descritas en él y que generaron operaciones económicas, fueron registradas contablemente y forman parte de los Estados Financieros Certificados. En dicho informe se menciona que **LA INDUSTRIA MILITAR – INDUMIL** al 31 de diciembre de 2016 se encuentra cumpliendo en forma adecuada, con lo dispuesto en la Ley 603 de 2000 sobre propiedad intelectual y derechos de autor.

  
**HERNÁN MORA MARTÍNEZ**

Revisor Fiscal

TP-24697 - T

Por delegación de

**Kreston RM S.A.**

Consultores, Auditores, Asesores

**Kreston Colombia**

Miembro de **Kreston International Ltd.**

Bogotá, 27 de enero de 2017

DF-0020 - 17