



Planta producción de Indugeles





INFORME DE GESTIÓN,
TRANSFORMACIÓN
Y SOSTENIBILIDAD
2015

MENSAJE DEL GERENTE GENERAL

La Industria Militar inició en el 2015 una etapa de modernización y transformación basada en la optimización de sus procesos, la búsqueda de alianzas empresariales estratégicas, el desarrollo de proyectos especiales y principalmente el redireccionamiento estratégico con miras a la consolidación de la empresa, buscando adaptarse al nuevo momento histórico que vive el país y de esta manera garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

El proceso de modernización y transformación que estamos llevando a cabo con asesoría externa, tiene como pilar principal lograr que las iniciativas, mediante las cuales se pretende generar el cambio en la cultura organizacional, provengan del interior de la empresa aprovechando el conocimiento y la experticia acumulada durante los 61 años de actividad industrial. Este proceso está orientado principalmente a cuatro aspectos:

- Mejorar la gestión integral buscando la eficiencia en la producción y la comercialización.
- Buscar socios estratégicos y ampliar los mercados.
- Ampliar el portafolio de productos y consolidar lo actual.
- Fortalecer el gobierno corporativo.

El presente informe muestra la gestión del comprometido equipo de Indumil, que nos permitió hacer frente a las cambiantes y difíciles realidades macroeconómicas por las que atraviesa el país, y cumplir satisfactoriamente con las metas propuestas. Las limitaciones presupuestales del sector de la seguridad y la defensa, la restricción al porte de armas, las dificultades que atraviesa el sector minero-energético que en los últimos dos años cambió drásticamente su dinámica frente a la situación de la última década, el auge de la minería ilegal, la caída en el precio de los commodities y el aumento del costo de las materias primas importadas cuya adquisición fue impactada negativamente por la alta devaluación del peso frente al dólar, fueron los principales desafíos que tuvo que enfrentar la empresa durante la última vigencia.

A pesar de la compleja coyuntura económica que vivió el país, los resultados obtenidos por la Empresa son más que satisfactorios. El aumento del 5,4% en los ingresos por ventas netas respecto al año anterior, al pasar de \$444.006 millones en 2014 a \$467.788 millones en 2015, es digno de destacar, resultado que no hubiera sido posible sin el trabajo mancomunado de las más de 1.600 personas que laboran con profesionalismo y entrega en nuestra empresa.

Con relación a cada una de las líneas de negocio, el 2015 fue un año positivo para la línea de explosivos y agentes de voladura, dado que logró aumentar en un 16,24% los ingresos por ventas de explosivos y accesorios frente al año anterior; el incremento fue de \$22.319 millones, al pasar de \$137.467 millones en 2014 a \$159.786 millones en 2015. En la línea de emulsiones los ingresos por ventas aumentaron en \$32.687 millones frente al 2014, representando un crecimiento del 19,63%, pasando de \$166.497 millones en 2014 a \$199.184 millones en 2015.

Los ingresos por ventas de productos militares en la vigencia 2015 alcanzaron la cifra de \$49.822 millones, que comparados con 2014, que fue de \$90.159 millones, disminuyeron en un 44,74% como consecuencia de las limitaciones presupuestales del sector de la seguridad y defensa, tendencia que se prevé, va a mantenerse constante en los próximos años.

Las ventas de armas para la vigencia 2015 fueron de \$22.754 millones, aumentando en un 35,25% los niveles de ventas registrados en el año anterior, impulsado principalmente por el saludable crecimiento del sector de la seguridad privada, sector con el que la empresa ha buscado un acercamiento importante. La venta de munición presentó un aumento del 19,15% con respecto al año anterior, mostrando una tendencia de aumento sostenible de la demanda frente a lo ocurrido en años anteriores.



Cr. (RA) Juan Manuel Padilla Cepeda
Gerente General Industria Militar

En el 2015 la línea de exportaciones presentó un crecimiento del 3,11% con una facturación de \$5.414 millones en 2015, comparado con \$5.251 millones obtenidos en 2014. En este renglón se han tomado iniciativas importantes para fortalecer la vocación exportadora de la empresa y buscar nuevos mercados como parte de nuestro proceso de transformación y modernización.

Es importante destacar los ingresos obtenidos por nuevos clientes, los cuales ascendieron a \$17.521 millones, principalmente de los sectores de infraestructura, obras civiles, explotación de oro y canteras que fueron identificados en el proceso de diversificación del portafolio que se viene adelantando. Los proyectos de infraestructura de 4G que están iniciando, y sobre los cuales estamos haciendo seguimiento, van a demandar entre 30.000 y 32.000 toneladas de explosivos en los próximos tres años, demanda para la cual ya existe una capacidad de producción suficiente sin afectar otros sectores de la economía que requieren de nuestros productos.

Con relación a la producción en promedio en todas las líneas de manufactura se alcanzó un cumplimiento del 96% respecto a lo proyectado en el plan operativo al iniciar el año anterior, lo que permite concluir que el proceso de planificación fue muy bien concebido y ajustado a la demanda que se esperaba para la vigencia recientemente concluida.

Respecto al plan de inversión, Indumil empleó \$16.767 millones en el 2015 en proyectos de Mejoramiento de los Procesos de Manufactura, Infraestructura, Tecnología Informática, Gestión Ambiental, Seguridad Industrial y, Diseño y Desarrollo. Esta inversión estuvo en su totalidad orientada al desarrollo de nuevos productos, la investigación y desarrollo, y a la ampliación de nuestra capacidad productiva.

Durante los últimos años Indumil tuvo que recurrir a dos complejos procesos en el contencioso administrativo para resolver sendos conflictos con dos de sus colaboradores comerciales. Con satisfacción podemos informar que uno de esos procesos ya fue resuelto en el marco del tribunal de arbitramento correspondiente y el segundo se encuentra en su fase final con una conciliación ya definida en la que los intereses de la empresa y el patrimonio público fueron salvaguardados.

Se generaron y transfirieron a la Nación \$211.405 millones por diferentes conceptos. Estos giros estuvieron representados por \$185.231 millones en impuestos, recaudos y pagos (Renta, IVA, Social, Predial y Timbre), \$14.388 millones en participaciones y recaudos a la fuerza pública, \$10.000 millones en reasignaciones al Gobierno Nacional para apoyar el mismo sector empresarial del MDN, \$805 millones girados a la Contraloría General de la República y \$891 millones por concepto de parafiscales.

Con relación al estado de resultados, la utilidad operacional fue de \$25.065 millones, representando un decrecimiento del 37% frente al 2014, la cual fue de \$40.206 millones. Lo anterior se presenta como consecuencia del incremento de los costos de los productos manufacturados al pasar de \$173.576 millones en el 2014 a \$200.331 millones en 2015, es decir un incremento del 15%, así como la apreciación del dólar frente al peso que fue del 31,6% entre diciembre de 2014 y diciembre de 2015.

La utilidad neta lograda de \$25.845 millones disminuyó en \$4.442 millones con respecto a 2014 que fue de \$30.287 millones, utilidad impactada principalmente por el registro en la vigencia de la provisión por la sobretasa del impuesto del CREE (Impuesto sobre la renta para la equidad) por valor de \$2.090 millones, impuesto que en el año 2014 no existía y que afecta directamente los rendimientos.

Consecuente con su pensamiento estratégico y su compromiso con la responsabilidad social, la Industria Militar se fijó como meta para el año 2015 innovar sus procesos para fortalecer el compromiso ambiental, de tal forma que se consolide como una empresa absolutamente alineada en la protección y conservación de los recursos naturales, minimizando la posible existencia de pasivos ambientales.

Mantener y renovar las certificaciones del Sistema de Gestión Integral fue una prioridad para toda la organización. En Indumil este sistema está constituido por los Sistemas 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 como se muestra en el siguiente gráfico:

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

Calidad	Calidad, sector público	Ambiental	Seguridad y Salud Ocupacional	Seguridad de la Información	Competencia de los Laboratorios de Ensayo y Calibración
					
SC 537-1/2/3	GP 036-1, 2, 3	SA 344-1/2/3	OS 396-1/2/3	SI-CER180683	12-LAB-044 12-LAC-044
Auditoría de Seguimiento	Auditoría de Seguimiento	Auditoría de Seguimiento	Auditoría de Seguimiento	Auditoría de Renovación	Auditoría de Seguimiento

Durante el año anterior, Icontec entregó a la Industria Militar un reconocimiento al cumplir 50 años como socio de esa entidad y estar comprometido con la normalización y la alta calidad en sus procesos.

Con base en la calificación de 87.22, resultado de la auditoría gubernamental con enfoque integral, la Contraloría General de la República evaluó favorablemente la gestión y resultados de la empresa, decidiendo fenecer la cuenta de la Industria Militar para la vigencia fiscal correspondiente al año 2014.

Es oportuno resaltar que los resultados que aquí se muestran son el reflejo de una gestión en la que se le otorga la mayor importancia a nuestro capital humano, destacándose en este campo la disminución de la rotación de personal, el desarrollo de nuestros funcionarios mediante diversos programas de capacitación, la gestión por competencias y las iniciativas desarrolladas tendientes a mejorar el ambiente laboral. En este campo continuaremos con los esfuerzos tendientes a formalizar el empleo y terminar con las contrataciones temporales de funcionarios, mecanismo adoptado ante la dificultad de aumentar la planta de personal.

Los resultados brevemente expuestos y desarrollados con mayor detalle a lo largo del presente documento, reflejan en gran medida la capacidad de Indumil de enfrentar condiciones económicas tan adversas como las que tuvo el país durante la pasada vigencia y seguir siendo una empresa sólida, sostenible y rentable financieramente.

Resulta importante resaltar y agradecer el apoyo recibido por el Ministerio de Defensa Nacional en cabeza del Grupo Social y Empresarial de la Defensa –GSED, el Departamento Nacional de Planeación DNP y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público para la obtención de los resultados que se han descrito.

Finalmente, para complementar la información respecto a la gestión desarrollada durante el 2015, cordialmente los invitamos a leer nuestro informe de gestión, transformación y sostenibilidad para conocer mayores detalles de nuestra empresa, enterarse de nuestras mejores prácticas, saber de nuestros proyectos y resultados, y principalmente, ser conocedores del esfuerzo transformador que aporta la Industria Militar para el crecimiento económico del país.

“Indumil, mucho más que armas, municiones y explosivos”

JUNTA DIRECTIVA

Doctor

LUIS CARLOS VILLEGAS ECHEVERRI

Ministro de Defensa Nacional
Presidente Junta Directiva

Doctora

CECILIA ÁLVAREZ-CORREA

Ministra de Comercio, Industria y Turismo

Doctor

SIMÓN GAVIRIA MUÑOZ

Director General Departamento
Nacional de Planeación

General

JUAN PABLO RODRÍGUEZ BARRAGÁN

Comandante General
de las Fuerzas Militares

Almirante

HENRY JOHN BLAIN GARZÓN

Jefe de Estado Mayor Conjunto

Coronel

JOSÉ ENRIQUE WALTEROS GÓMEZ

Intendente General del Ejército Nacional

DELEGADOS JUNTA DIRECTIVA

General del Aire

JOSÉ JAVIER PÉREZ MEJÍA

Viceministro para el Grupo Social y
Empresarial de la Defensa - GSED
Presidente Delegado Junta Directiva

General

FÉLIX IVÁN MUÑOZ SALCEDO

Subjefe de Estado Mayor Conjunto
Administrativo - SEMCA
Delegado Comando General
de las Fuerzas Militares

Doctor

DANIEL ARANGO ANGEL

Viceministro de Desarrollo Empresarial
Delegado Ministro de Comercio
Industria y Turismo

Doctor

GABRIEL CIFUENTES GHIDINI

Director de Justicia y Seguridad
Delegado Departamento Nacional
de Planeación

GRUPO DIRECTIVO

Coronel (RA)

JUAN MANUEL PADILLA CEPEDA

Gerente General

Ingeniera

JACQUELINE MORA ARDILA

Subgerente Administrativo

Coronel (RA)

FRANCISCO ARAGÓN GARZÓN

Subgerente Técnico

Coronel (RA)

NÉSTOR RAÚL ESPITIA RIBERO

Subgerente Comercial

Contador Público

HELÍ ROJAS ROBLES

Subgerente Financiero

Coronel (RA)

RUBÉN ALONSO MOGOLLÓN ARAQUE

Director Fábrica Santa Bárbara

Teniente Coronel (RA)

ROBERTO PERDOMO MOSQUERA

Director Fábrica Antonio Ricaurte

Coronel (RA)

JAVIER ALONSO MOLINA CALERO

Director Fábrica General
José María Córdova

Coronel (RA)

ALÍ ENRIQUE GARAY SALEG

Secretario General

Coronel (RA)

NELSON HERNANDO ROJAS ROJAS

Director de Seguridad

Abogada

NIDIA PADILLA VALDÉS

Jefe Oficina Jurídica

Ingeniero

CARLOS URBEBY BELTRÁN HERNÁNDEZ

Jefe Oficina Informática

Mayor (RA)

JEFFERSON ERAZO ESCOBAR

Jefe Oficina Control Interno

Ingeniero

EDGAR VELASCO MORA

Jefe Oficina Planeación
y Gestión de la Calidad

Diseño

Gatos Gemelos Comunicación.

CONTENIDO

CAPÍTULO 1

10

GESTIÓN
COMERCIAL

CAPÍTULO 2

24

GESTIÓN
INDUSTRIAL

CAPÍTULO 3

60

GESTIÓN
ADMINISTRATIVA

CAPÍTULO 4

82

GESTIÓN
ÁREAS DE APOYO

CAPÍTULO 5

110

GESTIÓN
FINANCIERA







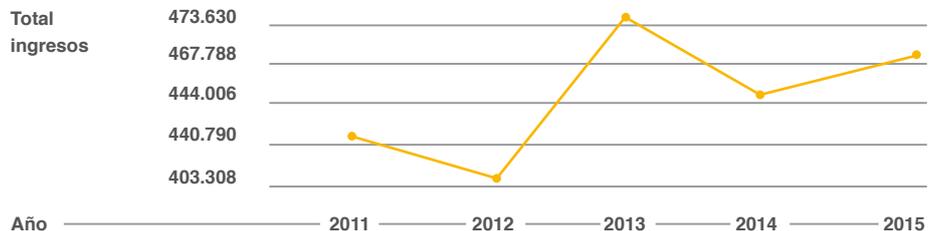


CAPÍTULO 1

GESTIÓN COMERCIAL

COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS

La Industria Militar, durante la vigencia del 2015, en sus diferentes líneas de negocio registró una facturación en ventas netas de **467.788 millones de pesos**, de modo que presentó un incremento del **5,36 %** con relación al año anterior.



Histórico ingresos por ventas netas 2011 – 2015 (cifras en millones de pesos)

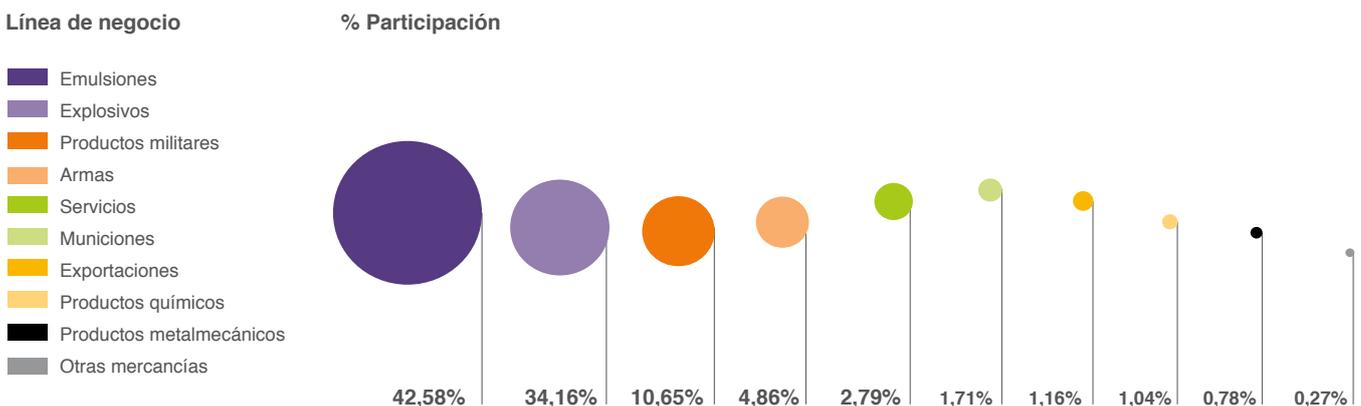
COMPORTAMIENTO POR LÍNEAS DE NEGOCIO

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



Total Ingresos: 2011 440.790 | 2012 403.308 | 2013 473.630 | 2014 444.006 | 2015 467.788

Ventas netas por línea de negocio 2011 – 2015 (cifras en millones de pesos)



Total ingresos: 100,00%

Participación porcentual en ventas netas 2015 por línea de negocio.

ANÁLISIS DE NEGOCIOS



EMULSIONES



162.123

2011

167.215

2012

167.271

2013

166.497

2014

199.184

2015

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

La **Industria Militar** en el 2015 a través del suministro de agentes de voladura (emulsiones y/o anfos) continuó aportando al desarrollo de las principales estrategias transversales del actual gobierno, destacando la búsqueda de competitividad e infraestructuras estratégicas por medio de la minería, la infraestructura de obras civiles y construcción y el sector energético.

A pesar que el 2015 fue un año en el que la gran minería estuvo marcada por el desplome de los precios del carbón, el níquel y la suspensión del tránsito nocturno del tren de Ferrocarriles del Norte de Colombia S.A (FENOCO), hechos que impactaron a las grandes empresas mineras en el incremento de sus costos de operación, ajuste en gastos, suspensión de proyectos mineros, conflictos laborales y reducción de producción, se logró que los ingresos por ventas en la línea de emulsiones aumentaran en \$32.687 millones frente al 2014, representando un crecimiento del 19,63% y una tasa anual de

crecimiento promedio en ventas netas de los últimos cinco años del 4,20%

Así mismo, la Industria Militar ratificó su compromiso en cuanto a aportar su experiencia, calidad, capacidad operativa y productiva hacia un suministro oportuno de productos explosivos requeridos por los grandes proyectos viales de Cuarta Generación (4G). Se destaca el inicio de suministro de agentes de voladura para el proyecto Consorcio Túnel Aburrá- Oriente, que ha permitido:



- Optimización del proceso de perforación y voladura con la aplicación de la nueva tecnología de emulsión bombeable (EMULIND-b).
- Alta seguridad.
- Mejores avances.
- Vibraciones controladas.
- Menores costos en la operación.

Para el año 2015 los ingresos por ventas de emulsiones aumentaron en \$32.687 millones frente al 2014, lo cual representa un crecimiento del 19,63%.



El 2015 fue un año positivo para la línea de explosivos comerciales, dado que se logró aumentar en un 16,24 % los ingresos por ventas de explosivos frente al año anterior, equivalente a \$22.319 millones de pesos, y una tasa anual de crecimiento promedio en ventas netas del 7,57 % en los últimos cinco años.

EXPLOSIVOS



110.956

2011

119.881

2012

144.002

2013

137.467

2014

159.786

2015

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

La Industria Militar está encaminada a ofrecer productos y servicios complementarios que respondan de forma oportuna a las necesidades y expectativas de sus clientes; entiende que cada uno de los explosivos que ofrece a los diferentes sectores

contribuye al progreso del país, por lo que durante el 2015 parte de las acciones implementadas para ajustarse al impacto que generaron en los consumos de explosivos comerciales, en los entornos condicionantes de mercado, política y social, se encuentran:

INNOVACIÓN

Indumil inició en el 2015 la fase de demostración de emulsión bombeable para cantera –emulsión CENTRA–, en busca de ofrecer a sus clientes de explotación de canteras un producto que generó beneficios tales como:

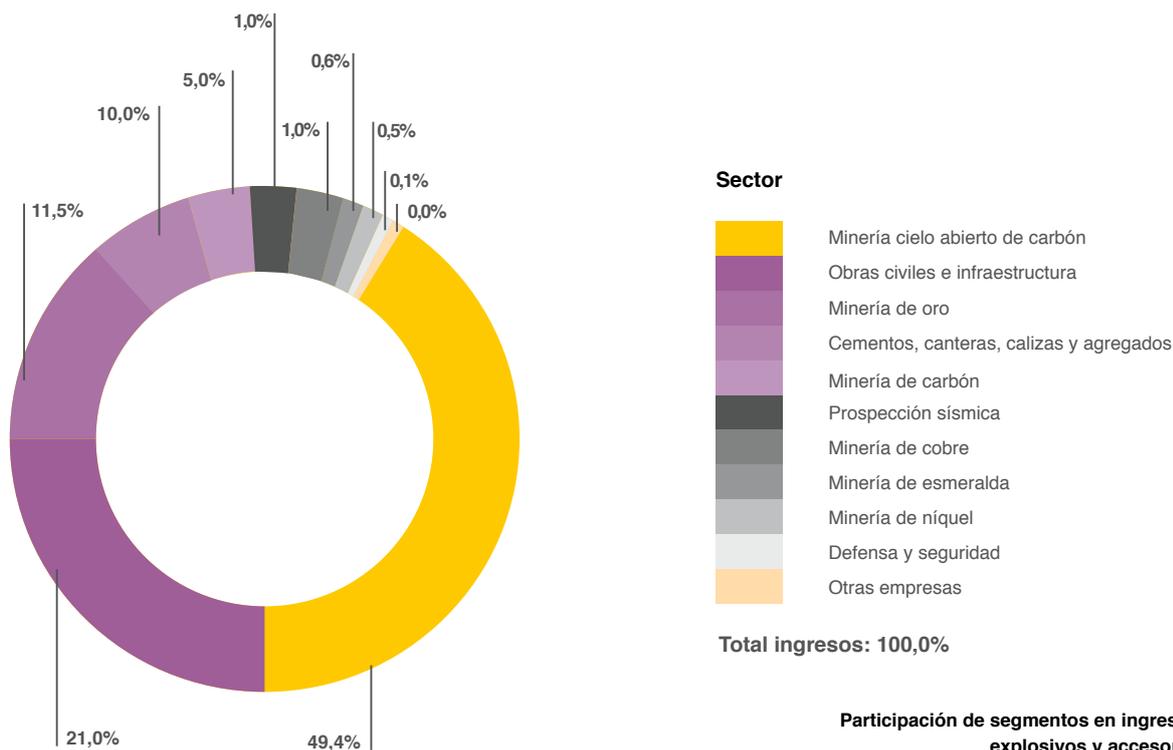
- Optimización de la operación logística y de cargue.
- Alta seguridad.
- Manipulación de producto con condiciones de seguridad requeridas.

- Beneficios en fragmentación.
- Reducción en la generación de residuos.
- Actualización de la tecnología usada.

En el transcurso del año se llevaron a cabo dos pruebas de producto con los clientes Cementos Argos S.A. y Cemex Colombia S.A.: se suministraron 81.600 kg de agente de voladura, y se obtuvieron resultados positivos.

DEMOSTRACIÓN DE PRODUCTO

Con el propósito de ampliar el portafolio de productos que satisfagan las necesidades y expectativas del entorno cambiante de la gran minería, se realizaron con Mina La Jagua, de C.I. Prodeco, Carbones Colombianos del Cerrejón - Mina Caypa y Cerro Matoso, demostraciones de detonadores electrónicos digitales de dos nuevos fabricantes, AXXIS y Shanghái Luneng Huangtai Trade Company Limited, pruebas en las que los detonadores evidenciaron resultados positivos respecto a maniobrabilidad, confiabilidad y desempeño del sistema.



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

ASESORÍA TÉCNICA

Durante el 2015 se evaluó la percepción de los clientes respecto a los productos y servicios adquiridos, y se establecieron relaciones comerciales a largo plazo, de gran importancia para la Industria Militar. Se realizaron acompañamientos y asesorías técnicas en frentes de voladura, procesos de cargue y uso de sistema detonadores no eléctricos-Exeles, y también se llevaron a cabo jornadas teórico-prácticas para resolver inquietudes de los mineros en cuanto a las características y uso adecuado del detonador común No. 8 de aluminio y Emulin B.

SEMINARIOS SATÉLITES DE EXPLOSIVOS

Durante el 2015 se realizaron seminarios satélites en algunos de los principales centros de concentración minera, como Cúcuta, Segovia, Sogamoso, Popayán, Marmato y Medellín, los cuales permitieron:

- Fortalecer las relaciones comerciales tanto con los clientes como con los principales agentes del sector minero.
- Propiciar y generar conciencia acerca de la capacitación y el conocimiento requerido para el uso adecuado y seguro de explosivos.
- Trabajar de forma conjunta con los principales agentes del sector minero, como: Departamento Control Comercio de Armas (DCCA), Ministerio de Minas y Energía, Agencia Nacional Minera y Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), para así actualizar y hacer más eficientes los procesos que llevan a la adquisición de explosivos.

PARTICIPACIÓN EN EVENTOS

- Se participó en la Feria Internacional Minera 2015, donde se identificaron oportunidades de negocio que se ajustan ante el cambiante escenario de la minería; se interactuó con entidades públicas y privadas, como el Ministerio de Minas y Energía y la ANDI, y también se desarrollaron ruedas de negocios con el sector minero y metalmeccánico.
- Se participó en el X Seminario Andino de Túneles y Obras Subterráneas, como oportunidad de formación y actualización en el uso de explosivos en el sector de tunelería; se logró la actualización en técnicas de construcción de túneles (perforación, excavación y sostenimiento), se estableció contacto con clientes actuales y potenciales, y se identificaron posibles proveedores de productos y servicios para la mejora de los procesos internos.

PRODUCTOS MILITARES



118.855
2011

54.280
2012

107.595
2013

90.159
2014

49.822
2015

Histórico de ventas - Productos militares - (cifras en millones de pesos)

La venta de productos militares para el año 2015 disminuyó en un 44,74 %, equivalente a \$40.337 millones de pesos con referencia al año 2014, en razón a que se culminó el contrato de visores nocturnos con las Fuerzas Militares.

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



ARMAS

2013 - 12.589
2014 - 16.607
2015 - 1.684

Var% 2014 / 2015
-89,9%



MUNICIONES

2013 - 13.277
2014 - 15.999
2015 - 23.446

Var% 2014 / 2015
46,5%



REPUESTOS ARMAS Y OPTRÓNICOS

2013 - 2.748
2014 - 4.218
2015 - 5.337

Var% 2014 / 2015
26,5%



GRANADAS

2013 - 1.614
2014 - 4.964
2015 - 5.351

Var% 2014 / 2015
7,8%



SERVICIOS

2013 - 90
2014 - 66
2015 - 43

Var% 2014 / 2015
-34,8%



OTROS PRODUCTOS

2013 - 4.662
2014 - 354
2015 - 6.673

Var% 2014 / 2015
1785,0%



EXPLOSIVOS

2013 - 2.205
2014 - 1.785
2015 - 2.363

Var% 2014 / 2015
32,4%



BOMBAS AÉREAS

2013 - 14.880
2014 - 5.334
2015 - 4.643

Var% 2014 / 2015
-13,0%



VISORES NOCTURNOS

2013 - 55.530
2014 - 40.832
2015 - 282

Var% 2014 / 2015
-99,3%

Total Ingresos: 2013 107.595 | 2014 90.159 | 2015 49.822 | Var % 2014 / 2015 -44,7%

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

Municiones, repuestos, otros productos y explosivos aumentaron, como suministro de abastecimiento a las tropas de las Fuerzas Armadas.

DESMINADO HUMANITARIO DE INDUMIL

CAMPO DE PRUEBAS TÉCNICAS Y CIENTÍFICAS PARA EL DESMINADO HUMANITARIO Y MILITAR EN FEXAR

El objetivo principal consiste en construir el campo de pruebas de la Industria Militar de Colombia (Indumil) en la Fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte, inmersa en el Proyecto de Desminado Humanitario.

Se compone de las siguientes áreas de trabajo del proyecto de Desminado Humanitario, las cuales son:



Área práctica de caninos.



Área de laboratorio de suelos.



Área de prácticas de neutralización y detonación de posibles configuraciones de minas y explosivos antipersonales.

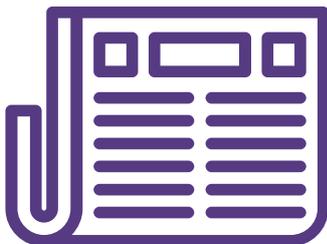


Área de capacitación y laboratorio de electrónica.



Área de entrenamiento de desminado humanitario y desminado operacional.

Se atendieron visitas técnicas y de los medios de comunicación al campo de pruebas con el fin de dar a conocer el proyecto a la comunidad:



- Asesor del Departamento de Estado USA John Stevens 18/9/2015
- Organización internacional Sterling International Group llc 16/10/2015
- Periódico El País de España 23/10/2015
- Fiscalía General de la Nación 4/11/2015
- Dirección de Comunicaciones del Ministerio de Defensa Nacional para el video promocional del campo de pruebas 20/11/2015
- El Espectador
- Diario el País de España
- EFE
- Colprensa
- El Tiempo TV

Se investiga sobre el campo de pruebas técnicas y científicas del desminado humanitario, y se crea un documento que contiene los objetivos, alcance y las características actuales, para

así redefinir la función de cada área de acuerdo con las necesidades y objetivos operacionales de estas; se realizaron los siguientes documentos, que permiten avanzar en el proyecto:



- Elaboración de la ficha técnica del estudio de suelos para el campo de pruebas técnicas y científicas, el cual servirá para describir las características generales del área y reconocer los diferentes tipos de suelo que se encuentran en el área, para mirar la representatividad que tiene a nivel nacional.
- Este estudio de suelos es la base para la creación del área de prácticas de neutralización y detonación de posibles configuraciones de minas y explosivos antipersonales, y para el área de pruebas para detectores de minas con tecnología GPR y DM.
- Se realizó el borrador de la ficha técnica para el área de prácticas caninas.
- Se creó el documento que permite pedir prestado el campo de pruebas.
- Se dio el apoyo para el proceso de compra de varios elementos de ferretería para el área de entrenamiento de desminado humanitario y desminado operacional, el cual nos permite tener un kit de desminado manual. Y la compra de inmobiliario electrónico para actualizar el área de laboratorio electrónico.

ARMAS



15.158

2011

21.070

2012

16.998

2013

16.823

2014

22.754

2015

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

- Las ventas netas de armas para la vigencia 2015 fueron de \$22.754 millones de pesos; **se aumentaron en un 35,25 %** los niveles de ventas registrados en el año anterior.

- En los últimos cinco años la tasa anual de crecimiento promedio en ventas netas para la línea de armas es del **8,46 %**.

En la línea de armas se destaca el servicio de customización para la pistola Córdoba para mejorar su posicionamiento y lograr una mejor percepción de marca.



Nuevo servicio de customización para la pistola Córdoba

MUNICIONES



6.616
2011

7.176
2012

7.922
2013

6.701
2014

7.984
2015

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

- En el 2015 la venta de munición presentó un **aumento del 19,15 %** con respecto al año anterior, lo cual muestra una tendencia estable frente a años anteriores, con una tasa anual de crecimiento promedio en ventas netas del 3,83 %.
- Con respecto a la munición, en el 2015 la Industria Militar apoyó a los deportistas juveniles que asistieron al mundial de tiro en Italia y deportistas de juegos nacionales.

SERVICIOS



12.746
2011

10.983
2012

10.552
2013

14.417
2014

13.060
2015

Histórico de ventas - Servicios (cifras en millones de pesos)

- Para el año 2015 la facturación presentó una disminución del 9,41% frente al año anterior, con ingresos de \$13.060 millones de pesos, representados en los servicios de coproducción y dirección técnica para la producción de explosivos comerciales.
- Por otra parte, se resalta la estrategia de diversificación del portafolio de negocios de la Industria Militar; en este marco se comercializaron los servicios de los laboratorios que cuentan con la acreditación bajo la Norma Internacional NTC ISO/IEC 17025:2005, y se continuará con la disposición de estos servicios en el mercado nacional para la siguiente vigencia.

EXPORTACIONES



6.608
2011

14.580
2012

10.352
2013

5.251
2014

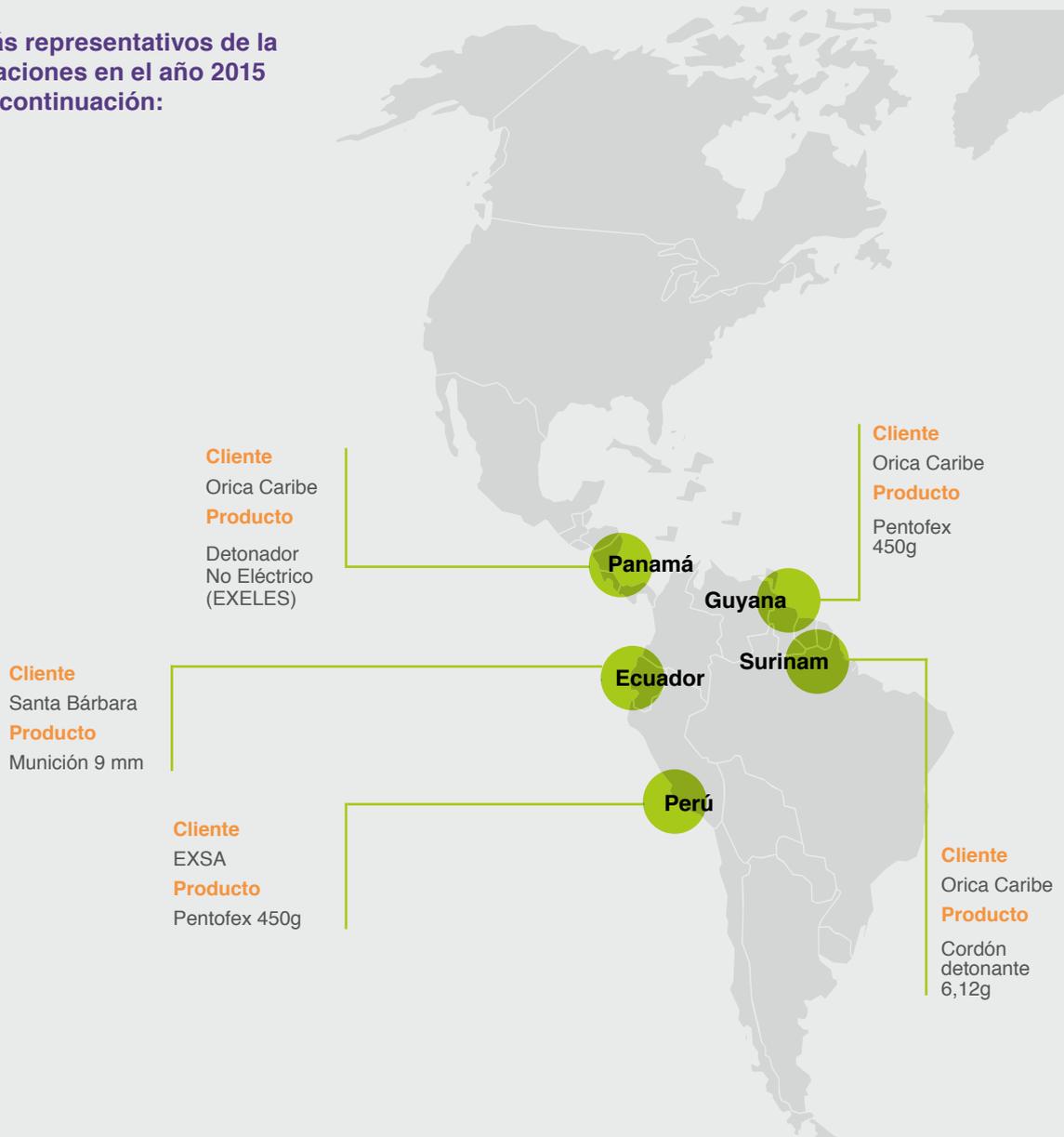
5.414
2015

Histórico de ventas - Exportaciones (cifras en millones de pesos)

- Se realizó la captación de nuevos clientes, como la empresa Exsa del Perú, y se retomaron otros, como Orica Caribe; además, se mantuvo la relación con el que es el principal cliente para esta línea de negocios, Israel Weapon Industries (IWI), y se trabaja en consolidar la relación entre las dos empresas (IWI-INDUMIL).

De igual manera, se logró la obtención y consolidación de negocios en varios países para la exportación, como Perú, Ecuador, Panamá y Guyana, y se cumplió con el propósito de internacionalización

Los clientes más representativos de la línea de exportaciones en el año 2015 se presentan a continuación:





En el 2015 la línea de exportaciones presentó un crecimiento del 3,11 % frente al año anterior, con una facturación de \$5.414 millones de pesos.

Fusil Galil ACE



Cliente

I.W.I

Producto

Repuestos
fusil ACE

Israel

PRODUCTOS METALMECÁNICOS



3.682

2011

4.574

2012

6.415

2013

3.016

2014

3.636

2015

Histórico de ventas - Productos metalmecánicos (cifras en millones de pesos)

• Durante el 2015 la línea de metalmecánica registró ventas por un total de \$3.636 millones de pesos, con un crecimiento frente al año anterior del 20,55 %. Se destaca

la consecución de nuevos clientes para la línea de negocio, con los que se pretende desarrollar importantes relaciones comerciales para las siguientes vigencias.

CLIENTES NUEVOS LÍNEA METALMECÁNICA

1

Rex ingeniería

2

Sulzer Pumps (Colombia) S.A.S

3

Comercializadora VPR LTDA

4

Consortio Triturados de Boyacá

5

Consortio Dracol líneas férreas

6

Carbones Andinos S.A.

7

Minminersa

8

Industrial de Minerales Indumin

9

Productos alimenticios El Galpón

10

AGREMIX

Se enfocaron esfuerzos comerciales en la ampliación de nuevos mercados en diferentes sectores industriales, como: repuestos para los sectores minero (Roto action lock) y de transporte (Trompo o twislock).

PRODUCTOS QUÍMICOS



2.246

2011

2.040

2012

1.317

2013

2.393

2014

4.876

2015

Histórico de ventas - Productos químicos (cifras en millones de pesos)

Los productos químicos arrojaron un crecimiento importante en ingresos por ventas, al pasar de \$2.393 millones de pesos en el año 2014 a \$4.876 millones

de pesos en el 2015. El anterior incremento se sustenta con base en el aumento en el consumo de nitrato de amonio ANPP.

SERVICIO AL CLIENTE

Durante la vigencia del 2015 se recibieron 57 Órdenes de Reclamo por Calidad (ORC), de las cuales se atendieron en forma oportuna el 82 %. De igual manera, se resalta la disminución de reclamaciones

con respecto al año inmediatamente anterior, cuando se recibieron 97. Se atendieron 2.279 requerimientos, efectuados por clientes y ciudadanos, con un incremento del 119 % con respecto al periodo anterior.

82%

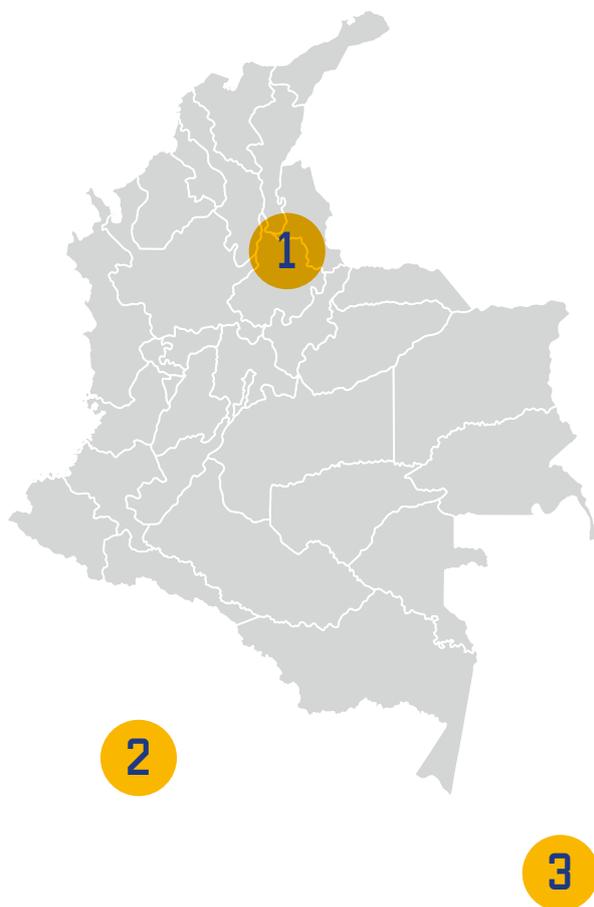
ORC SE ATENDIERON EN FORMA OPORTUNA

ACTIVIDADES COMERCIALES

FERIAS Y EVENTOS REALIZADOS

La Industria Militar participó en eventos con el fin de promocionar y mostrar la innovación en los productos que fabrica y comercializa nuestra empresa;

entre los más representativos están el Desminado Humanitario, pistola Córdoba, modernización del fusil Galil AR y servicios de laboratorios.



1 Eventos

- Feria de Aeronáutica - **Río Negro**
- Polígono con PROSEGUR, Promoción Pistola Córdoba
- Copa de tiro INDUMIL - Trap en **Tunja**
- Campeonato de tiro de las Fuerzas en **Cali**
- Juegos Nacionales - Tiro en **Nilo**
- Feria Internacional de Defensa y Seguridad - Expo Defensa IV - **Bogotá**
- Expo Infraestructura 5ª versión
- Seminario Satélite de Explosivos **Cúcuta - Segovia - Marmato - Sogamoso**
- Boyacá en Corferias
- Presentación Agregados Militares
- Promoción productos - **Bolivia**
- Feria LAAD - **Brasil**

2 Ferias

- Feria Aeronáutica Internacional, F-air Colombia
- Internacional Laad 2015 - **Rio de Janeiro - Brasil**
- Evento con gerencia y clientes prospecto, prueba de armas - polígono.
- Expo Huila 2015
- Feria Expo Defensa by Eurosatory 2015

3 Seminarios

- Cúcuta - Norte de Santander
- Popayán - Valle del Cauca

FERIAS

Se realizaron seminarios a nivel nacional y se asistió a ferias (nacionales e internacionales) como expositor, y así aumentó las actividades comerciales en comparación con el año 2014, las cuales nos permitieron establecer comunicación directa con nuestros clientes, atender sus requerimientos de manera personalizada y descentralizada.

SEMINARIOS

Adicionalmente, la **Industria Militar** realizó actividades de capacitación y mesas técnicas con las principales agremiaciones del país, con el objetivo de escuchar las necesidades de sus clientes y capacitar en seguridad y buen manejo de los productos.





CAPÍTULO 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.

La División de Ingeniería Industrial tiene la responsabilidad de realizar la planeación para los procesos productivos en cada unidad de negocio, debe velar por el cumplimiento de las metas establecidas para cada fábrica y evaluar la correcta utilización de los recursos asignados con relación al nivel de producción obtenido. Lo anterior, con el fin de dar cumplimiento a la misión de la organización de proveer productos militares al sector civil y militar, siguiendo los lineamientos de la Política de Gestión Integral.

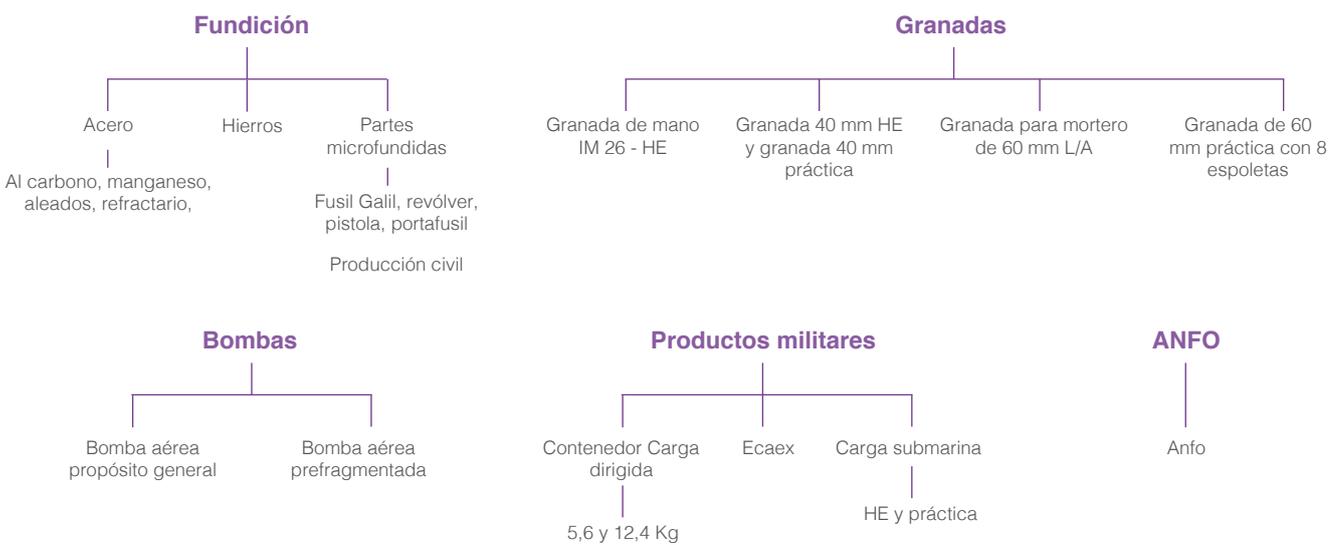
Descripción actividad productiva unidades de negocio Indumil

1

Fábrica Santa Bárbara (FASAB):

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

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





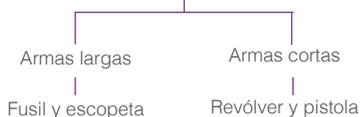
2

Fábrica José María Córdova (FAGECOR):

Producción de armas y municiones que provee a las Fuerzas Militares, Policía Nacional, organismos

de seguridad del Estado, empresas de vigilancia y seguridad ciudadana.

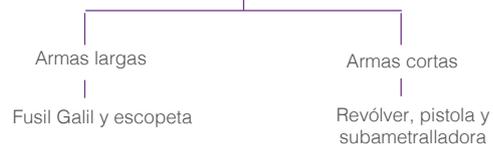
Armas



Municiones



Mantenimiento armamento



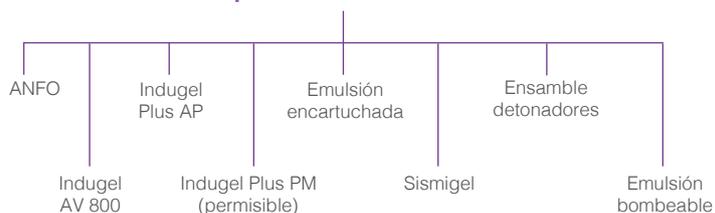
3

Fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte (FEXAR):

Producción de explosivos, agentes y accesorios de voladura, explosivos encartuchados y productos militares encaminados a satisfacer las necesidades

de las Fuerzas Militares y el sector civil (minería, obras viales, cementero, infraestructura vial y energética).

Explosivos comerciales



Explosivos Militares



FÁBRICA DE EXPLOSIVOS ANTONIO RICAURTE

CUMPLIMIENTO PROGRAMA DE PRODUCCIÓN 2015

Línea	Producto	UND	Plan operativo 2015 Revisión n°2	Total fabricado	% Cump.
	Mecha de seguridad	m	5.755.250	5.852.055	101.7%
Accesorios de Voladura	Cordón detonante Industrial	m	4.464.000	4.621.300	103.5%
	Cordón detonante Militar	m	176.301	185.059	105.0%
	Anfo Fexar	kg	3.887.525	3.816.575	98.2%
Agente de Voladura	Anfo descentralizado	kg	417.500	600.725	143.9%
	Indugel AV-800 descentralizado	kg	99.676	98.025	98.3%
Detonadores	Ensamble de detonadores	und	2.700.000	2.669.314	98.9%
Emulsiones	Emulsiones	kg	68.845.259	64.215.935	93.3%
	Precorte	kg	20.000	14.444	72.2%
Indugeles	Indugel plus A.P.	kg	2.645.750	2.445.350	92.4%

Línea	Producto	UND	Plan operativo 2015 Revisión n°2	Total fabricado	% Cump.
Indugeles	Indugel plus permisible	kg	637.025	544.450	85.5%
	Emulsión encartuchada	kg	1.000.000	1.176.075	117.6%
Multiplicadores y Otros Accesorios	Sismigel	und	49.840	45.360	91.0%
	Pentofex	und	1.526.870	1.684.040	110.3%
Productos Militares	Cargas de demolición 1/8 kg	und	10.632	13.132	123.5%
	Cargas de demolición 1/4 kg	und	8.091	10.891	134.6%
	Cargas de demolición 1/2 kg	und	10.324	11.070	107.2%
	Cargas de demolición 1 kg	und	1.000	1.000	100.0%
	Cargas huecas dirigidas	und	28.930	33.930	117.3%
	Carga dirigida 12,4 kg	und	5	5	100.0%
	Tubos minibangalore	und	100	250	250.0%
	Tubos bangalore	und	40	40	100.0%
	Carga cráter	und	311	411	132.2%
	Sidebafi	und	60	98	163.3%
Sidepam tipo a	und	5	5	100.0%	

Cumplimiento programa de producción - FEXAR 2015

Excelente
>98%

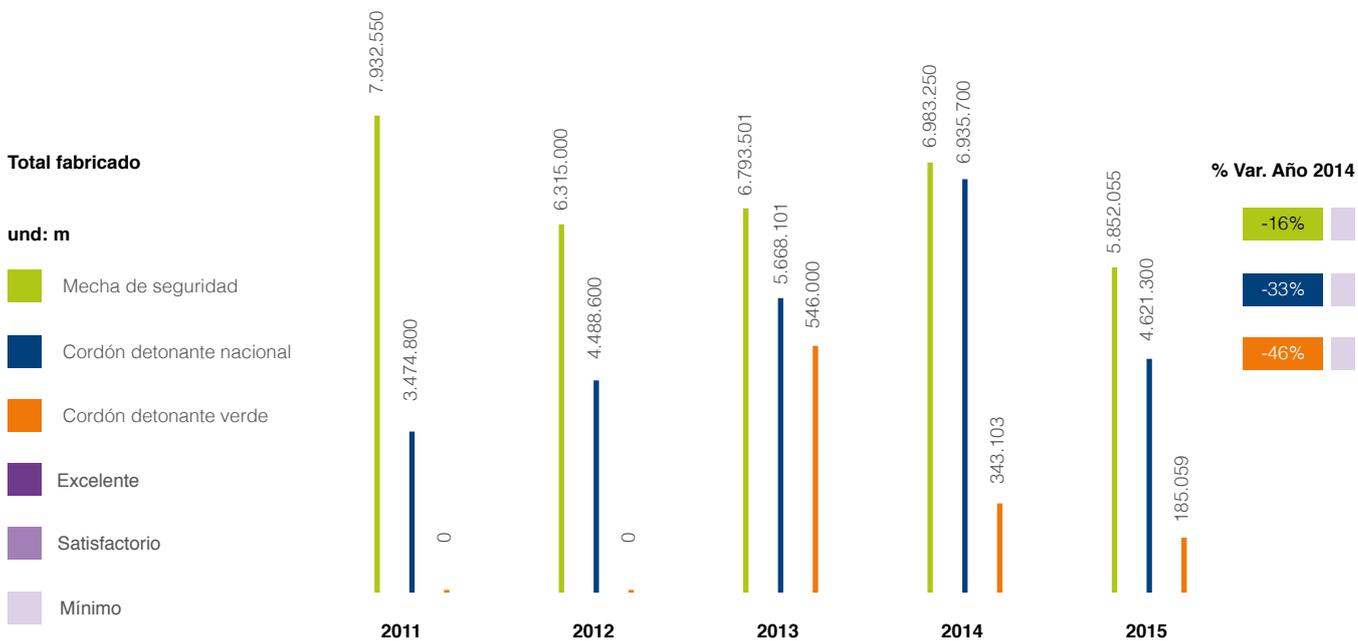
Satisfactorio
<98% >89%

Mínimo
<89%

EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN



Accesorios de voladura



Comportamiento histórico accesorios de voladura

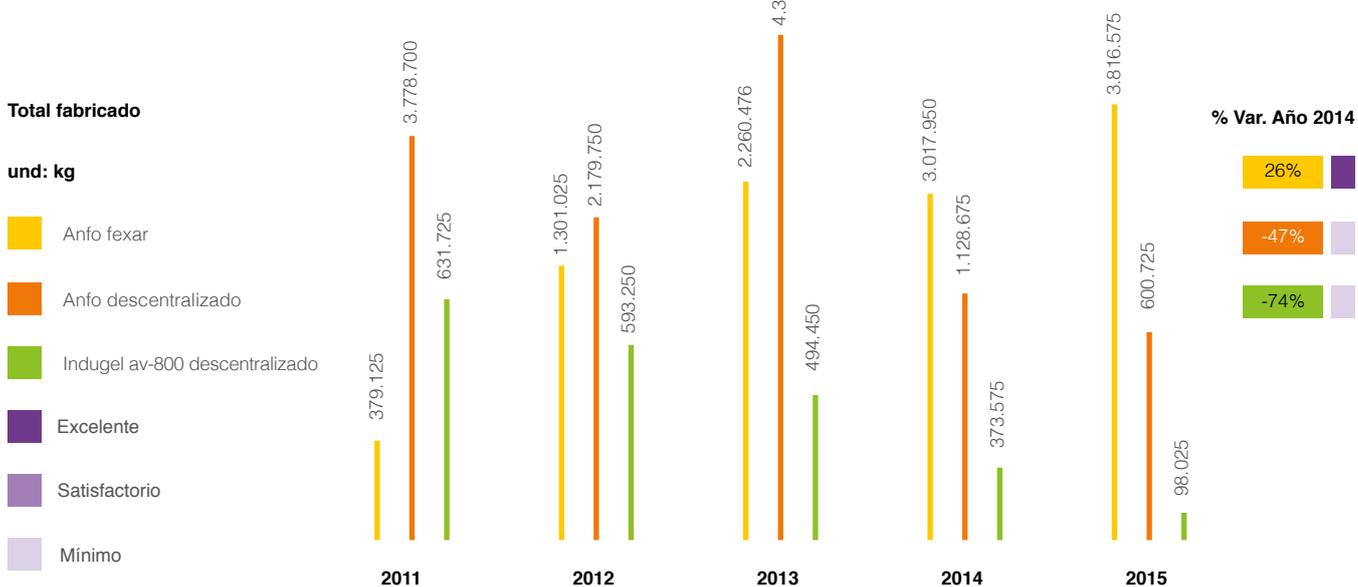
Para el 2015, el producto Mecha de Seguridad presenta un decremento en la cantidad total producida versus el año anterior; la tendencia es su reemplazo por sistemas de iniciación de últimas tecnologías, como no eléctricos y electrónicos. Para el caso de cordón detonante, la producción se

cumple de acuerdo con requerimientos de Subgerencia Comercial.

Impactan sobre la producción: Terminación Proyecto Hidroeléctrico el Quimbo a mediados del 2015, precios de carbón y oro a la baja y, por otra parte, Conalvías tienen inconvenientes con licencias.



Agentes de voladura



Comportamiento histórico agentes de voladura

La producción de Anfo en Fexar ha aumentado para atender necesidades de este explosivo y apoyar el crecimiento de la demanda en el país.

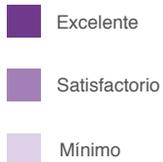
Ahora bien, con el fin de darle utilización a la mano de obra disponible en Fexar, la producción de Anfo descentralizada es trasladada a dicha unidad de negocio, y derivado de este movimiento, se presenta un decremento de la producción en el 2015 con respecto al año anterior.

El Indugel AV 800 85x500 mm es un producto con un decremento considerable, y que de acuerdo con el comportamiento del mercado seguirá experimentando crecimiento negativo, teniendo en cuenta que el Consorcio Impregilo OHL terminó el uso de explosivos en el Proyecto Hidroeléctrico el Quimbo; en este momento solo se le está suministrando dicho material a Cementos Argos S.A.

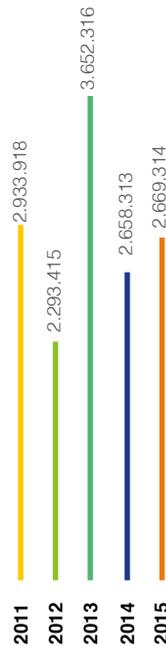
Detonadores

Total fabricado

und: und



El bajo aumento de producción de detonadores respecto a los años anteriores, se debe a que algunos clientes están usando detonadores electrónicos, y por esta razón se disminuye la compra de dichos productos.



% Var. Año 2014

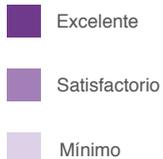
0,4%

Comportamiento histórico detonadores

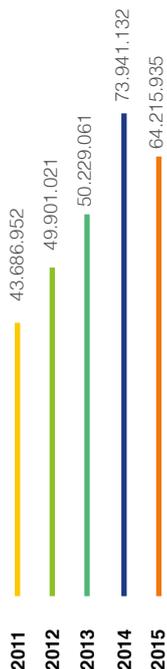
Emulsiones

Total fabricado

und: kg



Impactan en el comportamiento de este producto: precio del dólar y disminución de exportación de la Drummond dados los bajos precios del carbón, lo que desencadena un aumento en el almacenamiento y disminución en la producción.



% Var. Año 2014

-13%

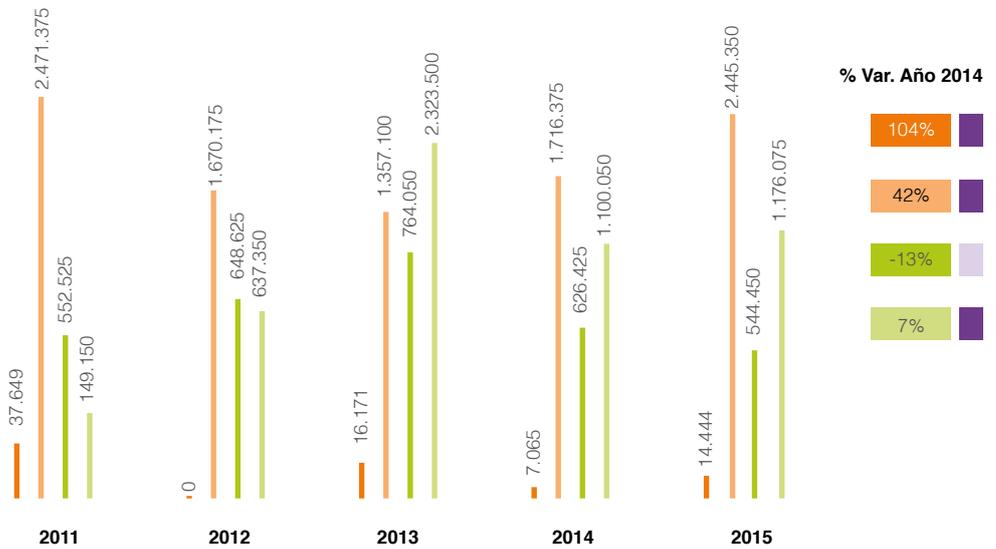
Comportamiento histórico emulsiones



Explosivos encartuchados

Total fabricado

und: kg



Comportamiento histórico explosivos encartuchados

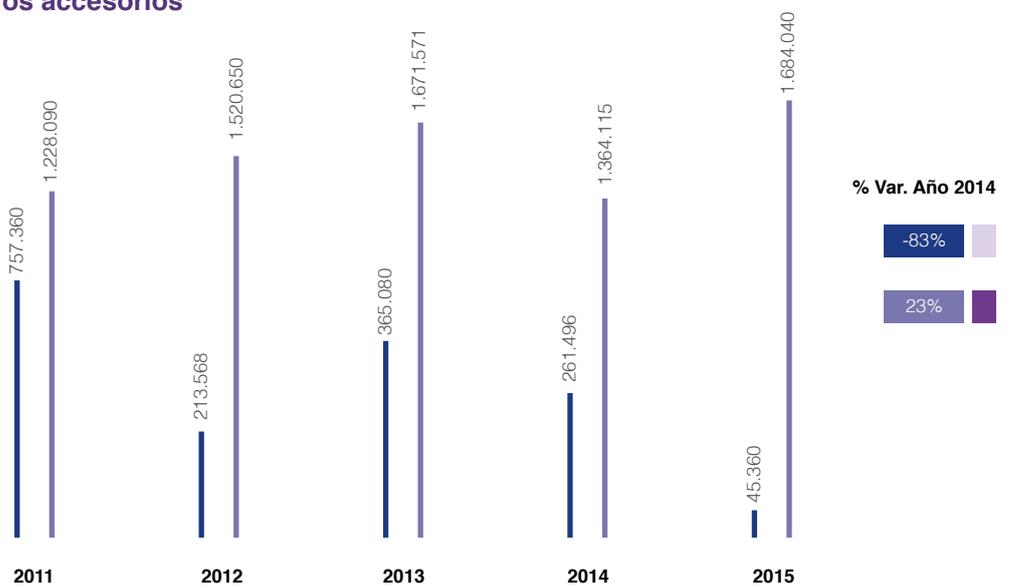
- **Precorte:** Aumento en las cantidades solicitadas por el nuevo proyecto Túnel de Oriente
- **Indugel Plus AP:** Inicio nuevos proyectos de infraestructura, ligado a Túnel de Oriente e Hidroituango.
- **Emulsión Encartuchada:** Solucionadas las diferencias contrato con co-productor, se reinicia la producción.
- **Indugel Plus PM:** En el 2015 disminuye un poco la demanda, debido al bajo precio del carbón y cierre de la frontera con Venezuela por donde salía este mineral para exportación.



Multiplicadores y otros accesorios

Total fabricado

und: und



Comportamiento histórico multiplicadores y otros accesorios

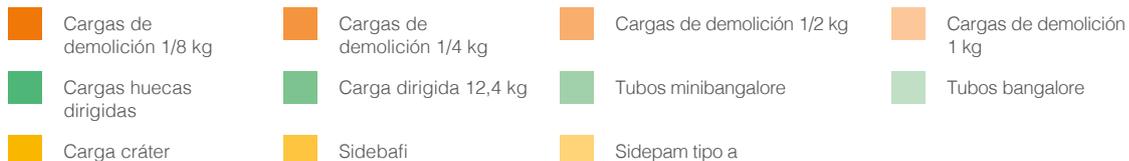
- Se genera disminución en la producción de Sismigel, debido a la continua variación de los programas de exploración petrolera del país.
- La producción de Pentofex va en crecimiento, debido al aumento de consumo de estos productos en cementeras, canteras y gran minería en el país; sin embargo, se prevé una

disminución en la medida que se siga viendo afectada la exportación de carbón por su bajo precio en el mercado. En el 2010 se implementó el uso de pentrita estabilizada, que permitió la disminución de costos fabriles de producción. En el 2015 se realizó una exportación de 116.520 Pentofex de 450 g hacia Surinam, Curazao y Perú.

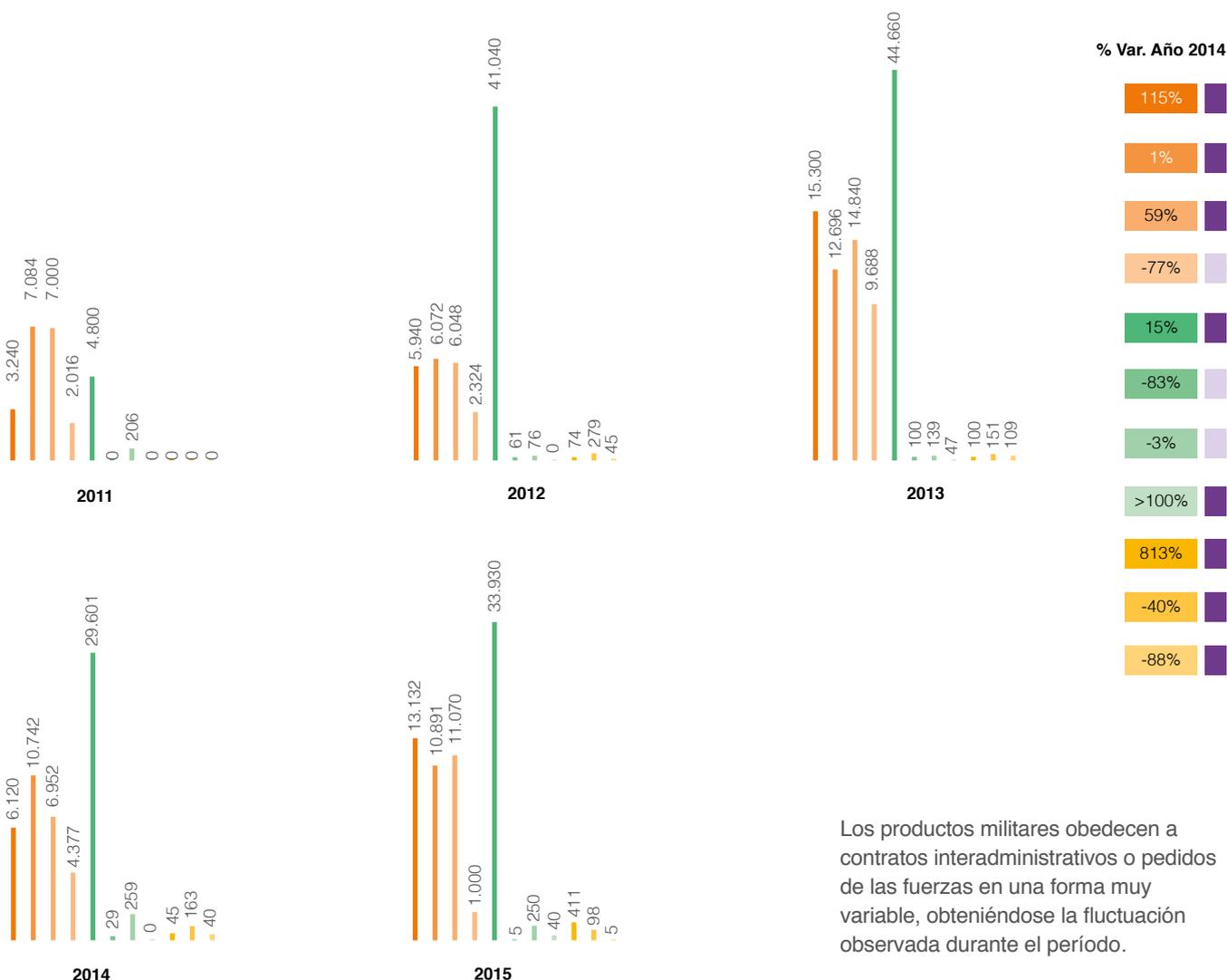
Productos militares

Total fabricado

und: und

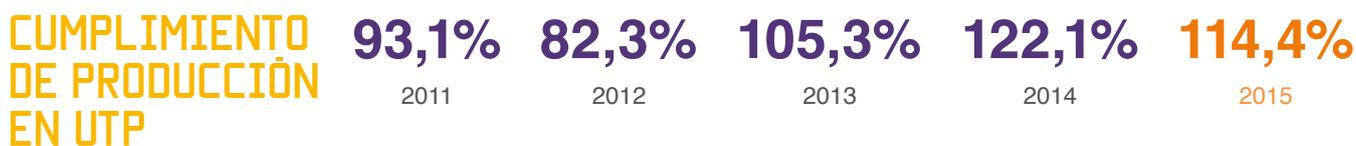


Comportamiento histórico productos militares



Los productos militares obedecen a contratos interadministrativos o pedidos de las fuerzas en una forma muy variable, obteniéndose la fluctuación observada durante el período.

INDICADORES DE GESTIÓN



Cumplimiento producción UTP FEXAR

El porcentaje de cumplimiento de la producción en unidades teóricas de producción de FEXAR, durante el último año, se debe principalmente a un aumento en las cantidades producidas de Anfo descentralizado y productos militares.

FÁBRICA GENERAL JOSÉ MARÍA CORDOVA

CUMPLIMIENTO PROGRAMA DE PRODUCCIÓN 2015

Línea	Producto	UND	Plan operativo 2015 Revisión n°2	Total fabricado	% Cump.
Armas	Fusil	und	4.091	203	5,0%
	Escopeta	und	0	0	0,0%
	Pistola	und	1.450	988	68,1%
	Revólver	und	3.501	3.010	86,0%
Municiones	Guerra	und	31.593.927	31.128.637	98,5%
	Defensa personal	und	1.820.704	2.366.550	130,0%
	De escopeta	und	4.022.845	3.196.680	79,5%

Cumplimiento Programa de Producción - Fagecor 2015



EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN

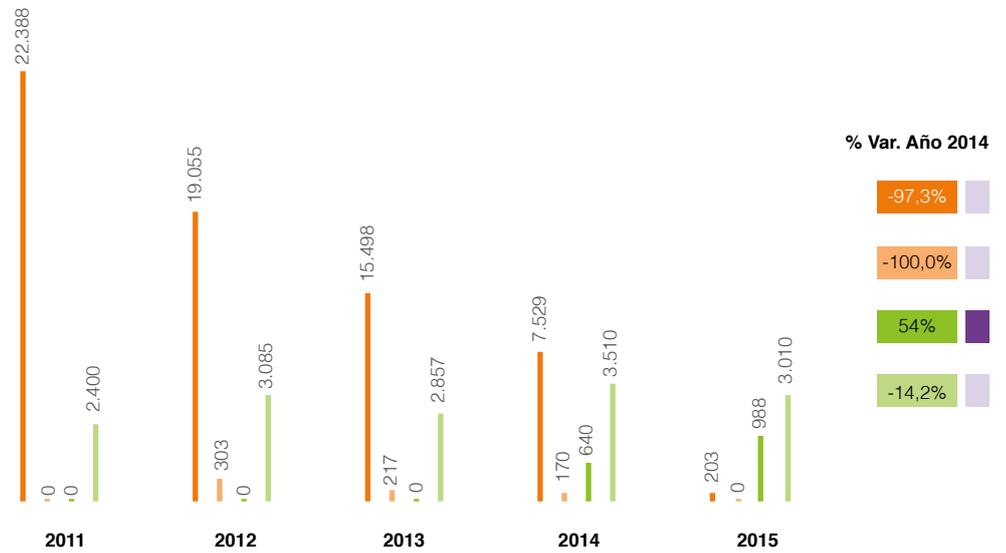


Armas

Total fabricado

und: und

- Fusil Ace
- Escopeta
- Pistola
- Revólver
- Excelente
- Satisfactorio
- Mínimo



Comportamiento histórico armas

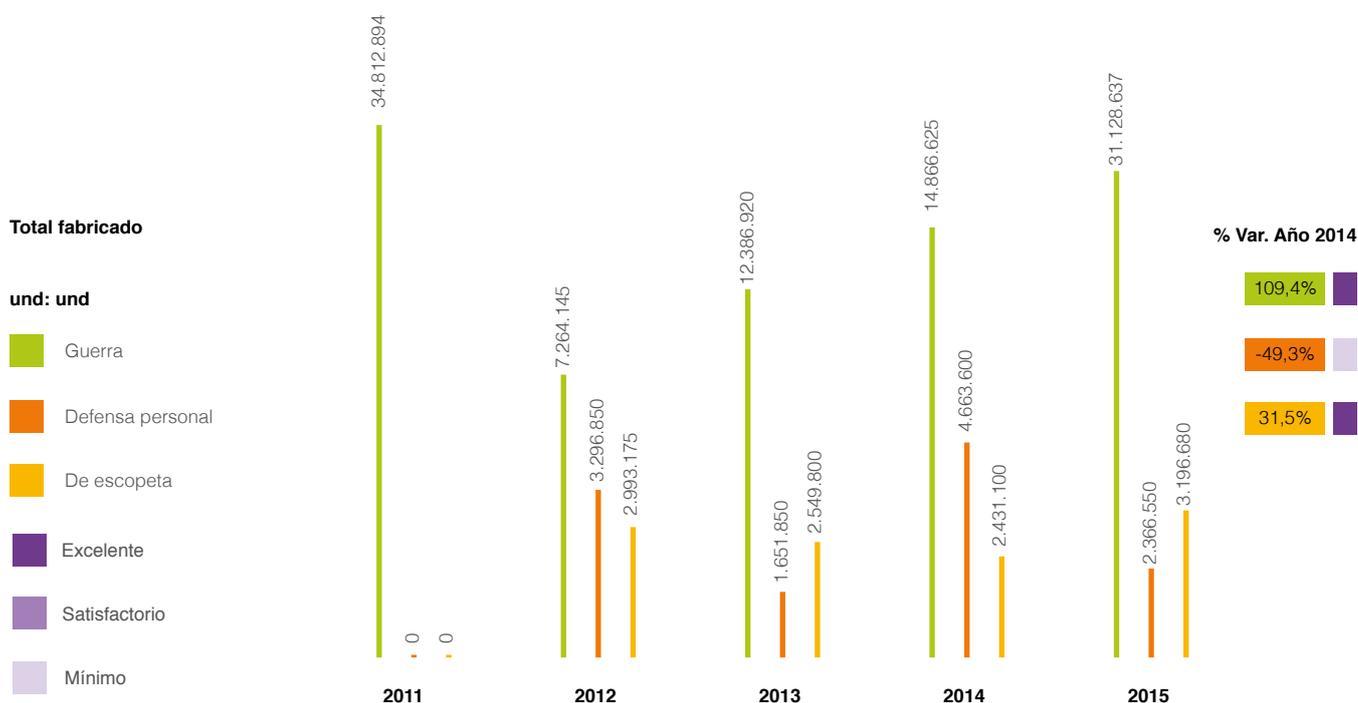
La disminución de la producción para fusil Ace obedece a los contratos recibidos durante el 2015 para este producto.

Para el caso específico de revólver, se presentó una variación menor con respecto al 2014, teniendo en cuenta la demanda generada por clientes.

El producto Escopeta no presenta producción durante el 2015, debido al proceso de rediseño en que se encuentra.

Y finalmente, en el 2014 se realizó el desarrollo de la pistola Córdoba, y en el 2015 se hicieron ajustes técnicos para su funcionamiento, por lo que se observa un aumento en la producción del producto.





Comportamiento histórico municiones

El incremento en la producción de municiones de guerra se genera debido a la gestión de contratos; se espera obtener nuevamente un incremento significativo para el 2016.

Las variaciones presentadas en municiones de defensa personal y de escopeta obedecen al cumplimiento del Plan Operativo Revisión 2, año 2015, y la demanda presentada.

INDICADORES DE GESTIÓN

CUMPLIMIENTO DE PRODUCCIÓN EN UTP

99,8%

2011

91,2%

2012

78,3%

2013

90,3%

2014

80,0%

2015

Cumplimiento producción UTP Fagecor

El cumplimiento de la producción en unidades teóricas de producción en Fagecor se vio afectado principalmente por factores como: disponibilidad de materia prima

y de equipos para producción, falta de personal capacitado, reprocesos en la fabricación de revólver y para la pistola, ajustes técnicos del producto

FÁBRICA SANTA BÁRBARA

CUMPLIMIENTO PROGRAMA DE PRODUCCIÓN 2015

Línea	Producto	UND	Plan operativo 2015 Revisión n°2	Total fabricado	% Cump.
Bombas	Bomba aérea PF de 500 libras	und	876	876	100,0%
	Bomba aérea 250 lb - PG inerte sist. elec.	und	0	4	N/A
	Bomba aérea 500 lb - PG inerte sist. elec.	und	0	4	N/A
Granadas	Granada fragmentación de mano IM-26	und	5.580	5.590	100,2%
	Granada 40mm HE	und	20.521	28.848	140,6%
	Granada de 60 mm practica con 8 espoletas	und	2.098	101	4,8%
	Granada de 40mm Practica	und	12.800	0	0,0%
	Granada de Mano IM3 Práctica	und	10.000	0	0,0%
Productos Militares	Ecaex	und	195	215	110,3%
Anfo	Anfo Fasab	und	1.866.550	1.652.125	88,5%
Producción Metalmecánicos	Acero al carbono + Acero aleados	kg	120.000	153.917	128,3%
	Hierros	kg	25.000	26.747	107,0%
	Acero al manganeso	kg	300.000	166.019	55,3%
Micro fundición	Producción civil	kg	7.000	4.315	61,6%

Cumplimiento Programa de Producción - FASAB 2.015

 Excelente >98%

 Satisfactorio <98% >89%

 Mínimo <89%

EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN

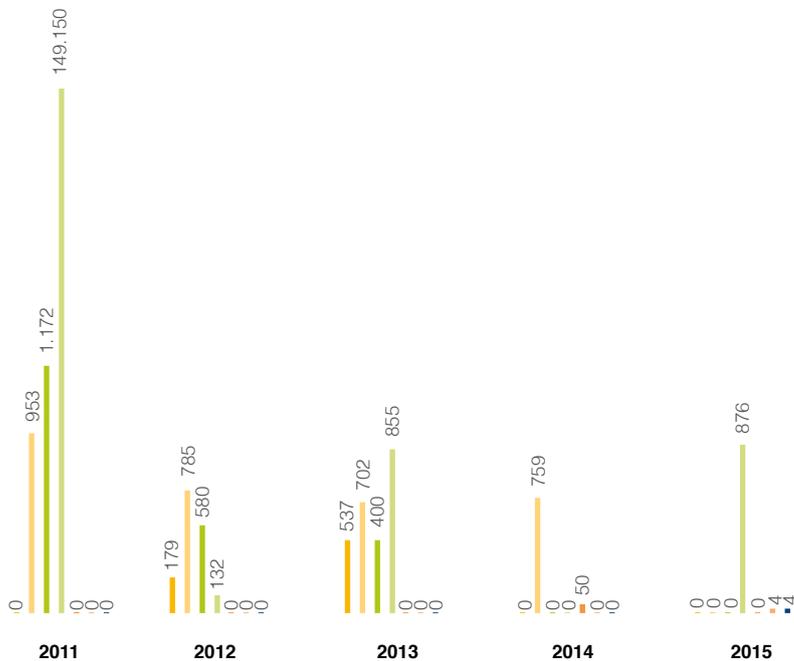
Bombas

Total fabricado

und: kg

- Bomba aérea PG de 250 libras
- Bomba aérea PG de 500 libras
- Bomba aérea PF de 250 libras
- Bomba aérea PF de 500 libras
- Bomba IMC XUE de 500 lb BEL
- Bomba aérea 250 lb - PG inerte sist elec
- Bomba aérea 500 lb - PG inerte sist elec

- Excelente
- Satisfactorio
- Mínimo



% Var. Año 2014

- N/A
- -100,0%
- N/A
- >100%
- -100,0%
- N/A
- N/A

Comportamiento histórico bombas

Se realizaron nuevos desarrollos, evidenciados en las referencias Bomba Aérea 250 LB - PG Inerte Sist. Elec. y

Bomba Aérea 500 LB - PG Inerte Sist. Elec., elaboradas como muestras para incursionar en nuevos mercados del

exterior, razón por la cual no aplica una variación para este producto con respecto al año anterior.

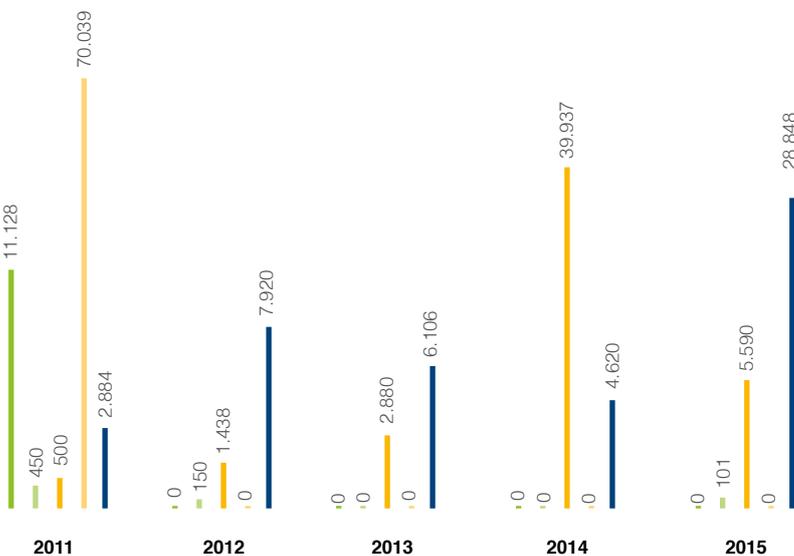
Granadas

Total fabricado

und: und

- Granada para mortero de 60 mm L/A
- Granada de 60 mm práctica con 8 espoleta
- Granada fragmentación de mano im-26
- Granada de 40 mm práctica
- Granada 40mm HE

- Excelente
- Satisfactorio
- Mínimo



% Var. Año 2014

- N/A
- N/A
- -86,0%
- N/A
- 524,4%

Comportamiento histórico granadas

La producción de granada 40 mm HE presentó un incremento significativo respecto a los años anteriores, lo cual obedece al aumento de las necesidades

de abastecimiento de las fuerzas para el desarrollo de las operaciones militares. Por otra parte, se generó una disminución en la fabricación de la

granada fragmentación de mano IM-26, debido a que la fabricación corresponde únicamente a los contratos suscritos con las fuerzas

INDICADORES DE GESTIÓN

CUMPLIMIENTO DE PRODUCCIÓN EN UTP

93,9%
2011

97,4%
2012

87,8%
2013

97,2%
2014

95,6%
2015

Cumplimiento producción UTP FASAB

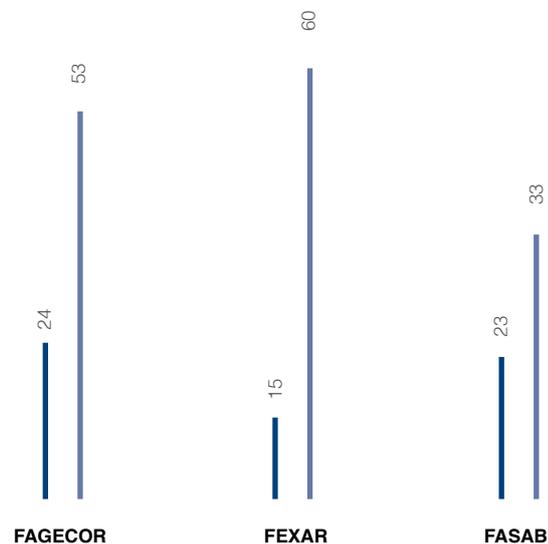
El cumplimiento de la producción en unidades teóricas de producción en FASAB se ve afectado principalmente

por factores como: suministro no oportuno de materiales e insumos para la fabricación y ciclos largos de homologación en piezas microfundidas.

DESARROLLO Y HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES

Fábrica

■ 2014
■ 2015



Desarrollo y homologación de proveedores

De acuerdo con los resultados, en el 2015 se evidencian mayores aciertos para las tres fábricas. Las cifras finales para el presente año son el resultado del esfuerzo focalizado sobre los proyectos vigentes de desarrollo (pistola Córdoba en sus tres versiones, escopeta Santander).

El número de proveedores homologados en el 2015 disminuye significativamente el número de elementos con un solo proveedor, beneficiando los procesos de compra que se ejecutarán para el 2016.

DESARROLLOS MÁS DESTACADOS PARA EL 2015 POR FÁBRICA

FAGECOR

- Resortes pistola córdova
- Componentes munición escopeta
- Cajas cartón empaque munición
- Espumas estuche pistola córdova
- Kit limpieza fisil galil 5.56 mm
- Tubo cañón escopeta Santander

FEXAR

- Nitrato amonio gran voladura
- Cloruro de polivinilo
- Alambión de aluminio
- Cajas cartón corrugado
- Azufre
- Microbalón

FASAB

- Termocuplas
- Copa prefragmentada
- Catalizador
- Discos de corte
- Refractarios monolíticos
- Vainilla extruida

GESTIÓN AMBIENTAL, DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO



En la Industria Militar continuamos avanzando e innovando en nuestros procesos, dando cumplimiento a la legislación colombiana. Es por esto que para el 2015 se inicia la reestructuración e implementación del nuevo Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, caracterizado por el liderazgo de la alta dirección y la toma de decisiones basada en el ciclo planear, hacer, verificar y actuar en torno un solo objetivo, prevenir accidentes y enfermedades laborales.

MEDICINA PREVENTIVA Y DEL TRABAJO

Con el fin de prevenir aquellas condiciones que afecten la salud de los trabajadores, así como controlar las que puedan ocasionar en los trabajadores

accidentes o enfermedades laborales, como parte del programa de medicina preventiva y del trabajo, se desarrollaron las siguientes actividades:



Exámenes médicos ocupacionales

A lo largo del 2015 se ejecutó la toma de exámenes médicos de ingreso y egreso al personal de la Industria Militar, de acuerdo con el tipo de riesgo y el cargo que se va

a desempeñar. Así mismo, en el segundo semestre del año se llevó a cabo la jornada masiva de toma de exámenes médicos periódicos en los cuatro 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.



Sistemas de vigilancia epidemiológica

Teniendo en cuenta los resultados y recomendaciones del diagnóstico de condiciones de salud, se establecieron los siguientes programas de vigilancia

epidemiológica, con el objetivo de prevenir la aparición de enfermedades ocasionadas por el trabajo, a través de la promoción y ejecución de actividades para tal fin.



- Programa de Vigilancia Epidemiológica para la conservación auditiva
- Programa de Vigilancia Epidemiológica para la conservación visual
- Programa de Vigilancia Epidemiológica para la conservación osteomuscular
- Programa de Vigilancia Epidemiológica para la conservación cardiovascular



Manejo y control del riesgo químico

Como parte del fortalecimiento al programa de riesgo químico, se actualizó el procedimiento para el manejo de sustancias químicas, brindando una adecuada divulgación a todos los niveles de la organización, incluidos los protocolos para atención

de emergencias por manipulación de sustancias químicas. El programa se complementó con una metodología para la realización de inspecciones en cuanto a señalización y almacenamiento de sustancias químicas en las diferentes dependencias.



Estilos de trabajo saludables

Se llevaron a cabo actividades enfocadas a mejorar el rendimiento en el trabajo, tales como la ejecución de pausas activas, entrega y uso de ayudas

para el confort e higiene postural, como sillas ergonómicas, descansapiés, entre otros, que beneficiaron las condiciones ergonómicas de los trabajadores.

SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

Como herramienta de divulgación se crean videos informativos para cada una de las sedes de Indumil, en los cuales se describen las medidas

de seguridad y emergencia que deben tener en cuenta contratistas y visitantes al ingresar a las instalaciones administrativas y la fábrica.



Identificación de peligros, evaluación y control de riesgos

Con el fin de mitigar los riesgos laborales en Indumil, así como contrarrestar los riesgos para nuestros grupos de interés (contratistas, visitantes, proveedores), se realizó la identificación, valoración y control de riesgos

bajo la metodología planteada en la Guía GTC 45 del Icontec (última actualización); así se identificaron las actividades más críticas, que permitieron establecer controles con el objetivo de eliminar, mitigar o sustituir los riesgos.

En el 2015 la Industria Militar mantuvo la tendencia de los últimos años, de reducir el nivel de probabilidad de los peligros, manteniendo en cero por ciento (0 %) los peligros muy altos, y por debajo del 10 % los altos, según consolidado matriz IPECR Indumil.



Trabajo seguro en altura

Indumil formó y entrenó a nuevos trabajadores que dentro de sus actividades desarrollan trabajo en alturas. Esto se cumplió gracias al apoyo del SENA, teniendo como resultado más de **100 trabajadores certificados** que pueden coordinar y dirigir trabajo en alturas, según lo dispuesto en la Resolución 1409 de 2012.

En cuanto a los trabajadores antiguos, de fábricas, oficinas centrales y producciones descentralizadas que realizan trabajo en alturas, se recertificaron y aprobaron los contenidos del nivel avanzado de 40 horas teórico-prácticas.



Adquisición estaciones lavaojos

En relación con el riesgo por el almacenamiento y manipulación de sustancias químicas, **se adquirieron 15 estaciones lavaojos**, las cuales se distribuyeron entre los almacenes comerciales de la Industria Militar.

MÁS DE
100
TRABAJADORES CERTIFICADOS
EN TRABAJO EN ALTURAS



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:



Adquisición de calzado, uniformes y elementos de protección personal



Realización de análisis microbiológicos a los alimentos e instalaciones



Recarga y mantenimiento de extintores de todas las dependencias



Compra de señalización industrial.



Adquisición de elementos para atención de emergencias (botiquines).



Adquisición de camillas, nuevos extintores, mangueras contra incendios.



Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo – COPASST

Con el fin de fortalecer la participación y acercamiento de los trabajadores con la alta dirección, se estableció para cada uno de los centros de trabajo el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el trabajo, conformado por dos representantes de los trabajadores y dos por parte

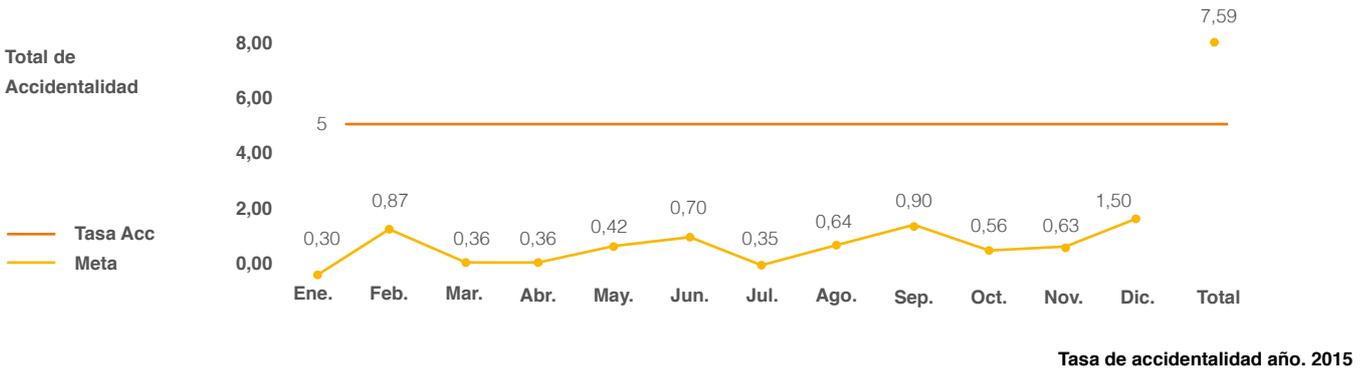
del empleador, con los respectivos suplentes.

Como grupo de apoyo a las actividades del Grupo de Salud Ocupacional y Gestión Ambiental, el COPASST intervino en actividades de inspección, capacitación e investigación de accidentes de trabajo.



Reportes de incidentes de trabajo

La tasa de accidentalidad relacionada **para el 2015 fue de 7,59 accidentes**, la cual se encuentra por debajo de lo proyectado para la tasa del sector, correspondiente al 8,72, tomando como datos comparativos el extracto gerencial de ARL SURA.



ACCIDENTALIDAD

103	59	96	78	89
2011	2012	2013	2014	2015

Accidentes ocurridos 2011-2015



Programa de seguridad vial

Se dio inicio a la implementación del Plan de Seguridad Vial, establecido en la Resolución 1565 de 2014. Se realizó la capacitación en funciones y responsabilidades con respecto a los requisitos de ley y se hizo el diagnóstico del número de vehículos y condiciones en las que se encuentra la Empresa actualmente para implementar el programa en mención.

Se desarrolló el programa de seguridad vial para Indumil, siguiendo los lineamientos de ley y los dados por el Comité Sectorial de Seguridad Vial del Ministerio de Defensa. Se proyecta para el 2016 que el programa sea aprobado por el Ministerio de Transporte.

OTRAS GESTIONES

En el 2015 Indumil, junto con ARL SURA, fortaleció los programas de gestión del riesgo, incluyendo la ejecución de algunas actividades, como las que se citan a continuación:



Curso de primeros auxilios y reanimación cardiopulmonar básica, con una duración de 10 horas teóricoprácticas a 32 brigadistas.



Mediciones de higiene, tales como plomo, ruido, iluminación, aluminio, entre otros parámetros, los cuales permitieron tomar acciones encaminadas a mejorar condiciones de centros de trabajo, y así beneficiar al trabajador.



Se desarrolló el diagnóstico para verificar el cumplimiento e implementación de lo solicitado por el Decreto 1443 de 2014 (Decreto 1072 de 2015).

SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL

La Industria Militar, consecuente con su pensamiento estratégico y su compromiso con la responsabilidad social empresarial, estableció para el 2015 innovar sus procesos, fortaleciendo el compromiso ambiental, de tal forma que Indumil sea una empresa sostenible en el tiempo y contribuya a la protección y conservación de los recursos naturales.

Indumil, para el 2015, siguió dentro de su planeación ambiental las directrices estipuladas en el Plan Estratégico Sectorial en Gestión Ambiental del Ministerio de Defensa Nacional, como parte del Programa Presidencial Prosperidad para Todos, siempre de la mano de la Norma Internacional ISO 14001 Sistemas de Gestión Ambiental, la cual se encuentra certificada por parte del Icontec.

Dentro de los resultados destacables de gestión ambiental se tienen los siguientes:

PROGRAMA AHORRO Y CONSUMO DE AGUA

Las actividades realizadas por la Industria Militar para el ahorro y consumo eficiente del recurso agua se dirigieron a disminuir el consumo de agua Industrial y el doméstico,

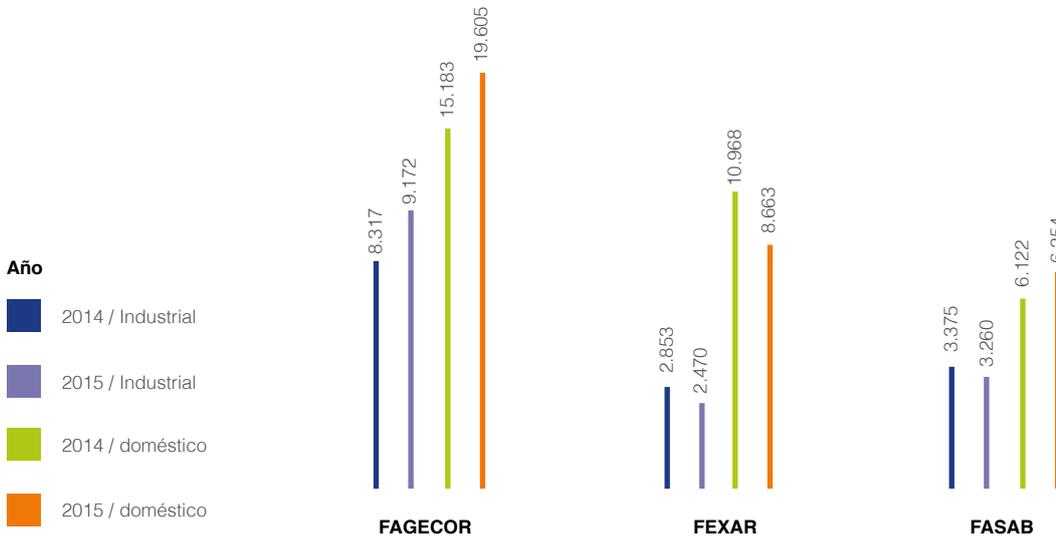
teniendo como resultado un ahorro de 3,23 %. Algunos de los mecanismos implementados para el mejoramiento fueron los siguientes controles:



- Capacitación y sensibilización en el ahorro y uso eficiente del agua
- Inspecciones al sistema de red de distribución de agua potable
- 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.
- Se adquirieron los insumos necesarios (químicos) para dar un correcto tratamiento al agua que se utiliza dentro de la Empresa.

Con respecto al seguimiento que se lleva para el recurso agua, a continuación se presenta los consumos realizados en cada una de las dependencias en el año 2015.

Consumo de agua industrial y doméstico (m³)



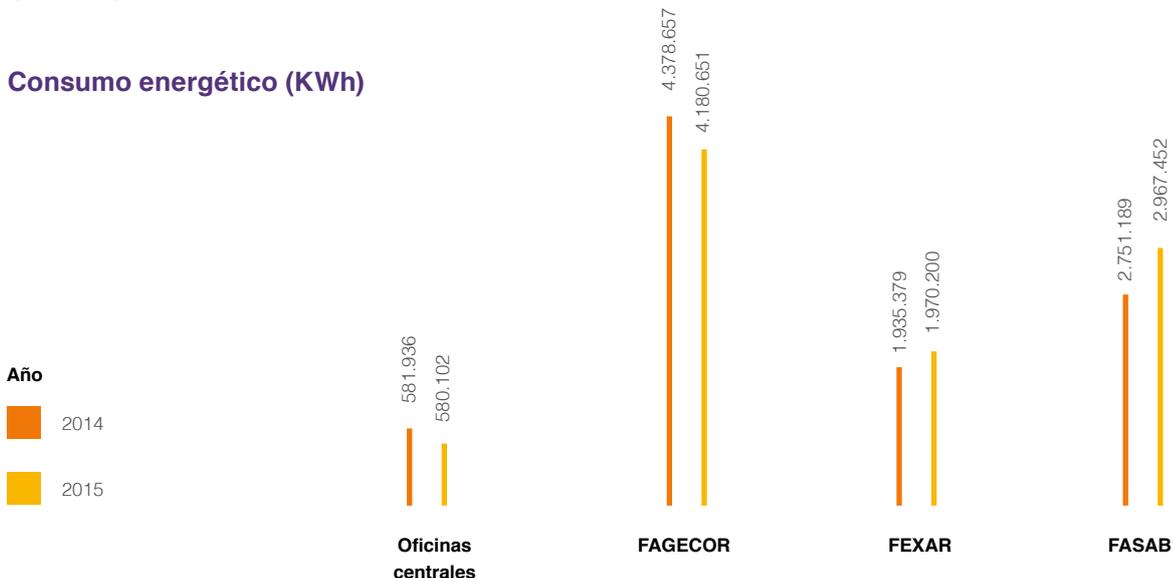
Consumo de agua industrial y doméstico 2014-2015, por fábricas

PROGRAMA DE AHORRO Y CONSUMO DE ENERGÍA

Con respecto al consumo de energía, la Empresa logró mantener los niveles de consumo con respecto al 2014, y se lograron unos ahorros significativos, gracias a prácticas de sostenibilidad tanto en la producción como en las áreas administrativas.

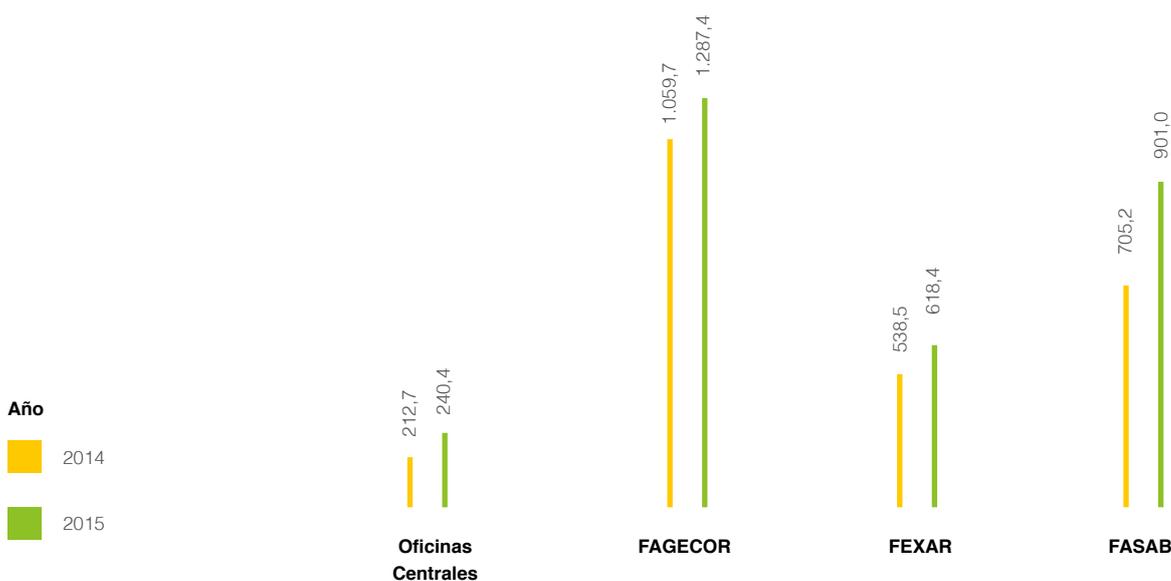
A continuación se presentan las tendencias y consumos que se reportaron durante el año:

Consumo energético (KWh)



Consumo energético por dependencias 2014-2015 (cifras en KWh)

Costo pagado consumo de energía eléctrica (millones de pesos)



Costo pagado por consumo de energía eléctrica - (cifras en millones de pesos)

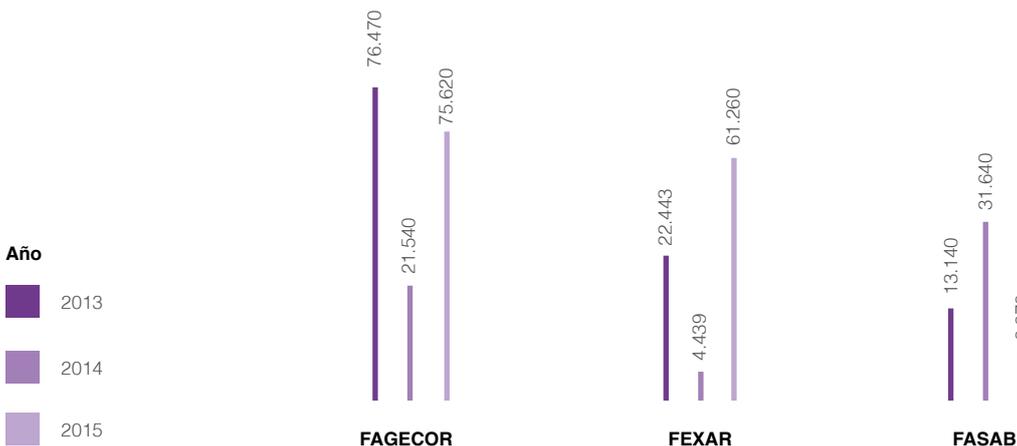
PROGRAMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS

Cada año la Industria Militar contrata empresas debidamente constituidas, revisando la documentación necesaria para constatar la vigencia de los permisos emitidos por entidades ambientales, así como la capacidad económica y jurídica para atender el servicio de recolección y disposición de residuos peligrosos, dando cumplimiento a lo establecido en la normatividad ambiental. Actualmente la firma Biolodos S.A. es la encargada de gestionar la disposición final de los residuos. El programa de gestión de residuos se enfocó en

la disminución de residuos peligrosos y en el aprovechamiento de los no peligrosos, por lo cual la Industria Militar actualizó y fortaleció procedimientos y lineamientos para una adecuada segregación de los residuos, y así generar tanto residuos aprovechables, que son entregados a terceros para su adecuado aprovechamiento, y los residuos peligrosos, que son tratados por la firma Biolodos S.A., mediante métodos de disposición, como tratamiento térmico, tratamiento por láminas filtrantes y celdas de seguridad.

A continuación se presentan cantidades de residuos peligrosos que se entregaron para su disposición final durante el 2015.

Generación de residuos peligrosos (kg)



Generación de residuos peligrosos - 2015

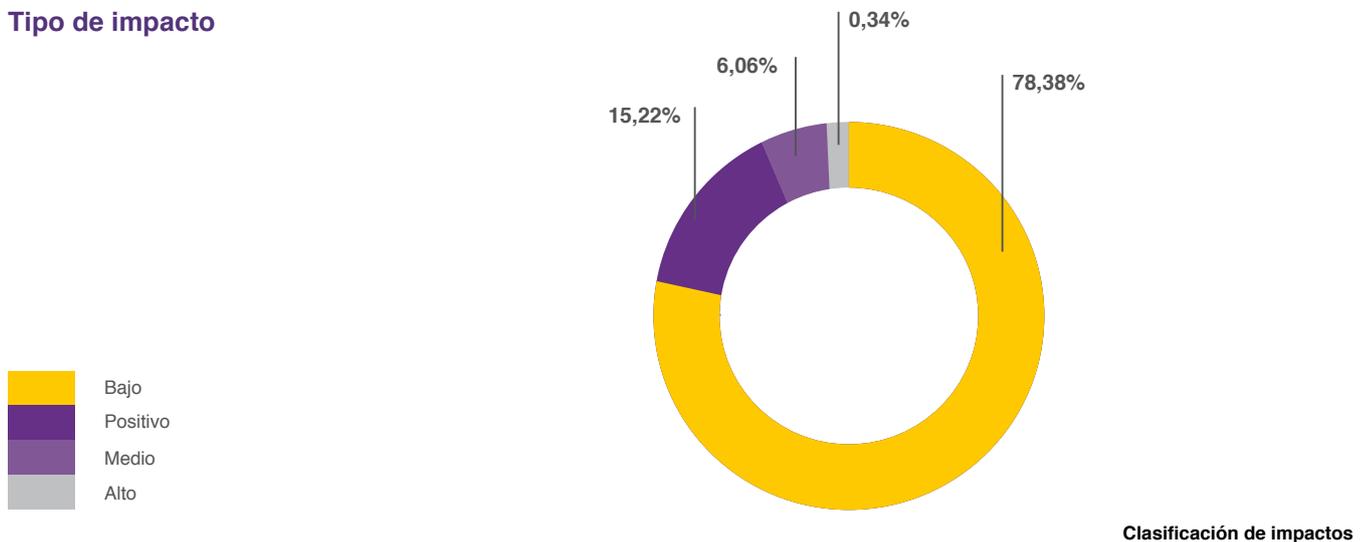
IDENTIFICACIÓN Y CONTROL DE IMPACTOS AMBIENTALES

En cuanto al control de impactos, la Industria Militar implementó los controles operacionales requeridos para eliminar, contrarrestar o mitigar los impactos que se generan dentro de los procesos de Indumil. Esto ha permitido reducir: el riesgo de emergencias ambientales, la contaminación y el consumo de recursos.



Cuantificación de impactos cinco últimos años

Tipo de impacto



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 las posibles afectaciones que durante sus procesos productivos se puedan realizar al ambiente, se llevó a cabo los siguientes monitoreos en los diferentes procesos:



- Emisión de ruido y ruido ambiental.
- Emisiones isocinético-atmosféricas.
- Calidad de aire.
- Caracterización de vertimientos y agua potable.

Así se cumplió con el objetivo de prevenir la contaminación y el impacto al medioambiente.

PROGRAMA CONSERVACIÓN DE FLORA Y FAUNA



Se llevaron a cabo **jornadas de reforestación** y conservación de las especies arbóreas en cada una de las fábricas, para contribuir al mejoramiento de la calidad del aire, la protección del suelo y la conservación del recurso hídrico.

Reservorio FAGECOR

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN EN EL SGA

Dentro del programa de capacitación y formación se llevaron a cabo temas como:



Tratamiento de agua potable FAGECOR

- Preparación y respuesta ante emergencias, ahorro y uso eficiente del agua
- Manejo y transporte de sustancias químicas
- Segregación y disposición de residuo
- Sensibilización del sistema de gestión ambiental
- Identificación de aspectos e impactos ambientales

PROYECTOS DE DISEÑO Y DESARROLLO

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:

EXPLOSIVOS - PROYECTOS DE DISEÑO Y DESARROLLO

EXPLOSIVO DE CORTE

A solicitud del cliente Concesión Túnel Aburrá-Oriente S.A., se desarrollaron muestras funcionales del explosivo precorte tipo hidrogel encartuchado adosado con cordón detonante (serie de hasta once cartuchos de Indugel Plus AP x 26 mm x 500 mm

adosados con cordón detonante de 12 g/m), y optimización del producto que actualmente ofrece la Industria Militar en presentación de envase tubular rígido: reducción en el diámetro de barrenación de 51 mm a 45 mm, con un mejor avance y menores costos de operación.

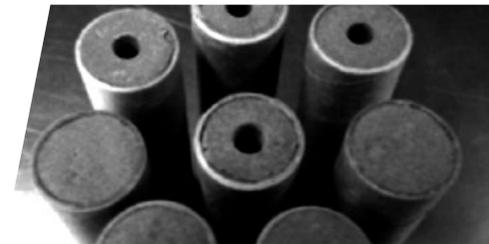


Explosivo de corte

PROPELENTE SÓLIDO PARA DESMINADO HUMANITARIO

Desarrollo del propelente y su sistema de ignición, como parte del Proyecto "Nuevos productos y servicios para desminado humanitario - Fase 1", con fines de destrucción de Artefactos

Explosivos Improvisados (AEI) in situ, por medio de un dispositivo deflagrante basado en oxidantes fuertes, aluminio y matriz polimérica.



Sólido para desminado humanitario

CARGAS LINEALES

Se realiza levantamiento de información a nivel de vigilancia tecnológica relacionada con cargas explosivas de corte lineal (flexibles o rígidas), utilizadas en demolición y en aplicaciones militares y estudio

de las variables críticas que inciden en el desempeño funcional de estas cargas lineales, principalmente el diseño geométrico de componentes y la ingeniería de materiales asociada a la balística interna de la carga.

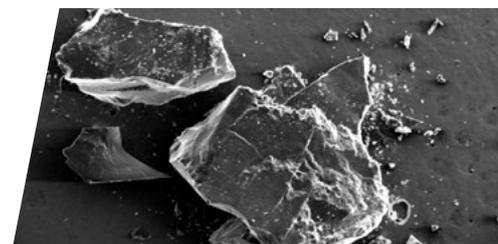


Cargas lineales

REEMPLAZO DEL CARBÓN VEGETAL EN LA PÓLVORA NEGRA PARA FABRICACIÓN DE MECHA

Se realizan ensayos de caracterización de carbones minerales, carbón vegetal obtenido por carbonización de madera

sauce en la fábrica de explosivos, y grafito, destinados a la formulación de la nueva pólvora negra.



Microscopia Electrónica de Barrido-MEB



Máquina pelletizadora de pentrita

DISEÑO Y FABRICACIÓN DE MOLDES PARA LA MÁQUINA PELLETIZADORA DE PENTRITA

Diseño y fabricación de moldes para pastillas de pentrita flegmatizada (insensibilizada), a solicitud de la Fábrica Santa Bárbara, para tren de fuego de la espoleta de granada 40mm.

PRODUCTOS MILITARES - PROYECTOS DISEÑO Y DESARROLLO



Banco Hoffman 110-DQ

SISTEMA DE MEDICIÓN BANCO DE PRUEBAS 110 - DQ

Diseño, programación e implementación de un sistema de visión artificial para el banco de pruebas Hoffman 110-DQ, que permite reducir errores de medición y tiempos de verificación, y asegurar la calidad de visores nocturnos.

Se optimiza el tiempo de respuesta de la inspección de los tubos intensificadores que se analizan para entrega de los visores nocturnos al cliente, tanto los que llegan por mantenimiento como producto nuevo.



Aparato de puntería

APARATO DE PUNTERÍA DIGITAL (NUEVA VERSIÓN)

Fabricación de prototipo con nuevas tarjetas de programación para aparato de puntería electrónico para morteros de 60mm, 81mm y 120mm.

Esta nueva versión facilita la operación de los morteros con mejor precisión y rapidez en la operación militar.



Granada de 40 mm media velocidad

GRANADA DE 40 MM MEDIA VELOCIDAD (NUEVA VERSIÓN)

Diseño de una granada de 40mm H.E., que cuenta con un alcance de 800 metros, el cual es mayor que la actualmente suministrada por Indumil a las Fuerzas Militares

y la Policía. El desarrollo de este nuevo producto aumenta la capacidad de fuego de las Fuerzas Militares y la Policía, y permite abrir nuevos mercados en el exterior.

DESARROLLO DE PIEZAS EN POLÍMERO PARA MEJORAMIENTO DEL FUSIL GALIL ACE

Desarrollar y optimizar piezas en polímero del fusil GALIL ACE Cal 5.56 mm, en sus tres modelos (21, 22 y 23), para mejorar el desempeño del arma de acuerdo con las recomendaciones

y requerimientos de los clientes. Diseño de cuerpo culata con alma metálica; se realizaron pruebas funcionales al molde de inyección y pruebas de resistencia, según protocolo.



Cuerpo culata nacional

DESARROLLO DE CARGA TÁCTICA DIRIGIDA

Desarrollo de una carga de fragmentación para uso de las Fuerzas Militares, utilizada en la defensa de bases móviles y fijas, que cumpla con las mismas características físicas y parámetros de desempeño que la carga

Claymore, y adicionalmente que su sistema de activación sea controlado a voluntad del operador. El desarrollo de este nuevo producto permite mejorar la capacidad de ataque y de protección de las Fuerzas Militares en misiones de campo.



Carga táctica dirigida

ARMAS - PROYECTOS DE DISEÑO Y DESARROLLO

MEJORAMIENTO REVÓLVER

Mejoras en el diseño del revólver, actualización y ajuste de la documentación técnica para el

mejoramiento del proceso de fabricación, para garantizar la calidad del producto y la oportunidad de entrega a los clientes.



Revólver y sus partes

MEJORAMIENTO ESCOPETA DE UN TIRO SANTANDER

Mejoramiento del diseño de la escopeta de un tiro Santander, mediante la realización de una revisión, diagnóstico y formulación de cambios en su diseño, que garanticen su correcto funcionamiento, desempeño y

óptima apariencia estética, para brindar de esta forma un producto confiable y duradero al cliente. Se fabrican cinco prototipos para realizar mediciones, pruebas de agrupamiento, velocidad, fiabilidad, resistencia y seguridad del arma.



Escopeta de un tiro Santander



Pistola Córdoba compacta y táctica

DESARROLLO DE PROTOTIPOS PISTOLA CÔRDOVA MODELOS COMPACTA Y TÁCTICA (FASE I)

Diseño de la pistola compacta y táctica, elaboración de documentación técnica fabricación de prototipos para mediciones, para la realización de pruebas funcionales.

Con el desarrollo de estos prototipos se pretende ampliar el portafolio de productos de la Industria Militar, innovando de tal manera que el cliente se beneficie con productos diferentes para la aplicación que requiera.



Pistola Córdoba modelo estándar 9 x 19 mm

DESARROLLO PISTOLA CÔRDOVA MODELO ESTÁNDAR (FASE III DE III)

Validación diseño de la pistola realizando mejoras para garantizar un excelente desempeño, ajuste y puesta a punto de líneas de

producción y elaboración, y aprobación de la documentación técnica de producto y de proceso.



Fusil Galil AR semiautomático

PROTOTIPO FUSIL GALIL AR SEMIAUTOMÁTICO

Desarrollo prototipo fusil Galil AR semiautomático, con culata retráctil de seis posiciones (semiautomático). Con el desarrollo de estos prototipos se pretende

ampliar el portafolio de productos de la Industria Militar, innovando de tal manera que el cliente se beneficie con productos diferentes para la aplicación que requiera.

SERVICIOS - PROYECTOS DE DISEÑO Y DESARROLLO

RESULTADO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA EL DESMINADO HUMANITARIO FASE I

Desarrollar productos y servicios para atender la demanda generada por la política pública de acción integral contra minas en Colombia (documento COMPES 3567 2009).

PROYECTO VEHÍCULO ANTIEXPLOSIVO LIGERO - VALI



Apropiación de conocimiento generado por la UMNG, para desarrollar mejoras en los robots VALI.



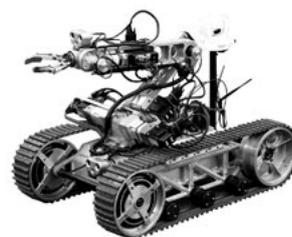
Diseño y prototipado de gafas y cámara para propuesta de VALI 3.0.



Presentación de prototipos en Expodefensa



Fabricación de brazo para mantenimiento correctivo de VALI 2.0.



Vehículo Antiexplosivo Ligero VALI 2.0

PROYECTO CAMPO DE PRUEBAS TÉCNICAS Y CIENTÍFICAS PARA EL DESMINADO HUMANITARIO



Contratación de estudio de suelos, el cual servirá para describir las características generales del área y reconocer los diferentes tipos de suelo que se encuentran en el área para mirar la representatividad que tiene a nivel nacional.



Se realizó el borrador de la ficha técnica para el área de prácticas caninas.



Se atendieron visitas técnicas al campo de pruebas con el fin de dar a conocer el proyecto a la comunidad científica.

PROYECTO CARGA DEFLAGRANTE



Desarrollo de métodos y operaciones de conformado y termocurado de las barras de propelente experimentales.



Desarrollo de pruebas de caracterización de las barras de propelente (prueba de empuje, temperatura de llama y tiempo de combustión), elaboración de protocolos de ensayo para su caracterización funcional como dispositivo deflagrante.



Diseño del sistema de ignición para proporcionar la energía de activación química del propelente, accionado mediante pulso eléctrico inalámbrico (radiofrecuencia).

CONTINUACIÓN DE DESARROLLO CHALECOS FIC

Fabricación de muestras, ajuste norma técnica MDN, pruebas balísticas a chalecos, apoyo modelo de gestión de operación para la alianza y evaluación para posible certificación NIJ de chalecos.

Desarrollar y probar un conjunto de prototipos para preserie de chalecos antibalas y placas accesorias, a partir de los conocimientos adquiridos con el convenio "Sistemas de protección balística" y las capacidades de las entidades FORPO y CIAC.



Chaleco FIC



Prensa Wabash

INSTALACIÓN PRENSA WABASH EN FASAB (INSTALACIÓN Y PUESTA EN FUNCIONAMIENTO INTEGRANDO PRODUCTOS DE DESARROLLO INTERNO)

Implementación de equipos adquiridos en los convenios GSED con recursos de la Industria Militar, para la fabricación

de placas nivel III NIJ requeridas para la elaboración de chalecos de protección balística ALIANZA FIC.

EXPORTACIONES - PROYECTOS DISEÑO Y DESARROLLO

FUSIL GALIL AR Y SUS MODELOS ACE 21, 22 Y 23



Fusil Galil AR



Diseñar y desarrollar nuevos utillajes, de acuerdo con los cambios implementados en las piezas del fusil Galil, esto con el fin de la mejora continua del proceso.



Actualizar, digitalizar y liberar la documentación pertinente para la optimización y estandarización de los procesos de fabricación del fusil Galil y sus diferentes modelos.



Diseñar, ajustar e implementar todos los cambios realizados en las piezas microfundidas utilizadas en el proceso de fabricación del fusil Galil.

PRODUCTOS METALMECÁNICOS



Materiales antidesgaste

DESARROLLO MATERIALES ANTIDESGASTE

Desarrollo de materiales resistentes a la abrasión y desgaste para el sector minero y metalmeccánico. Se abre una nueva línea de negocios para sustituir la importación de este tipo de piezas sometidas a desgaste.

DESARROLLO DE PIEZAS LATINCO

Desarrollo de un rotor de succión con características asociadas a resistencia al desgaste por abrasión y por cavitación generada por el material particulado

proveniente del agua de los ríos. Elemento desarrollado para ser fabricado por procesos de fundición y mecanizado, para la empresa Latinco S.A.



Piezas Latinco

DESARROLLO PROCESO DE FORJA (KING PIN)

Diseño y fabricación utillaje y moldes para la implementación del proceso de forja del KING PIN, puesta a punto de las prensas 600 y 1.800 ton, fabricación de cinco prototipos para

la validación del utillaje y moldes. El desarrollo de este producto abre una nueva línea de negocios para surtir el mercado de repuestos en el sector transportador de carga.



Utillaje proceso de forja King Pin

DESARROLLO DE RUEDAS FERROVIARIAS

Diseño de rueda para tren, generando la documentación técnica requerida, como planos, gamas de fabricación y norma de producto terminado, "Ruedas ferroviarias de acero al carbón IMC"

IM FS GIN NR 036. El desarrollo de este producto abre una nueva línea de negocios para surtir el mercado de repuestos en el sector ferroviario.



Ruedas Ferroviarias

DESARROLLO DE PIEZAS MICROFUNDIDAS EN MATERIALES NO FERROSOS

Desarrollo de piezas en materiales no ferrosos para el proceso de microfundición; se abre la posibilidad de una nueva línea de

negocios en la fabricación de piezas en aluminio, de acuerdo con los resultados obtenidos en las pruebas de proceso.



Piezas microfundidas en materiales no ferrosos

DESARROLLO DE MOLDES AUTOMATIZADOS

Desarrollo de moldes con extracción automática para aumentar la productividad y reducir los costos de fabricación de las diferentes piezas microfundidas del sector militar.



Moldes

DESARROLLO DE TUERCA MICROFUNDIDA FERRACEROS

Desarrollo de producto y fabricación de preserie para validación por parte del cliente Ferraceros S.A. La información

técnica generada, como plano, gamas de fabricación y planes de inspección, se encuentra en proceso de aprobación.



Tuerca microfundida



Conjunto Twist Lock

DESARROLLO CONJUNTO TWIST LOCK PARA TRACTEC

Desarrollo conjunto Twist Lock, cuya función es fijar los contenedores al remolque para su transporte. El desarrollo de este nuevo producto

para la firma Tractec permite abrir una nueva línea de negocios para el sector de transportes de carga pesada.



Impeller Wide

DESARROLLO IMPELLER WIDE 460 MM

Diseño de Impeller Wide, elaboración de planos de la pieza terminada, diseño de dispositivos para su fabricación por proceso de fundición, elaboración de las gamas de

fabricación, en proceso de fabricación modelos y utillajes para la fabricación de muestras, las que deben ser validadas por el cliente.



Macho Taservin

DESARROLLO MACHO EN ACERO PARA MOLDE DE INYECCIÓN DESPULPADORA DE FRUTAS

Desarrollo de piezas microfundidas de geometrías complejas para moldes de inyección para la firma Taservin & CÍA. El desarrollo de

este producto abre un nuevo mercado en el suministro de repuestos en el sector de procesamiento de alimentos.



Dados para conformado- tubos Acesco

DESARROLLO DE DADOS PARA CONFORMADO DE TUBOS - ACESCO

Desarrollo de elementos para el conformado de tubos de arquitectura metálica para la firma Acesco. El desarrollo de este tipo de productos abre un

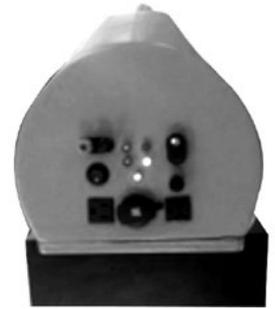
nuevo mercado para el suministro de repuestos y diseño de los mismos para el procesamiento de diferentes materiales utilizados en la construcción.

NUEVAS LÍNEAS DE DESARROLLO

CONTINUACIÓN DESARROLLO PLANTAS DE ENERGÍA PORTÁTIL

Desarrollo de un sistema para la generación de energía portátil, mediante la utilización de baterías de ion litio, ideal para recargar cualquier dispositivo electrónico que

opere con 12 V.D.C., como radios de telecomunicación, celulares, linternas, etc. La aplicación de este producto puede ser civil, militar o de grupos de rescate.



Planta de energía portátil

DESARROLLO PORTAFUSIL

Desarrollo de un portaarma, cumpliendo requisitos y necesidades de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional. Producto desarrollado para el fusil ACE.



Portafusil

DESARROLLO PIEZAS MICROFUNDIDAS IWI

Desarrollo piezas microfundidas para fusiles ACE, GALIL y pistola JERICHO, para suplir las necesidades del cliente interno (Fagecor) y el externo (IWI) en la fabricación de estos repuestos.

CONTINUACIÓN DESARROLLO COPA PREFRAGMENTADA GRANADA DE 40 MM H.E

Desarrollo e implementación del proceso de fabricación de la copa prefragmentada para la granada de 40 mm H.E., para

disminuir costos en su fabricación y no depender de proveedores externos para este tipo de material.



Granada de 40 mm media velocidad

PROYECTOS DE INVERSIÓN

FAGECOR

PROYECTO DE ADQUISICIÓN RECTIFICADORA PLANA Y REMACHADORAS RADIALES

Adquisición de una rectificadora plana para el taller de mecanizados y dos remachadoras radiales para el taller fusil. Se disminuyen los costos de

fabricación en las piezas de escopeta y pistola Córdoba, y aumenta la capacidad instalada en procesos de fabricación de revólver, fusil y desarrollos nuevos.

PROYECTO DE ADQUISICIÓN TORNO CONVENCIONAL Y PROYECTOR DE PERFILES

Adquisición de un torno convencional para el taller de mantenimiento, y proyector de perfiles para el taller de herramientas, para garantizar en forma oportuna y confiable el control

de perfiles geométricos de productos mecanizados y herramientas de formas especiales a los procesos productivos, a fin de optimizar tiempos y costos de producción.

PROYECTO DE ADQUISICIÓN TORNO FRESADOR MEDIANO CON EJE Y

Adquisición de un torno fresador mediano con eje Y, que permite el mecanizado de piezas pequeñas necesarias para la pistola Córdoba para realizar operaciones de alta

precisión, reducir tiempos muertos y aumentar la capacidad de producción y fabricación de piezas con geometrías complejas garantizando la calidad de la pieza.

PROYECTO DE ADQUISICIÓN MOLDES PARA CAJAS PARA MUNICIÓN

Diseño y fabricación de moldes para caja plástica de munición (cal. 5,56 mm, cal. 9 mm y cal. 38 L), que permite reemplazar y unificar la forma de empaque, disminuyendo el daño ambiental, supliendo las falencias en el diseño de las cajas para atender los

requerimientos del cliente, cumpliendo con condiciones de resistencia al impacto, hermeticidad, apilamiento y fabricados a partir de materiales recuperables que impactan en menor medida el ambiente, garantizando la integridad del producto.

PROYECTO DE ADQUISICIÓN DE UNA LÍNEA DE HORNOS PARA EL TALLER DE TRATAMIENTOS TÉRMICOS, PARA ATENDER LAS NECESIDADES DE LAS FUERZAS MILITARES Y LA POLICÍA NACIONAL

Adquisición y/o fabricación, montaje y puesta en marcha de la línea de hornos para el taller de tratamientos térmicos.

FEXAR

PROYECTO DE ADQUISICIÓN DE MONTACARGAS CABINADO DE 5 TONELADAS

Adquisición de un montacargas cabinado de 5 toneladas con el fin de abastecer de materias primas los talleres.

PROYECTO DE ADQUISICIÓN DE EQUIPOS PARA EL TALLER DE MANTENIMIENTO: CIZALLA, PUNZONADORA, PLEGADORA, CNC 3+1 Y TORNO DUAL MECÁNICO

Adquisición de una plegadora, una punzonadora y una cizalla para la actualización tecnológica del taller de mantenimiento que garanticen la

capacidad, precisión, oportunidad y calidad en la fabricación de piezas y dispositivos requeridos en los diferentes procesos de la Fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte.

PROYECTO DE ADQUISICIÓN DE SISTEMAS DE CODIFICACIÓN

Adquisición de tres sistemas de codificación de tinta visible e invisible que permite aumentar la eficiencia y

automatizar el proceso de codificación de explosivos Pentofex e Indugeles para su identificación y trazabilidad.

LÍNEA AZUL Y DESMINADO HUMANITARIO

La Industria Militar continúa trabajando en el desarrollo de productos de práctica - Línea Azul y Desminado Humanitario.





A photograph of a laboratory setup featuring several glass flasks and tubes. One flask in the foreground contains a bright green liquid. The background shows a complex network of metal pipes and structural beams, suggesting an industrial or research environment. The lighting is warm and yellowish.

CAPÍTULO 3

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Durante la vigencia 2015 el área de Recursos Humanos cumplió el objetivo del proceso aplicando la normatividad laboral vigente, gestionando la cultura, el clima laboral, la capacitación, las competencias, la compensación, el

bienestar, manteniendo una planta de personal adecuada, que contribuyó al desarrollo del pensamiento estratégico de la Organización. En la ejecución de esta labor se desarrollaron las siguientes actividades:

PLANIFICACIÓN Y MEJORA DE LAS PERSONAS

GENERACIÓN DE EMPLEO

Dentro del marco de la responsabilidad social empresarial, Indumil, para la vigencia 2015,

generó 1.601 empleos directos entre funcionarios de planta y misión, como se referencia a continuación:

1.601
EMPLEOS DIRECTOS

Planta

983
2013

983
2014

983
2015

Temporales

876
2013

628
2014

618
2015

Tipo de vinculación

INGRESO Y RETIRO DE PERSONAL

A continuación se registra el comparativo correspondiente al ingreso y retiro de personal de planta durante los últimos cinco años:

Ingresos

96
2011

88
2012

71
2013

86
2014

43
2015

Retiros

31
2011

59
2012

50
2013

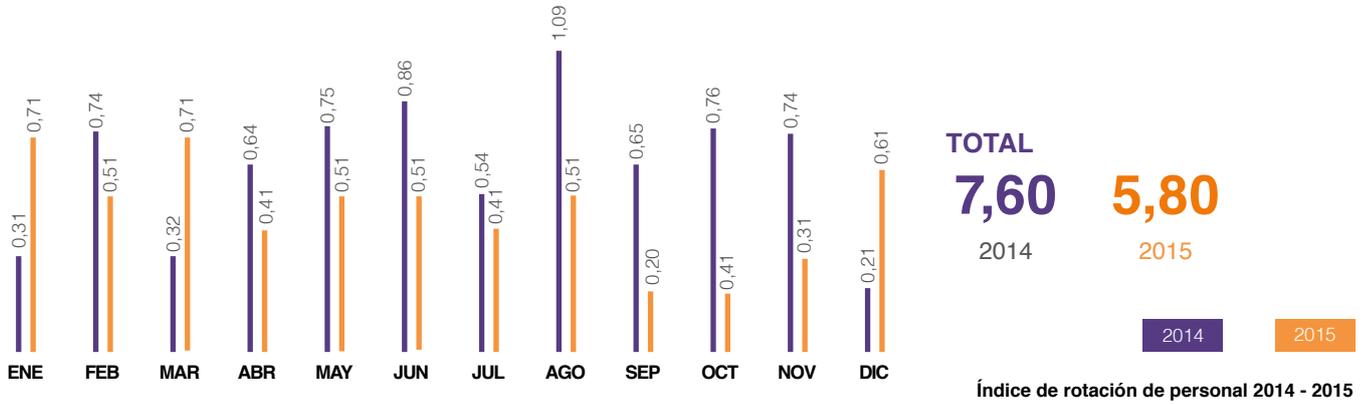
71
2014

57
2015

Ingresos y retiros de personal últimos cinco años

ROTACIÓN DE PERSONAL

A continuación se presenta el comportamiento del índice de rotación de personal en los dos últimos años:



Para el 2015 el índice de rotación de personal fue del 5,80%, calculado con base en los retiros del año sobre la planta de personal global. Comparado este índice con el del 2014, cuyo resultado fue del 7,60%, se presenta mejoramiento significativo de la rotación, con una disminución

porcentual de 23,7%. 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.

23,7%
DISMINUCIÓN PORCENTUAL

PROMOCIONES SALARIALES

Teniendo en cuenta que la Industria Militar es una organización que busca la equidad e imparcialidad, durante el 2015 las promociones

fueron obtenidas por quienes más lo merecían, de acuerdo con el cumplimiento de requisitos y los logros alcanzados.

Promociones	44	16	20	24
Unidad de negocio	OF. CENTRALES	FAGECOR	FEXAR	FASAB

Promociones y ascensos 2015

DESARROLLO DE LAS PERSONAS

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

Este programa se ha realizado de manera sistemática en la Industria Militar como pilar estratégico para el mejoramiento de los procesos y las competencias de los funcionarios. Así mismo, se desarrolló atendiendo las necesidades de conocimientos esenciales de los empleados en las unidades de negocio.

Para la vigencia 2015 el programa de formación se desarrolló de manera óptima con una ejecución del 100 % del presupuesto, evidenciándose la mejora en el proceso con respecto a la vigencia 2014. Se ejecutó el plan de capacitación interna y externa para la vigencia 2015, con la realización de 407 capacitaciones.

407
CAPACITACIONES

Unidad de negocio	OF. CENTRALES	FAGECOR	FEXAR	FASAB
INTERNAS	14	119	104	48
EXTERNAS	55	30	14	23

Plan de Capacitación 2015 - Tipos de capacitación 2015

En el 2015 se planeó la capacitación, teniendo en cuenta las últimas tendencias de desarrollo de las personas, el plan estratégico, los cambios del entorno, la búsqueda de la proyección personal, la mejora de las competencias y la retención laboral. Como consecuencia adicional se logró la mejora del ambiente laboral, ya que la capacitación formó parte del salario emocional, reflejado en el crecimiento personal y profesional de los empleados.

Para la planificación de la capacitación se implementó la metodología de

levantamiento de conocimientos esenciales, de donde se identificaron brechas de capacitación frente a los perfiles del cargo, lo cual permitió levantar un plan de capacitación a tres años. Para la vigencia 2015 se ejecutaron 407 capacitaciones, 130 más que en el 2014, lo cual evidencia mejoramiento en el proceso, teniendo en cuenta que los funcionarios cuentan con la oportunidad de desarrollar su potencial, siendo esta una forma para crecer laboralmente y cerrar brechas de las competencias requeridas en el cargo para el cumplimiento pleno de sus funciones.

INTERNAS

57

2014

285

2015

EXTERNAS

73

2014

122

2015

Comparativo Plan de Capacitación 2014 - 2015

PROGRAMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La Industria Militar, en busca del mejoramiento continuo y con el fin de conectar en forma clara y directa los propósitos y estrategias a los procesos y a las actividades que desarrolla cada uno de los funcionarios, implementó durante el 2015 la fase II del Modelo de Gestión Humana por Competencias, el cual se ha ejecutado con el apoyo de la Universidad de los Andes, que en compañía de los dueños de los procesos han aplicado métodos de observación, autodescripción, entrevistas, incidentes críticos, cuestionarios y panel de expertos, lo que permite identificar los perfiles profesionales y las condiciones de desarrollo profesional. Así se dio cumplimiento, en el 2015, a la Etapa I

del Plan de Acción, para establecer el nuevo modelo de descripción de puestos de trabajo y fichas de cargo.

La ejecución de la fase II del proyecto permitió establecer las competencias organizacionales, directivas y por procesos, que regirán a partir de la fecha en la Empresa, dando paso a la inclusión de dichas competencias en las fichas de cargo y en la evaluación de desempeño en el 2016. La Etapa III de este proyecto, para ejecutarse durante el 2016, consiste en la definición y calificación de los niveles de la competencia y la planificación y ejecución de planes de mejoramiento y nivelación.

1

COMPETENCIAS DIRECTIVAS

- PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO
- DESARROLLO DE PERSONAS
- DIRECCIÓN DE GRUPOS
- COMUNICACIÓN GERENCIAL
- LIDERAZGO
- MOTIVACIÓN DEL PERSONAL
- SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES
- PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

2

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

- COMPROMISO ORGANIZACIONAL
- ORIENTACIÓN A LA CALIDAD
- BÚSQUEDA DE RESULTADOS
- ORIENTACIÓN AL NEGOCIO
- TRABAJO EN EQUIPO
- COMUNICACIÓN EFECTIVA
- ORIENTACIÓN AL SERVICIO
- COMPROMISO ORGANIZACIÓN

3

COMPETENCIAS POR PROCESO

- CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES
- GESTIÓN INTEGRAL DEL PROCESO
- DOMINIO DEL PROCESO
- USO DE MÉTODOS PROCEDIMIENTOS Y SISTEMAS
- MANEJO DE INFORMACIÓN
- GESTIÓN DE RIESGOS
- GESTIÓN DE INVENTARIOS
- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
- ASESORÍA COMERCIAL

Competencias resultado del proyecto con la Universidad de los Andes

ACTIVIDADES DE BIENESTAR Y AMBIENTE LABORAL

El ambiente laboral y el bienestar integral de los funcionarios constituye un aspecto fundamental en la Empresa, y el mejoramiento del mismo se constituyó en un reto para cumplir durante el 2015.

De ahí la importancia de haber implementado en la Industria Militar el Plan de Bienestar y Ambiente Laboral 2015, el cual se encuentra orientado a emprender acciones de mejora en ciertos aspectos valorados como críticos, bajos y muy bajos en la encuesta de medición de ambiente laboral realizada en el 2014, por la firma Great Place to Work, siendo este el punto de partida para “hacer de Indumil un gran lugar para trabajar”, definido por GPTW como “*aquel en*

el que usted confía en las personas para las cuales trabaja, siente orgullo de lo que hace y le gustan las personas con las que trabaja”¹, un propósito a mediano y largo plazo que requiere del protagonismo de todos los actores sociales presentes en la Organización, en un compromiso por la construcción de un ambiente laboral que facilite el desempeño de las labores, aumente la motivación y disposición de los funcionarios y se convierta en un espacio de relaciones laborales saludables.

A continuación se presenta una síntesis de las actividades que fueron desarrolladas dentro del marco del Programa de Bienestar y Ambiente Laboral 2015:



“DEPENDE DE MÍ”

Objetivo

“Generar un espacio de reflexión a través del cual los funcionarios de la Industria Militar se concientizaran acerca de su protagonismo en todas las vivencias y experiencias de su vida, entre ellas su responsabilidad en la creación de buen ambiente laboral y en el mejoramiento de los aspectos que se encuentran incidiendo negativamente en este al interior de la Empresa”.

“Depende de mí” fue una actividad orientada a lograr que el funcionario se percibiera como el protagonista, dado que es la persona más próxima a las aspectos y situaciones que inciden negativamente en el ambiente laboral, y quien tiene el control de permitir o no que estos se sigan presentando dentro de su equipo de trabajo, evitando que la responsabilidad sea desplazada a otros entes o actores externos, que por su condición tienen menos control en estas situaciones.

La actividad facilitó el encuentro e integración de los funcionarios de

todos los niveles y unidades de la Organización, garantizando con ello el acceso igualitario de estos espacios de aprendizaje, formación integral, lúdica y recreación, fortaleciendo así la equidad en el trato y la ausencia de favoritismo, aspectos que fueron valorados como críticos en la medición de ambiente laboral 2014; de igual manera, se logró que los funcionarios, independientemente de la unidad de negocio a la que pertenecieran, sintieran que no son un ente aislado de la Empresa, sino que, por el contrario, son parte de una familia, aumentando con ello el sentido de pertenencia y equipo de la Empresa.



1. Great Place to Work, “Informe de resultados Indumil 2014”.

“MI CONTRIBUCIÓN AQUÍ ES IMPORTANTE”

Objetivo

“Conmemorar con los funcionarios que desempeñan el cargo de secretario(a) su labor y dedicación, generando espacios de orgullo por el trabajo y la camaradería necesaria para un mejor desempeño de sus funciones”.

Teniendo en cuenta que el reconocimiento por la labor desarrollada de un funcionario motiva e incentiva a este a seguir obteniendo mejores resultados en su trabajo, se propicia un espacio de integración de los jefes con sus secretarías alrededor de un almuerzo, por medio del cual los Jefes realizan un reconocimiento y agradecimiento a ellas por la labor desarrollada.

Dicha actividad, además del acto conmemorativo o de celebración

de su día, permitió generar un espacio de reconocimiento a la labor desarrollada de los funcionarios, con el propósito de demostrarle a este lo valioso e importante que es para la Organización, buscando con ello elevar su motivación, disposición y agrado por la labor desarrollada, permitiendo que este proyecte una buena actitud en su equipo de trabajo, lo cual disminuye el riesgo de la existencia de relaciones conflictivas o distantes, que pongan en juego el ambiente laboral dentro de este.

“ME GUSTA LA FORMA COMO CONTRIBUIMOS CON LA SOCIEDAD”

Objetivo

“Incentivar en los funcionarios las prácticas deportivas y que además contribuyan en una buena causa social, como es la carrera de los héroes”.

Dicha actividad se realizó con varios propósitos: en primer lugar, contribuir con quienes más lo necesitan, haciendo de la Industria Militar una entidad socialmente responsable.

En segundo lugar, permitiéndole a los funcionarios compartir con

sus compañeros en un espacio diferente al laboral, facilitando su integración, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y en general la camaradería necesaria para la existencia de un buen ambiente de trabajo.

“DEPENDE DE NOSOTROS”

Objetivo

“Generar un espacio de integración y trabajo en equipo de todas las unidades de negocio, con el propósito de concientizar a los funcionarios acerca de la responsabilidad y la capacidad conjunta de transformar nuestro espacio laboral”.

“Depende de nosotros” fue una actividad que se realizó con el propósito de concientizar a los funcionarios de la responsabilidad compartida como equipo de trabajo de todo aquello que sucede, así como de la capacidad de transformar todo lo que se quiere; en otras palabras, se pretendía que los funcionarios como una sola organización asumieran la responsabilidad y el protagonismo conjunto de transformar todos los aspectos que se encuentran incidiendo negativamente en el ambiente laboral, bajo el lema “Depende de nosotros”.

Además de lo anterior, “Depende de nosotros” le brindó al funcionario un espacio lúdico, recreativo o de esparcimiento, a través del cual se buscaba que este afianzara y fortaleciera sus relaciones

interpersonales y competencias para trabajar en equipo, que puestas en práctica posteriormente en sus espacios laborales permitirían disminuir la tensión, el estrés y los conflictos que pueden deteriorar la calidad de las relaciones laborales, y poner en juego el ambiente laboral de los equipos de trabajo cuando no se cuenta con dichas competencias.

Así mismo, dicho espacio permitió transmitir al funcionario la idea de que si 1.500 funcionarios fueron capaces de crear una canción en media tarde, son capaces de alcanzar todo lo que se propongan: “TODO DEPENDE DE NOSOTROS”, lo que se debe convertir en un lema de trabajo y de transformación del ambiente laboral dentro de los equipos de trabajo, dado que tienen la capacidad, el poder y el control de transformarlo.

“AQUÍ TENEMOS BENEFICIOS ESPECIALES”: SUBSIDIOS

Objetivo

“Entregar a los funcionarios de planta un auxilio económico para el desarrollo de sus estudios o los de su familia cuando cumplan con los requisitos establecidos”.

La Industria Militar brinda para los funcionarios de planta, que cumplen con los requisitos establecidos en el Instructivo de Beneficios Educativos, un incentivo económico para adelantar sus estudios o los de sus hijos en básica primaria, secundaria, técnicos, tecnológicos, pregrados o posgrados. Dicha actividad incidió positivamente en el mejoramiento del bienestar y ambiente laboral del funcionario, en la medida en la

cual este se siente parte importante dentro de una organización que se preocupa por él y su familia.

A continuación se presenta una tabla que evidencia los beneficios educativos que fueron entregados durante el 2015 a los funcionarios, así como a sus hijos, como apoyo para la consecución de sus estudios técnicos, tecnológicos, de pregrado y posgrados.

Unidad de negocio	OF. CENTRALES	FAGECOR	FASAB	FEXAR	TOTAL
Personal de planta	228	345	219	151	943
No. solicitudes	90	72	55	27	244
Valor en pesos	\$ 66.933.991	\$ 46.465.864	\$ 33.558.561	\$ 15.227.976	\$ 162.186.392

Beneficios educativos 2015

“AQUÍ NOS ANIMAN A EQUILIBRAR LA VIDA LABORAL CON LA VIDA PERSONAL”

Objetivo

“Generar espacios donde los funcionarios puedan desarrollar sus habilidades deportivas, así como compartir y generar sentido de equipo”.

A lo largo del año, la Industria Militar realizó torneos deportivos de tejo, rana, microfútbol y voleibol, a través de los cuales se le brindó al funcionario un espacio de esparcimiento y diversión que le permitiera liberar el estrés y la tensión producto de su carga laboral,

y regresar a su ámbito de trabajo más tranquilo, lo que incidió positivamente en el ambiente laboral de su equipo, dado que redujo la probabilidad de conflictos interpersonales o comunicación inadecuada producto del estrés y la presión.



Campeón torneo de fútbol 2015

“MI DEPENDENCIA, EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR”

Objetivo

“Desarrollar actividades con las áreas, de manera que se generen espacios de credibilidad, respeto e imparcialidad”.

Desde el mes de octubre se realizaron talleres de integración con carácter lúdico-recreativo y de formación en 12 dependencias de todas las unidades de negocio, a través de los cuales se fortalecieron aspectos del ambiente laboral que estaban incidiendo negativamente en su equipo de trabajo; esto permitió que los funcionarios reflexionaran y asumieran compromisos en relación con el mejoramiento de los mismos.

Lo anterior con el propósito de mejorar el ambiente laboral dentro de estos, con base en las ideas,

sugerencias e iniciativas que surjan de los mismos funcionarios, asegurando que los cambios emergen de las mismas personas, quienes los viven y aseguran una mayor permanencia de estos en el tiempo.

Así mismo, estos espacios permitieron que los funcionarios tuvieran la oportunidad de compartir con sus compañeros en otro ambiente diferente al laboral, libre del estrés y la tensión de su cotidiano vivir; esto permitió un mayor acercamiento, comunicación y fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

“AÑOS MARAVILLOSOS”

Objetivo

“Capacitar a los funcionarios que se encuentran próximos a pensionarse sobre cómo enfrentar la etapa de pensionados desde lo personal, familiar y social, con el propósito de facilitar esta transición”.

Teniendo en cuenta que la transición a las diferentes etapas del crecimiento y desarrollo del ser humano se encuentra enfrentada a algunas crisis que limitan el bienestar y la tranquilidad de quienes la viven, así como de los que se encuentran a su alrededor, la Industria Militar, durante el mes de septiembre, le brindo a los funcionarios próximos a pensionarse un espacio

de capacitación, en el cual se utilizan algunos ejercicios formativos, lúdicos y recreativos, para darles a conocer los principales problemas a los cuales probablemente se encuentran enfrentados a nivel personal, familiar y social, en la transición de su vida laboral a la jubilación, y cómo hacer de esto una oportunidad de mejoramiento y crecimiento personal.

“TODOS POR EL ORGULLO DE TRABAJAR AQUÍ”

Objetivo

“Conmemorar el aniversario de la Industria Militar, reconociendo la labor de los funcionarios a través de estímulos, como la Medalla de Honor al Mérito, quinquenios y premio a la iniciativa y espíritu de creatividad, generando así mismo un espacio de construcción de relaciones de trabajo sólidas y orgullo por la Empresa”.

“Todos por el orgullo de trabajar aquí” fue una actividad que logró integrar a todas las unidades de negocio en torno a la celebración del aniversario de la Industria Militar, brindándole además al funcionario un espacio lúdico y recreativo, que permitió la integración de este, así como el fortalecimiento de sus habilidades para trabajar en equipo mediante actividades deportivas. Así mismo, se reconoció el compromiso, sentido de pertenencia y su contribución al logro de los objetivos; lo anterior por medio de la entrega de medallas de honor al mérito y escudos de quinquenios. Estos estímulos permiten reconocer

simbólicamente la labor del funcionario, haciéndole consciente del valor que su trabajo tiene para la organización, incentivándolo y/o motivándolo para dar cada día lo mejor, y permitiendo que se sienta orgulloso de los aportes que realiza, lo cual eleva su satisfacción por su trabajo y permite la generación de un buen ambiente laboral. La celebración del aniversario de la Industria Militar fue una “explosión de alegría y orgullo por el trabajo en la Empresa”; este espacio posibilitó la integración, el esparcimiento y la recreación de los funcionarios, quienes celebraron como una familia el cumpleaños número 61 de la Indumil.

“NAVIDAD EN FAMILIA”

Objetivo

“Compartir la época de Navidad y sus tradiciones con los funcionarios de cada unidad de negocio, generando espacios de amistad y fraternidad”.

Con el propósito de fortalecer las relaciones interpersonales, la integración, el trabajo en equipo y la fraternidad entre los funcionarios, la Industria Militar brindó un espacio durante la época navideña, para la organización de las novenas de aguinaldos, donde los funcionarios unidos por dependencias trabajaron en equipo, coordinando toda la logística necesaria para brindarle a la Organización un espacio lleno de alegría navideña.

Dicha actividad, además de brindarles a los funcionarios la oportunidad de vivir y disfrutar la época navideña, contribuye indirectamente al mejoramiento del ambiente laboral, en la medida en la cual fortalece la comunicación entre los funcionarios y jefes, los une en torno a objetivos comunes, incrementa su sentido de equipo y brinda a toda la Organización un espacio de fraternidad y hospitalidad.

“ACTIVIDAD DE CIERRE ANUAL, ALMUERZO DE COMPAÑEROS”

Objetivo

“Cerrar alegremente el año 2015 celebrando todos los logros obtenidos, recibir un obsequio por parte de la Empresa y los regalos y pasaportes para la diversión de los hijos de los empleados”.

La alegría navideña para nuestros niños es una actividad lúdico-recreativa, a través de la cual se realiza una entrega de regalos a los hijos de los funcionarios de todos los niveles y unidades de la Organización, que se encuentran en las edades de los 0 a los 12 años; lo anterior, con el propósito de demostrarle al funcionario que existe un interés por él, así como por el bienestar de su familia.

Esta actividad, además de lo mencionado, constituye un estímulo e incentivo para el funcionario, en reconocimiento a la labor desarrollada a lo largo del año; con ello se

incrementa su sentido de pertenencia, al sentirse parte de la Empresa, con satisfacción laboral y orgullo por trabajar en la entidad.

Por otra parte, el Centro Vacacional Melgar se convirtió en un espacio de recreación, esparcimiento e integración familiar para los funcionarios de las cuatro unidades de negocio de la Industria Militar, quienes aumentaron su asistencia debido a la diversidad de actividades recreo-deportivas, que fueron impulsadas desde la administración con material reciclado en el centro vacacional.



RESPONSABILIDAD SOCIAL

Durante el 2015 la Industria Militar, por medio de la Fábrica General José María Córdova, ha proporcionado empleo a 21 funcionarios con discapacidad física de la Fundación Matamoros, entre ellos 11 de planta; así se ha demostrado que es una organización socialmente

responsable, en la medida en la cual, sin importar las limitaciones físicas, les ha dado un apoyo económico a través de la generación de empleo, brindándoles las mismas oportunidades de aprendizaje, reconocimiento y agradecimiento por la labor desarrollada.

ENCUESTA DE AMBIENTE LABORAL GREAT PLACE TO WORK

Durante el 2015 se implementó un plan de bienestar y ambiente laboral que buscaba fortalecer los aspectos que fueron encontrados como críticos, bajos y muy bajos en la encuesta de valoración ambiente laboral "Great Place to Work, por medio de

actividades lúdico-recreativas y de integración, que permitieron cerrar brechas existentes en el ambiente laboral y obtener para el presente año un índice de ambiente laboral 55,5, con un avance de 4,8 puntos.

Valoración índice ambiente laboral

Valoración previa 2014

50,7

2014

Valoración actual 2015

55,5

2015

Índice de ambiente laboral 2014 - 2015

Vale la pena resaltar que el incremento del índice de ambiente laboral para el presente año se dio gracias al fortalecimiento, principalmente, de tres variables, que se encontraban incidiendo de manera negativa en la Organización, tales como la imparcialidad, el orgullo por la Organización y la credibilidad, las cuales fueron reforzadas transversalmente en las actividades contempladas en el marco del programa de bienestar y ambiente laboral.

Lo anterior permitió reforzar la equidad en el trato, las relaciones y el acceso igualitario de los funcionarios a espacios de formación y crecimiento personal y profesional, gracias al plan de capacitación; así mismo, se brindaron momentos de esparcimiento, recreación

e integración, teniendo en cuenta que los funcionarios de todas las unidades de negocio, sin importar su cargo o área de desempeño, disfrutaron en conjunto y de manera igualitaria de actividades como "Depende de mí", "Depende de nosotros" y "Orgullo por trabajar en Indumil".

Finalmente se implementó el Programa de Liderazgo Transformacional, con el propósito de contribuir al mejoramiento de los estilos de liderazgo presentes en la Organización que se encontraban limitando la credibilidad y confianza en las relaciones laborales entre los funcionarios y sus jefes, buscando a largo plazo generar cambios que permitan el mejoramiento y la permanencia de un buen ambiente laboral. El programa se aplicó a 120 líderes de la Empresa.

EL PROGRAMA
SE APLICÓ A
120
LÍDERES DE
LA EMPRESA

PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS

La gestión del proceso de compras, durante el 2015, estuvo orientada a garantizar el suministro de los bienes, servicios y obra pública requeridos por la Industria Militar, con calidad y oportunidad, garantizando el cumplimiento de los requisitos, especificaciones y normatividad legal vigente, con compromiso con el medioambiente y con sentido de responsabilidad social.

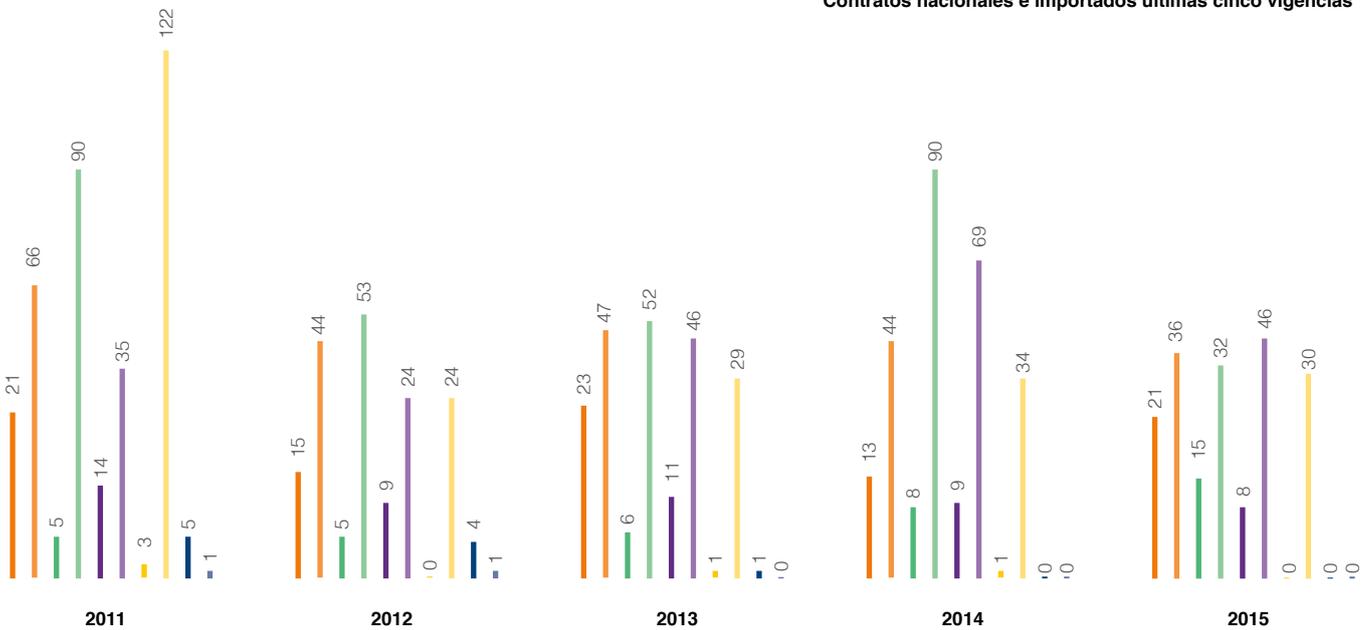
Durante la vigencia 2015 se suscribieron 188 contratos, de

los cuales 44 se celebraron para la adquisición de elementos importados, con una participación del 23 %, y 144 para la adquisición de elementos nacionales, con una participación del 77 %.

En comparación con el año anterior, el número de contratos celebrados durante el 2015 presenta un incremento del 42% en compras importadas y un decremento del 39% en compras nacionales.

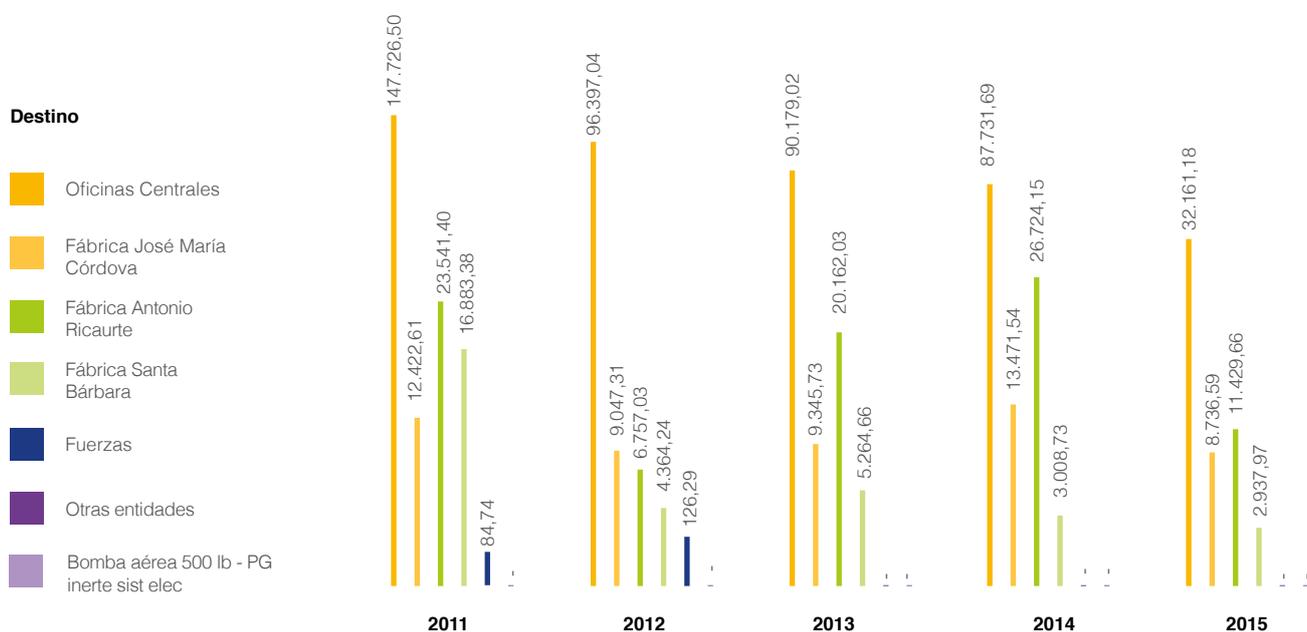
42%
DE INCREMENTO EN COMPRAS IMPORTADAS

Destino



COMPRAS NACIONALES 2015

El valor de la contratación para el 2015, por concepto de compras nacionales, fue de \$55.265,4 millones, discriminados como se muestra a continuación:



Valor de la contratación nacional por unidad de negocio (valores en millones de \$)

TOTAL	200.658,63	116.691,91	124.951,44	130.936,11	55.265,40
	2011	2012	2013	2014	2015

COMPRAS IMPORTADAS 2015

Durante la vigencia 2015 se suscribieron 44 contratos para la adquisición de elementos

importados, de los cuales 42 fueron pactados en dólares, por un valor de US\$45.960.410,74.

DESTINO	2011	2012	2013	2014	2015	2015
Oficinas Centrales	45.183.042,62	14.324.945,74	60.735.748,22	8.178.209,00	31.184.391,98	0,0
Fábrica José María Córdova	1.004.912,50	43.798.514,63	2.035.801,17	1.238.189,00	9.924.954,11	4.370,4
Fábrica Antonio Ricaurte	5.366.894,43	5.651.038,87	7.344.271,58	18.421.547,00	4.851.064,65	216,5
Fábrica Santa Bárbara	818.788,00	-	133.965,00	758.400,00	-	1.078,1
Fuerzas	2.899.915,38	2.452.988,50	99.068,48	-	-	-
Otras entidades	-	-	-	-	-	-
TOTA US\$	55.273.552,93	66.227.487,74	70.348.854,45	28.596.345,00	45.960.410,74	-

Valor de la contratación importada, por destino, del 2011 al 2015

CONTRATOS ADICIONALES SUSCRITOS EN EL 2015

Los contratos adicionales que incrementaron valor en pesos generados durante la vigencia del 2015, alcanzaron la suma **\$29.543,3 millones**. De igual

manera durante el año se suscribieron diez (10) adicionales, que incrementaron el valor en dólares, cuya cifra alcanzó los **US\$44.481.171,00**.

US \$

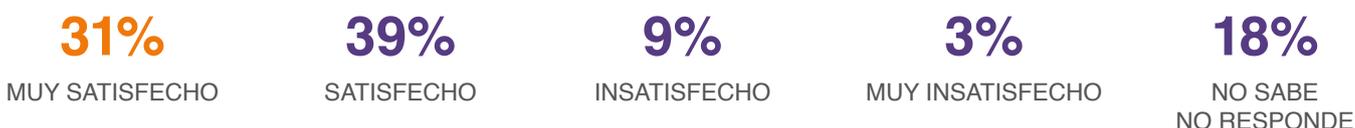
44.481.171

DE INCREMENTO DE
CONTRATOS ADICIONALES

ENCUESTA A PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA MILITAR

La Subgerencia Administrativa - División de Adquisiciones, durante la vigencia 2015, aplicó la encuesta anual a proveedores, con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción,

identificar oportunidades de mejora y conocer los factores determinantes para desarrollar relaciones de mutuo beneficio. A continuación se presentan los resultados:



Nivel de satisfacción de proveedores 2015

GESTIÓN EN COMPRAS - AHORROS DE LA INDUSTRIA MILITAR

La Subgerencia Administrativa - División de Adquisiciones, con el objetivo de optimizar la contratación de la Industria Militar, implementó la formalización de

convenios; a continuación se relacionan convenios y contratos suscritos que aportan a la generación de ahorros durante el 2015.

- Adquisición de los elementos requeridos para cumplir con los programas de mantenimiento de las fábricas, con Lugo Hermanos.
- Materiales de construcción, con Sodimac Colombia S.A.
- Suministro de llantas, con la firma Importadora de Llantas Especiales S.A.

- Suministro de papel y formas continuas, con la firma Distribuidora de Papeles S.A.
- Suministro de repuestos TKF, con el fabricante, lo que beneficia a la Industria Militar en razón a que se elimina la contratación a través de intermediarios.

Por otra, parte es importante destacar la gestión adelantada por parte de la Subgerencia Administrativa – División de Adquisiciones con la firma Witt Handel

GmbH, representada en Colombia por LDM Representaciones SAS, para la adquisición de nitrato de amonio (ANPP), requerido por la Fábrica de Explosivos

Antonio Ricaurte al mejor precio del mercado.

Es de resaltar que a pesar de la fluctuación de la Tasa Representativa del Mercado (TRM), se suscribió para el 2015 contrato de nitrato de amonio (ANPP), con una reducción del valor por tonelada DAP del 22%, en comparación con el contrato suscrito en el 2014, lo que se traduce en ahorros para la Industria Militar de **US\$1.930.136,00** aproximadamente.

De igual manera, se logró suscribir un adicional por el 100 % al Contrato de

Compraventa Importado N° 3-010/2015, el cual se firmó el 21 de julio del 2015 con el material requerido (5.200 Ton), al mismo precio pactado en el contrato principal.

Se destacan las Invitaciones a Subasta a la Inversa (ISI), ya que durante el año se realizaron 19 ISI, de las cuales 16 se realizaron en pesos y tres dólares, de modo que se generó un ahorro de **\$ 689,9 millones** de pesos.

A continuación se puede apreciar el valor de la contratación mediante la modalidad ISI, tanto en pesos como en dólares.

22%
DE REDUCCIÓN DEL
VALOR POR TONELADA DAP

Contratación modalidad ISI

COP\$ 2.070,4 millones
USD \$ 231.000,00

VALOR 2014

COP \$ 4.313,6 millones
USD \$ 977.626,00

VALOR 2015

Valor de la contratación mediante modalidad ISI, en pesos y dólares

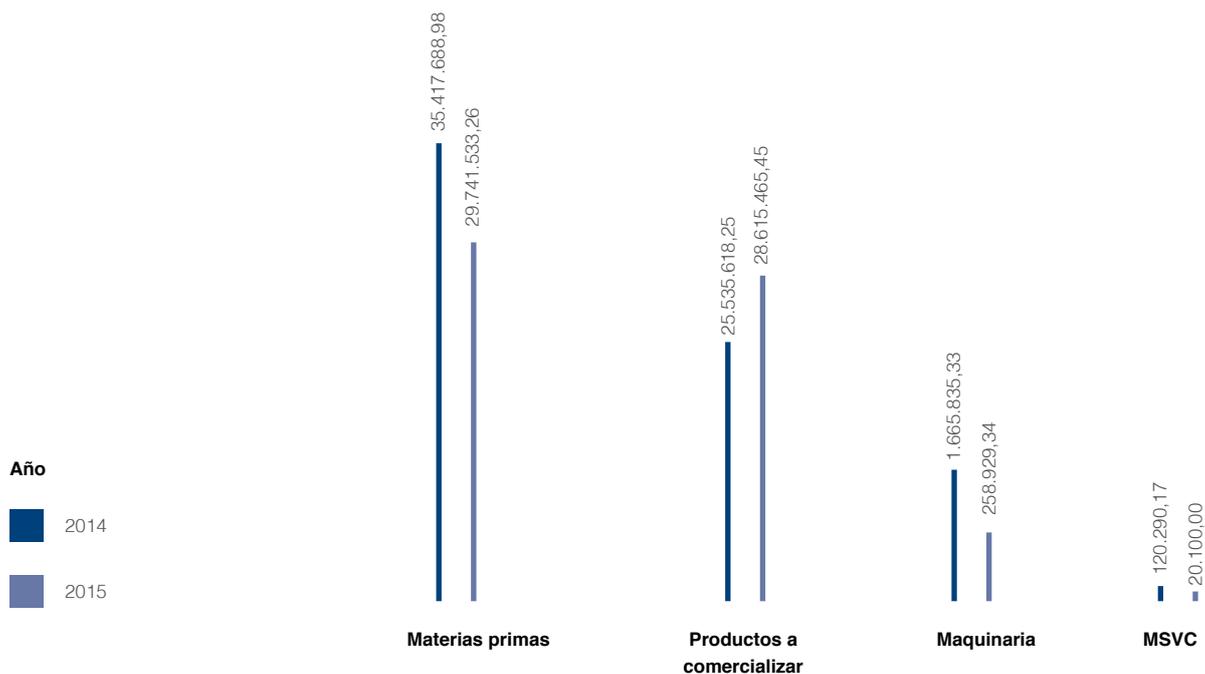
PROCESO DE GESTIÓN COMERCIO EXTERIOR - IMPORTACIONES

Para el desarrollo de los procesos productivos, comerciales y de servicios de la Industria Militar en 2015 importó y nacionalizó materias primas y productos terminados por valor de **US\$ 58.356.998,71** cifra inferior en **US\$ 2.596.308,52 (4.26%)** en relación con la presentada en 2014 la cual fué de **US\$ 60.953.307,23**.

Las materias primas importadas en 2015 alcanzaron un valor de

US\$29.741.533,26, cifra inferior en **US \$5.676.155,72 (16.03%)** con referencia al año 2014, que fue de **US\$ 35.417.688,98**

Las importaciones con destino a la actividad comercial, en 2015 alcanzaron un valor de **US\$ 28.615.465,45**, valor superior en **US\$ 3.079.847,20 (10.76%)** con relación al 2014, que fue de **US\$ 25.535.618,25**.



Valor de las importaciones por tipo de material en dólares

En cuanto a la importación de las Muestras Sin Valor Comercial (MSVC), disminuyeron considerablemente en un 83,29 % en el 2015, en razón a que la importación

de detonadores de varias referencias para pruebas fue escasa; sin embargo, la importación de materias primas para homologación tuvo una activación importante.

Solicitante	2011	2012	2013	2014	2015	2015
Oficinas Centrales	24.597.413,52	17.873.758,15	15.939.085,76	16.741.039,71	21.389.812,36	0,0
Fábricas	28.052.358,86	16.467.985,46	42.550.530,79	45.909.085,74	36.467.715,69	4.370,4
Fuerzas	1.439.434,00	2.084.557,52	1.900.281,49	89.307,28	758.400,00	216,5
TOTAL USD	54.089.206,38	36.426.301,13	60.389.898,04	62.739.432,73	58.615.928,05	1.078,1

Valor de las importaciones por unidad de negocio en dólares

SUPERVISIÓN Y CONTROL DE IMPORTACIONES A ENTIDADES PARTICULARES

En desarrollo de las responsabilidades institucionales asignadas por el Gobierno Nacional, mediante la Constitución Política de Colombia en su Art. 223 y en el Decreto 2535 de 1993, Decreto 334 de 2002 y Circular Externa MinCIT No. 021 de 2015, la Industria Militar para el año 2015 tramitó 903 operaciones de importación para

entidades particulares, actividad que facturó \$ 3.316,1 millones, cifra superior a la presentada en el 2014, con \$ 3.170,5 millones **(4,6%)**.

En el proceso de administración y manejo de importaciones a entidades particulares, durante el 2015 se trabajó en:

- Aplicación, cumplimiento y exigencia de la normatividad aduanera y que expide el Gobierno Nacional para el manejo de los productos controlados por la Industria Militar.
- Participación, en conjunto con el MinCIT, en el desarrollo de Sistema de Inspección de Importación Simultánea - SIIS.

GESTIÓN DE SERVICIOS GENERALES

GESTIÓN DE CONSTRUCCIONES

MEJORAMIENTO PROCESOS DE MANUFACTURA

Durante el 2015 se concluyeron y entregaron proyectos de construcción así:

A - Fábrica Antonio Ricaurte – FEXAR

Llave en mano, diseño, construcción, montaje, puesta en marcha y entrega en operación de una planta de producción de solución sensibilizante tipo hidrogel AP y PM, con una inversión de \$4.232,1 millones correspondientes a:

\$ 4.078,3 millones planta.

\$ 153,8 millones interventoría.





Construcción cuatro bodegas, para el almacenamiento de materias primas, con una inversión de \$3.532,4 millones correspondientes a:

\$ 3.271,4 millones bodegas.
\$ 260,9 millones interventoría.



Mejorar y recuperar la infraestructura del taller de nitración de la Fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte, con una inversión de:

\$ 297,3 millones



Obra civil, construcción del patio de maniobras bodegas, acceso planta Tellex y patio de transporte FEXAR, con una inversión de **\$2.486,4 millones**, correspondientes a:

\$ 2.259,8 millones obra.
\$ 226,6 millones interventoría.



Mejoramiento y recuperación de la infraestructura del taller de mantenimiento mecánico, con una inversión de:

\$ 295,7 millones



Extracción de materia orgánica mediante succión con Sistema Vector".

Limpieza de 14 pozos sépticos de la Fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte FEXAR, los cuales se encontraban saturados, de modo que ocasionaban problemas ambientales y generaban la proliferación de vectores en la fábrica.

“Mantenimiento y estabilización del talud - FEXAR”,
con una inversión de

\$ 119,1 millones



B - Fábrica Santa Bárbara - FASAB

Adecuación y mantenimiento mayor de las instalaciones operativas de producción de la planta de fundición de la Fábrica Santa Bárbara (Sogamoso), con una inversión de \$657,9 millones correspondientes a:

\$ 651,8 millones adecuación.
\$ 61,1 millones interventoría.



Obra civil, construcción del archivo de la Fábrica Santa Bárbara, con una inversión de \$446,4 millones correspondientes a:

\$ 414,6 millones obra.
\$ 31,8 millones interventoría



C - Fábrica Antonio Ricaurte – FEXAR; Fábrica José María Córdova – FAGECOR y Fábrica Santa Bárbara - FASAB

Contrato llave en mano de adquisición e instalación de unidades prefabricadas modulares para las bases militares de las fábricas FASAB, FAGECOR y FEXAR, con una inversión de:

\$ 445,6 millones



GESTIÓN DE TRANSPORTES

Durante el 2015 se ejecutaron un total de 129 movimientos a nivel nacional, transportando aproximadamente 18.320 toneladas con un 0 % de accidentalidad en carreteras; se brindó un servicio de transporte de carga terrestre seguro, oportuno y con altos estándares de calidad, para garantizar la entrega de las materias primas y productos terminados, y así contribuir al cumplimiento de los planes de producción de la Empresa.



TRANSPORTE DE CARGA

En la siguiente tabla se presenta el detalle de los costos y kilos transportados durante la vigencia 2015, en las diferentes rutas de transporte de producto terminado y materias primas:

RUTA	VIGENCIA - 2014		VIGENCIA - 2015	
	KG	COSTO (millones de \$)	KG	COSTO (millones de \$)
Ruta Norte	3.068.248	1.188,4	4.413.678	939,1
Ruta Nor-Occidental	4.018.737	703,3	5.826.062	949,9
Ruta Sur	1.293.788	602,2	1.480.891	253,5
Material Com. Exterior	3.822.040	1.057,7	1.085.988	464,7
Subgerencia Técnica	1.843.694	390,6	5.513.225	1.190,5
TOTALES	14.046.507	3.942,1	18.319.844	3.797,6

Cantidad y costo transporte de carga, años 2014-2015

Analizados los kilogramos transportados durante la vigencia 2015 vs. los transportados en la vigencia 2014, se observa que durante el 2015 se transportaron 4.273.337 kg más que los del 2014, con un costo inferior de **\$144,4 millones** de pesos.

Adicionalmente, se observa que el valor del kilogramo transportado

durante la vigencia 2014 fue de **\$280,64**, y en la vigencia 2015 fue de \$207,30, de modo que se generó un ahorro de **\$73,35** por kg. Teniendo en cuenta que se transportaron en total 18.319.844 kg, el ahorro total en términos de transporte de carga ascendió a **\$1.343,7 millones** de pesos.

GESTIÓN ÁREA DE FUNCIONAMIENTO

COSTOS Y CONSUMOS DE ENERGÍA ELÉCTRICA

Año	Consumo (Mwh)	Costo (millones de pesos \$)
2014	5.103	228,39
2015	4.165	193,34

Consumo y costos de energía 2014-2015

Una vez analizado el acumulado de los consumos de energía durante la vigencia 2015 vs. los consumos 2014, se observa un ahorro en los costos del consumo de energía de \$35,05 millones, aproximadamente.

\$35,05
MILLONES DE AHORRO EN
CONSUMO DE ENERGÍA

COSTOS Y CONSUMOS ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO

Año	Consumo (m ³)	Costo (millones de pesos \$)
2014	5.103	20,94
2015	4.165	17,40

Consumos y costo del servicio de acueducto y alcantarillado 2014 - 2015

Una vez analizado el acumulado de los consumos del servicio de acueducto y alcantarillado se observa una disminución de 983 m³ y \$3,54 millones.



The background is a dark, industrial scene with a greenish-blue tint. Numerous bright orange and yellow sparks are flying through the air, creating a sense of motion and heat. In the lower-left foreground, a glowing, cylindrical metal part is visible, likely a mold or a component being processed. The overall atmosphere is one of intense industrial activity.

CAPÍTULO 4

**GESTIÓN ÁREAS
DE APOYO**

GESTIÓN DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN INTEGRAL

GESTIÓN DE PLANEACIÓN

La orientación estratégica de la Industria Militar se basa en las políticas y directrices formuladas por el Gobierno Nacional en su Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un nuevo País”, Política Integral de Seguridad y Defensa para la Prosperidad, el Plan Estratégico Sectorial del Ministerio de Defensa, la Junta Directiva y el Viceministerio

del Grupo Social y Empresarial de la Defensa y bienestar GSED.

La Industria Militar ha venido desarrollando los Planes Estratégico 2015 - 2018 y de acción 2015 para cumplir tanto los objetivos sectoriales como los propósitos institucionales enmarcados en la Misión, Visión, MEGA y oferta de valor de la Entidad.

PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN

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 integral a 31 de diciembre de 2015:

Perspectiva de Responsabilidad Social

OBJETIVOS	INDICADORES	LÍNEA DE BASE	DICIEMBRE			
			META	RESULTADO	EVALUACIÓN	ESTADO
Contribuir al desarrollo del país	Participación estatal	178,498 millones	\$183.000	\$211.405,0	115,52%	
	Reducción de consumo de agua y energía	9,3%	5,0%	4,8%	96,00%	
Empresa social y ambientalmente Responsable	Reducción de impactos ambientales	8,7%	5,0%	4,5%	90,00%	
	Reducción de accidentes laborales	5,2%	<5,2%	4,2%	4,20%	

Perspectiva Financiera

OBJETIVOS	INDICADORES	LÍNEA DE BASE	DICIEMBRE			
			META	RESULTADO	EVALUACIÓN	ESTADO
Incrementar ventas	Tasa de crecimiento de ventas	0% (\$444,006 millones)	\$ 486.000	\$ 467.788	96,25%	
Lograr mayor rentabilidad	Mejorar la rentabilidad	6,8%	7,2%	5,5%	76,39%	
	% EBITDA	12,0%	12,50%	8,40%	67,20%	
	EVA	\$19,907	\$ 21.000,0	\$ 12.754,0	60,73%	
	Margen de costo de ventas	79,0%	77,0%	82,1%	82,10%	

Perspectiva de Clientes

OBJETIVOS	INDICADORES	LÍNEA DE BASE	DICIEMBRE			
			META	RESULTADO	EVALUACIÓN	ESTADO
Entrar a nuevos mercados	Aumentar ingresos por ventas de nuevas líneas de productos y servicios	N/A	\$ 11.000	\$ 14.838	134,89%	
	Aumentar ingresos por nuevos Clientes en todas las líneas	13.348 millones	\$ 14.000,0	\$ 17.521,0	125,15%	
	Avanzar en la consolidación del mercado externo	N/A	3	3	100,00%	

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

Perspectiva de Procesos Internos

OBJETIVOS	INDICADORES	LÍNEA DE BASE	DICIEMBRE			
			META	RESULTADO	EVALUACIÓN	ESTADO
Optimizar la contratación de la Empresa	Ahorrar costos en compras de materias primas	3,2%	1,00%	0,89%	89,00%	
	Disminuir tiempos administrativos de contratación	0%	10,0%	9,0%	90,00%	
	Nuevos proveedores por elemento crítico	1	19	18	94,74%	
Mejorar competitividad	Disminuir costos de producción	0%	2,0%	0,0%	0,00%	
	Disminuir los gastos en ventas (cadena de abastecimiento)	2%	2,0%	0,0%	0,00%	
	Mantener y asegurar la calidad de los productos y servicios	1,15%	0,90%	0,98%	0,98%	
Cumplir con los programas de Ventas y producción	Asegurar el cumplimiento de los programas de ventas y producción.	88%	95,0%	94,8%	99,82%	

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

OBJETIVOS	INDICADORES	LÍNEA DE BASE	DICIEMBRE			
			META	RESULTADO	EVALUACIÓN	ESTADO
Mejorar la calidad de vida de los colaboradores.	Disminuir el índice de rotación del recurso humano.	0%	20,0%	23,7%	118,50%	
	Ejecutar el programa de desarrollo de Personal mediante gestión por competencias	N.A.	100,0%	100,0%	100,00%	
	Mejorar el índice de ambiente laboral.	50,7%	57,6%	55,5%	96,35%	
Implementar herramientas de T.I. Y sistemas de información seguros, eficientes e integrados que apoyen los procesos y cumplan los lineamientos de gobierno	Nivel de implementación	100%	100,0%	100,0%	100,00%	
Innovar y desarrollar nuevos productos y procesos	Mejora y desarrollo de nuevos productos y servicios	2 Productos	5	5	100,00%	
	Mejora de procesos de manufactura	4 Procesos	5	5	100,00%	

En términos generales se destacan los resultados de la perspectiva de responsabilidad social, en su indicador de Participación Estatal logrando en el 2015 \$211.405 millones, sobrepasando un 15% la meta establecida para el 2015. Con relación al objetivo de ser una empresa social y ambientalmente responsable las metas se han cumplido por encima de lo programado, resaltándose la reducción de impactos ambientales y la reducción de consumo de agua y energía.

En la perspectiva financiera, las ventas logradas a la fecha por valor de \$467.788 millones, representan un cumplimiento del 96.2% de la meta, se logró obtener una rentabilidad del 5.5%, y un valor económico agregado EVA por \$12.754 millones.

En la perspectiva de clientes se destaca los ingresos obtenidos por la venta de nuevas líneas de productos y servicios por valor de \$14.838 millones e ingresos de nuevos clientes por valor de \$17.521 millones. Dentro de la perspectiva de Procesos Internos, sobresalen los resultados obtenidos en disminución de tiempos

administrativos de contratación y el desarrollo de nuevos proveedores de elementos críticos, cumpliendo las metas establecidas.

En la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, en el objetivo de Mejorar la Calidad de Vida de los Colaboradores, disminuyó el índice de rotación de personal cumpliendo la meta por encima en un 18%. Igualmente mejoró el índice de ambiente laboral con relación al resultado obtenido en 2014, pasando en la calificación de Great Place to Work de 50,7% en 2014 a 55.5% en 2015.

Con relación a innovar y desarrollar nuevos productos y/o procesos se trabajó en el desarrollo chalecos, productos fumígenos de uso militar, explosivos RDX y precorte, en la mejora de procesos de manufactura como el sistema de medición del banco de pruebas de productos ópticos, proceso de tratamientos térmicos, trazabilidad de productos explosivos, ensamble del fusil Galil Ace, entre otros los cuales presentaron un avance de acuerdo a lo programado.

Iniciativas estratégicas

Se llevó a cabo el seguimiento mensual a la ejecución del **Plan de Acción 2015**, el cual involucra **127 iniciativas estratégicas**, lo que contribuyó en gran medida al logro de los resultados obtenidos en el Cuadro de Mando Integral de la Empresa.

Los resultados obtenidos con la ejecución del **plan de acción 2015**

fueron buenos, al lograr un **92%**. Es importante destacar que el nivel alcanzado se obtuvo por el buen cumplimiento de las actividades programadas en cada una de las iniciativas estratégicas formuladas para la vigencia, lo cual ha contribuido al mejoramiento continuo de los procesos.

127

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

PROYECTOS DE INVERSIÓN

Establecidos los requisitos de inversión, se realizó la etapa de análisis para lo cual se consideraron como criterios de selección; la disponibilidad de recursos

y la prioridad de la inversión. Con base en lo anterior se estructuró el plan de inversiones de la vigencia el cual fue financiado con recursos propios.

N°	PROGRAMA	INVERSIÓN
		(Millones de \$)
1.	Seguridad Integral	0,0
2.	Mejoramiento de Procesos de Manufactura	8.943,1
3.	Infraestructura	218,4
4.	Investigación y Desarrollo	1.120,0
5.	Laboratorio y Metrología	0,0
6.	Tecnología Informática	6.253,0
7.	Gestión Ambiental y Seguridad Industrial	892,0
8.	Nuevas Plantas Industriales	3.783,5
9.	Equipo de Movilización de Materias Primas y Productos Terminados	1.248,1
TOTAL		22.458,1

Plan de Inversiones 2015 por programa – (cifras en millones de pesos)

De conformidad con los lineamientos de la Dirección General del Presupuesto Público Nacional y el Departamento Nacional de Planeación se ejecutó el plan de inversiones de la vigencia conformado por **22 proyectos** en:

Oficinas Centrales, Fábricas General José María Córdova, de Explosivos Antonio Ricaurte y Santa Bárbara. Se comprometieron recursos por **\$16.713,5 millones**, para una ejecución del **75,2%**

Las inversiones han sido financiadas totalmente con recursos propios.

Entre las inversiones realizadas se destacan las siguientes:

- Diseño, adquisición y/o fabricación, montaje y puesta en marcha de la línea de hornos de atmósfera controlada y vacío en el taller de tratamientos térmicos en la Fábrica General José María Córdova - FAGECOR.
- Diseño, construcción, montaje, puesta en marcha y entrega en operación de un planta de producción de solución sensibilizante en la Fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte - FEXAR.

SE COMPROMETIERON RECURSOS POR

\$16.713,5

MILLONES

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

Nº	PROGRAMAS	2011	2012	2013	2014	2015
1	Seguridad Integral.	1.458,3	1.291,6	695,1	447,4	0,0
2	Mejoramiento Procesos de Manufactura.	2.203,4	6.089,6	12.463,4	1.109,8	4.455,6
3	Infraestructura.	9.323,9	3.231,6	2.626,4	8.570,4	216,5
4	Investigación, Experimentación y Desarrollo.	7.754,1	997,1	726,5	358,6	1.078,1
5	Laboratorio y Metrología.	3.108,9	0,0	827,7	369,2	0,0
6	Tecnología Informática.	0,0	4.533,7	2.999,2	1.675,6	5.979,8
7	Gestión Ambiental y Seguridad Industrial.	732,7	780,5	0,0	437,5	881,8
8	Nuevas Líneas de Producción.	3.820,5	808,1	1.781,7	2.305,9	3.052,7
9	Equipo de Movilización Materias Primas y Productos Terminados.	663,8	185,0	844,2	1.320,8	1.049,0
TOTAL INVERSIONES		29.065,6	17.917,2	22.964,2	16.595,1	16.713,5

Presupuesto de inversión comprometido 2011 – 2015. (En millones de pesos)

Sistema de Seguimiento a Proyectos de Inversión Pública – SPI DEL DNP

Se realizó el seguimiento físico y financiero de los proyectos de inversión de la vigencia, a través del SPI (Sistema de Seguimiento a Proyectos de Inversión Pública), el cual es administrado por

el Departamento Nacional de Planeación- DNP y se encuentra disponible en su página web donde puede ser consultada permanentemente con fines de control social por todos los interesados.

GESTIÓN INTEGRAL

Sistema de gestión integral

La Industria Militar cuenta con un Sistema de Gestión Integral conformado por los Sistemas 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.

Sistema

Logro año 2015



ICONTEC: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación

ONAC: Organismo Nacional de Acreditación

En este sentido, durante el año 2015, se llevaron a cabo satisfactoriamente los ciclos de mantenimiento, seguimiento y vigilancia de las certificaciones y acreditaciones con que cuenta la Empresa.

De otra parte, se avanzó en la implementación y 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.



Nuevas versiones de las normas ISO 9001/ISO 14001

La Organización Internacional del Normalización -ISO- publicó, el 22 de septiembre de 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 el plan de transición del Sistema de Gestión Integral de INDUMIL a las nuevas versiones de norma.

Las fases principales de dicha transición las cuales fueron cumplidas son las siguientes:

FASE	FECHA PROGRAMADA	ALCANCE
1. Difusión nuevas versiones de las normas ISO 9001/ISO 14001	Septiembre-noviembre/2015	Todos los procesos del Sistema de Gestión Integral Alta Gerencia: 13 funcionarios
2. Sensibilización y capacitación nuevas versiones sistemas de gestión	Agosto/2015 a marzo/2016	Dueños de procesos: 30 funcionarios Auditores internos: 22 funcionarios
3. Implementación nuevas versiones sistemas de gestión	Enero a noviembre/2016	Todos los procesos del Sistema de Gestión Integral
4. Auditoría interna	Febrero a noviembre/2016	Todos los procesos del Sistema de Gestión Integral
5. Revisión Gerencial del Sistema de Gestión Integral	Noviembre-diciembre/2016	Todos los procesos del Sistema de Gestión Integral
6. Auditoría externa de renovación	Abril/2017	Todos los procesos del Sistema de Gestión Integral

Premio Nacional Alta Gerencia - Laboratorio Campo de Pruebas para el Desminado Humanitario

La Industria Militar participó en la versión número 15 del Premio Nacional de Alta Gerencia. Este es uno de los más grandes reconocimientos a la excelencia y al buen desempeño institucional en el que año a año, el Gobierno premia a las entidades que se destacan por su prácticas exitosas, replicables y positivas para la gestión pública colombiana.

Como resultado de dicha participación se obtuvo Mención Honorífica con la práctica: “Laboratorio Campo de Pruebas Técnicas y Científicas para el Desminado Humanitario”. Adicionalmente, se inscribe dicha práctica en el Banco de Éxitos del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP.



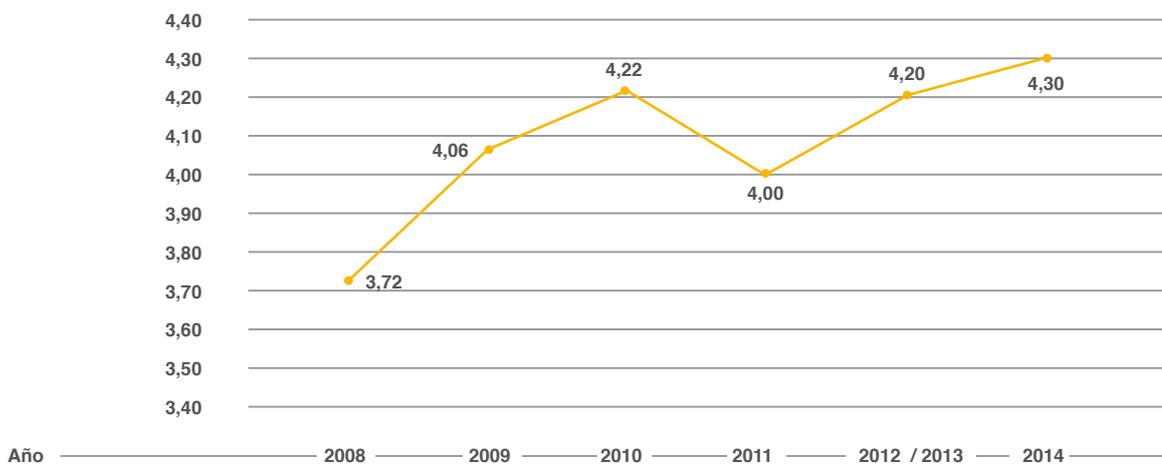
Encuestas Política de Gestión Integral y de Cliente Interno

Dentro de los mecanismos de medición, análisis y mejora del Sistema de Gestión Integral se cuenta con las encuestas de medición del entendimiento y aplicación de la Política de Gestión Integral y la encuesta de medición

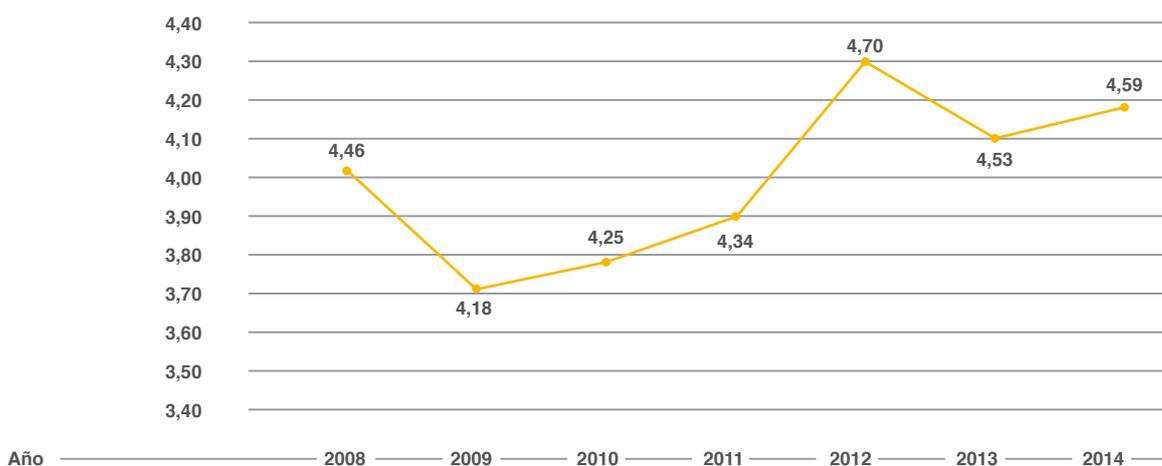
del nivel de satisfacción de los clientes internos de los procesos. Las siguientes graficas evidencian un resultado favorable en los últimos años, donde la calificación máxima a obtener es de 5. La medición de resultados para la vigencia 2015 se efectúa en el periodo 2016.

INDUMIL recibe reconocimiento a su labor empresarial en favor de la Normalización Nacional, durante 50 años de permanencia como afiliado a ICONTEC

Resultados encuesta cliente interno



Resultados encuesta política gestión integral



Resultados Encuestas Cliente Interno y Entendimiento Política de Gestión Integral.

GESTIÓN INFORMÁTICA

La Gestión de la Oficina de Informática durante el año 2015 se centró en el análisis y diseño del Business BluePrint ERP con el fin de planear y proyectar la implementación de toda la plataforma integral del ERP, y en

el fortalecimiento de la plataforma de seguridad informática.

Durante el año se ejecutó el 95% del presupuesto de inversión asignado, destacándose entre otros el cumplimiento de los siguientes proyectos:



ANÁLISIS Y DISEÑO BBP ERP SAP S4/HANA

Este proyecto tiene como objetivo la definición, validación y modelamiento de las operaciones financieras, logísticas y de recursos humanos en la plataforma de vanguardia SAP S/4HANA, que trabaja de

forma integrada, lo que permite reducir la operatividad, realizar el seguimiento detallado, el costeo, traza de las actividades, y contar con información en línea para la toma de decisiones.

DEFINICIÓN GRUPOS DE TRABAJO

➡ Indumil y la consultora

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

➡ Módulo financiero contable
Módulo de recursos humanos
Módulos logísticos

GENERACIÓN DE DOCUMENTOS

➡ Así es INDUMIL

En enero y febrero del 2016 se construirá del modelo de operación futuro (to-be), basado

en las mejores prácticas empresariales y de SAP, para cada uno de los procesos.

ACTUALIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURA

Con el fin de finalizar la actualización de todos los equipos de cómputo a Windows 7 y eliminar los de sistema operativo Windows XP, se adquirieron 60 microcomputadores.

Se actualizaron quince portátiles del grupo directivo por equipos de última tecnología.

Se adquirió una unidad de aire acondicionado para el sitio alterno de la Fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte.

AMPLIACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA

Con el fin de tener la plataforma de seguridad actualizada y que soporte la operación y en cumplimiento de la capacidad y disponibilidad se adquirió:



Infraestructura proyecto SAP- S/4HANA

- Servidor Intel Xeon e7-4890 1024 GB RAM y 4 procesadores, ambiente de producción.
- Servidor Intel Xeon e7-4890 512 GB RAM y 4 procesadores, ambiente de desarrollo.
- Servidor Intel Xeon e7-4890 256 GB RAM y 2 procesadores ambiente de calidad (pruebas).
- Unidades de almacenamiento SAN estado sólido.
- Switches.
- Servidor convergente 2 x Intel Xeon E5-2660 de media altura para alojamiento aplicaciones.
- Licencia Symantec Backupexec para base de datos SAP HANA
- Licencias vrealize enterprise 1x50.

MANTENIMIENTO SOPORTE ACTUALIZACIÓN DE HARDWARE, SOFTWARE Y COMUNICACIONES.

Se realizó mantenimiento, soporte y actualización entre otras de las siguientes herramientas de software: SAP- módulo CRM y Nómina, Antivirus, Firewall, Baan V, Synergy, Pharos, Checkpoint, plataforma Microsoft, Illustrator, Labview, Altiumdesigner, Proactive Net, Construplan, Software de diseño asistido por computador, Suite Aranda, Remedy, VmWare, Ansys, Visual Studio, Project, Symantec Backup, Linux Red Hat, IDS/IPS, DAM, renovación certificados Web, renovación de certificados de firma digital, etc.

Así mismo se realizó mantenimiento entre otros a los siguientes dispositivos de la red: Servidores, microcomputadores, impresoras, escáner, plotters, Ups`s, sistemas

de extinción y detección de incendio, aires acondicionados, red de voz, datos y video, corriente regulada, unidades de almacenamiento, lectoras e impresoras de código de barras, impresoras matriz de punto, centros de impresión, comunicaciones, torres de comunicaciones, tableros eléctricos, sistemas de mallas a tierra, etc.

Se extendieron garantías a servidores, unidades de almacenamiento Equalogic, Switches, y planta telefónica.

Se renovó los enlaces de comunicaciones, ampliándose al doble de su capacidad actual cada uno de los enlaces, incluyendo el de internet.

Desarrollo y ajustes a sistemas de información de Indumil.

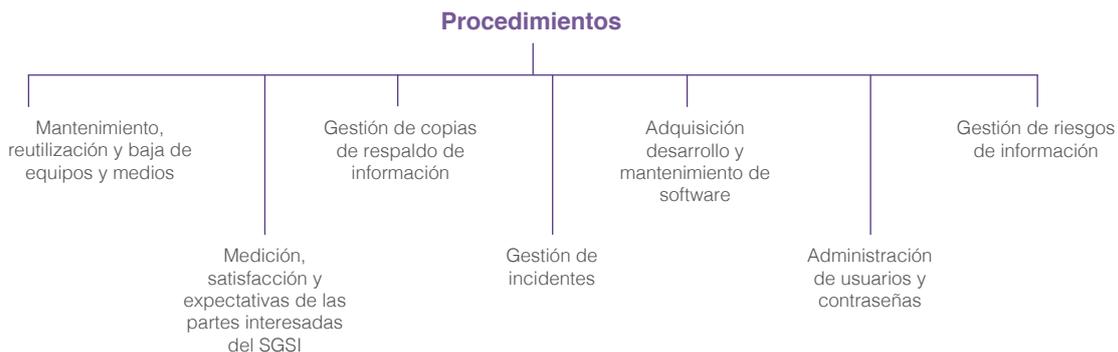


- Informe elementos no adjudicados proceso de adquisiciones.
- Ajuste parámetro gestión ofertas, modificación y adición concepto módulo liquidación de importación.
- Ajuste del software de presupuesto y adquisiciones el cual incluye más de una vigencia futura.
- Seguimiento y verificación del desarrollo del portal de consulta de los impuestos por parte de los proveedores.
- Apoyo en la creación y alteración de objetos de bases de datos en la que se soporta las aplicaciones de terceros (Aranda, Carteleras Digitales) incluyendo verificación de sintaxis, semántica y temas de seguridad.
- Seguimiento en la actualización de los Support Package del HCM-SAP.

ACTIVIDADES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN ISO 27001

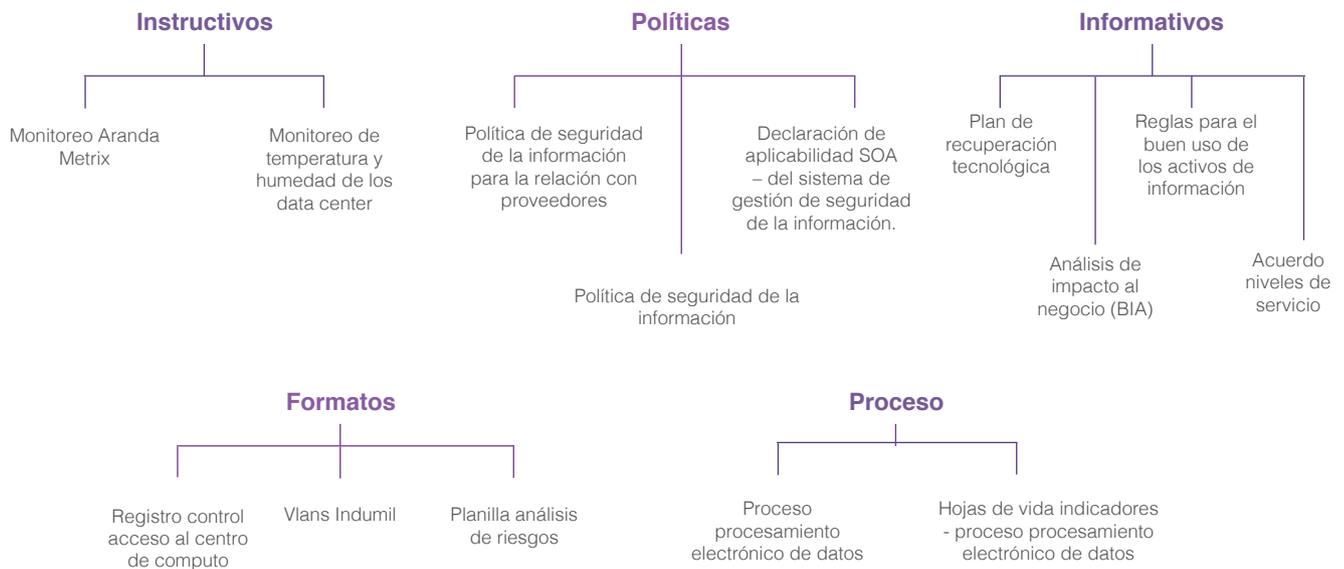
Con el fin de mantener la certificación del SGSI – ISO 27001, durante la vigencia 2015, la Industria Militar se recertificó en el SGSI – ISO 27001:2013, se elaboró

y actualizó la siguiente documentación del sistema de Gestión de Seguridad de la Información, para dar cumplimiento a la norma NTC-ISO/IEC 27001:2013:



Adicionalmente para lograr el objetivo se realizaron las siguientes actividades:

- Se ajustó la matriz de riesgos incluyendo descripciones de riesgo para los 250 activos involucrados en la misma, de igual forma se actualizó periódicamente la planilla análisis de riesgos de la información ISO 27001, así como su plan de tratamiento.
- Se actualizó la política de seguridad de la información con enfoque al plan estratégico de la organización y se generaron objetivos de seguridad de la información.
- Se revisaron las políticas de seguridad en los equipos nuevos antes de entregarlos al usuario final.
- Se actualizó matriz ambiental, seguridad ocupacional y MECI.
- Se realizaron brigada de verificación de políticas de seguridad e inventarios al 100% de los equipos conectados a la red.
- Se realizaron pruebas de restauración de imágenes de servidores desde cinta.
- Se instalaron los kioscos y se adaptaron como carteleras para temas de concientización del SGSI.
- Se realizaron dos (2) pruebas de continuidad de negocio del proceso procesamiento electrónico de datos (centro de cómputo alterno). Logrando una optimización de los informativos y disminución de los tiempos del plan de recuperación tecnológica.
- Se instaló un nuevo sistema de aire acondicionado y monitoreo en el centro de cómputo alterno (FEXAR).
- Se realizaron las pruebas de ethical hacking internas y externas.
- Se ajusto la matriz de riesgos incluyendo descripciones de riesgo para los 250 activos involucrados en la misma, de igual forma se actualizó periódicamente la planilla análisis de riesgos de la información ISO27001, así como su plan de tratamiento.
- Se actualizó la política de seguridad de la información con enfoque al plan estratégico de la organización y se generaron objetivos de seguridad de la información.
- Se revisaron las políticas de seguridad en los equipos nuevos antes de entregarlos al usuario final.
- Se actualizó matriz ambiental, seguridad ocupacional y MECI.



- Se realizaron brigada de verificación de políticas de seguridad e inventarios al 100% de los equipos conectados a la red.
- Se realizaron pruebas de restauración de imágenes de servidores desde cinta.
- Se instalaron los kioscos y se adaptaron como carteleras para temas de concientización del SGSI.
- Se realizaron dos (2) pruebas de continuidad de negocio del proceso procesamiento electrónico de datos (centro de cómputo alterno). Logrando una optimización de los informativos y disminución de los tiempos del plan de recuperación tecnológica.
- Se instaló un nuevo sistema de aire acondicionado y monitoreo en el centro de cómputo alterno (Fexar).
- Se realizaron las pruebas de ethical hacking internas y externas.
- Se trataron y entregaron para disposición final los residuos eléctricos y electrónicos peligrosos.
- Se realizó verificación física y depuración de registros del 100% de los activos de tecnologías de información registrados en el sistema de información Baan V.
- Se realizó actualización de la infraestructura de seguridad perimetral de la organización (actualización del Firewall) y filtrado de Internet (Proxy)
- Se realizó actualización de los tres (3) servidores de Directorio Activo de la versión 2008 a la versión 2013.
- Se realizó actualización del servidor de Correo Electrónico de la versión 2010 a la versión 2013.
- Se actualizó la infraestructura de autodesk inventor(herramienta de diseño) y Vault (servidor de almacenamiento de planos y diseños), pasando de versión 2013 a 2016
- Se realizó un avance del 95% de los equipos con sistemas operativos obsoletos (Windows XP)
- Se optimizó el proceso de monitoreo de ambientes virtuales por medio de la instalación del software VmWare operation manager.
- Se realizó renovación de la totalidad de las firmas digitales a un periodo de 3 años (2018).

Con el fin de mantener la integridad, confidencialidad y disponibilidad de los sistemas de información se realizó el monitoreo constante a los sistemas de información tomando las acciones que se consideraron pertinentes cuando se presentaron alarmas preventivas.

Con la ejecución de las actividades anteriormente enunciadas se logró mantener vigente la certificación NTC/ISO 27001 con la nueva versión 2013 otorgada por el ICONTEC y además se garantiza la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información en la Industria Militar.

PROYECTOS ESPECIALES

AUDIOVISUALES OFICINAS CENTRALES

En ejecución de este proyecto se adquirió solución de pantallas digitales informativas y dinámicas con todos sus componentes tecnológicos para mantener constantemente informados a los funcionarios de Oficinas Centrales

de la Industria Militar sobre las novedades diarias y acontecimientos de interés general, aumentar la comunicación organizacional, avanzar tecnológicamente, apoyar la política de ahorro de los recursos naturales y para fortalecer el sentido de pertenencia.

Se adquirió solución de pantallas digitales informativas y dinámicas con todos sus componentes tecnológicos.

PROYECTO GOBIERNO EN LÍNEA

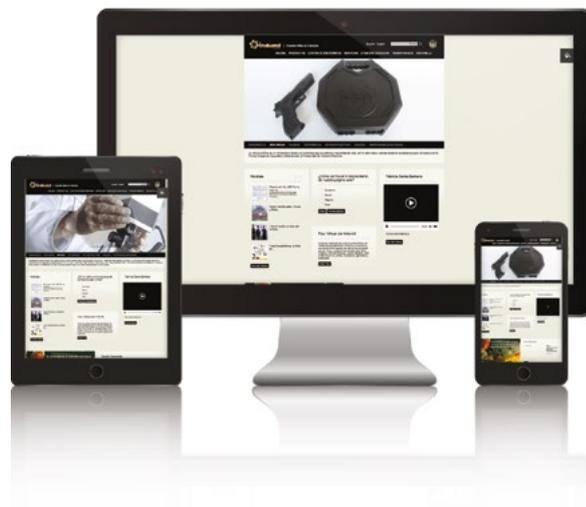
En ejecución de este proyecto se contrataron los siguientes ajustes al sitio web:

Sitio Web actual

- Modificaciones, desarrollos y actualizaciones sobre el sitio web de Indumil con el fin de cumplir los criterios del Gobierno en Línea.
- Renovación del servicio de chat.
- Aplicación de características de accesibilidad de selección de contrastes y tamaños de letras.
- Fortalecimiento de las claves de los usuarios para la gestión de cotización del servicio de laboratorio.

Nuevo Sitio Web

- Nuevo desarrollo sobre HTML5 bajo la técnica de Diseño web adaptativo para que se adapte a los diferentes tamaños de la pantalla.
- Migración del home principal cubriendo todos los aspectos del sitio y cumpliendo con los criterios de Gobierno en Línea.
- Nueva imagen reforzando la parte visual .



GESTIÓN DE CONTROL INTERNO

EVALUACIONES INTERNAS AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La Oficina de Control Interno realizó veinte Auditorías al Sistema de Control Interno a Almacenes Comerciales de la Industria Militar, verificando los inventarios de productos terminados y material para la venta al 100%.

En cada auditoría se presentó el informe de resultados a la Gerencia General, consignando recomendaciones a las observaciones, sobre las cuales la Subgerencia Comercial adelanta gestión para subsanar y fortalecer los controles.

Evaluación del Sistema de Control Interno bajo Modelo Estándar de Control Interno –MECI.

Se desarrolló la iniciativa estratégica “Mejorar el desempeño del Proceso de Evaluación y Control (fomento de la cultura de control interno)”, a través de inducciones, capacitaciones y boletines informativos, resaltando la importancia de los principios del modelo, especialmente el que atañe a la iniciativa propuesta “autocontrol”, inculcando la actitud permanente para

definir niveles de regulación propios y la búsqueda de objetivos y propósitos proyectados en cada vigencia.

La Oficina de Control Interno durante el año 2015 asesoró y evaluó el mejoramiento continuo de los procesos de la Empresa, en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos y los propósitos institucionales.

Seguimiento Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano.

En cumplimiento a lo dispuesto en la Cartilla “Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano - Capítulo V. Consolidación, Seguimiento y Control”, durante el año 2015 se reportó

cuatrimestralmente en la página WEB el resultado del seguimiento realizado a las estrategias del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano implementado por la Empresa, el cual tuvo un cumplimiento del 100%.

Evaluación al cumplimiento de la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública.

En cumplimiento del rol de acompañamiento y asesoría, se realizó verificación al acatamiento de las disposiciones que la Industria Militar debe cumplir de conformidad con lo estipulado en el Decreto 103 del 20 de enero de 2015, “por el

cual se reglamenta parcialmente la Ley 1712 de 2014 y se dictan otras disposiciones”, generando recomendaciones y propuestas de mejora, plasmadas en el informe relacionado con la Gestión de la Información Pública.

Evaluación al Modelo Integrado de Planeación y Gestión - Plan Estratégico Institucional Desarrollo Administrativo

Dando cumplimiento al Decreto No. 2482 del 3 de diciembre de 2012, "por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión - Artículo 5. Reporte de Avances de la Gestión" la Oficina de Control Interno reportó a la Oficina de Planeación y Gestión de la calidad de la Industria Militar, durante el la vigencia 2015, el resultado de la actividad propuesta "Ejecutar el programa de auditorías al Sistema

de Control Interno a los diferentes procesos de la Industria Militar de acuerdo con el Plan de Acción de la Oficina de Control Interno, aprobado por la Gerencia General para la vigencia 2015"

La Oficina de Control Interno durante el año 2015 verificó la información reportada por la Entidad en el formato plan de desarrollo administrativo modelo integrado Sector Defensa.

"Ejecutar el programa de auditorías al Sistema de Control Interno a los diferentes procesos de la Industria Militar de acuerdo con el Plan de Acción de la Oficina de Control Interno, aprobado por la Gerencia General para la vigencia 2015"

Evaluación Auditorías a Procesos.

La Oficina de Control Interno realizó doce auditorías al Sistema de Control Interno a Procesos, en cada auditoría se presentó el informe de resultados a los líderes de

proceso, consignando observaciones y recomendaciones, sobre las cuales cada uno de ellos adelanta gestión para subsanar y fortalecer los controles.

Evaluación a la Gestión del Riesgo.

Como resultado del acompañamiento y asesoría en gestión del riesgo a los procesos, la Oficina de Control Interno durante el año 2015 presentó el informe de resultados a los Subgerentes y Jefes

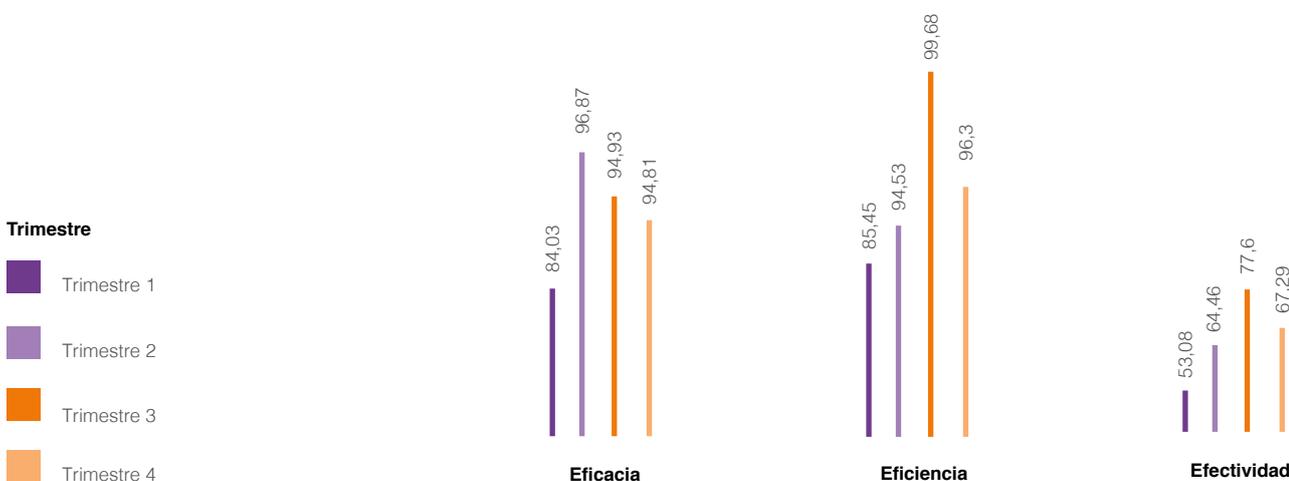
Oficinas Asesoras de la Industria Militar, consignando recomendaciones a las observaciones. Adicionalmente consolidó El Mapa de Riesgos Institucional incluyendo los riesgos de corrupción.

Resultado Indicadores de Gestión Oficina de Control Interno.

- **Eficacia:** Índice de cumplimiento Plan de Acción de la Oficina de Control Interno.

- **Eficiencia:** Índice utilización de recursos en la prestación del servicio de auditoría.

- **Efectividad:** Impacto de las recomendaciones efectuadas.

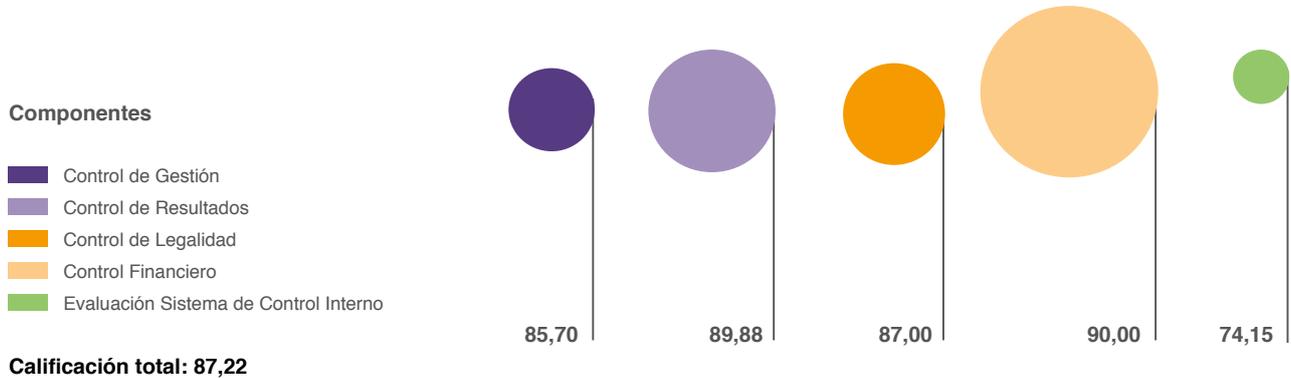


Límites Indicador de Eficacia y Eficiencia: Superior 100, Central 85, Inferior 75.

Límites Indicador de Efectividad: Superior 100, Central 75, Inferior 50.

INFORME DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL CON ENFOQUE INTEGRAL DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA - VIGENCIA 2014

Matriz de evaluación de Gestión y Resultados



FENECIMIENTO DE CUENTA

Con base en la calificación de 87,22, la Contraloría General de la República evaluó FAVORABLEMENTE la Gestión y Resultados y FENECE la cuenta de la Industria Militar – INDUMIL por la vigencia fiscal correspondiente al año 2014.

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 2015

VIGENCIA 2014	Hallazgos	Nº. Actividades Concretadas	Nº. Actividades cumplidas
	30	81	74
	% Actividades Cumplidas	Nº. Actividades Pendientes	% Actividades Pendientes
	91,36%	7	8,64%

- Los treinta (30) hallazgos definidos corresponden a veinticinco (25) hallazgos de la vigencia 2014, dos (2) hallazgos de la vigencia 2012 y tres (3) hallazgos de la vigencia 2013.
- Las siete (7) 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.

GESTIÓN DIRECCIÓN

SEGURIDAD INTEGRAL

El balance de los últimos 4 años de la actividad de Seguridad Integral resulta ser altamente positivo, no solo por el impacto importante en las áreas comercial y financiera, sino por la ejecución de los procesos de manera efectiva, logrando cero incidentes en el aseguramiento de la actividad logística de la Industria Militar.

El máximo esfuerzo se ha dirigido siempre al fortalecimiento de la seguridad física, electrónica y comercial, sin dejar de lado a la optimización de los procesos operativos en las tres unidades de negocio y oficinas centrales,

procurando identificar y remediar las amenazas y vulnerabilidades de seguridad en las diferentes áreas, para garantizar la tranquilidad de los clientes internos y externos de la Industria Militar.

El resultado final de este trabajo, ha sido conocer de primera mano con el concurso de los Directores de Fábrica y los Profesionales de Seguridad las necesidades mas apremiantes y adoptando medidas tendientes al fortalecimiento de las acciones que impacten positivamente los Imperativos Estratégicos, lo cual se evidencia en las siguientes acciones:

SEGURIDAD FÍSICA

Durante el año 2015 se llevó a cabo contratación por un valor de \$1.776,64 millones de pesos, correspondiente a los contratos de Vigilancia Privada, Suministro de Gas, Mantenimiento Preventivo y Correctivo de muebles y equipos de seguridad electrónica, logrando contribuir al mejoramiento de los estándares de seguridad integral de la Industria Militar.

En esa línea de acción se logró el fortalecimiento de las Unidades de Negocio (Fábricas, Oficinas Centrales y Almacenes Comerciales) dándole

prioridad a la Fábrica “José María Córdova”, instalando nuevos equipos de seguridad electrónica, convirtiéndose en apoyo fundamental para los controles perimetrales y las inspecciones de seguridad, lo que permite contrarrestar los probables riesgos contra la infraestructura física, las personas y el patrimonio empresarial.

Para el año 2016 se encuentra en proceso el Contrato No. 5273 que permitirá la renovación y actualización del Circuito Cerrado de Televisión de las Unidades de Negocio.

CONTRATACIÓN POR UN VALOR DE
\$1.776,64
MILLONES

SEGURIDAD COMERCIAL

Durante el lapso evaluado se prestó seguridad con escolta militar y civil armada a 445 recorridos de abastecimiento a nivel nacional y se trasladaron aproximadamente 25.676,18 toneladas de materias primas y producto terminado, logrando

reducir significativamente los costos entre escoltas y transporte.

Se adelantó la gestión necesaria para incorporar a la cadena logística de Indumil, la ruta terrestre asegurada con escolta militar hasta Segovia (Antioquia),

445
RECORRIDOS DE
ABASTECIMIENTO

generando un impacto financiero positivo para la Empresa, dado que no es necesario el empleo de contratos de transporte aéreo, cuyo costo es importante.

La efectividad en los procesos y procedimientos de la Dirección de Seguridad se ve reflejada en “cero incidentes” logrado durante el lapso evaluado, como resultado del adecuado

planeamiento, coordinación y ejecución de los procesos y procedimientos; las materias primas y producto terminado llegaron a su destino final en los tiempos requeridos, optimizando los recursos y sin novedad.

De esta manera se logra aportar al objetivo gerencial “satisfacción del cliente externo con calidad y oportunidad.”

GESTIÓN SECRETARÍA GENERAL

La eficiencia, eficacia y efectividad de la Secretaría General se midió durante la vigencia del 2015 a través de sus Indicadores:

Se evidencia que en el 2015 la eficiencia de la Secretaria General a través del monitoreo y seguimiento del indicador de atención a requerimiento fue de un 85% evidenciando el cumplimiento en los términos establecidos por Ley, satisfacción al cliente externo y mejoramiento continuo en la búsqueda, tramite, de información y respuesta en trámite de los requerimientos.

En cuanto a efectividad se obtuvo un promedio de 4.3, resultado de la encuesta de cliente interno.

Con el ánimo de lograr un 5.0 la Secretaría General desarrolló un Plan de Acción con diferentes actividades para mejorar los aspectos mencionados por las otras áreas.

Así mismo, la eficacia se mantuvo siempre ligada a las respuestas dentro de los términos de ley de las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias PQRS y D, que ingresan a la Industria Militar por los diferentes canales dispuestos para ello. El resultado final arroja un total de 6125 PQRS y D de las cuales obtuvieron respuestas 6096 con una efectividad del 99.5%. Actualmente se trabaja con las dependencias encargadas para dar respuesta al total de las PQRS y D.

4,3

PROMEDIO DE EFECTIVIDAD EN LA ENCUESTA CLIENTE INTERNO.

Estado y logros alcanzados con la implementación de la ley del Archivo General de la Nación - AGN.

Actualización de la Normatividad interna de acuerdo a lo estipulado por el Archivo General de la Nación – AGN,

abarcando la totalidad de los documentos en los procesos de Indumil.



- Procedimiento de recepción, registro y trámite de correspondencia.
- Procedimiento para el manejo de archivos de gestión.
- Procedimiento para el manejo de archivos centrales e históricos.
- Instructivo para la organización de archivos de gestión.
- Instructivo para la organización de archivo central e histórico.
- Instructivo para la organización de historias laborales

Se realizó la actualización de las Tablas de Retención Documental 2015 por parte de los funcionarios de la Oficina de Archivo, presentando un ahorro de 37 millones de pesos frente a lo que representaría la contratación de una firma externa para la realización de este proceso.

Se encuentra en ejecución el proyecto de adquisición N° 5264 de servicios profesionales para la elaboración de tablas de valoración documental Indumil 2015, con lo cual la Industria Militar cumple con lo dispuesto por el AGN evitando sanciones monetarias y disciplinarias por incumplimiento en la custodia y conservación de la información institucional.

La Oficina de Archivo en cada una de las unidades de negocio, cuenta con los instrumentos para conservar la memoria institucional a través del control medioambiental con deshumificadores, termohigrometros y en el tema de seguridad de la información con circuito cerrado de televisión, control de acceso, detectores de movimiento y de humo.

Por lo anterior la Industria Militar lidera el tema de Gestión Documental entre las empresas del GSED, cumpliendo

con los procedimientos y la normatividad legal vigente en materia documental.

Con el fin de mejorar los procedimientos y actividades propias de la oficina, se encuentra en desarrollo el proceso para la digitalización e indexación de 2.160.000 folios correspondientes a la serie documental Facturas Comerciales desde el año 1965 y Comprobantes de Nomina desde el año 1967, evitando que Indumil pague aproximadamente a un firma externa 1.200 millones de pesos por este proceso.

Con la realización de este proceso disminuirán los tiempos de respuesta a requerimientos de 15 días a 1 día en promedio.

En estos momentos la Industria Militar cuenta en sus repositorios de archivo FEXAR, FAGECOR, FASAB y Oficinas Centrales, con una capacidad de almacenamiento de 40.902 cajas para archivo referencia X200 que corresponden a 286.000 carpetas celuguias, siendo 1.000 metros lineales de archivo.

De esta manera brindamos las condiciones, métodos y procedimientos para la conservación de la Memoria Institucional.

La Industria Militar cuenta en sus repositorios de archivo FEXAR, FAGECOR, FASAB y Oficinas Centrales.

Comunicación e Imagen Institucional.

El año 2015 permitió desarrollar estrategias encaminadas a la consolidación de la Comunicación Corporativa de Indumil y su Imagen Institucional a todos los niveles. Dentro de los planes y actividades relevantes que se llevaron a cabo durante el presente año es oportuno

mencionar la actualización del procedimiento del área que propone concebir la comunicación en la organización como un proceso transversal en toda la entidad, buscando ser más incluyente y dando alcance a todos los públicos de la organización.

- Se establecieron los parámetros para generar el plan de comunicaciones anual para toda la entidad.
- Se dio continuidad al boletín informativo institucional de carácter interno, con el propósito de comunicar aspectos relevantes de la cultura organizacional a todos los servidores.

- Se adquirieron piezas comunicativas y material publicitario corporativo, con el propósito de renovar lo que actualmente se tiene e incluir las nuevas líneas de negocio y objetivos de la organización.
- Durante todo el año se trabajó de la mano con el GSED para la

construcción y consolidación de su página web.

- Se realizó un arduo trabajo para fortalecer la presencia de Indumil en Twitter.
- Indumil fue protagonista de notas periodísticas y especiales,

Proyecto fortaleza:

En el marco del desarrollo de la primera etapa del Proyecto Fortaleza - Nuevo Ministerio de Defensa Nacional - CAN, la Industria Militar a través de la Oficina de Archivo, ha trabajado conjuntamente con las empresas adscritas a Mindefensa, suministrando la totalidad de la información requerida para la consultoría, el diseño y desarrollo del proyecto en el tema de Gestión Documental.

Buscando continuamente el mejoramiento de los procesos y de acuerdo a lo estipulado por la Gerencia General, en cuanto a la implementación del código de barras en la totalidad de la documentación, la Secretaria General a través de la Oficina de Archivo y Correspondencia, inicio proceso para efectuar la utilización de Qr Code con el fin de evitar la consulta en físico de los documentos y brindar al cliente externo la trazabilidad de PQRS y D.

Se realizará para el 2016 las brigadas de capacitación, acompañamiento y sensibilización en temas de Gestión Documental a la totalidad de los procesos, incluyendo Almacenes Comerciales y Plantas Descentralizadas.

Se genera una base de datos compartida entre las Fábricas y la Oficina de Archivo, con el fin de realizar oportunamente y en tiempo real la trazabilidad de armas, municiones y explosivo. Por este mismo concepto se coordinara con el Departamento Control Comercio de Armas, Municiones y Explosivos – DCCA la cooperación para el trámite de requerimientos relacionados con revalidación de salvoconductos, consulta de antecedentes de armas, cesiones y novedades.

En la vigencia 2015 se brindó apoyo con funcionarios de la Oficina de Archivo a la Oficina Jurídica, División de Almacenes Comerciales, División de Servicios Generales, División de Adquisiciones, Grupo SOGA, Grupo Ingeniería Industrial, División de Personal, Oficina Procesos Disciplinarios, Operaciones Financieras y Fábricas. Cumpliendo en un 80% de las transferencias documentales primarias, evidenciando el compromiso de los procesos con el tema de Gestión de Documental.

Periódico Portafolio – Colombia
Periódico El Tiempo – Colombia
El Espectador – Colombia

realizados por medios de comunicación nacionales e internacionales que se encargaron de dar a conocer cómo se prepara Indumil para el posconflicto, sus nuevas líneas de negocio, de qué manera se apoya el desminado humanitario en Colombia y otros aspectos importantes del negocio. Algunos medios que en el 2015 publicaron sobre Indumil:

Bloomberg – Reino Unido
The Business Year – Reino Unido
El País – España



Para el nuevo año se tiene previsto llevar a cabo la reestructuración del manual de marca e imagen corporativa de Indumil y trabajar en su posicionamiento en toda la organización. Así como el desarrollo de dos propuestas de boletines informativos (Indumil en cifras) y otro de circulación digital, en los que se

den a conocer aspectos relevantes de la entidad a sus públicos externos.

De la misma manera se dará continuidad al trabajo de consolidación de la comunicación en toda la organización y el posicionamiento de la marca en todos los escenarios posibles.

Atención Ciudadana

En el 2015 el área de Atención Ciudadana implementó estrategias de mejora para su crecimiento y desarrollo, dentro de las que cabe mencionar la actualización del procedimiento de dicha área puntualizando en la importancia de dar respuesta dentro de los términos de ley a las PQRS y D. También, la implementación de un chat interactivo el cual se convirtió en uno de los canales de atención favoritos por los usuarios, lo que trajo beneficios como: el aumento en respuestas inmediatas y efectivas y un crecimiento en los pronunciamientos favorables que en cifras equivale a 1163 agradecimientos y felicitaciones.

Así mismo, el día 23 de abril de 2015 se realizó la Audiencia Pública de Rendición de Cuentas, contando con la participación y asistencia de la ciudadanía, presentándose gran interacción a través de redes sociales donde los usuarios efectuaban sus preguntas, siendo estas resueltas durante el transcurso de la audiencia. Además, se hace rendición de cuentas a la ciudadanía constantemente, a través de nuestros canales de atención, de la información que se publica en la página web y ahora a través de los monitores digitales donde se proyecta información de la entidad y de sus servidores públicos.

1.163
AGRADECIMIENTOS
Y FELICITACIONES

GESTIÓN JURÍDICA

La Oficina Jurídica en cumplimiento del Decreto 2775 del 20 de noviembre de 1997 artículo 6°, 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.

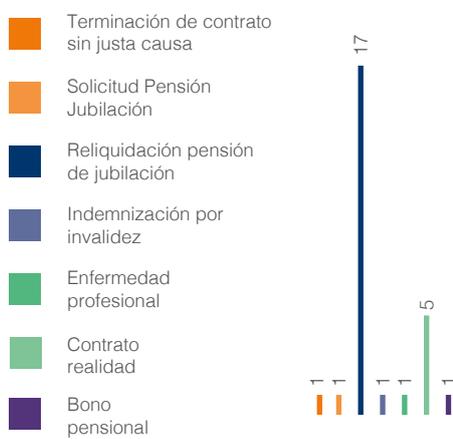


PROCESOS CONTENCIOSOS ADMINISTRATIVOS

PROCESOS JUDICIALES CONTENCIOSOS ADMINISTRATIVOS

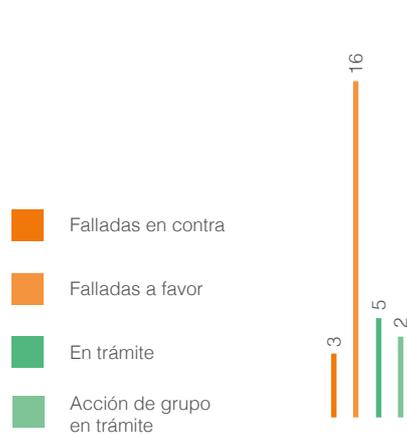
ÍTEM	INICIADOS EN CONTRA DE INDUMIL	INICIADOS POR INDUMIL	TOTAL
Servicio	1	1	2
Sanción		1	1
ICA		5	5
Cuotas Partes		1	1
Contractual	4	3	7
Rep. Directa	1		1
Impuesto Social	27		27
Sub Totales	33	11	44

Procesos judiciales laborales



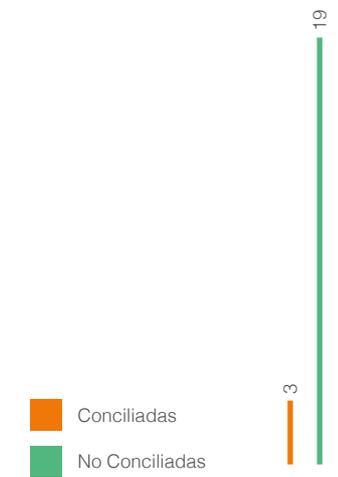
Total: 27

Procesos judiciales constitucionales



Total: 26

Conciliaciones



Total: 25

PROCESOS ARBITRALES

Cursa en este momento en la Cámara de Comercio de Bogotá el proceso arbitral en contra de INDUMIL: ENAEX vs. INDUMIL

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

- 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 Portamuniciones.

Patentes en trámite y vigentes

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 hidro-eléctricas, así como para otros clientes del sector civil.

Entre los Acuerdos de Colaboración Empresarial de mayor relevancia se encuentran los celebrados con

empresas como Cerrejon 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 Cias Chilenas Orica y Enaex S.A.

MARCAS



1 Colombia

- Llama
- Ssmc blend - yara ab
- Galil (nominativa)
- Exel (nominativa)
- Indumil-colombia inducarga bangalore (mixta)
- Indumil-colombia inducarga demolind(mixta)
- Indumil-colombia inducarga defensiva dirigida (mixta)
- Indumil-colombia indufuse (mixta)
- Indumil-colombia inducord (mixta)
- Indumil-colombia secat (mixta)
- Indumil-colombia sepat (mixta)
- Indumil-colombia sidebafi (mixta)
- Indumil-colombia sidepam (mixta)
- Indumil-colombia super crater (mixta)
- Indumil-colombia inducarga minibangalore (mixta)
- Indumil-colombia miniboster (mixta)
- Indumil-colombia inducarga hueca dirigida (mixta)
- Indumil-colombia permigel plus pm (mixta)
- Indumil-colombia super anfo (mixta) cordova – compacta
- Cordova - estandar
- Cordova - estandar
- Indumil
- Imc - xué
- Indumil - logo amarillo
- Bochica (mixta)
- Condor (mixta)
- Indumil-colombia (mixta)
- Cordova - tactica
- Sismigel (nominativa)
- Pentofex (nominativa)
- Indugel (nominativa)
- Emulind-s (nominativa)
- Expodefensa (nominativa)

2 Brasil

- INDUMIL- COLOMBIA (Mixta) Brasil
- Registro marca INDUMIL - COLOMBIA

4 Perú

- CONDOR (Mixta)

3 Ecuador

- INDUMIL- COLOMBIA (Mixta) Ecuador
- CONDOR (Mixta)

Marcas en trámite y vigentes

CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO Y COMODATO

La Industria Militar construye sus almacenes comerciales (39) 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.





CAPÍTULO 5

**GESTIÓN
FINANCIERA**

GESTIÓN DE OPERACIONES FINANCIERAS

FLUJO DE CAJA

El flujo de caja constituye un indicador importante de liquidez para la Empresa, durante la vigencia 2015 se recaudaron \$658.672 millones y se realizaron pagos por \$652.189 millones, lo que equivale a un promedio mensual de \$54.889 millones y de \$54.349 millones, respectivamente.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS	179.689	208.660	261.902	325.606	382.838	446.791	489.574	544.057	609.489	666.137	731.321	792.879
EGRESOS	23.859	61.272	129.211	186.890	242.021	300.177	348.922	386.379	471.722	508.621	554.088	652.189
DISPONIBILIDAD FINAL	155.830	147.387	132.691	138.716	140.817	146.614	140.652	156.678	137.767	157.516	177.233	140.690

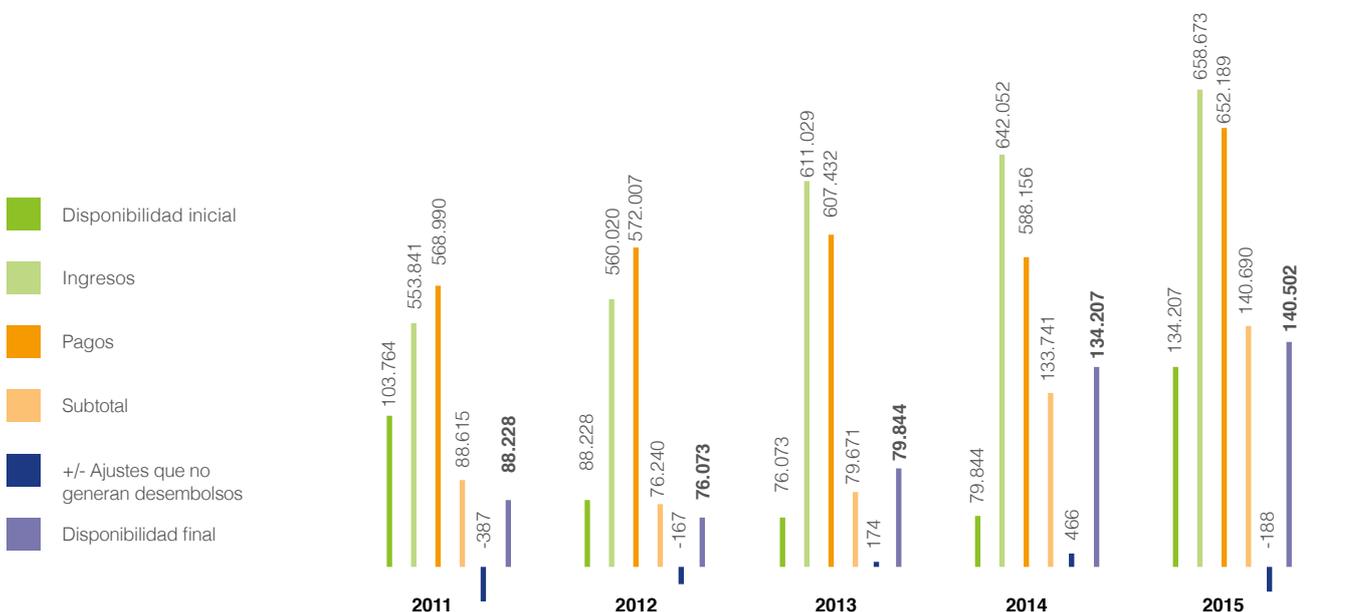
Flujo de caja enero – diciembre 2015 – (cifras en millones de pesos)

Se observan ingresos por \$792.879 millones, los cuales incluyen la disponibilidad inicial por \$134.207 millones. Se destaca la venta de bienes por \$377.450 millones, el 57,3%; la comercialización de mercancías por \$180.216 millones, el 27,4%, y el 15,3% por \$101.006 millones lo constituyen la venta de servicios, arrendamientos, bodegajes, aprovechamientos, rendimientos financieros, entres otros.

Los pagos realizados durante el año 2015 llegaron a \$652.189 millones, donde el valor más representativo corresponde a pagos a proveedores nacionales por

\$256.462 millones, el 39,3%, los pagos por impuestos, retenciones y SAYP (FOSYGA) fueron de \$173.677 millones, el 26,6%, por pago a proveedores del exterior \$162.407 millones, el 24,9%, y los demás gastos correspondieron al 9,2%, por \$59.643 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:



Disponibilidad del efectivo

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

Como resultado en el flujo de caja para el año 2015 se observa un incremento en la disponibilidad de efectivo en

\$6.295 millones, llegando a una disponibilidad final de \$140.502 millones. Para el mes de enero de 2016 se proyecta un pago de impuestos de \$20.000 millones, que afectará dicha disponibilidad.

La composición de la disponibilidad a 31 de diciembre del 2015 es la siguiente:

	2014		2015	
	Millones \$	%	Millones \$	%
BANCOS Y CORPORACIONES	122.896	91,6%	130.465	92,9%
INVERSIONES (TES, ACCIONES, CORP ALTA TECN)	9.776	7,3%	9.280	6,6%
FONDOS DE INVERSIÓN COLECTIVA	1.145	0,9%	543	0,4%
CAJA Y TRÁNSITOS	390	0,3%	214	0,2%
	134.207	100%	140.502	100%

Composición disponibilidad final

Bancos y corporaciones:

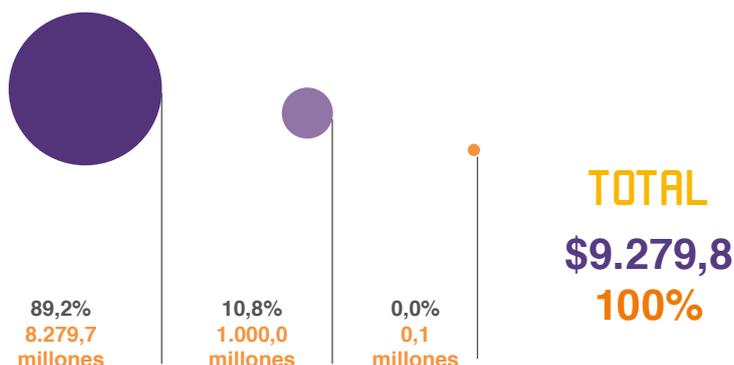
Corresponden al 92,9%, por \$130.465 millones, distribuidos en once (11) entidades financieras diferentes debidamente calificadas, obteniendo una rentabilidad promedio del 5,76%

efectivo anual. Por la colocación de estos recursos se recibieron rendimientos financieros por \$5.963 millones, incluyendo los rendimientos de los Fondos de Inversión Colectiva.

Inversiones:

Las inversiones constituidas por la Empresa al 31 de diciembre del 2015 participan con el 6,6%, por \$9.280 millones, y están distribuidas de la siguiente manera:

- TES (Tesoro Nacional)
- Corp. Alta Tecnología Defensa
- Acciones Acerías Paz del Río



Inversiones constituidas – (cifras en millones de pesos)

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 pagina 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 0,4%, por \$543 millones; dichos recursos están distribuidos en tres entidades diferentes para diversificar el portafolio.

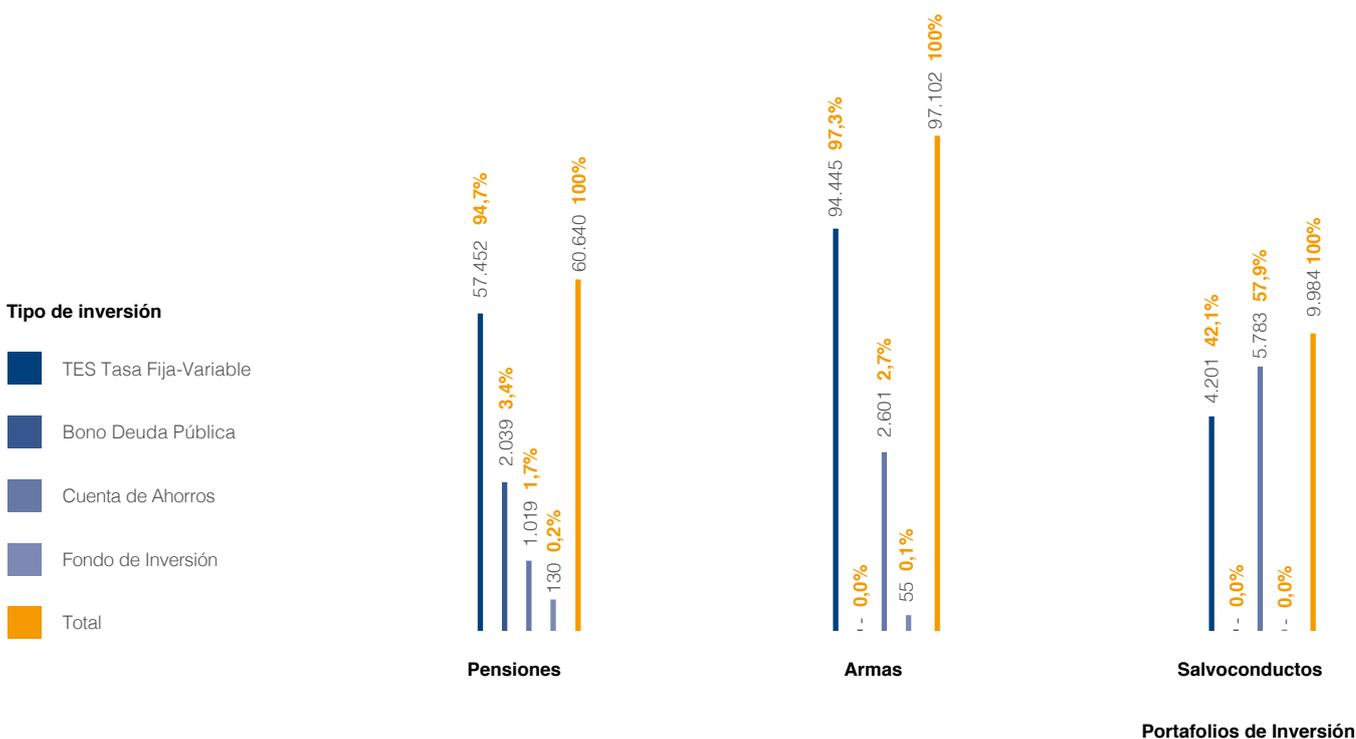
0,4%
\$543 MILLONES

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 administrado directamente por

la División de Operaciones Financieras - Subgerencia Financiera (salvoconductos).

La composición de estos portafolios al cierre de vigencia es:



El encargo fiduciario de pensiones corresponde a los recursos destinados para el pasivo pensional, y de allí se realizan los pagos por bonos y algunas cuotas partes pensionales de mayor cuantía. Durante la vigencia 2015 se realizó un aporte adicional de \$1.000 millones para incrementar este fondo y se realizaron pagos por \$1.691 millones.

El encargo fiduciario de armas se utiliza para realizar los pagos por

devolución voluntaria de armas, los cuales son autorizados por el Departamento de Control Comercio de Armas. Este fondo se mantiene con los recursos recibidos del 10% de las ventas de armas (excepto batallones y unidades militares) que recauda Indumil, las redenciones de cupones de TES y los rendimientos que generan el fondo de inversión colectiva y la cuenta de ahorros.

DURANTE LA VIGENCIA 2015 SE REALIZÓ UN APOORTE ADICIONAL AL FONDO DE PASIVO PENSIONAL DE

\$1.000 MILLONES

CARTERA

El monto de las cuentas por cobrar es de \$46.137,1 millones, y corresponde principalmente a la facturación a las empresas del sector minero (emulsiones - explosivos)

y a la ejecución de contratos interadministrativos con destino a la fuerza pública.

Su composición corresponde a:

ENTIDAD	MILLONES DE \$	%
Sector minero y entidades particulares	27.650,4	59,93%
Fuerzas Armadas y Policía Nacional	16.690,8	36,18%
Entidades Oficiales + Batallones	1.374,3	2,98%
Deudores Varios y Otros deudores	421,6	0,91%
TOTAL	46.137,1	100%

Composición de la Cartera – (cifras en millones de pesos)

La mayor parte de la cartera está en los sectores de las Fuerzas Armadas y entidades particulares, contando con una participación del 96,11% sobre el total de la cartera, lo que demuestra la alta participación de estos dos sectores en las operaciones de producción y comercialización de la línea de Emulsiones – Explosivos y de productos para la defensa nacional.

A fin de minimizar el riesgo, los créditos se encuentran debidamente

respaldados con documentos reales, como son: facturas, libranzas y garantías bancarias, que facilitan el cobro de la mismas, lo que hace que la cartera de la Empresa continúe siendo sana.

Es de anotar que para el año 2015, la cartera disminuyó en un 4,80% con respecto al 2014, en razón a la menor facturación a crédito para el sector de emulsiones – explosivos.

SITUACIÓN CARTERA	35.758,8	55.929,6	85.936,6	48.464,2	46.137,7
	2011	2012	2013	2014	2015
		56,41%	53,65%	-43,60%	-4,80%

Situación Cartera 2011 – 2015 – (cifras en millones de pesos)

La rotación de cartera a diciembre del 2015 fue de 33 días, de modo que disminuyó en un 34,16% en relación con los 50 días obtenidos en la vigencia del año anterior. Esto significa que las cuentas por cobrar

tuvieron una rotación de 11,01 veces en el año. Lo anterior debido al aumento en los pagos por parte de las Fuerzas Armadas y de Policía Nacional, pactados en los contratos interadministrativos.

Ítem	2011	2012	2013	2014	2015
Nº. de Veces	10,24	8,78	8,37	7,28	11,01
Nº. de Días	36	42	44	50	33
Variación % en Nº Días		16,70%	4,83%	14,98%	-34,16%

Rotación de Cartera 2011-2015

A continuación se observa la clasificación por edades de la cartera a 31 de diciembre del 2015.

ENTIDADES	GRAN TOTAL	%	D Í A S				TOTAL CORRIENTE	TOTAL MORA
			1 A 30	31 A 60	61 A 90	91 A 365		
Explosivos	25.363,7	55,0%	25.312,7	0,0	0,0	0,0	25.312,7	51,0
Fuerzas armadas (1)	16.690,8	36,2%	5.540,7	4.302,9	6.803,2	44,1	16.690,8	0,0
Exportaciones	1.526,1	3,3%	1.227,6	79,3	7,8	211,4	1.526,1	0,0
Entidades oficiales + batallones	1.374,3	3,0%	914,8	75,8	358,7	25,0	1.374,3	0,0
Metalmecánicos	760,6	1,6%	432,6	160,4	-	-	593,0	167,5
Deudores varios	349,9	0,8%	9,8	-	-	-	9,8	340,1
Cartera difícil cobro	0,0	0,0%	-	-	-	-	0,0	0,0
Libranzas	0,0	0,0%	-	-	-	-	0,0	0,0
Otros deudores	71,7	0,2%	71,7	-	-	-	71,7	0,0
GRAN TOTAL	46.137,1	100,0%	33.509,9	4.618,4	7.169,7	280,5	45.578,5	558,5
PORCENTAJE			72,6%	10,0%	15,5%	0,6%	98,8%	1,2%

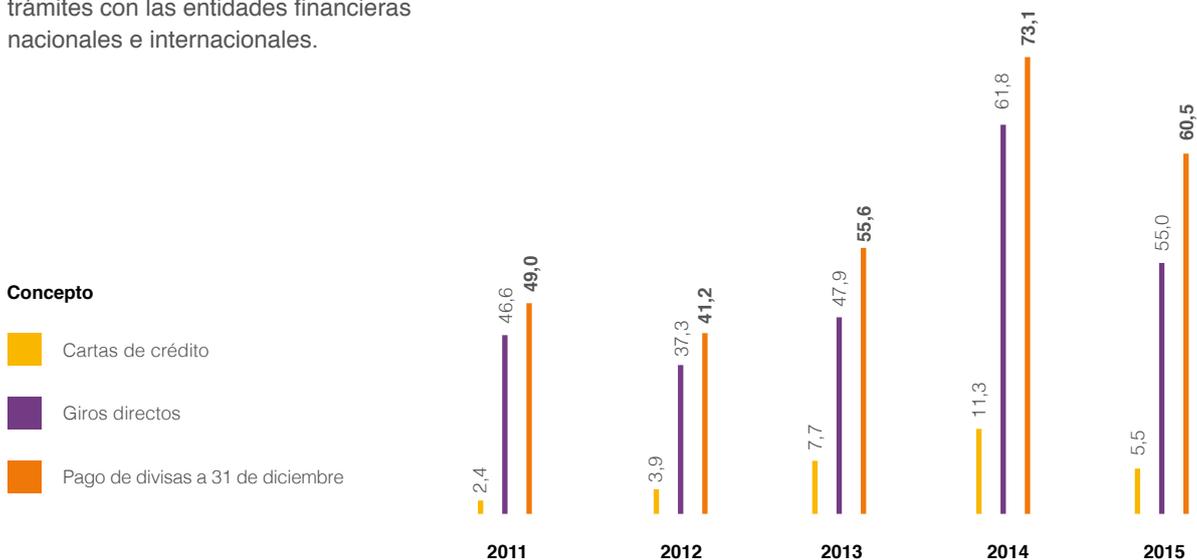
Clasificación por edades de cartera a 31 de diciembre del 2015 – (cifras en millones de pesos)

1) El cobro de la cartera está sujeta al PAC y a las entregas del material a las Fuerzas.

MANEJO DE DIVISAS

Los pagos en cartas de crédito mediante la modalidad de Cartas de Crédito han disminuido desde el año 2013, en razón a las buenas relaciones con los proveedores del exterior, lo que nos permite minimizar costos y trámites con las entidades financieras nacionales e internacionales.

El comportamiento en el pago consolidado de divisas en los últimos 5 años oscila entre los 40 y los 74 millones de dólares, como se muestra en el siguiente cuadro:



Comportamiento en el pago de divisas – (cifras en millones de dólares)

Con relación a los giros directos, el 100% se realiza a través del Banco Davivienda (Bancafé Panamá), en donde la Industria Militar mantiene la cuenta de compensación y de la cual se están realizando las operaciones de comercio exterior.

Durante el año 2015 ingresaron a la cuenta US\$61,6 millones, incluyendo la compra de divisas y los rendimientos financieros, y se giraron US\$60,5 millones por pago a proveedores.

OBLIGACIONES



Mercancía pendiente de pago – (cifras en millones de dólares)

VALORES SIN UTILIZAR



Mercancía pendiente por llegar - (cifras en millones de dólares)

Para mantener la liquidez en la cuenta de compensación, Indumil compra divisas a las entidades financieras o intermediarios del mercado cambiario, para ser transferidas por estos directamente a la cuenta de compensación, de acuerdo con la programación de los pagos.

Las obligaciones adquiridas por giros directos del año 2015 fueron

de US\$35,6 millones, donde la mayor participación fue para los contratos de la Fábrica Antonio Ricaurte, con el 48,6%, representado en importaciones de nitrato de amonio, las Oficinas Centrales, con 33,6%, representado en importación de detonadores; sigue la participación de la Fábrica José María Córdova, con el 17,8%, principalmente por repuestos para visores nocturnos, como se muestra a continuación:

**VALOR
USD \$**

17.295.428,07

FEXAR

11.941.744,61

Oficinas
centrales

6.339.366,58

FAGECOR

Obligaciones adquiridas por giros directos – (cifras en millones de dólares)

CARTAS DE CRÉDITO

En los últimos cinco (5) años y de acuerdo con el cupo ofrecido por cada una de las instituciones bancarias y las

políticas de la Subgerencia Financiera, se tramitaron las cartas de crédito de la siguiente manera:

UNIDAD	2011	2012	2013	2014	2015
Oficinas centrales	181.644,00	65.864,00	191.840,82	0,00	94.475,00
FAGECOR	729.539,19	0,00	524.776,21	185.627,80	1.365.104,44
FEXAR	2.305.514,22	4.307.201,45	9.087.700,36	8.792.051,00	7.424.720,00
FFMM	1.284.298,00	-	-	-	-
TOTAL	4.500.995,41	4.373.065,45	9.804.317,39	8.977.678,80	8.884.299,44

Cartas de Crédito 2011-2015 – (cifras en dólares)

Con respecto a las operaciones de comercio internacional, especialmente las cartas de crédito, durante los últimos años las entidades financieras continúan manteniendo tasas de financiación bajas, dado que las Tasas Libor y Prime se han mantenido constantes en los últimos años.

En el año 2015 se establecieron cartas de crédito por valor de USD\$8,9 millones,

donde el Banco Bancolombia tuvo la mayor participación con el 78,62%, ofreciendo tasas más competitivas. Se establecieron cartas de crédito para la importación de nitrato de amonio, vainilla, tacos y pólvora varios calibres.

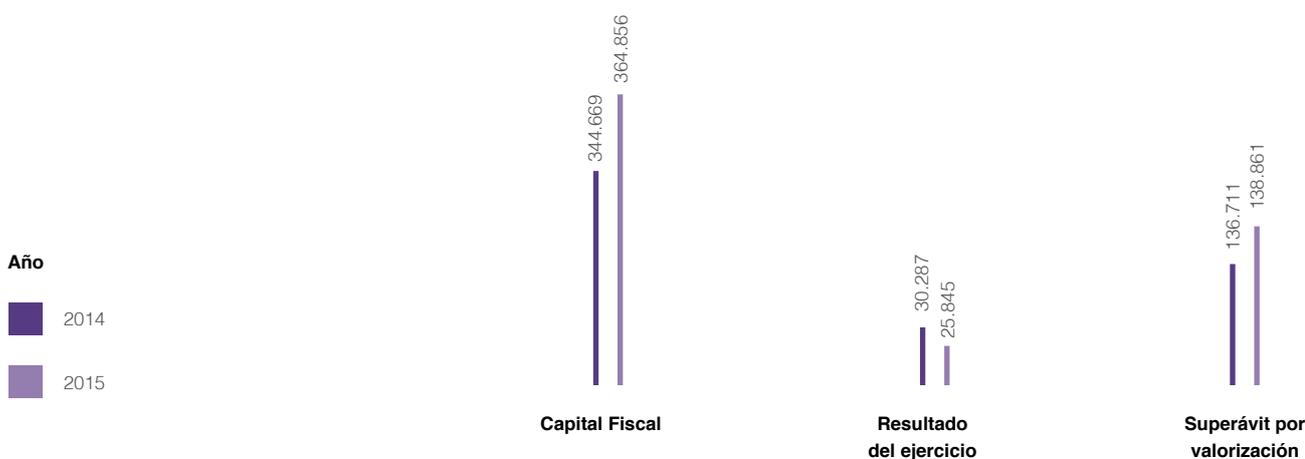
Le siguió el Banco Corpbanca Helm Bank, con una participación del 21.38%, por la importación de TNT y hexamina.

GESTIÓN CONTABLE

RESULTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros a 31 de diciembre del 2015 presentan un patrimonio por valor de \$529.562 millones, con una variación positiva de \$20.187 millones, equivalente al 6% con relación al año anterior, generado fundamentalmente

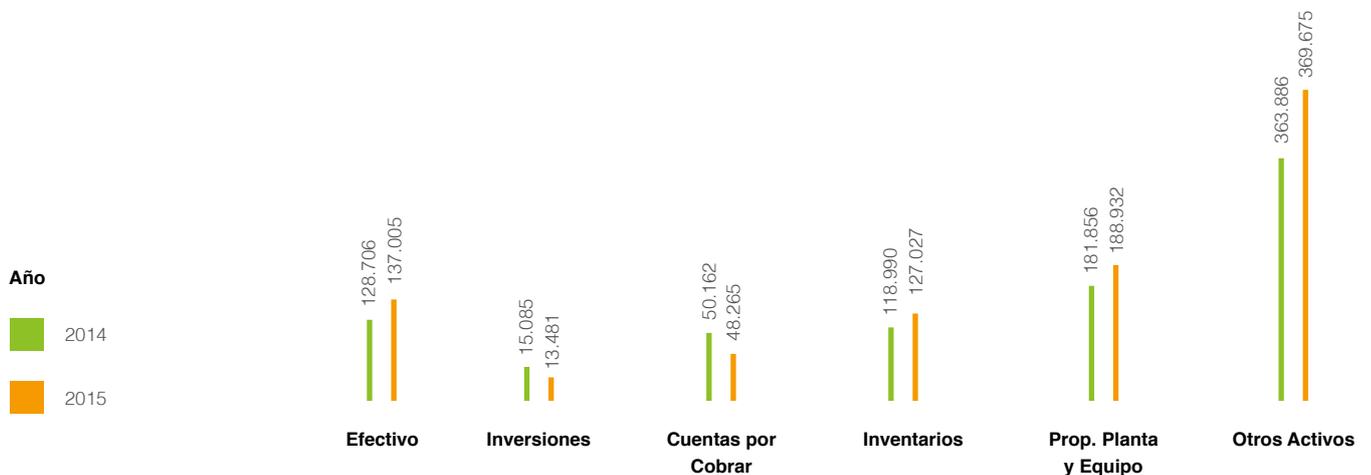
por el aumento en el capital fiscal por la contabilización de las utilidades del año 2014, por un valor de \$10.000 millones de acuerdo con el documento CONPES No. 3845 de fecha 2 de octubre de 2015.



Composición del patrimonio a 31 de diciembre de 2014 y 2015 – (cifras en millones de pesos)

Los activos de la Empresa al cierre de la vigencia 2015 presentan una suma por valor de \$884.385 millones, con

una variación positiva del 3% por valor de \$25.700 millones con respecto al año 2014.



Composición del Activo a 31 de diciembre de 2014 y 2015 – (cifras en millones de pesos \$)

Las cuentas que presentan una variación importante respecto del año 2014 son:

El activo: el efectivo presenta un incremento por valor de \$8.298 millones con respecto al año 2014, específicamente en el rubro de bancos y corporaciones, cuyo saldo aumentó en \$8.085 millones, un 6%, debido al incremento en el recaudo del sector explosivos y productos militares.

Los inventarios aumentaron en \$8.037 millones, equivalentes al 7%, con respecto a la vigencia anterior, representados principalmente en el rubro de mercancías en existencia, el cual presentó un incremento de \$5.854 millones, un 68% más comparado con la vigencia inmediatamente anterior.

Es de tener en cuenta que en dicha variación, la mayor incidencia está

dada en el costo de las materias primas importadas, tales como: nitrato de amonio y sodio, goma guar, trinitrotolueno, pentaeritritol, entre otros, materias primas utilizadas principalmente para la elaboración de productos explosivos.

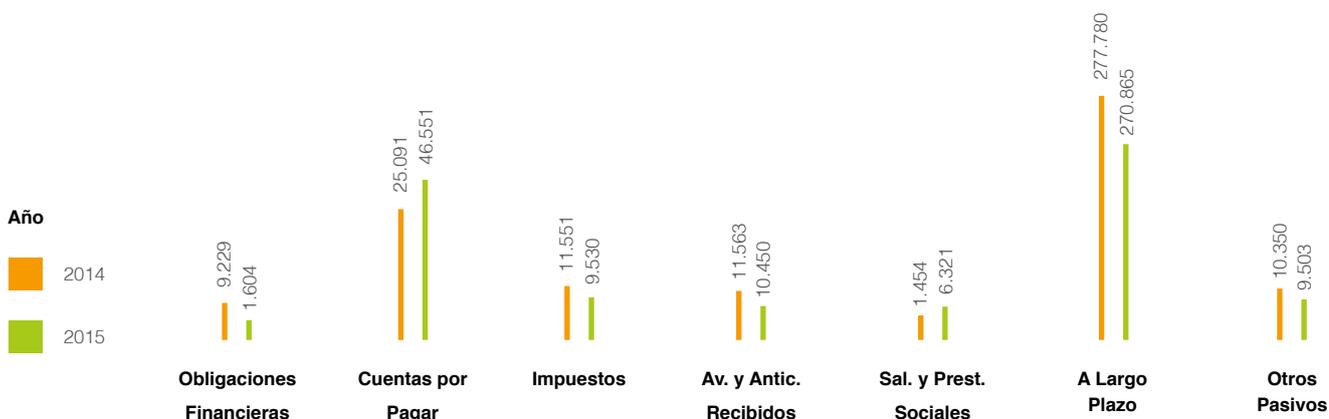
La propiedad planta y equipo presenta una variación de \$7.075 millones, equivalente al 4%, al pasar de \$188.931 millones en el 2014 a \$181.855 millones en el 2015, originado principalmente en la cuenta bienes muebles en bodega, por valor de \$5.508 millones, variación que obedece a la compra de elementos.

El pasivo de la Empresa presenta un valor de \$354.822 millones para el año 2015; este pasivo está compuesto principalmente por las obligaciones financieras, con un valor de \$1.604 millones, cuentas por pagar

de \$46.551 millones, impuestos por \$9.529 millones, avances y anticipos por \$10.450 millones, salarios y prestaciones sociales por \$6.320 millones, pasivo a largo plazo por valor de \$270.864 millones, y otros pasivos por \$9.502 millones.

El pasivo más significativo es el corriente, principalmente en las cuentas por pagar, al pasar de \$25.091 millones en diciembre del 2014 a \$ 46.551 millones en el 2015, lo cual generó una variación de \$21.460 millones equivalente al 86%.

Dicha variación se muestra principalmente en la cuenta acreedores, que para diciembre 31 del 2015, presenta un saldo de \$11.304, equivalente al 24% del total de las cuentas por pagar, encontrándose un incremento del 836% con relación a las registradas a diciembre 31 del 2014, debido principalmente a los excedentes financieros vigencia 2014, con destino a la Dirección del Tesoro Nacional, según documento CONPES No. 3845 de octubre 2 del 2015, por valor de \$10.000 millones.



Composición del pasivo a 31 de diciembre de 2014 y 2015 – (Cifras en millones de pesos)

Las ventas brutas consolidadas, que conforman el estado de la situación financiera, económica y social a 31 de diciembre del 2015, aumentaron en \$25.335 millones, al pasar de \$444.520 millones en el 2014 a \$469.855 millones en el 2015, presentando una variación del 6%.

Las ventas de los bienes producidos demuestran un incremento del 8%, al pasar de \$225.546 millones en el 2014 a \$243.948 millones en el 2015, presentando un incremento de \$18.402 millones, el cual se refleja básicamente en la línea de emulsiones.

VENTAS BRUTAS Y VENTAS NETAS 2014-2015

Año	Ventas brutas	Ventas netas
2014	444.520,0	444.006,0
2015	469.855,1	467.788,5

Ventas brutas y ventas netas 2014-2015 – (cifras en millones de pesos \$)

Durante el año 2015 se presenta una utilidad neta de \$25.844 millones, que refleja una disminución de \$4.442 millones, equivalentes a un 15%, representado especialmente en el incremento de los costos de los productos manufacturados, al pasar de \$173.576 millones en el 2014 a \$200.331 millones en el 2015, un 15%, equivalente a \$26.755 millones; adicionalmente, se está registrando en la vigencia 2015 una provisión por la sobretasa del impuesto del CREE,

por valor de \$2.090 millones; en el año 2014 no existía esta provisión. Lo anterior soportado principalmente por la tendencia al alza del dólar entre diciembre del 2014 y diciembre del 2015 lo cual afecta el precio de la materia prima importada.

El ajuste por diferencia en tipo de cambio presentó un incremento de \$1.262 millones, equivalente al 182%, basado en la oscilación de la TRM durante el año 2015.

COMPORTAMIENTO UTILIDAD OPERACIONAL Y NETA 2014-2015

Año	Utilidad operacional	Utilidad neta
2014	40.206	30.287
2015	25.065	25.844

Comportamiento utilidad operacional y neta 2014-2015 – (cifras en millones de pesos)

La utilidad operacional para el año 2015 disminuye en \$15.140, al pasar de \$40.206 millones en el año 2014 a \$25.065 millones en el 2015, lo cual genera un porcentaje de variación de 38%.

Principalmente en la cuenta de los bienes producidos, debido

a que el costo de los productos manufacturados presenta un aumento de \$26.755 millones, equivalente a un 15%, con respecto al año 2014; esta variación se encuentra representada principalmente en la emulsión, producción metalmecánicos y de exportación.

LAS VENTAS BRUTAS CONSOLIDADAS, QUE CONFORMAN EL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA, ECONÓMICA Y SOCIAL A 31 DE DICIEMBRE DEL 2015, AUMENTARON EN

\$ 25.335 MILLONES

ESTADOS FINANCIEROS

Industria Militar Subgerencia Financiera, División Contabilidad Balance comparativo a 31 de diciembre de: (millones de pesos)

ACTIVO	2015	%	2014	%	VARIACIÓN	%
CORRIENTE	325.778	37	312.944	36	12.834	38.236
EFFECTIVO	137.005	15	128.706	15	8.298	37.127
Caja	214	0	1	0	213	37.121
Bancos y corporaciones	136.791	15	128.705	15	8.085	6
Fondos en tránsito	0	0	0	0	0	0
INVERSIONES	13.481	2	15.085	2	-1.604	-11
Admón. De liquidez - renta fija	12.481	1	14.085	2	-1.604	-11
Inversiones patrimoniales no controlantes	1.000	0	1.000	0	0	0
CUENTAS POR COBRAR	48.265	5	50.162	6	-1.897	1.046
Venta de bienes	44.313	5	46.729	5	-2.416	-5
Prestación de servicios	1.824	0	1.549	0	275	18
Avances y anticipos entregados	295	0	1.801	0	-1.506	-84
Anticipos o sald. A favor x imptos. Y contrib.	738	0	0	0	738	100
Otros deudores	1.096	0	83	0	1.013	1.217
Deudas de difícil cobro	0	0	103	0	-103	-100
Provisión para deudores (cr)	0	0	-103	0	103	-100

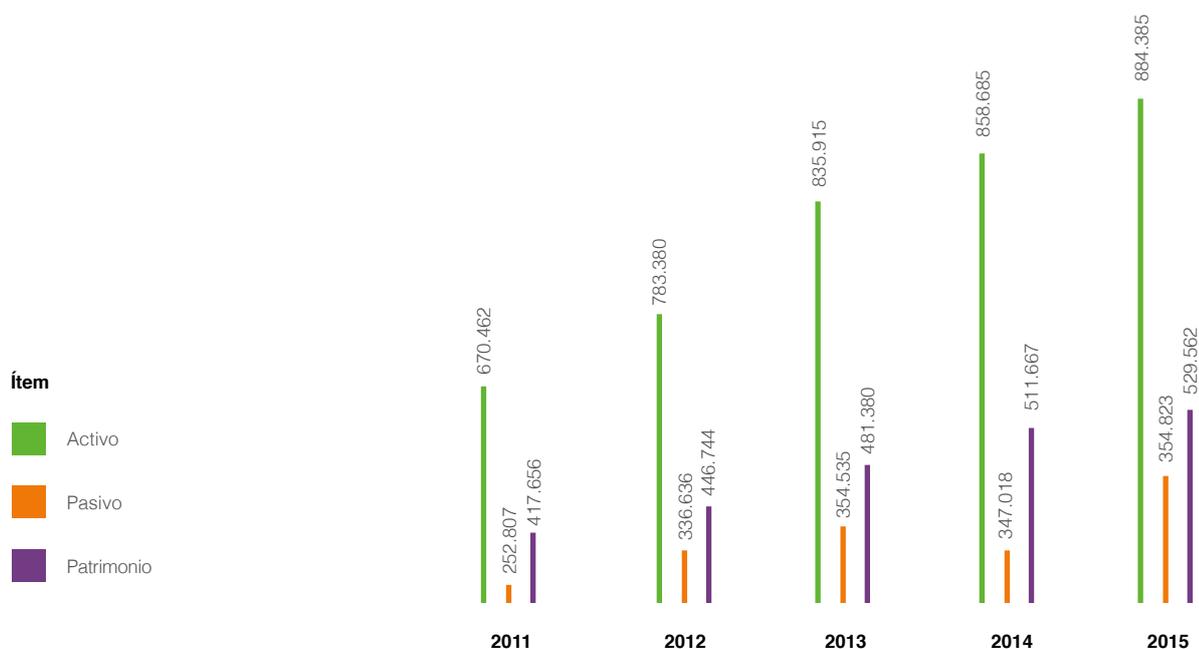
ACTIVO	2015	%	2014	%	VARIACIÓN	%
INVENTARIOS	127.027	14	118.990	14	8.037	74
Bienes producidos	17.210	2	13.015	2	4.195	32
Mercancías en existencia	14.448	2	8.594	1	5.854	68
Materias primas	46.254	5	45.842	5	412	1
Envases y empaques	1.886	0	2.626	0	-740	-28
Materiales para la producción de bienes	42.450	5	37.748	4	4.702	12
Productos en proceso	3.214	0	1.956	0	1.257	64
En tránsito	3.048	0	11.201	1	-8.153	-73
Inventarios en poder de terceros	245	0	208	0	38	18
Prov. Protección de inventarios	-1.729	0	-2.201	0	472	-21
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	188.932	21	181.856	21	7.076	51
Terrenos	1.180	0	1.180	0	0	0
Construcciones en curso	4.894	1	7.286	1	-2.392	-33
Maquinaria, planta y equipo en montaje	1.439	0	1.478	0	-39	-3
Propiedad, planta y equipo en tránsito	50	0	235	0	-186	-79
Bienes muebles en bodega	10.509	1	5.002	1	5.508	110

ACTIVO	2015	%	2014	%	VARIACIÓN	%
Propiedad, planta y equipo no explotados	8.194	1	7.256	1	938	13
Edificaciones	85.629	10	78.066	9	7.563	10
Plantas, ductos y túneles	6.215	1	5.582	1	633	11
Redes, líneas y cables	9.133	1	8.985	1	148	2
Maquinaria y equipo	159.222	18	156.229	18	2.992	2
Equipo médico y científico	14.524	2	12.867	1	1.658	13
Muebles, enseres y equipo de oficina	3.471	0	3.092	0	379	12
Equipos de comunicación y computación	9.647	1	9.628	1	19	0
Equipos de transporte, tracción y elevación	7.477	1	7.771	1	-295	-4
Equipo de comedor, cocina, despensa y hotelería	110	0	124	0	-14	-12
Depreciación acumulada (cr)	-132.599	-15	-122.763	-14	-9.836	8
Provisión para protecc. Prop.Planta y equipo	-163	0	-163	0	0	0
OTROS ACTIVOS	369.675	42	363.886	42	5.790	32
Reserva financiera actuarial	60.640	7	59.977	7	663	1
Reserva fondo de armas	97.102	11	91.963	11	5.139	6
Gastos pagados por anticipado	1.442	0	2.613	0	-1.171	-45
Cargos diferidos	46.666	5	49.362	6	-2.696	-5
Obras y mejoras en propiedad ajena	14.093	2	14.369	2	-276	-2

ACTIVO	2015	%	2014	%	VARIACIÓN	%
Bienes entregados a terceros	5.942	1	4.649	1	1.293	28
Amortización acum. De bienes entreg. A terceros	-828	0	-631	0	-197	31
Intangibles	24.578	3	22.442	3	2.136	10
Amortiz. Acum. De intangibles (cr)	-18.819	-2	-17.569	-2	-1.251	7
Valorizaciones	138.861	16	136.711	16	2.150	2
TOTAL ACTIVO	884.385	100	858.685	100	25.700	38.319

PASIVO	2015	%	2014	%	VARIACIÓN	%
CORRIENTE	74.456	8	58.888	7	15.568	897
OBLIGACIONES FINANCIERAS	1.604	0	9.229	1	-7.625	1
CUENTAS POR PAGAR	46.551	5	25.091	3	21.460	949
Adquisición bienes y servicios nacionales	13.514	2	9.822	1	3.692	38
Adquisición bienes y servicios del exterior	18.658	2	11.258	1	7.400	66
Acreedores	11.304	1	1.208	0	10.096	836
Retención en la fuente e impuesto de timbre	3.074	0	2.803	0	271	10
IMPUESTOS	9.530	1	11.551	1	-2.021	-54
Impuestos, contrib. Y tasas a pagar	1.583	0	4.200	0	-2.617	-62
Impuestos al valor agregado i.V.A.	7.947	1	7.350	1	597	8

PASIVO	2015	%	2014	%	VARIACIÓN	%
AVANCES Y ANTICIPOS RECIBIDOS	10.450	1	11.563	1	-1.113	1
SALARIOS Y PRESTACIONES SOCIALES	6.321	1	1.454	0	4.867	0
A LARGO PLAZO	270.865	31	277.780	32	-6.916	-187
Depósitos recibidos de terceros	12	0	12	0	-1	-6
Recursos recibidos en administración	107.086	12	101.547	12	5.539	5
Provisión para obligaciones fiscales	5.146	1	5.004	1	142	3
Provisión para contingencias	894	0	7.569	1	-6.675	-88
Provisión para prestaciones sociales	0	0	4.603	1	-4.603	-100
Pensiones de jubilación	157.727	18	159.045	19	-1.317	-1
OTROS PASIVOS	9.503	10.350	1	1	-848	1
Recaudos a favor de terceros	9.503	1	10.350	1	-848	23
TOTAL PASIVO	354.823	40	347.019	40	7.804	712
PATRIMONIO	529.562	60	511.667	60	17.896	-1
Capital fiscal	364.856	41	344.669	40	20.187	11
Resultados del ejercicio	25.845	3	30.287	4	-4.442	-13
Superávit por valorización	138.861	16	136.711	16	2.150	0
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	884.385	100	858.685	100	25.700	710



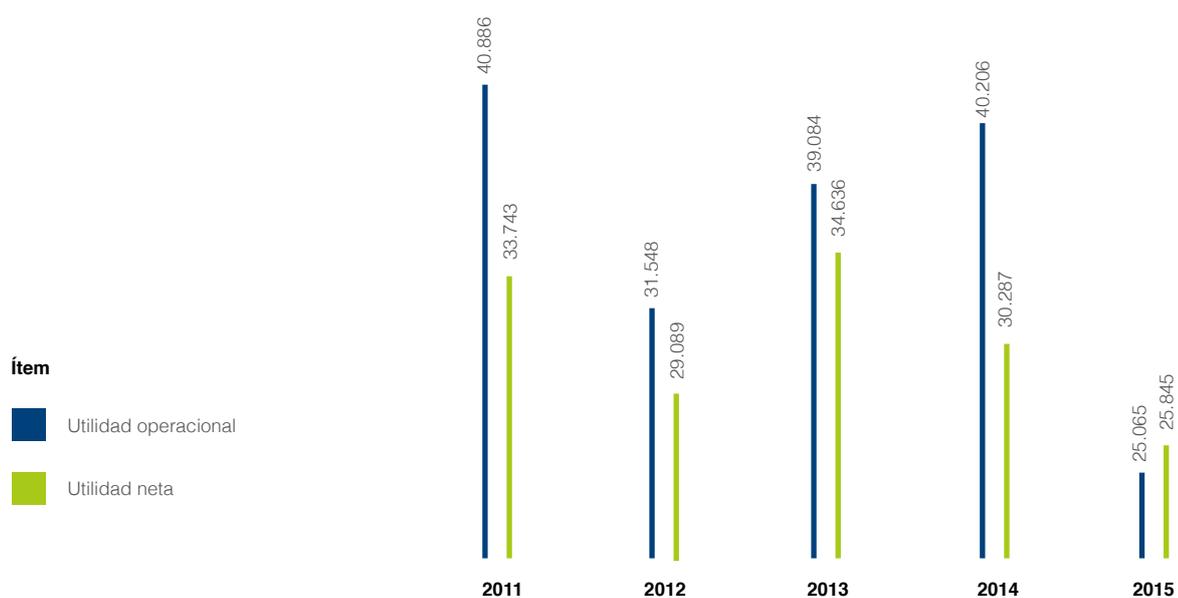
Activo, Pasivo y Patrimonio a 31 de diciembre 2011-2015 – (cifras en millones de pesos)

Estado de actividad financiera, económica, social y ambiental Comparativo diciembre 2015 - 2014 (Valores en millones de pesos)

DETALLE	2015	%	2014	%	VARIACIÓN 2015-2014	%
VENTAS BRUTAS	469.855	100	444.520	100	25.335	6
Productos manufacturados	243.949	52	225.546	51	18.402	8
Bienes comercializados	212.388	45	204.556	46	7.831	4
Otros servicios	13.519	3	14.417	3	-898	-6
Menos: Devo. Rebajas y desc. En ventas	2.067	0	514	0	1.553	302
VENTAS NETAS \$	467.789	100	444.006	100	23.782	5
Menos: Costo de ventas						
Bienes producidos	200.331	82	173.576	77	26.755	5

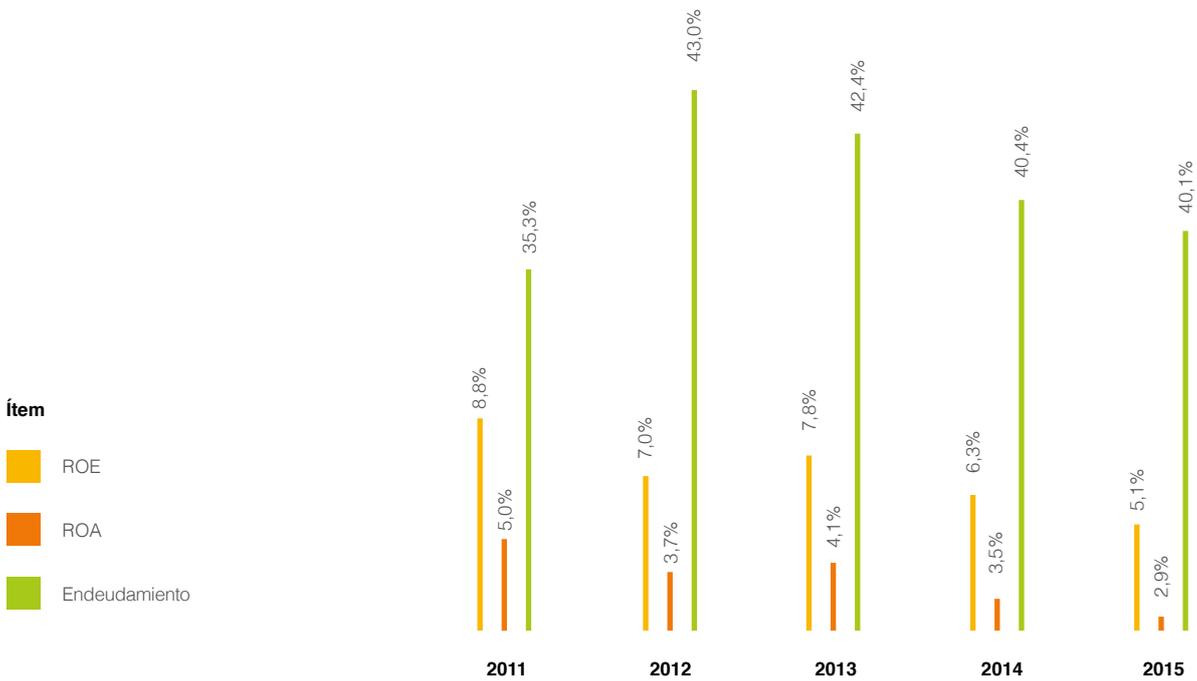
DETALLE	2015	%	2014	%	VARIACIÓN 2015-2014	%
Bienes comercializados	184.183	87	176.085	86	8.099	5
Otros servicios	521	4	1.232	9	-711	-58
TOTAL COSTO VENTAS \$	385.035	82	350.893	79	34.142	10
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	82.753	18	93.113	21	-10.360	-11
Menos: Gastos de administración	42.244	9	38.847	9	3.397	9
Pensiones de jubilación	590	0	500	0	90	18
Gastos de operación	14.854	3	13.560	3	1.294	10
TOTAL GASTOS \$	57.688	12	52.907	12	4.781	9
UTILIDAD OPERACIONAL \$	25.065	5	40.206	9	-15.141	-38
Mas: Otros ingresos						
Financieros	13.744	3	9.448	2	4.296	45
Ajuste diferencia tipo cambio	1.958	0	695	0	1.263	182
Otros ingresos ordinarios	788	0	369	0	419	113
Extraordinarios	18.463	4	2.047	0	16.415	802
Ajuste de ejercicios anteriores	368	0	0	0	368	100
TOTAL OTROS INGRESOS \$	35.320	8	12.560	3	22.761	181
Menos: Otros gastos						
Comisiones	161	0	95	0	66	70

DETALLE	2015	%	2014	%	VARIACIÓN 2015-2014	%
Ajuste por diferencia de cambio	1.797	0	2.186	0	-389	-18
Financieros	5.351	1	1.644	0	3.707	225
Otros gastos ordinarios	602	0	59	0	544	926
Extraordinarios	6.275	1	0	0	6.274	1.703.794
Ajuste ejercicios anteriores	3.531	1	988	0	2.543	257
TOTAL OTROS GASTOS \$	17.716	4	4.971	1	12.745	256
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS \$	42.669	9	47.794	11	-5.125	-11
Menos: Provisión imponible	10.815	2	12.873	3	-2.058	-16
Provisión CREE 9%	3.889	1	4.634	1	-745	-16
Provisión sobretasa CREE 5%	2.121	0	0	0	2.121	100
UTILIDAD NETA \$	25.845	6	30.287	7	-4.442	-15

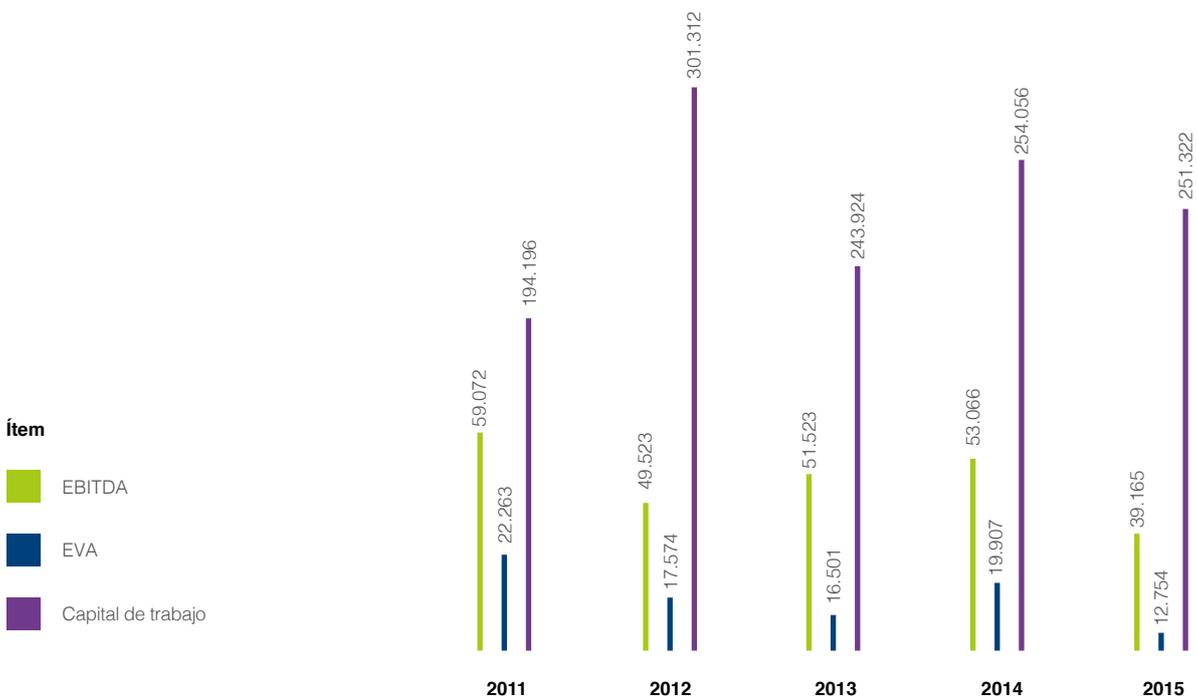


Utilidad operación y utilidad Neta 2011-2015 – (cifras en millones de pesos)

INDICADORES FINANCIEROS



Indicadores financieros 2011-2015



Indicadores financieros 2011-2015

ASPECTOS IMPORTANTES PARA RESALTAR

- 1 Se canceló un valor de **\$185.231 millones** por concepto de impuestos de: 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 **\$805 millones**, y contribución a parafiscales por **\$981 millones**.
- 3 Se giraron participaciones y recaudos en ventas por **\$14.388 millones** a la Fuerza Pública.
- 4 La provisión para pensiones a 31 de diciembre del 2015 presenta un valor de **\$157.727 millones**.

\$211.405
MILLONES EN PARTICIPACIÓN ESTATAL

PARTICIPACIÓN ESTATAL

La Industria Militar ha transferido a la Nación un valor de **\$906.843 millones** durante las vigencias 2011 a 2015, contribuyendo de esta manera al desarrollo del país.

CONCEPTO	2011	2012	2013	2014	2015
Impuestos-recaudos y pagos (Renta, IVA, Social, Predial, Timbre)	113.010	178.965	170.898	163.663	185.231
Participaciones y recaudos a la Fuerza Pública	11.051	12.858	13.575	13.122	14.388
Reasignaciones al Gobierno Nacional	10.000	0	0	0	10.000
Contraloría General de la República	809	873	943	872	805
Parafiscales	1.422	1.521	1.015	840	981
TOTAL	136.292	194.217	186.431	178.498	211.405

Participación Estatal 2011-2015 – (cifras en millones de pesos)

GESTIÓN DE PRESUPUESTO

Indumil preparó para la vigencia fiscal del 2015 el anteproyecto de presupuesto, tanto de ingresos como de gastos, tomando en consideración los supuestos macroeconómicos fijados por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público – Dirección General del Presupuesto Público Nacional y el Departamento Nacional de Planeación, con el fin de obtener viabilidad en la asignación de recursos por parte del Confis; así mismo, se dio cumplimiento a lo establecido en el Decreto 115/1996 y el Acuerdo 0439/2001 “Estatutos de la Empresa”, para la ejecución de los recursos.

No obstante, la programación de los recursos es el resultado final de la fijación de objetivos, estrategias, proyectos y metas trazados en el Plan Estratégico de la Empresa, soporte del quehacer misional, el cual se constituye en el principal criterio de evaluación de la gestión, así como de la eficiencia en el manejo de los recursos. Por otra parte, se alinea de manera indiscutible con las perspectivas financieras de incrementar ventas, aumentar rentabilidad y disminuir costos, procurando el equilibrio económico dando estricto cumplimiento a las normas legales y a los principios de transparencia, seguridad, oportunidad y confiabilidad, utilizando los recursos tecnológicos disponibles para el procesamiento, análisis y suministro de información de los resultados financieros.

El proceso de administración del presupuesto se constituye en la herramienta de proyección financiera para la oportuna toma de decisiones y el manejo eficiente de los recursos disponibles, acorde con los planes de

desarrollo, crecimiento y liquidez de la Empresa enmarcados dentro de las directrices de la Gerencia General, y el estricto cumplimiento de la normatividad emitida por el Gobierno Nacional; sin duda alguna, está enfocado a garantizar el cumplimiento de la misión para la cual fue creada la Empresa, la visión y las metas contenidas dentro de la formulación estratégica gerencial.

Las tareas de programación, elaboración y ejecución del presupuesto se desarrollan con base en el Plan Operativo, donde se plasman las proyecciones de ingresos derivados de las ventas, los planes de producción y las necesidades de compras. De acuerdo con los compromisos que va adquiriendo la Empresa, se programa la asignación de recursos aprobados y se definen las nuevas necesidades, con el fin de realizar los trámites correspondientes y así obtener los recursos oportunamente.

Para la realización del proceso presupuestal, se cuenta con un sistema de información desarrollado por la Empresa y adecuado a las necesidades del proceso. El sistema permite generar en forma oportuna y en línea los documentos y la información pertinente para la ejecución presupuestal; además, controla los saldos de los distintos rubros presupuestales debidamente autorizados y aprobados.

La obtención en tiempo real de los saldos presupuestales facilita a la Alta Gerencia la toma de decisiones para dar cumplimiento oportuno a la entrega de bienes y servicios, de acuerdo con los compromisos adquiridos, y así lograr la satisfacción de los clientes.

83,71%
EJECUCIÓN DE INGRESOS 2015

ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

RESULTADOS INGRESOS 2011-2015

En las últimas tres vigencias los ingresos han tenido un comportamiento similar, ya que se han derivado especialmente de la venta de explosivos y accesorios de voladura

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.

Ítem	2011	2012	2013	2014	2015
Estimado	525.072	610.857	631.875	600.056	561.079
Recaudo	409.828	342.351	419.246	480.010	469.668
% Ejecución	78,05%	56,04%	66,35%	79,99%	83,71%

Ejecución de Ingresos 2011-2015 – (cifras en millones de pesos)

RESULTADOS GASTOS 2011-2015

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.

Indumil ha mantenido un equilibrio presupuestal de tal manera que para cada gasto en que se incurra haya

un ingreso que lo esté soportando, situación que se ve reflejada en las disponibilidades finales de los últimos años, que muestran una eficiente y considerada ejecución de los recursos.

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.

Ítem	2011	2012	2013	2014	2015
Aprobado	589.422	623.788	680.019	616.078	599.187
Compromisos	535.694	478.944	524.697	526.851	514.396
% Ejecución	90,88%	76,78%	77,16%	85,52%	85,85%

Comportamiento apropiación gastos vs. compromisos 2011-2015 - (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 2015	Compromisos	Pagos	Compromisos	Pagos	
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	93.977,0	80.227,7	78.128,9	85,4%	83,1%	
Gastos de Personal	36.081,0	31.188,9	30.838,3	86,4%	85,5%	
Gastos Generales	45.214,0	39.284,9	37.536,7	86,9%	83,0%	
Transferencias Corrientes	12.682,0	9.753,9	9.753,9	76,9%	76,9%	
GASTOS DE OPERACIÓN COMERCIAL	478.924,0	413.573,8	358.666,8	86,4%	74,9%	
Gastos de Comercialización	233.188,5	222.777,8	189.754,3	95,5%	81,4%	
Gastos de Producción	245.735,5	190.796,0	168.912,5	77,6%	68,7%	
GASTOS DE INVERSIÓN	26.286,0	20.594,9	14.031,5	78,3%	53,4%	
TOTAL GASTOS	599.187,0	514.396,4	450.827,2	85,8%	75,2%	

Ejecución presupuestal de gastos diciembre 2015 – (cifras en Millones de pesos)