



# INFORME DE GESTIÓN 2017



# CONTENIDO

---



Gestión Comercial  
**Pag. 9**



Gestión Industrial  
**Pag. 34**



Gestión Administrativa  
**Pag. 63**



Gestión Áreas de Apoyo  
**Pag. 96**



Gestión Financiera  
**Pag. 134**





**LUIS CARLOS VILLEGAS ECHEVERRI**  
*Ministro de Defensa Nacional*  
*Presidente de la Junta Directiva*



**General (RA) ALEJANDRO NAVAS RAMOS**  
*Gerente General*



## Apreciados grupos de interés

---

El 2017 probó nuestras capacidades para responder al mercado y adaptarnos al cambio. En este periodo de modernización y transformación emprendido hace ya tres años, se superaron grandes desafíos y se lograron aprendizajes, que permitieron alcanzar resultados que superaron lo presupuestado y, una vez más, evidenciaron la capacidad de respuesta de la Industria Militar ante las necesidades del sector defensa, minero e industrial del país, gracias a las principios rectores para alcanzar los objetivos propuestos: austeridad, trabajo en equipo y confianza.

El direccionamiento estratégico y la adopción de un sistema de gestión integral, soportado en la responsabilidad social empresarial han introducido un proceso de cambio organizacional, con el propósito de convertirnos en una compañía más rápida, eficiente e innovadora, capaz de actuar en forma eficiente y adaptarse a un entorno de mercado competitivo y siempre cambiante.

Conscientes de esta realidad, la gestión organizacional se enfocó hacia asegurar la sostenibilidad de la Empresa con el propósito de cumplir el mandato constitucional de



desarrollar la política general del Gobierno Nacional en materia de importación, fabricación y comercio de armas y municiones para uso militar, de defensa personal y deportiva, explosivos y elementos complementarios, así como la explotación de los ramos industriales acordes con su especialidad.

Es así como los principales resultados obtenidos por Indumil en la vigencia 2017, se enuncian a continuación:

- **Ingresos por ventas:** Las ventas netas consolidadas que conforman el estado de resultado integral a 31 de Diciembre de 2017, aumentaron en \$32.402 millones, al pasar de 487.409 millones en el 2016 a \$519.811 millones en el 2017, presentando un incremento del 6,6%.
- **Utilidad neta:** La utilidad neta corresponde a un valor de \$48.347 millones, evidenciando un incremento de \$21.076 millones (77,2%) frente a la vigencia 2016 la cual fue de \$27.271 millones.
- **Activo:** Los activos de la Empresa presentan un valor de \$931.531 millones, con una variación positiva del 4,2% por valor de \$39.142 millones con respecto al año 2016.
- **Pasivo:** El pasivo de la Empresa presenta un valor de \$454.298 millones para el año 2017, este pasivo está compuesto principalmente por, cuentas por pagar de \$30.979, impuestos por \$28.729 millones, beneficios a empleados a corto plazo de \$7.991, provisiones de \$13.504, avances y anticipos por \$20.211 millones, pasivo a largo plazo por valor de \$340.981 millones, y otros pasivos por \$14 millones.
- **Patrimonio:** Los estados financieros presentan un patrimonio

por valor de \$477.232 millones con una variación negativa de \$66.956 millones equivalente al 12,3% con relación al año 2016, generado fundamentalmente por el impacto de los transición a la nueva normatividad NIIF.

- **Proyectos de inversión:** Durante la vigencia 2017, se invirtió en proyectos de mejoramiento de los procesos de manufactura, infraestructura, investigación, experimentación y desarrollo, tecnología informática, nuevas líneas de producción y equipo de movilización de materias primas y productos terminados un total de \$17.362,5 millones.
- **Generación de Empleo:** Se generaron 1.395 empleos directos entre funcionarios de planta y misión con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos estratégicos formulados por la empresa para la vigencia 2017.
- **Participación estatal:** Durante la vigencia 2017, la Empresa transfirió a la nación \$218.722 millones por concepto de impuestos, participaciones y recaudos a la Fuerza Pública, reasignaciones al Gobierno Nacional, Contraloría General de la República y Parafiscales.
- **Exportaciones:** Las ventas al exterior ascendieron a \$8.481 millones en 2017, frente a los \$9.284 millones logrados en 2016, representado en una disminución del 8.6% respecto al año anterior. Más del 80 % de la participación de las ventas se encuentran en países como Panamá, Guyana, Surinam e Israel en productos los explosivos para la gran minería, así como repuestos de armamento los cuales son productos de gran interés gracias a los precios competitivos.

Los principales resultados de innovación, diseño y desarrollo se enfocaron en:

- Diseño y fabricación de un módulo movable para la producción de emulsiones explosivas a granel a nivel piloto (2016-2017). Validación de la carga deflagrante para desminado humanitario IMC Landmine Burner.
- Reemplazo del carbón vegetal en la pólvora negra para fabricación de mecha.
- Mejoras tecnológicas al robot VALI.
- Desarrollo de bomba MK 83 (1000 lbs) fase I.
- Cargas auxiliares para granada mortero (México).
- Desarrollo perno forjado para bombas de MK81, MK 82 y MK83.
- Montaje de línea de producción espoletas para bombas MK-81 y MK-82.
- Plantas de energía portátil PEP 100w.
- Equipo para pruebas de punzonado y caída de placas para chalecos balísticos
- Diseño y fabricación de prototipos de cañón disruptor para desminado humanitario.
- Diseño y desarrollo prototipo pistola Córdova con mecanismo de martillo escondido fase I de II.
- Diseño y desarrollo pistola Córdova modelos compacta y táctica.
- Rediseño y puesta a punto máquina seleccionadora de proyectil 5.56mm.
- Diseño y desarrollo del fusil táctico 9mm fase II de III.

Indumil, consecuente con su pensamiento estratégico y su compromiso con la responsabilidad social empresarial, mantuvo y renovó las certificaciones de su Sistema de Gestión Integral constituido por los Sistemas de de Calidad ISO 9001:2015/GP 1000:2009, Medio Ambiente ISO 14001:2015, Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001:2007, Seguridad de la Información ISO 27001:2015 y Competencia de los Laboratorios de Ensayo y


Calibración ISO 17025:2005.

Estas certificaciones representan la carta de presentación a nivel nacional e internacional de que entregamos productos y servicios de calidad, respetando el medio ambiente, preservando la salud de nuestros colaboradores, protegiendo los activos de información y generando resultados de ensayo y calibración confiables.

De otra parte, un aspecto sobresaliente en la vigencia 2017 fue la implementación y certificación del Sistema de Gestión para el Control y Seguridad de la Cadena de Suministro bajo la Norma y Estándares BASC para importador y exportador.

El trabajo en equipo ha sido fundamental para alcanzar los objetivos institucionales que aquí se muestran. La Empresa ha hecho una apuesta muy fuerte a la modernización y transformación de todos sus procesos y la internacionalización de sus productos, mediante prácticas de producción más limpias, adquisición de últimas tecnologías, el fortalecimiento del pensamiento estratégico y la cultura organizacional.

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



General (RA) ALEJANDRO NAVAS RAMOS  
Gerente General Industria Militar



# CONFORMACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA



## PRINCIPAL

**Doctor LUIS CARLOS VILLEGAS  
ECHEVERRI**

Ministro de Defensa Nacional  
Presidente Junta Directiva

**Doctora MARÍA LORENA GUTIÉRREZ**

Ministra de Comercio, Industria y Turismo

**Doctor LUIS FERNANDO MEJÍA**

Director Justicia y Seguridad Departamento  
Nacional de Planeación

**General ALBERTO JOSÉ MEJÍA**

Comandante General de las Fuerzas Militares

**Mayor General JUAN PABLO AMAYA  
KERGUELÉN**

Jefe de Estado Mayor Conjunto

## DELEGADOS

**General (RA) JOSÉ JAVIER PÉREZ MEJÍA**

Viceministro para el Grupo Social y Empresarial  
de la Defensa - GSED

**Doctora CLAUDIA ESTELLA BEDOYA ZAPATA**

Directora Productividad y Competitividad  
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

**Doctor OMAR JULIÁN SALAS ROJAS**

Delegado - Director Justicia y Seguridad Departamento  
Nacional de Planeación

**Mayor General ÓSCAR ALBERTO QUINTERO  
GONZÁLEZ**

Jefe Subjefatura de Estado Mayor Conjunto  
Administrativa

# GRUPO DIRECTIVO

---

**General (RA) ALEJANDRO NAVAS RAMOS**  
Gerente General

**Doctora MARÍA DEL PILAR SERRANO BUENDÍA**  
Subgerente Administrativa

**Doctor HELÍ ROJAS ROBLES**  
Subgerente Financiero

**Coronel (RA) RODRIGO SALAZAR ECHEVERRI**  
Subgerente Técnico

**Coronel (RA) JUAN MANUEL SÁNCHEZ ROSAS**  
Director de Fábrica Antonio Ricaurte (E)

**Coronel (RA) RUBÉN ALONSO MOGOLLÓN  
ARAQUE**  
Director Fábrica Santa Bárbara

**Coronel (RA) JAVIER ALFONSO MOLINA  
CALERO**  
Director Fábrica General José María Córdova  
Subgerente Comercial (E)

**Teniente Coronel (RA) LUIS A. RUIZ FLECHAS**  
Secretario General

**Abogada NIDIA PADILLA VALDES**  
Jefe Oficina Jurídica

**Ingeniero CARLOS URBEY BELTRÁN  
HERNÁNDEZ**  
Jefe Oficina Informática

**C.P. MARTHA CECILIA POLANÍA IPUZ**  
Jefe Oficina Control Interno

**Coronel (RA) NELSON HERNANDO ROJAS  
ROJAS**  
Dirección Seguridad

**Adm. Emp. ANDRÉS ESTRADA CARDONA**  
Jefe Oficina Planeación y Gestión Integral





# Gestión Comercial

En el 2017  
cumplimos 63 años  
de tejer relaciones  
genuinas que propician  
oportunidades de  
desarrollo a través de  
buenas prácticas  
económicas, sociales  
y ambientales

# CONTENIDO

Gestión Comercial

Exportaciones

Servicio al Cliente



Cr. Javier Alfonso  
**Molina Calero**

Subgerente  
Comercial (E)

---

*“Durante el año 2017, Indumil, logró superar por primera vez en su historia la barrera de los \$500.000 millones en ventas netas anuales, como resultado de estrategias comerciales diseñadas para llegar a grandes proyectos carboníferos, auríferos, viales, y energéticos. Así como la venta de productos y servicios a las Fuerzas Militares, que aportan a la construcción de la paz en Colombia.”.*





## HITOS 2017

---

- Logramos 6,6% de crecimiento anual, con ventas netas de \$519.811 millones de pesos.
- Durante el año 2017, Indumil, logró certificarse en la norma Basc, lo que respalda el propósito de llegar a cada vez mas países en diversas latitudes.
- Indumil continua su trabajo comprometido con el Desminado Humanitario en el país. Durante el 2017, se generaron 5 nuevos desarrollos, para apoyar este propósito gubernamental.
- Indumil ha ampliado su presencia a nuevos sectores de la industria nacional, mediante una oferta variada de productos y servicios, que han permitido diversificar los negocios.
- La realización de ferias y eventos comerciales, le permitieron a la entidad, generar nuevos espacios de interacción con sus clientes y públicos de interés.

## Gestión Comercial

Es grato para Indumil presentar los resultados obtenidos en el año 2017, logrados mediante la implementación de varias estrategias comerciales en los diferentes sectores de la economía, y de llegar con sus productos a grandes proyectos de construcción, carboníferos, auríferos, viales, y energéticos, así como la venta de productos militares y servicios que vienen contribuyendo a la construcción de la paz en Colombia.

Es así como en el año 2017 se logró superar por primera vez en su historia la barrera de los \$500.000 millones de ventas netas, obteniendo un incremento de 6,6% en comparación al año anterior, al pasar de \$487.409 millones en 2016 a \$519.811 millones en 2017.

A continuación, se presenta los resultados por sus principales líneas de negocio:

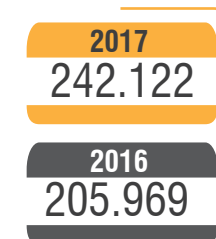


**Municiones**

### Ventas Netas



### Ventas Netas

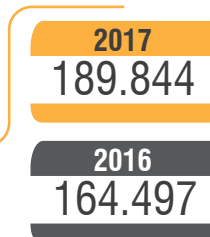


**Emulsiones**



**Explosivos**

### Ventas Netas



(Cifras en millones de pesos)

### Ventas Netas

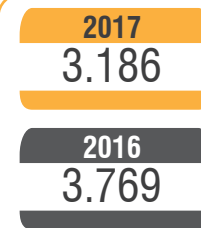


### Productos químicos



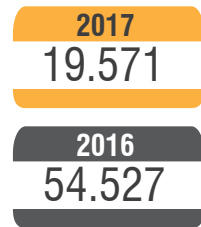
### Metalmeccanica

### Ventas Netas



### Productos militares

### Ventas Netas

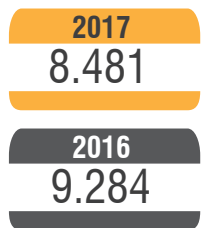


### Ventas Netas



### Otras mercancías

### Ventas Netas

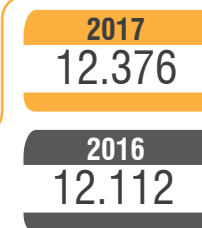


### Exportaciones



### Servicios

### Ventas Netas

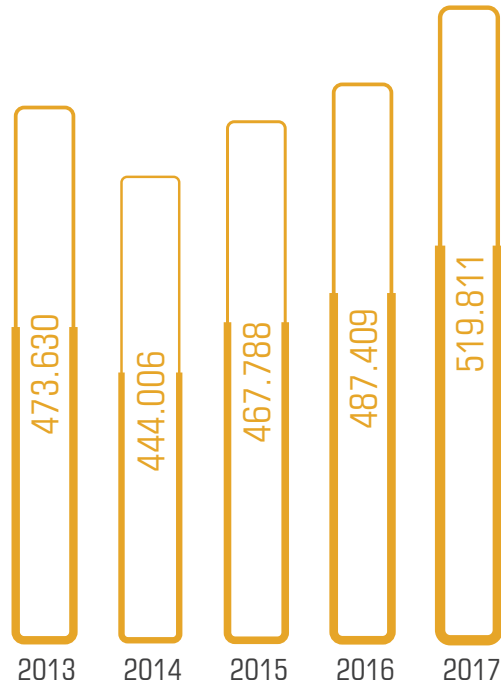


### Total ventas



(Cifras en millones de pesos)

## Análisis de negocio



Cifras en millones de pesos \$

### Comportamiento Histórico Ventas Totales

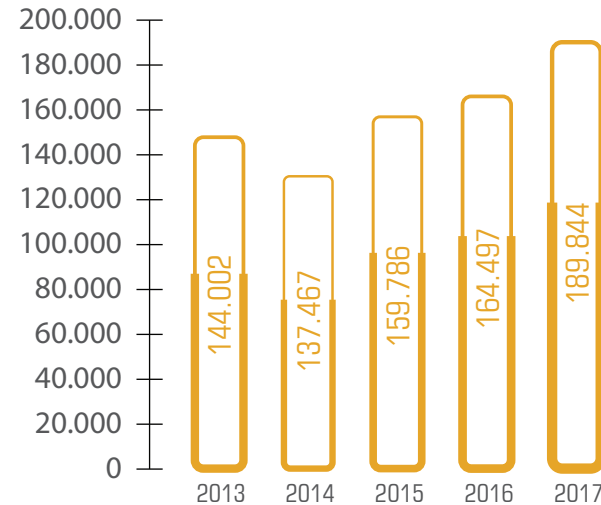
El comportamiento histórico de las ventas de cada línea de negocio se encuentra detallado a continuación, comenzando por la línea con mayor participación sobre el total de ventas, así como el análisis respectivo de acuerdo a las tendencias del mercado.





## Explosivos

Con una meta para 2017 de \$198.464 millones se alcanzó a un cumplimiento del 96%, es decir \$189.844 millones con un incremento de \$25.347 millones con respecto al año anterior representando un crecimiento del 15%.



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

Producto		Plan operativo 2017	Venta total 2017	Cumplimiento
Detonador permisible	und	1.000.000	1.170.107	117%
Detonadores no eléctricos	und	3.200.000	3.207.185	100%
Indugel AP	Kg	2.076.000	2.063.001	99%
Detonadores electrónicos	und	787.616	777.204	99%
Indugel AP/Emulsión	Kg	3.063.650	2.964.925	97%
Emul. Encartuchada Nacional	Kg	1.613.650	1.535.500	95%
Indugel AV	Kg	14.000	12.825	92%
Pentofex	und	1.875.000	1.701.879	91%
Anfos	Kg	5.000.000	4.452.925	89%
Cordones	Mts	11.150.000	9.814.926	88%
Detonadores Comunes No. 8	und	5.003.000	3.139.627	63%

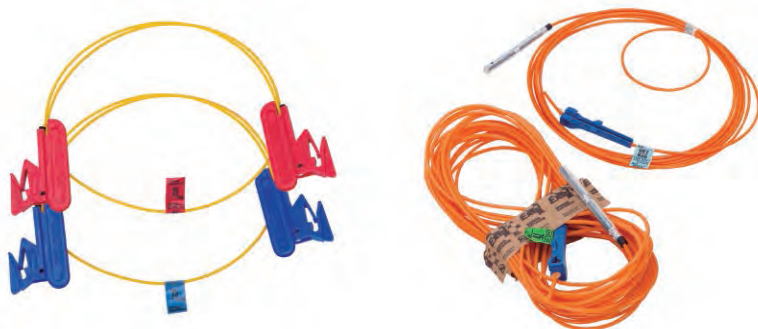
Composición de la Cartera - (cifras en cantidades)

## Detonadores no eléctricos

Los detonadores no eléctricos son utilizados en todos los tipos de minería y obras civiles, el promedio de las ventas de 2013 a 2016 ha sido de 2.900.000 unidades año, cifra que se superó en la vigencia 2017 con unas ventas de 3.207.185 unidades.

El 40% de las unidades de detonadores no eléctricos vendidos correspondieron a los consumos generados por las compañías de minería de cielo abierto Drummond LTD y C.I Prodeco, quienes para la vigencia 2017 continuaron considerándose como los principales productores y exportadores de carbón colombiano, así mismo, aportando a superar en 2017 por aproximadamente 15.3 millones de toneladas, las toneladas de carbón exportadas en 2016.

Por otro lado, se evidenció que el cumplimiento de ventas de Detonadores No Eléctricos se dio por el incremento en los consumos de este producto y la participación de Indumil en importantes proyectos mineros y de infraestructura tales como: Zandor Capital, Mineros S.A, Constructora Túnel de Oriente, Mincivil S.A, Red Eagle Mining de Colombia concesionaria Vial Andina SAS, Mineros Nacionales SAS, Ci Colombia Natural Resources I SAS y Minas Paz del Río, quienes representaron junto con Drummond LTD y C.I Prodeco el 80% del total de unidades de detonadores no eléctricos vendidos.



## Detonadores permisibles

Este nivel de cumplimiento en ventas se da principalmente por el logro alcanzado por parte de la Asociación de Carboneros del Municipio de Cúcuta y Norte de Santander (Asocarbón), quienes para solo el primer trimestre de la vigencia 2017, según la Agencia Nacional Minera, ya habían alcanzado una producción de 239.000 toneladas.

Uno de los estímulos que tuvo la producción anual de carbón de esta zona carbonífera del país, fue que los productores de carbón lograran exportar por Gamarra, municipio del César a aproximadamente cinco horas de Cúcuta y que cuenta con un puerto en el río Magdalena y conecta con Barranquilla y el Atlántico. El carbón que se estaba quedando represado a causa del cierre fronterizo venezolano.

## Indugel AP

Producto de alta rotación el cual está dirigido en un 85% a Minería Subterránea con un promedio en los últimos años de 2.300.000 Kg.

Hay que tener en cuenta que factores externos afectan de manera importante las ventas de Indugel tales como paros de afectación de orden público, reducciones en las aprobaciones de cupo, precios internacionales de los minerales (Oro y Carbón).

## Detonadores electrónicos

A pesar de la reducción presentada en la producción de carbón en el año 2017, 31.9 millones de toneladas, 0.3% inferiores de las de 2016, el cliente Carbones del Cerrejón Limited cumplió en un cien por ciento en las unidades de detonadores electrónicos previstos consumir en la vigencia 2017.

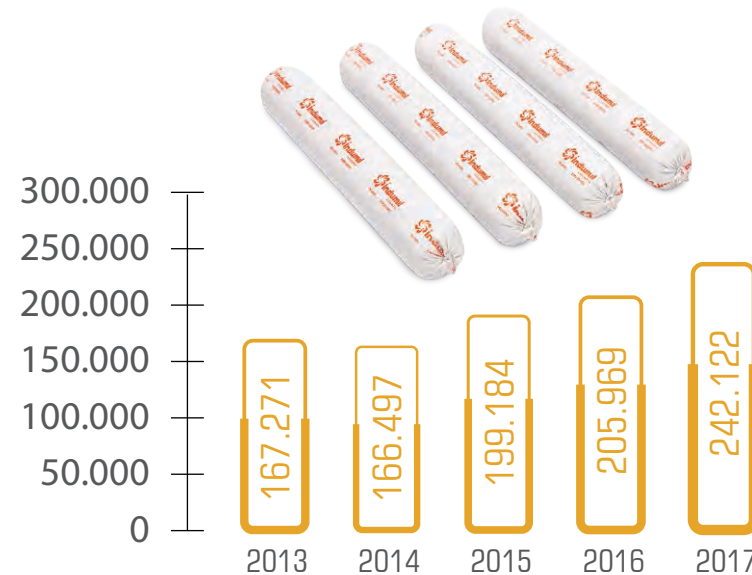
Producto		Plan operativo 2017	Venta total 2017	Cumplimiento
Detonadores electrónicos	und	593.932	777.204	130,8%
Pentofex	und	1.345.800	1.701.879	126,5%
Detonador permisible	und	1.079.429	1.170.107	108,4%
Detonadores no eléctricos	und	3.055.954	3.207.185	104,9%
Indugel AP	Kg	1.972.485	2.063.001	104,6%
Emul. Encartuchada Nacional	Kg	1.563.550	1.535.500	98,2%
Anfo	Kg	5.029.350	4.452.925	88,5%
Cordones	Mts	11.156.050	9.814.926	87,9%
Detonadores comunes No.8	und	5.018.782	3.139.627	62,5%
Indugel AV	Kg	174.550	12.825	7,34%

Variación de las ventas 2016 – 2017 (Cantidades)



## Emulsiones

Con una meta para 2017 de \$264.340 millones se alcanzó a un cumplimiento del 92%, es decir \$242.122 millones con un incremento de \$36.153 millones con respecto al año anterior representando un crecimiento del 18%.



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

Para la vigencia 2017 Indumil continuó haciendo presencia con el suministro de emulsión bombeable para el proyecto de infraestructura adelantado por la compañía Constructora Túnel de Oriente quien ya cuenta con un avance de aproximadamente del 80% de su proyecto. Así mismo, inició su participación en el proyecto de infraestructura de Túnel de Irra y Tesalia adelantado por Pacífico III en la vía a Medellín y quien tiene estimado culminar obras en el año 2019.

De igual forma para el año 2017 se presentó una mayor participación dentro del total de toneladas de emulsiones vendidas, las emulsiones que se vienen introduciendo al sector de canteras, alcanzando aproximadamente las 500 toneladas en el año.

## Productos militares

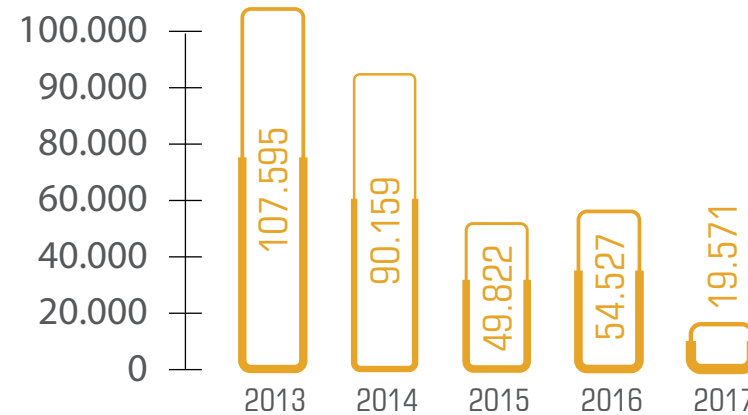
La venta de Productos Militares para el año 2017 disminuyó en un 64% equivalente a \$34.955 millones de pesos con referencia al año 2016, debido a las políticas gubernamentales basadas en la búsqueda de la paz en Colombia, lo cual se ve reflejado en el recorte al presupuesto para la compra de armas y municiones a las Fuerzas Militares.



Lanzador Múltiple Granada



Fusil Galil ACE



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

Durante la vigencia 2017 se fortaleció el suministro de productos nacionales utilizados por las FFMM para su entrenamiento (Armas, Granadas y Bombas de Línea Azul), así como el suministro de productos importados y/o comercializados requeridos por el Ejército y la Policía Nacional, tales como:

- Adquisición Munición calibre 12 importada
- Adquisición Armaduras y Cascos Antimotines
- Adquisición carga de Demolición C4

## Desminado **humanitario**

Indumil viene ofreciendo productos nuevos para el desminado humanitario y militar, que son probados por parte de los clientes, se están realizando las pruebas con el Centro Nacional contra Artefactos Explosivos Improvisados y Minas (CENAM) del Ejército nacional.

Se logró en el 2017 dar a conocer los cinco productos nuevos que propone Indumil para las operaciones de desminado humanitario y militar, a las Fuerzas Militares y las organizaciones de desminado humanitario (OCDH), la Plataforma Robótica Movable (PRM), carga deflagrante, cartucho disruptor, cañón disruptor, kit de entrenamiento canino y el servicio del campo de pruebas técnicas y científicas para el desminado humanitario; este último con el fin de probar los desarrollos e innovaciones que tengan las universidades en el campo de la electrónica y con el centro de desminado de Ginebra Suiza sobre envejecimiento de las minas antipersonal que se encuentran en los 688 municipios infectados por las MAP, MUSE y REG.



Kit de entrenamiento canino



Plataforma Robótica Movable

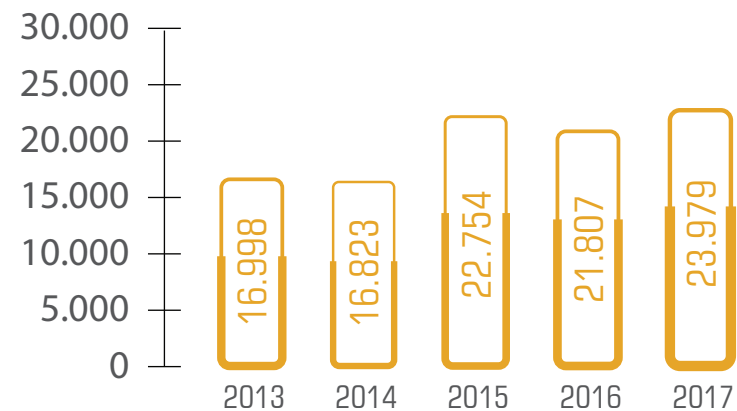


## Armas

La Industria Militar durante el 2017, registra en su línea de negocio de armas unas ventas acumuladas de \$23.979 millones de pesos, mientras que en el año inmediatamente anterior fueron de \$21.807 millones de pesos, con lo cual se obtienen unas ventas superiores con relación a la vigencia 2016 del 10%.



Galil - C



**Históricos ingresos por ventas netas 2.013 – 2.017  
(cifras en millones de pesos)**

Se resalta el comportamiento en la venta de armas a pesar de la medida de restricción en el porte de armas decretado por el Gobierno Nacional a finales del 2015, y que a la fecha sigue vigente.

A pesar de dicha restricción, la pistola Córdoba sigue ganando terreno en el mercado nacional, con una gran aceptación por parte de las Entidades del Estado y las Fuerzas Militares, producto de la gran gestión comercial que se ha venido reforzado y de la política impulsadas por la Gerencia para impulsar el producto local.

## Municiones

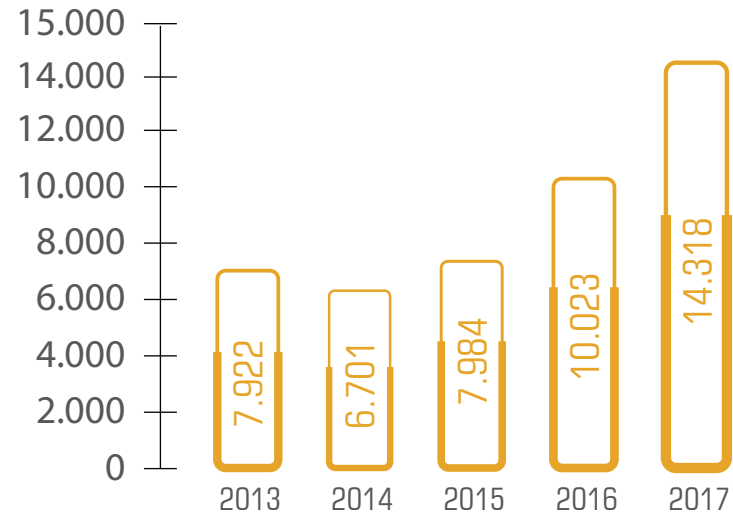
La Industria Militar durante el 2017 registra en su línea de negocio de municiones unas ventas acumuladas de \$ 14.318 millones de pesos, mientras que en el año inmediatamente anterior fueron de \$ 10.023 millones de pesos, con lo cual se percibe una variación en las ventas del 43% con respecto a la vigencia 2016.



### Actividades comerciales para venta de municiones

En el año 2017 hubo un aumento del 25% en la cantidad de eventos realizados con respecto al año 2016. Por tanto, se obtuvo un crecimiento en la facturación de \$ 861,8 millones de pesos.

De esta manera se confirma la importancia de continuar con la estrategia de llevar a cabo eventos interinstitucionales:



Históricos ingresos por ventas netas 2.013 – 2.017 (cifras en millones de pesos)

Total eventos 2017	Total eventos munición	Total ventas de munición
	127	\$4.272

Total eventos 2016	Total eventos munición	Total ventas de munición
	100	\$3.410

Total eventos 2015	Total eventos munición	Total ventas de munición
	70	\$2.087

(cifras en millones de pesos)

## Productos comercializados en las líneas de armas y municiones

### Importaciones - Armas Ítem

- Escopetas Deportivas Beretta varias referencias
- Escopetas Deportivas Browning varias referencias
- Escopeta de Repetición Mossberg
- Pistolas Jericho 941 Cal 9mm varias referencias
- Pistola Beretta Cal 7.65mm 81 FS Cheeta
- Pistola CZ P-07 Kadet Cal. 22 LR 10t 2p
- Pistolas Glock Cal. 9mm Modelos 17,19,26
- Pistola Browning 1911- 22lr Cal 22lr 10t
- Pistola Browning HP Mk3s Cal 9 Luger 13t
- Pistola No Letal Jpx2
- Carabina Browning Sa 22 Gr 1 Cal 22lr 9t



### Importaciones - Munición Ítem

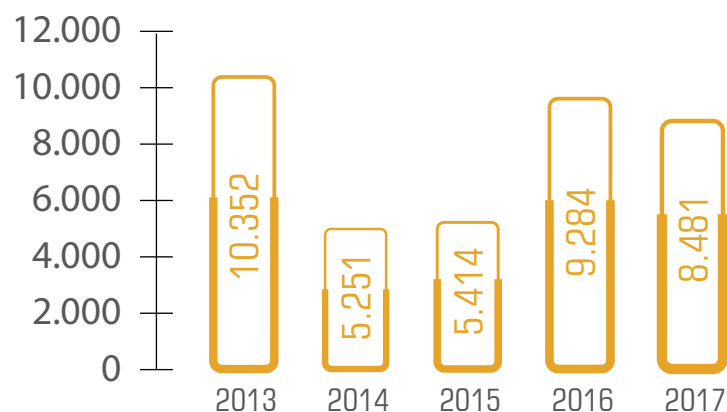
- Munición Águila Cal 22l Estándar
- Munición Águila Cal 22l Alta Velocidad
- Munición Aguila Cal. 7.65mm
- Munición Aguila Cal. 6.35 (.25 Auto)
- Munición Aguila Cal 9mmc
- Munición Aguila Cal. 3,57
- Munición Águila Cal. 38 Super
- Munición Águila .40
- Munición Águila Cal. 45 Auto
- Munición Eley Varias Referencias



## Exportaciones

En el 2017 la línea de exportaciones presentó una disminución del 9% respecto al año anterior con unas ventas al exterior de \$8.481 millones en 2017, frente a los \$9.284 millones logrados en 2016.

A continuación, se muestra las ventas de los últimos 5 años:



**Históricas exportaciones 2.013 – 2.017 (cifras en millones de pesos)**

Se realizó la captación de nuevos clientes como la empresa Denel Rehinmetal de Sudáfrica, Black Raven y Ikon Weapons de los Estados Unidos, Gobierno de los Emiratos árabes Unidos y AMC- México; de igual forma se llevó a cabo la exportación de un nuevo producto BOOSTER SISMICO DE 2KG, además se mantuvo la relación con uno de nuestros principales clientes Israel Weapon Industries (I.W.I.) y se fortaleció la comunicación con el gobierno de la república del Paraguay y Perú.

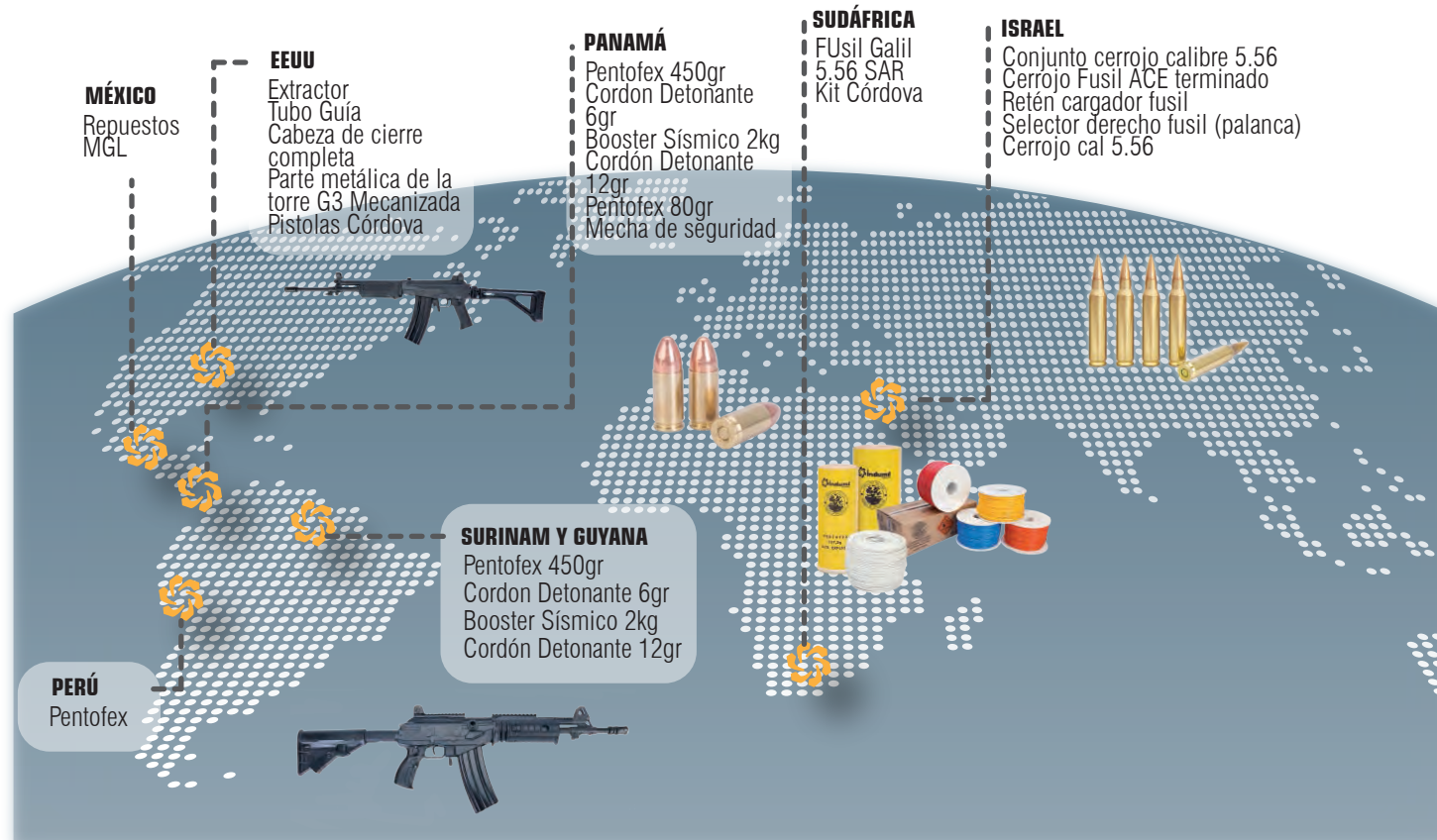
Es importante resaltar que se materializó un contrato de munición soldada con el Gobierno de Emiratos Árabes Unidos, cuyos ingresos se percibirán en el año 2018. Igualmente se concretaron exportaciones de repuestos para fusil G3 a IKON WEAPONS en EE.UU.

## Países y productos exportados

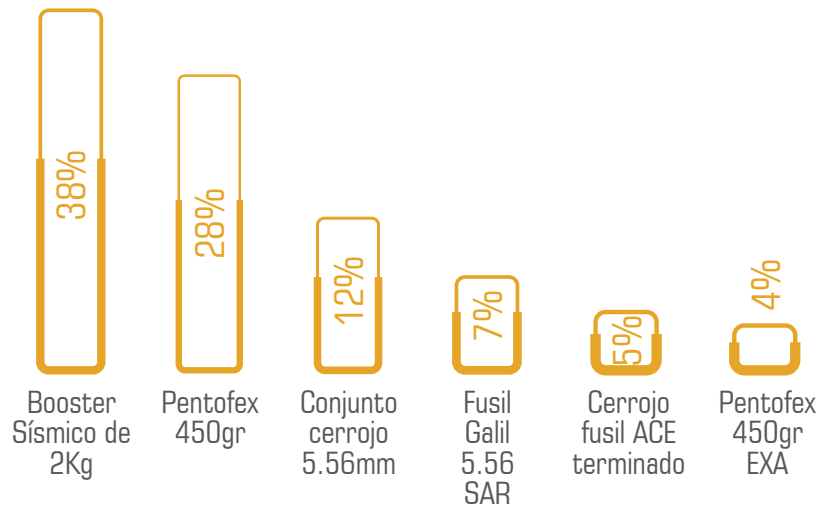
Más del 80 % de la participación de las ventas se encuentran en países como Panamá, Guyana, Surinam e Israel en productos los explosivos para la gran minería, así como repuestos de armamento los cuales son productos de gran interés gracias a los precios competitivos.

Los productos para la gran minería sobresalen en las unidades vendidas, mostrando potencial de crecimiento futuro con base en las ventas generadas este año.

Como adaptación a las nuevas necesidades del mercado y al seguimiento de las normas ambientales, se espera poder comercializar BOOSTER BIODEGRADABLE en países latinoamericanos.



## Participación en el total de ventas por producto



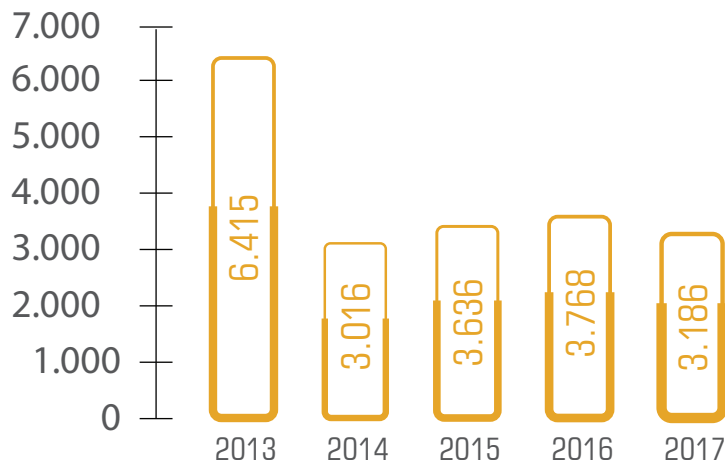
### Participación ventas productos explosivos

Nuevamente se evidencia la alta participación en ventas de los productos de explosivos en la línea de exportaciones. La comercialización del Booster sísmico de 2kg y del Pentofex 450gr lideran las ventas respectivamente. De igual forma se destaca la venta de repuestos para fusil Galil a Israel.



Pentofex 450g

## Productos metalmecánicos



### Histórico de Ventas 2013 – 2017 - Productos Metalmecánicos - (Cifras en millones de pesos)

Durante el 2.017, la unidad de Negocios de Metalmecánica realizó ventas por un total de \$3.186 millones, a pesar de tener disponibilidad limitada de la capacidad instalada por la fabricación de productos militares. Se presentó una disminución del 15% respecto al año anterior.

Clientes	Venta total 2017	% PARTICIPACIÓN
Mineros S.A	1.164,9	36,6%
Industria AVM S.A	881,5	27,7%
C.I. Prodeco S.A	232,1	7,3%
C.I. Milpa S.A	115,6	3,6%
Acerías Paz del Río S.A	89,2	2,8%
Demás clientes (65 clientes)	702,7	22,1%

### Histórico de Ventas por cliente 2017 (Cifras en millones de pesos)



Programa ventas 2017	Ventas reales 2017	% cumplimiento
\$4.306,4	\$3.186	73.9 %

(Cifras en millones de pesos)

Es importante resaltar que el 77% de las ventas efectuadas durante el periodo, corresponden a las firmas Mineros S.A., Industrias AVM, CI Prodeco, CI Milpa y Acerías Paz del Río S.A; el 23% restante a 48 clientes habituales y 6 clientes nuevos.

A la firma Diaco S.A., se efectuó venta de residuos aprovechables de Fábrica como viruta de hierro y chatarras, por valor de \$ 120,7 millones.

La fabricación de repuestos para el sector del aceite de palma tanto nacional como internacional, ha tenido un crecimiento de las ventas por la calidad y duración de nuestros productos, generando confianza en nuestros clientes y logrando nuevos negocios e importantes para la línea de negocios.



## Servicio al cliente

---

### Actividades comerciales

## Ferias y eventos realizados

---

Para la vigencia 2017, la Industria Militar desarrolló y participó en diversas actividades tendientes a la generación de ingresos y posicionamiento de la marca, entre sus grupos de interés, entre ellos se destacan actividades de índole nacional para los segmentos de explosivos comerciales, productos militares, deportivo, y armas y municiones para personal civil y de fuerza pública.

La estrategia de contacto con el cliente y/o usuario directo, se mantuvo para este año 2017, logrando generar un clima de mayor confianza y a su vez permitiendo una mejor comunicación, además entendiendo de mejor manera los requerimientos y necesidades de todos los públicos con los cuales se interactuó.

## Interés y efectividad comercial

Durante esta vigencia, se ejecutaron más de 42 actividades comerciales a nivel nacional, apoyadas en gran parte por las líneas de negocio, fábricas y almacenes comerciales y el Departamento Control Comercio de Armas y Explosivos - DCCA. Entre las más relevantes se destacan las Jornadas Especiales de Venta de Pistola CÓRDOVA y otros productos nacionales, luego que en ellas se generaron ingresos por ventas mayores a 720 millones de pesos por concepto de ventas de Pistola CÓRDOVA, el producto insignia y de mayor reconocimiento por el mercado nacional entre la fuerza pública.



## Posicionamiento y experiencia de marca



Como resultado del interés y compromiso de la Gerencia General y diferentes aliados comerciales, se rescató el Seminario Nacional de Explosivos Comerciales, luego de 9 años de no realizarse, esto marca un renacer de la actividad que se proyecta como el espacio más importante de conocimiento, actualización e interacción con el segmento industrial y económico más representativo para la compañía en materia de ingresos. Del mismo modo, se brindaron nuevos y renovados escenarios para la interacción con personal civil y deportistas a través de los festivales, eventos de tiro recreativo y tiro deportivo realizados en gran parte del territorio nacional. Entre ellos se destacan X Seminario Nacional de Explosivos Comerciales, Bullets & Burgers, Festival ACCA, COPAS INDUMIL, COPAS HEROES y Eventos de Tiro Recreativo - Quinta División del Ejército Nacional.

## Relacionamiento nacional e internacional

La orientación y vocación de la Industria Militar se consolida en el plano internacional, con la participación en diferentes eventos nacionales e internacionales, en los cuales se presentó el portafolio de capacidades productivas y de experiencia de la Industria Militar. En ellas se validó nuestro lema “Probado en Combate” de la cual se vienen explorando la concreción de oportunidades comerciales y nuevos negocios, para los diferentes productos y servicios de Indumil, los eventos más relevantes en esta materia fueron, EXPODEFENSA, LAAD 2017, FAMEX y F-AIR.



Total		Actividades Ejecutadas Primer Semestre 2017	
Mes	Día	Actividad	Ciudad
Febrero	2	Conferencia – Jefes de Estado Mayor – Escuela de Ingenieros Militares	Bogotá
	7	Curso Agregados Militares – Escuela Superior de Guerra	Bogotá
	11	Jornada de Instrucción Armas cortas.	Bogotá
Marzo	3	Visita del Grupo GSED a Oficinas Centrales INDUMIL	Bogotá
	23 – 24	Saber Científico Militar	Bogotá
Abril	4	Día internacional de las victimas por mina antipersonal	Vista Hermosa Meta
	04 – 07	Feria Internacional LAAD	Brasil
	23	Segunda Valida Nacional Trap Automático	Medellín
	25 – 29	Feria Internacional FAMEX	México
Mayo	5	Actividad Graduados CEMIL	Bogotá
	5	Feria de Innovación Policía Nacional	Bogotá
	18	Visita ESART con Representantes a la Cámara	Bogotá
	10 – 12	Feria CAMAN 2017	Bogotá
	20	Torneo Amigos de la Brigada 13 – ESCAB EJC	Bogotá
	25	Presentación Gun Club	Bogotá
	20	Copa INDUMIL 2da Valida Nacional Fosa Olímpica	Nilo Cundinamarca
	16	Presentación Agregados Militares ESDEGUE	Bogotá
	25	Copa INDUMIL Sporting Clays	Montería
	Junio	10	Copa Integración Festival Cal. 22 “ACCA”
28 - 29		X Seminario Nacional de Explosivos	Bogotá
16		Conferencia Jefes de Estado Mayor Cantón Norte	Bogotá



Total		Actividades Ejecutadas Segundo Semestre 2017	
Mes	Día	Actividad	Ciudad
Julio	6	Jornada Especial de venta Pistola Córdoba Cantón Norte	Bogotá
	2	Demostración HERSTAL Armas Letalidad Reducida	Bogotá
	13 – 16	Feria F -AIR	Rionegro Antioquia
	20	Copa INDUMIL Campeonato Republica de Colombia Fosa Olímpica, Doble Trap y Skeet	Nilo Cundinamarca
	20 - 23	Copa INDUMIL Republica de Colombia Inauguración Club Punto 30	Pereira
	13 - 14	Jornada Especial de Venta Pistola Córdoba	Bucaramanga
	28	Exhibición Armas para Curso CAPINTE - CEMIL	Bogotá
	27 – 28	Jornada Especial Venta Pistola Córdoba ESJIM PONAL	Sibate Cundinamarca
Agosto	12 – 13	Copa INDUMIL - Cazandes	Guatavita
	26	TRIGUN	FAGECOR
Septiembre	23	Bullets & Burguers	Subachoque
	26	Asesoría Funcionarios Fiscalía General	Bogotá
	28 - 29	Congreso Intergremial Empresas de Seguridad ECOS	Medellín
Octubre	4	Feria Minera y Expo Metálica	Tunja Boyacá
	25 - 26	III Encuentro Internacional de Ciencia y Tecnología para Desminado Humanitario	Medellín
	26 - 28	Jornada Especial Venta Pistola Córdoba Eje Cafetero	Manizales Pereira - Armenia
Noviembre	10	X Seminario “Escenarios para la seguridad en el post - acuerdo Colombiano”	Bogotá
	15 - 16	Feria Industrial del Caribe - FICA 2018	Barranquilla
	23 - 24	Jornada Especial Venta Pistola CÓRDOVA	Cali
Diciembre	4 - 6	EXPODEFENSA 2017	Bogotá
	16	COPA NAVIDAD CÓRDOVA - 5ª División	FAGECOR

## Eventos destacados 2017



**X Seminario Nacional Explosivos**  
Bogotá, Colombia. 28 al 29 de junio 2017



**Club Pistola Córdoba**  
Cali, Valle del Cauca. 23 al 24 de noviembre 2017



**Escuela de Oficiales de Policía**  
Bogotá, Colombia.



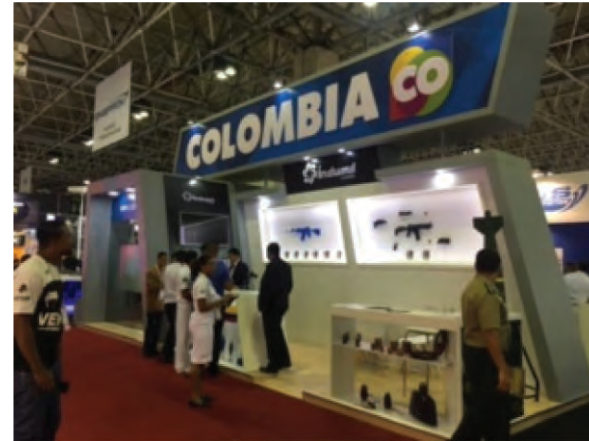
**Jornadas especiales de promoción**  
Pistola Córdoba

## Participación Ferias Nacionales e Internacionales



### Expodefensa

Bogotá, Colombia. 4 al 6 de diciembre 2017



### LAAD 2017

Río de Janeiro, Brasil, 4 al 7 de abril 2017



### F-AIR

Ríonegro, Colombia. 13 al 16 de julio 2017



### FAMEX

Ciudad de México, México  
25 al 29 de abril 2017





# Gestión Industrial

En el 2017  
cumplimos 63 años  
de impulsar el  
desarrollo del país  
y construir una  
historia de grandes  
logros



# CONTENIDO

Operación de manufactura

Resultados de innovación, diseño y desarrollo de Indumil

Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

Sistema de gestión ambiental



Cr. (RA) Rodrigo  
**Salazar Echeverri**

Subgerente  
Técnico

*“Durante el año 2017, la Industria Militar gestionó ante la Superintendencia de Industria y Comercio, 20 registros de patentes, para la protección de los derechos de propiedad industrial de estos desarrollos, como resultado de los procesos de innovación tecnológica que adelanta la entidad, en la búsqueda de ampliar su portafolio y optimizar los recursos”.*



## HITOS 2017

---

- El cumplimiento del programa de producción para la vigencia 2017, fue cumplido satisfactoriamente, logrando una óptima utilización de los recursos asignados para este fin.
- El trabajo bidireccional realizado con las fábricas y la Subgerencia Comercial., han permitido el desarrollo de nuevos productos, basados en las necesidades de nuestros clientes.

## Operación de manufactura

Para el desarrollo de las actividades productivas, INDUMIL cuenta con tres (3) unidades de negocios y un amplio portafolio de productos, los cuales son fabricados, según su naturaleza, tal como se describe a continuación:



Proceso de microfundición Fasab

### Fábrica Santa Bárbara - FASAB

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

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

LÍNEA	PRODUCTOS	
Fundición	<b>Acero</b>	Al carbono, manganeso, aleados, refractario
	<b>Hierros</b>	
Granadas	<b>Partes Microfundidas</b>	Fusil Galil, revólver, pistola, portafusil
		Granada de Mano IM 26 - HE Granada 40mm HE y Granada 40 mm práctica Granada para mortero de 60mm L/A Granada de 60mm práctica con 8 espoleta
Bombas		Bomba Aérea Propósito General Bomba Aérea Prefragmentada
Productos Militares	<b>Carga Dirigida</b>	5,6 y 12,4
	<b>Carga Submarina</b>	HE y Práctica
ANFO		Anfo

Descripción Actividad Productiva FASAB

## Fábrica General 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.



LÍNEA	PRODUCTOS	
Armas	Armas Largas	Fusil y Escopeta
	Armas Cortas	Revólver y Pistola
Municiones	Guerra Defensa Personal Para Escopeta	
Mantenimiento Armamento	Armas Largas	Fusil Galil y Escopeta
	Armas Cortas	Revólver, pistola y subametralladora

Descripción Actividad Productiva FAGECOR

## 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 Sector Civil (minería, obras viales, cementero, infraestructura vial y energética).



Edificio administrativo FEXAR

LÍNEA	PRODUCTOS
Explosivos Comerciales	ANFO
	Indugel AV 800
	Indugel Plus AP (Alta Potencia)
	Indugel Plus PM (Permisible)
	Emulsión Encartuchada
	Precorte
Explosivos Militares	Sismigel
	Mecha de Seguridad
	Cordón detonante
	Pentofex
	Detonadores
Productos militares y especiales	

Descripción Actividad Productiva FEXAR



## Fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte

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 y servicios a los sectores civil y militar, siguiendo los lineamientos de la Política de Gestión Integral.

### Cumplimiento Programa de Producción 2017

LÍNEA	PRODUCTO	Und.	PLAN OPERATIVO 2017 REVISIÓN #2 DE 23/10/2017	TOTAL FABRICADO	% CUMP.	FACTORES QUE IMPACTAN COMPORTAMIENTO
<b>Agente de voladura</b>	Anfo Fexar	Kg	2.940.625	2.564.600	87%	Producción acorde a solicitudes del cliente
	Indugel AV - 800	Kg	14.000	12.825	92%	
<b>Emulsión Encartuchada</b>	Emulsión Encartuchada	Kg	1.279.775	1.238.800	97%	
<b>Hidrogeles</b>	Precorte	Kg	24.273	18.997	78%	Aumento de las necesidades de los clientes durante el año 2018, rediseño de piezas plásticas del producto.
	Sismigel	und	21.000	49.024	233%	
	Indugel Plus AP	Kg	1.458.300	1.413.550	97%	
	Indugel Plus Permisible	Kg	600.000	702.600	117%	
<b>Multiplicadores y otros accesorios</b>	Pentofex	und	2.197.060	2.116.210	96%	
	Booster 2 kg	und	120.000	105.600	88%	
<b>Accesorios de voladura</b>	Mecha de seguridad	m	6.957.300	6.889.050	99%	
	Cordón detonante	m	3.986.146	4.205.876	106%	
<b>Detonadores</b>	Ensamble de detonadores	und	3.200.000	2.976.462	93%	

Cumplimiento programa de producción FEXAR

Excelente >98%
  Satisfactorio <98% >89%
  Mínimo <89%



LÍNEA	PRODUCTO	Und.	PLAN OPERATIVO 2017 REVISIÓN #2 DE 23/10/2017	TOTAL FABRICADO	% CUMP.	FACTORES QUE IMPACTAN COMPORTAMIENTO
<b>Productos militares y especiales</b>	Prod. Militares	und	595	284	48%	Producción acorde a contratos interadministrativos
	Prod. Especiales	und	250	250	100%	
<b>Producción In Situ y descentralizada</b>	Anfo CMSA	Kg	0	553.101	N/A	Producción acorde a solicitudes del cliente
	Emulin-S CMSA	Kg	1.200.000	912.300	76%	Producción acorde a solicitudes del cliente
	Emulind-b tunerlería	Kg	799.996	786.611	98%	
	Emulsión canteras	Kg	400.000	545.998	137%	
	Anfo Indumil-Orica	Kg	0	17.108	N/A	Producción acorde a solicitudes del cliente
	Emulsión Indumil-Orica	Kg	56.000.000	58.339.966	104%	
	Flexigel	Kg	0	8.823.427	N/A	Producción acorde a solicitudes del cliente
	Emulsión CZN	Kg	0	100.765.983	N/A	Producción acorde a solicitudes del cliente
	Anfo Drummond	Kg	15.000.000	21.310.386	142%	Producción acorde a solicitudes del cliente
	Emulsión Drummond	Kg	89.350.000	89.283.986	99,9%	

Excelente >98%
  Satisfactorio <98% >89%
  Mínimo <89%

Cumplimiento programa de producción FEXAR

## Utilización de capacidad instalada

Teniendo en cuenta los factores que impactaron la producción durante el año 2017, en la siguiente tabla se presenta la utilización de la capacidad instalada por líneas de producto para la Fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte.

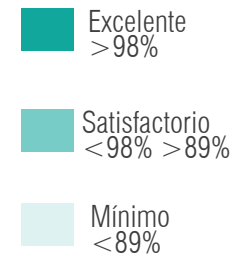
PRODUCTO	Und.	CAPACIDAD INSTALADA AÑO (233 días hábiles 2017)	PRODUCCIÓN AÑO 2017	% DE UTILIZACIÓN
Anfo	Kg	6.343.920	2.564.600	40%
Indugel Plus A.P	Kg	1.979.000	1.413.550	71%
Emulsión Encartuchada	Kg	4.963.200	1.238.800	25%
Indugel Plus Permisible	Kg	812.200	702.600	86%
Precorte	Kg	41.448	18.997	46%
Indugel AV 800	Kg	237.600	12.825	5%
Sismigel	und	1.023.475	49.024	5%
Pentofex Nacional	und	1.980.120	1.808.190	91%
Pentofex Exportación	und	537.563	413.620	77%
Productos Militares	und	70.965	284	0%
Mecha de Seguridad	m	8.142.750	6.889.050	85%
Cordón Detonante Nacional	m	8.859.545	3.990.000	45%
Cordón Detonante Exportación	m	220.000	172.000	78%
Cordón Detonante Verde	m	155.000	43.876	28%
Producto Especiales	und	8.534	0	0%
Ensamble Detonadores No Eléctricos	und	3.861.000	2.976.462	77%
Emulsión Coproducción INDUMIL - DRUMMOND	Kg	95.000.000	89.283.986	94%
Emulsión Coproducción INDUMIL - CERROMATOSO	Kg	1.680.000	912.300	54%
Emulsión Bombeable -Proyectos Tunelería	Kg	2.992.000	786.611	26%

Porcentaje Utilización Capacidad Instalada FEXAR

# Fábrica General José María Córdova

## Cumplimiento Programa de Producción 2017

LÍNEA	PRODUCTO	Und.	PLAN OPERATIVO 2017 REVISION #2 DE 23/10/2017	TOTAL FABRICADO	% CUMP.	FACTORES QUE IMPACTAN COMPROTAMIENTO
<b>Armas</b>	Fusil	und	190	5	2,6%	Producto fabricado de acuerdo a necesidades de los clientes.
	Piezas para fusil	und	114.912	164.681	143%	
	Kit de conversión Córdova para fusil	und	582	542	93%	Producto fabricado de acuerdo a necesidades de los clientes. Revisión, diseño y ajuste de piezas.
	Escopeta	und	663	105	16%	
	Pistola	und	2.770	2.324	84%	Reprocesos por presencia de marcas derivadas de los cambios de herramientas y novedades con línea de pavón.
	Revólver	und	3.053	3.064	100%	
<b>Municiones</b>	Guerra	und	7.270.362	4.457.905	61%	Producto fabricado de acuerdo a necesidades de las Fuerzas Militares.
	Defensa personal	und	3.443.091	3.878.337	113%	
	Escopeta	und	2.644.400	2.849.125	108%	
	Cartucho disruptor	und	650	662	102%	



Cumplimiento programa de producción FAGECOR



## Utilización de capacidad instalada

Taller	% Utilización
Fusil ACE	0,1%
Pistola	75,5%
Revólver	55,7%
Escopeta	6,4%
Munición Guerra	9,5%
Munición Defensa Personal	44,1%
Munición Escopeta	21,6%

### Porcentaje Utilización Capacidad Instalada FAGECOR

Los factores que influyeron en la demanda y/o producción durante el año 2017 fueron analizados con anterioridad, los cuales afectan la maximización de la utilización de la capacidad instalada, se evidencia subutilización de la misma, representando así la oportunidad de buscar nuevos mercados y/o aumento de contratos.



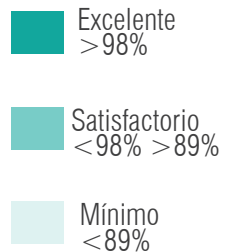
# Fábrica Santa Bárbara

## Cumplimiento Programa de Producción 2017

LÍNEA	PRODUCTO	Und.	PLAN OPERATIVO 2017 REVISIÓN #2 DE 23/10/2017	TOTAL FABRICADO	% CUMP.	FACTORES QUE IMPACTAN COMPROMETIMIENTO
<b>Bombas</b>	Conjunto espoleta nariz para bombas MK	und	1.000	72	7%	Físicamente las espoletas están listas y empacadas, se dejan en incumplimiento debido a que no se remesaron. El ingreso no fue posible por extemporaneidad y por cierre contable
	Conjunto espoleta cola para bombas MK	und	1.000	72	7%	
	Munición soltada MK 81PG	und	4.000	4.016	100%	Contrato Emiratos Árabes Unidos
	Munición soltada MK 82PG	und	0	16	N/A	Muestras
	Munición soltada MK 81PF	und	0	6	N/A	Muestras
	Munición soltada MK 82PF	und	0	6	N/A	Muestras
	Bomba de práctica BDU 50	und	114	114	100%	Contrato No. 029 Comando de la Fuerza Aérea Colombiana
<b>Granadas</b>	Granada Mortero 60mm práctica 8 espoletas	und	2.965	2.973	100%	Contratos 073 y 036 con el Ejército Nacional - LINEA AZUL
	Granada de mano IM3 práctica	und	24.878	24.930	100%	Contratos 073 y 036 con el Ejército Nacional - LINEA AZUL
	Granada de 40mm práctica fumígena	und	46.580	46.692	100%	Contratos 073 y 036 con el Ejército Nacional - LINEA AZUL
	Espoleta ensamblada granada mano IM 3	und	20.001	20.001	100%	Contratos 073 y 036 con el Ejército Nacional - LINEA AZUL

- Excelente >98%
- Satisfactorio <98% >89%
- Mínimo <89%

LÍNEA	PRODUCTO	Und.	PLAN OPERATIVO 2017 REVISIÓN #2 DE 23/10/2017	TOTAL FABRICADO	% CUMP.	FACTORES QUE IMPACTAN COMPROTAMIENTO
<b>Explosivos</b>	ANFO Fasab	und	1.961.325	1.740.225	89%	Se produce de acuerdo a requerimiento de Subgerencia Comercial y necesidades clientes.
<b>Productos Militares</b>	Repuestos lanzagranadas mgl mk1*	und	1.064	1.375	129%	Se cumplió con Contrato 074 con el Ejército Nacional
	Portafusiles	und	9.000	12.000	133%	Se fabricaron 3,000 adicionales para stock de seguridad.
	ECAEX	und	0	80	N/A	No estaba programado pero se atendió Contrato 778 con Ejército Nacional
<b>Producción Metalmeccánicos</b>	Acero al carbono + Acero aleados	Kg	110.000	137.937	125,4%	Se produce de acuerdo a requerimientos y se cumplió con todos los pedidos recibidos de los clientes.
	Hierros	Kg	25.000	34.140	136,6%	
	Acero al manganeso	Kg	120.000	93.724	100%	
	Producción civil - Micro fundición acero al carbono	Kg	5.000	3.310	100%	



Cumplimiento programa de producción FASAB

## Utilización de capacidad instalada

Taller	% Utilización
Aceros y aleaciones fundidos	47%
Micro fundición	78,3%
Cargue y ensamble de Granadas - Bombas	90,02%
Ecaex	99,3%
Anfo	88,7%
Mecanizados	34,05%
Ensamble portafusil	92,1%

**Porcentaje Utilización Capacidad Instalada FASAB**





## Resultados de innovación, diseño y desarrollo de Indumil

### Diseño y fabricación de un módulo móvil para la producción de emulsiones explosivas a Granel a nivel piloto (2016 - 2017)

Módulo automático con capacidad de producción de 10 kg/min, transportable en el chasis de un camión (peso max. 5 toneladas): Realización de la Ingeniería básica, definición de todos los equipos y accesorios para la ejecución del proyecto, pruebas de arranque a los equipos principales y digitalizado de las piezas que conforman el modulo. Ensamblé estructural e instrumentación para instalación de mixer, bombas, ducterías, sensores y tablero eléctrico.



Módulo móvil para producción de emulsiones explosivas

### Validación de la Carga Deflagrante para Desminado Humanitario IMC Landmine Burner

Carga no explosiva para neutralización de minas antipersonales: Desarrollo y conformado de formulación propelente y su sistema de ignición 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.

A partir de pruebas definitivas llevadas a cabo en la Fábrica Santa Bárbara, se logró la verificación y validación de la



Carga Deflagrante

Carga "IMC Landmine Burner" desarrollada por FEXAR para la inactivación "segura, efectiva y apropiada" de AEI en contenedor de plástico y de vidrio en el marco de operaciones de desminado humanitario, ante el organismo acreditador internacional (OEA - Programa de Acción Integral contra las minas Antipersonales), según protocolos internacionales (Normas Internacionales de Acción Contra Minas -IMAS- 03.40 "Pruebas y evaluación de equipos contra minas", 1a Ed. 1 enero/2003), en presencia y con intervención de los clientes Halo Trust (OCDH acreditada) y Handycap, y Ejército Nacional.

## Reemplazo del carbón vegetal en la pólvora negra para fabricación de mecha



Ensayos balísticos de mecha de seguridad con carga deflagrante basada en cascarilla de palmiste

Se realizaron ensayos balísticos de mecha de seguridad con cascarilla de palmiste carbonizada como sustituto del carbón vegetal. Se desarrolló fórmula que cumple con tiempo de combustión y alcance de llama. Según resultados obtenidos, se desarrolló dispositivo para activación de carbón con fines de cumplimiento de productividad bajo estándar actual.

## Mejoras tecnológicas a la Plataforma Robótica Movable - PRM

Con el propósito de cumplir con las necesidades del Centro Nacional Contra Artefactos y Minas (CENAM) del Ejército Nacional se ejecutaron las siguientes actividades de mejora al Vehículo Antiexplosivo Ligero VALI. Mecanizado de piezas para alivio de peso. Diseño y construcción de torreta (PTZ) modular. Diseño y construcción sistema de baterías modulares. Integración de cañón disruptor a plataforma robótica. Diseño sistema explosor cañón Disruptor. Tratamiento y pintura de componentes mecánicos. Adaptación de componentes de instrumentación. Optimización de software. Optimización de Interfaz de usuario, sistema SCADA. Diseño y desarrollo nuevo gripper. Integración cajas reductoras de mayor capacidad en brazo manipulador.



Plataforma Robótica Movable - PRM

## Desarrollo de Bomba MK 83 (1000 LBS) Fase I

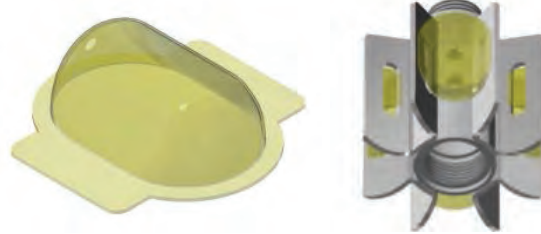
Se realizan los cálculos y diseños preliminares para la fabricación de prototipos de bomba MK 83. Se generan los planos correspondientes al modelo cuerpo exterior, cuerpo fundido, cuerpo mecanizado y cola estabilizadora.

Bomba MK 83 (1000 lbs)



## Cargas auxiliares para Granada Mortero (México)

Se fabrican moldes de conformado, corte y pegue con nuevo diseño. Se fabrican 200 muestras de cargas auxiliares y se envían al cliente en México para prueba funcional.

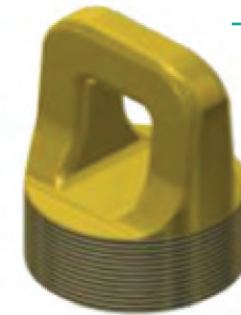


Muestras de Cargas Auxiliares

## Desarrollo perno forjado para bombas de MK 81, MK 82 y MK 83

El perno forjado fue desarrollado mediante las siguientes actividades: Desarrollo proceso de fabricación con proveedor externo – FORJIN, desarrollo proceso de tratamiento térmico FASAB-FAGECOR, desarrollo pruebas de resistencia a la tracción FASAB-INCITEMA, pruebas de validación del producto FASAB.

Perno Forjado



## Montaje de línea de producción espoletas para bombas MK 81 y MK 82

Se fabrican dispositivos para línea de ensamble así: Dispositivo para ensamble cuerpo inferior, dispositivo para ensamble Porta émbolo, Dispositivo para ensamble Porta nariz, dispositivo para ensamble Porta PCB, dispositivo para ensamble Porta Espoleta, compra de herramientas para línea de ensamble de espoletas EEC y EEN. Pruebas y mejoras de espoletas EEC y EEN. Fabricación de dispositivos para línea de ensamble espoletas EEC y EEN.

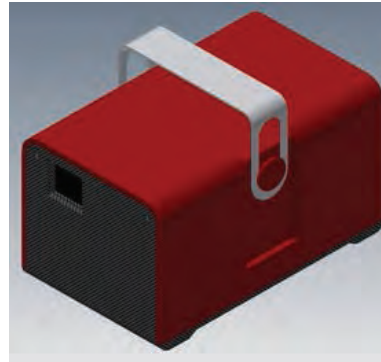


Espoleta



## Plantas de energía portátil PEP 100 W

Se fabrican dispositivos para línea de ensamble así: dispositivo para ensamble cuerpo inferior, dispositivo para ensamble Porta émbolo, Dispositivo para ensamble Porta nariz, dispositivo para ensamble Porta PCB, dispositivo para ensamble Porta Espoleta, compra de herramientas para línea de ensamble de espoletas EEC y EEN. Pruebas y mejoras de espoletas EEC y EEN. Fabricación de dispositivos para línea de ensamble espoletas EEC y EEN.



Fabricación matrices de copiado de la carcasa. Fabricación de 10 carcasas PEP 100W, complementando así el desarrollo iniciado en la vigencia 2016.

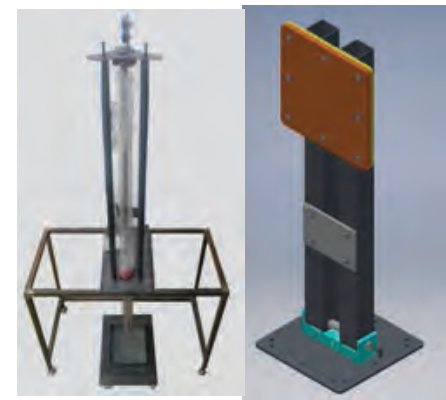
## Diseño y fabricación de prototipos de Cañón Disruptor para Desminado Humanitario

Se fabrican dispositivos para línea de ensamble así: Dispositivo para ensamble cuerpo inferior, dispositivo para ensamble Porta émbolo, Dispositivo para ensamble Porta nariz, dispositivo para ensamble Porta PCB, dispositivo para ensamble Porta Espoleta, compra de herramientas para línea de ensamble de espoletas EEC y EEN. Pruebas y mejoras de espoletas EEC y EEN. Fabricación de dispositivos para línea de ensamble espoletas EEC y EEN.



Render Cañón Disruptor para Desminado Humanitario

## Equipo para pruebas de punzonado de caída de placas para chalecos balísticos



Con el fin de cumplir estándares internacionales se crea para el laboratorio balístico de FAGECOR un nuevo servicio de pruebas a chalecos balísticos antipuñal y antipunzón conforme a la norma NIJ 0115.00. Adicionalmente, se agrega el procedimiento de prueba de caída de placa, dando alcance a la norma NIJ 0101.06. Los dispositivos se fabricaron con diseños realizados por el personal de INDUMIL reduciendo a una tercera parte los costos de importación de dichos dispositivos.



## Diseño y desarrollo prototipo pistola Córdoba con mecanismo de percutor lanzado Fase I de II

Dada la demanda y agrado del usuario de este tipo de armas, tomando como base la experiencia en fabricación de pistolas y la propiedad intelectual sobre el diseño de la pistola Córdoba en todas sus versiones, la Industria Militar decide incursionar en el diseño y desarrollo de una pistola con mecanismo de martillo escondido, de tal forma que se presenta una nueva versión de la pistola Córdoba y se amplía el portafolio de productos de la Industria Militar.



Render pistola Córdoba con mecanismo de percutor lanzado

## Diseño y desarrollo pistola Córdoba modelos Compacta y Táctica

De la Pistola Córdoba y su modelo más emblemático el Modelo Estándar surge la necesidad de ampliar el mercado y garantizar que el sector civil pueda adquirir un arma para diferentes propósitos dependiendo de la necesidad del cliente, con variaciones como lo es el peso, alcance, ergonomía, entre otros, mejorando la competitividad ante productos de características similares.



Render pistola Córdoba modelo compacta



Render pistola Córdoba modelo táctica

## Rediseño y puesta a punto máquina seleccionadora de proyectil 5.56mm



Máquina seleccionadora de proyectil 5.56mm

Dentro de las posibles oportunidades de mejora de procesos se identificó esta máquina, que en su momento se encontraba fuera de servicio, se determinó que el producto que procesaba no era confiable, además de generar demoras en el proceso, al consumir una gran cantidad de tiempo de la mano de obra indirecta (regladores), y no cumplir con los estándares de producción. Con este rediseño se garantiza que el proyectil 5.56mm cumpla con los estándares de calidad establecidos, tanto a nivel interno como los relacionados con las normas internacionales, aumentando la capacidad instalada de la planta y haciendo el proceso más eficiente.

## Diseño y desarrollo del Fusil Táctico 9mm Fase II de III

Una vez realizada la actualización del Fusil Galil AR con el Kit de conversión, surge la necesidad de realizar una segunda actualización al arma mejorando algunas de sus características técnicas como (peso, longitud de cañón, calibre, cadencia de fuego y ergonomía) convirtiéndola en un rifle táctico de defensa urbana adaptado a las necesidades de seguridad actual de la zona urbana del país.



Render Fusil Táctico 9mm



## Gestión ambiental, de seguridad y salud en el trabajo

---

### **Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo**

En el desarrollo de las actividades de la Industria Militar, incentivamos y brindamos a todos los trabajadores y partes interesadas un ambiente sano, confortable y seguro, en donde se estimula una cultura de prevención accidentes, ambientes seguros y la minimización y control de enfermedades ocasionadas por el trabajo.

A continuación describimos algunos avances y logros del Sistema Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo certificado bajo la norma internacional OHSAS 18001:2007

### **Seguridad y salud en el trabajo**

Con respecto al cumplimiento del Decreto 1072 de 2015, se llevó a cabo junto con la colaboración de la ARL SURA, evaluación inicial del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en fábricas y oficinas centrales, obteniendo en promedio un porcentaje de cumplimiento del 89%.

## Medicina preventiva y del trabajo

---

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



## Programas y actividades desarrolladas para la prevención y promoción de la salud

---

- PVE conservación auditiva.
- Programa control y seguimiento Riesgo químico.
- Exámenes médicos ocupacionales y atención médica.
- Programa de promoción y prevención para la conservación visual.
- Programa de promoción y prevención para riesgo cardiovascular.
- Programa de vigilancia epidemiológica para la conservación auditiva.
- Programa de vigilancia epidemiológica para la prevención de enfermedades por exposición a sílice, asbesto y polvo de carbón.
- Programa de vigilancia epidemiológica para riesgos osteomusculares.
- Programa de vigilancia epidemiológico para la prevención y control del riesgo químico: plomo.

### Prevención de lesiones osteomusculares

Se fortaleció el programa de Pausas Activas, generando una cultura de auto cuidado, la prevención y conservación de la salud osteomuscular en los colaboradores a través de las siguientes actividades: estiramiento muscular, dinámica de cuidado y prevención de accidentes en las manos, dinámica de relajación, actividades de concentración "Jugando aprendemos mejor", Masajes de relación, Actividades recreativas. Previniendo así la fatiga muscular, relajando los segmentos corporales y el cansancio físico-mental generado por el trabajo, de esta manera la persona mejora su estado de alerta y puede estar más atento a los riesgos presentes en su labor.



## Permisos de alto riesgo

*Con base en las necesidades de cada una de las áreas para ejecutar trabajos de alto riesgo se les hace acompañamiento a la ejecución de estas tareas de acuerdo a requerimientos legales aplicables a trabajos en caliente, corte, soldadura, experimentación con sustancias peligrosas, espacios confinados y trabajos en altura entre otros registrándolos en los formatos de permisos de trabajo*

## Seguridad e higiene industrial

### Desarrollo de tareas de alto riesgo

A través del SENA se recertifica a colaboradores de Fábricas y Oficinas Centrales para realizar trabajo seguro en alturas Nivel Avanzado junto a coordinadores y brigadistas. Esto en cumplimiento a la Resolución 1409 del 23 de Julio de 2012.

### 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.
- Adquisición sirena electrónica con sistema de alarma de alerta temprana y notificación.
- Recarga y mantenimiento de extintores de todas las dependencias.
- Servicio de área protegida.
- Servicio mantenimiento de sistemas de extinción incendios.
- Adquisición de plataforma elevadora de brazo articulado para trabajo en altura.
- Adquisición duchas lavaojos y preservadores de agua.
- Adquisición escaleras dieléctrica tipo tijera con plataforma (2).  
Radios portátiles digitales Intrínsecamente seguros (73) y ATEX (10)  
Servicio de señalización FEXAR.

## Capacitaciones



Con el fin de fortalecer la participación de los trabajadores en la construcción y mantenimiento del sistema de gestión de la seguridad y salud en el Trabajo, la Industria Militar cuenta con un plan de capacitación el cual incluyó la ejecución de las siguientes actividades:

- Capacitación obligatoria de cincuenta (50) horas sobre el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) a los miembros de los Comités Paritarios de Seguridad y Salud en el Trabajo –COPASST y responsables de ejecutar el sistema de gestión.
- Capacitación en el Plan Estratégico de Seguridad Vial, referente al Decreto 1310 de 2016.
- Capacitación acerca de la operación de Plantas de Tratamiento de agua Potable.
- Capacitación para lograr la efectividad al cumplimiento de indicadores de gestión en accidentalidad, este acompañamiento está direccionado a la toma de conciencia frente a la responsabilidad que tiene cada dueño de proceso con su equipo de trabajo, siendo la Seguridad un valor vital.
- Con apoyo de la ARL SURA, se lleva a cabo capacitaciones a las brigadas de emergencia, sobre el manejo de extintores, realización de simulacros, en preparación y respuesta ante posibles emergencias.
- Realización de prácticas de campo en manejo de mangueras e hidrantes y atención de heridos a miembros de las brigadas de emergencia.
- Capacitación a los miembros de los Comités Paritarios de Seguridad y Salud en el Trabajo –COPASST sobre investigación de accidentes, normatividad, funciones y responsabilidades.
- Actividades de capacitación sobre trabajo en alturas dirigido a grupo de brigadistas.

## Accidentalidad

---

Durante la vigencia 2017, se presentó un total de 118 accidentes laborales, equivalentes a un índice de accidentalidad del 7,89%, siendo las causas principales la manipulación de herramientas, maquinarias y/o equipos.

De forma correctiva y preventiva, se realizan capacitaciones y jornadas de identificación de riesgos en los puestos de trabajo, para fortalecer el auto cuidado y la protección de la salud. Con el mismo propósito se asignan recursos humanos y financieros de manera que actúen directamente en el control de los riesgos, definiendo políticas para el uso de herramientas y maquinarias, en donde se incentiva el uso de guardas de seguridad y el análisis de riesgo día a día.



Como desarrollo del proceso de Salud, Seguridad en el Trabajo, y con el objetivo minimizar las causas y los riesgos laborales, se realiza la investigación de cada uno de los accidentes, donde se involucra a las partes interesadas (COPASST, Dueño de proceso, testigos del evento, representante del proceso de Salud, Seguridad y Medio Ambiente).



## Gestión plan de emergencia

En el 2017 INDUMIL junto con ARL SURA se continua el fortaleciendo los programas de gestión del riesgo, ejecutando actividades relacionadas con la ejecución de simulacros de evacuación, rescate, atención de primeros auxilios e impactos ambiental en fábricas y Oficinas Centrales.



## Semana de la Salud, Seguridad y Medio Ambiente en Indumil

Como campaña de fortalecimiento y buscando la participación activa del personal de la Industria Militar, se realiza la semana de la Salud, Seguridad y Medio Ambiente, donde se efectúan actividades de capacitación en la prevención de lesiones osteomusculares, accidentes laborales, en el marco del auto cuidado, enfermedades comunes y laborales, al igual que jornada de hábitos saludables como la prevención al consumo de drogas, alcohol y cigarrillo, previniendo los riesgos identificados en la cadena de suministros.



# Documentación - Manual HSE

---



La Industria Militar a través del Sistema de Gestión Integral y en cumplimiento a lo establecido en los Decreto 1072 de 2015 por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, e integrándolo con el Decreto 1076 de 2015 y Decreto 1299 de 2008, ha estructurado el presente Manual HSE: Salud, Seguridad y Medio Ambiente, que tiene como propósito integrar los documentos relacionados con el proceso de Salud, Seguridad y Medio Ambiente, acción conjunta entre la Industria Militar, los trabajadores, contratistas y demás grupos sociales objetivo o partes interesadas al nivel que interactúen con el mismo, en la aplicación de las medidas de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) y la protección del ambiente a través del mejoramiento continuo de las condiciones ambientales laborales, y el control eficaz de los peligros, riesgos e impactos ambientales en el lugar de trabajo.

## Sistema de gestión ambiental

---

El logro de la Industria Militar en alcanzar en el 2017 la renovación de la certificación en la Norma ISO 14001 versión 2015 (Sistema de Gestión Ambiental), demuestra el compromiso y logros alcanzados durante el largo trayecto de su Gestión Integral, siendo la primera empresa gubernamental en alcanzar este mérito, siendo beneficiados los grupos sociales objetivos, ratificando que la Industria Militar de Colombia es uno de los motores de desarrollo y modelo a seguir para todo el sector empresarial público.

La Industria Militar se soporta en las diferentes directrices estipuladas en el Plan Estratégico Sectorial en Gestión Ambiental del Ministerio de Defensa Nacional, como parte del programa Presidencial Prosperidad para Todos y en las estipuladas en la Norma Internacional ISO 14001/2015 referente a sistemas de gestión ambiental.

## Programa Ahorro y Consumo de Agua

---



Para dar cumplimiento al programa de ahorro y consumo eficiente de agua, se estableció la meta de disminuir en un 5% el consumo con respecto al año anterior (2016). De lo cual se cumple con la meta y se disminuye 75.7 m<sup>3</sup> del consumo de agua.

Actualmente la Fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte y la Fabrica General Jose María Córdova, adelantan trámites administrativos para la renovación de permisos ambientales, en cuanto a emisiones atmosféricas y concesiones de aprovechamiento de agua.

## Programa de Gestión Integral de Residuos

En marco del cumplimiento de la legislación referente al manejo integral de residuos peligrosos (Decreto 4741 de 2015) se realiza disposición de estos mediante empresas autorizadas, minimizando el impacto ambiental que pueden generar su incorrecto manejo, empresas que suministran los respectivos certificados de disposición de acuerdo a la peligrosidad y características de cada uno de los residuos.



{ 89,2 }  
toneladas

### Generación de residuos peligrosos

Con una generación de 89.2 toneladas, en donde el 50% es aportada por la Fábrica General José María Córdova, seguida de la Fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte con un 37%, y la Fábrica Santa Bárbara el 13%.

### Identificación y control de impactos ambientales

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

AÑO	# IMPACTOS
2013	3875
2014	3541
2015	3798
2016	3664
2017	2995

Quantificación de impactos 5 últimos años

Se observa que el 48% de aspectos ambientales se desarrollan en condiciones normales, evidenciando que estos en su mayoría están controlados, mediante la aplicación de controles, operaciones administrativas y/o operativos eficientes, evitando así la materialización de impactos adversos significativos.

## Monitoreo y medición del desempeño ambiental

---

Como parte fundamental del sistema de Gestión ambiental, la Industria Militar define herramientas metodológicas para realizar la identificación, seguimiento al cumplimiento de los requerimientos legales, llevando a cabo los siguientes monitoreos:

- Seguimiento emisiones atmosféricas.
- Caracterización de emisión de ruido, ruido ambiental y vibraciones.
- Caracterización de vertimientos y agua potable.







# Gestión Administrativa

En el 2017  
cumplimos 63 años  
de crear valor  
empresarial con  
transparencia bajo  
la premisa de  
hacer las cosas  
bien

# CONTENIDO

Gestión del Talento Humano

Proceso Gestión de Compras

Gestión Comercio Exterior

Gestión Servicios Generales



**María del Pilar  
Serrano Buendía**

Subgerente  
Administrativa

---

*La inversión realizada en el mejoramiento de la infraestructura de plantas de procesos, espacios de trabajo y esparcimiento en la entidad, logró mejorar considerablemente los tiempos de producción e impactar positivamente en la calidad de vida de nuestros funcionarios y sus familias. En este sentido, el proyecto de adecuación y mejoramiento del Club de Melgar, que contó con una inversión cercana a los \$900 millones, se consolida como un claro ejemplo, de estas apuestas que benefician a todos nuestros colaboradores.*



## HITOS 2017

---

- En los últimos años, se han dictado 1.154 capacitaciones en todas las áreas de conocimiento, lo que ha permitido a los funcionarios mejorar sus habilidades específicas.
- El aporte total de Indumil al programa de beneficios educativos, en el último año, fue de \$270,3 millones.
- Generación de más de 1.300 empleos directos.
- Ahorros en compras por más de \$6.180 millones de pesos

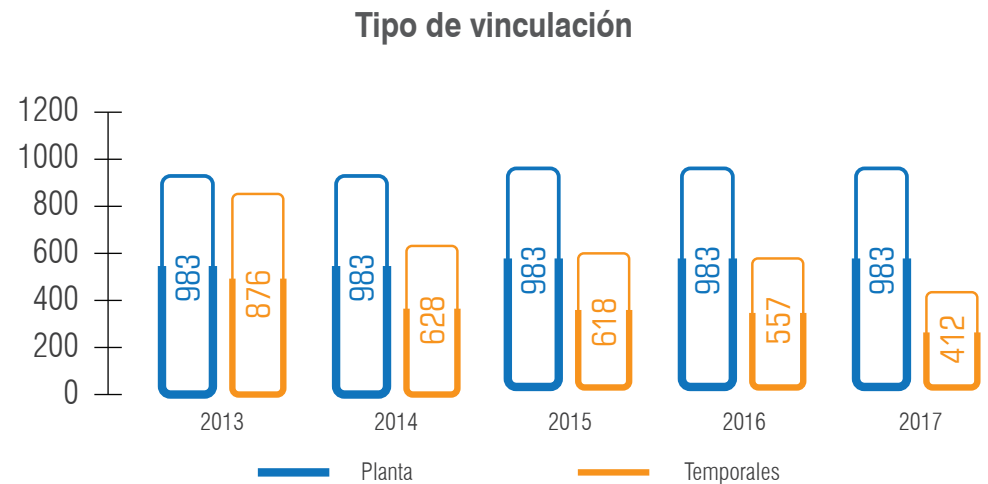
## Gestión del talento humano

### División de Administración de Personal

La gestión adelantada por el área de talento humano busca el crecimiento integral de los funcionarios a través del fortalecimiento de las diferentes áreas, entendiendo la importancia de contratar y mantener personal con potencial y experiencia que genere efectos positivos en la productividad, competitividad y calidad de los productos y servicios que se comercializan, para lograr este propósito, la División de Administración de Personal a venido adelantando distintas gestiones que se mencionarán en este apartado.

### Planificación y mejora de las personas

Durante la vigencia 2017 se generaron 1.395 empleos directos entre funcionarios de planta y misión con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos estratégicos formulados por la empresa para la presente vigencia.

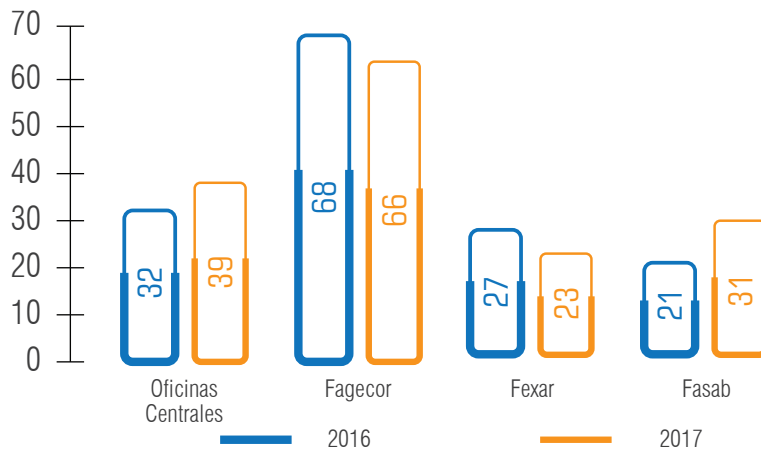




## Promociones salariales

Durante la vigencia 2017, se efectuaron 159 promociones en las diferentes unidades de negocio, presentándose un incremento frente a la vigencia anterior del 7%, las cuales fueron 148 promociones.

**Promociones 2016 - 2017**



## Rotación de personal por retiro voluntario

Para el año 2017, el índice de rotación de personal fue del 2,0%, calculado con base en los retiros voluntarios del año (20) sobre la planta de personal global (983). Comparado este índice con el del año 2016 cuyo resultado fue del 3,2%, se presenta una disminución porcentual de 1,2. El resultado obtenido en la aplicación de las entrevistas de retiro permite evidenciar que la mayoría de las renuncias obedecieron a insatisfacción salarial y obtención de una mejor oferta laboral. Causas normales de rotación de personal.

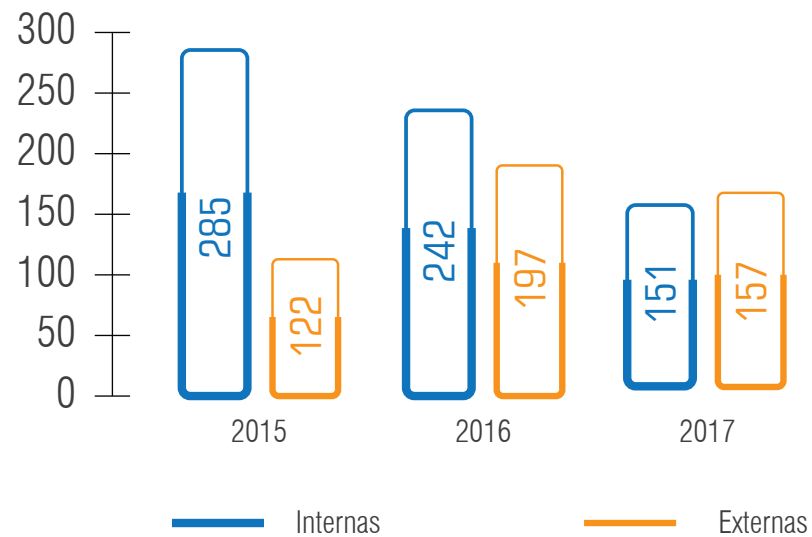
## Desarrollo de las personas

### Programa de capacitación y desarrollo de personal

En la vigencia 2017 finalizó el programa de capacitación a corto, mediano y largo plazo que comprendió el periodo 2015 - 2017 brindándose 1.154 capacitaciones en todas las áreas de conocimiento permitiendo que los funcionarios mejoraran en sus habilidades específicas inherentes a su puesto de trabajo. Este modelo de capacitación permitió que los colaboradores tuvieran un progreso personal y laboral en la Industria Militar.



### Capacitaciones 2016 - 2017



## Actividades de bienestar y ambiente laboral

*Como parte de esta estrategia Indumil exalta a los colaboradores y su labor a través de diferentes actividades que inciden de manera significativa en su bienestar laboral y familiar, en las cuales están, el encuentro de almacenistas, divulgación resultados great place to work a líderes, carrera de los héroes, día de la mujer – hombre, beneficios educativos, día de la secretaria, figura del trimestre, campeonatos deportivos, programa de pre pensionados, cumpleaños, aniversario y cierre de gestión.*

### Encuentro de almacenistas

El programa de bienestar y ambiente laboral inicia el año con la realización del encuentro de almacenistas, donde los funcionarios tuvieron la oportunidad de recibir inducción sobre los cambios organizacionales, funciones relacionadas con sus puestos de trabajo y un día de esparcimiento y recreación en las instalaciones del centro recreacional de Compensar. Esta actividad se desarrolló con el fin de incrementar el sentimiento de pertenecía y confianza de los funcionarios con la organización.



### Divulgación resultados Great Place to Work a líderes

Se realizó la divulgación de los resultados de la encuesta de Great Place to Work a la mesa directiva de la empresa, donde se evidenció un índice de ambiente laboral de 73,3%. Presentándose una valoración alta en orgullo, respeto y camaradería.

## Me siento bien con la forma con la que contribuimos a la comunidad: Carrera por los héroes

Con el objetivo promover la solidaridad de los colombianos con los soldados y policías heridos en combate y sus familias, Indumil patrocina la participación voluntaria de 252 funcionarios el evento deportivo de 10k que se hace anualmente por la Corporación Matamoros.



## Mi jefe demuestra interés en mi como persona y no tan solo como colaborador: Día del hombre y la mujer

La Industria Militar celebra la igualdad de derechos para hombre y mujeres, es decir un interés más por su condición personal que laboral, de ahí la motivación en querer conmemorar la contribución que estos hacen a la organización.



## Aquí tenemos beneficios especiales: beneficios educativos

Dentro del plan de bienestar y ambiente laboral se incluyó el otorgamiento de beneficios educativos a los funcionarios de planta y a sus hijos como un medio de apoyo económico para su crecimiento y formación profesional, permitiendo que la organización cuente con talento humano más calificado para responder a las necesidades y demandas del mercado. El aporte total de Indumil al programa de beneficios educativos fue de \$270,3 millones de pesos.



**{ 270,3 }**  
\$ millones de pesos

**Aporte beneficios educativos**



Mi contribución aquí es importante: Día de la secretaria

## Mi jefe reconoce mi esfuerzo y trabajo adicional: Figura del trimestre

Durante la vigencia 2017 la Industria Militar reconoció el esfuerzo y trabajo adicional que realizan los funcionarios en cada área a través del nombramiento de la figura del trimestre.



Figura del trimestre Fagecor

## Aquí generamos espacios de integración y cuidado de la salud: Deportes



Equipo campeón torneo fútbol 2017

## Años maravillosos: Pre pensionados

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



## Aquí nos animan a equilibrar el trabajo con la vida familiar: Celebración de cumpleaños



## Siento orgullo al decirle a otros que trabajo en Indumil: Aniversario de la Empresa

En el mes de octubre y noviembre la Industria Militar celebró a través de la ceremonia formal y un acto recreo deportivo realizado en compensar el aniversario No. 63. Fomentando el trabajo en equipo, las relaciones entre unidades de negocio y el sentido de pertenencia de los funcionarios por la Organización.





## Cuando veo lo que logramos me siento orgulloso de mi equipo: Cierre de año

En el mes de diciembre la Organización realizó en las diferentes unidades de negocio un almuerzo que conto con el show de la escuela de salsa de Indumil, convirtiéndose en un medio para motivar al personal a través de experiencias diferentes y generar vínculos más productivos.



## Centro vacacional Melgar

Durante la vigencia 2017 se han venido adelantando mejoras significativas al centro vacacional melgar que los colaboradores (funcionarios de planta, jubilados, sustitutos pensionales y personal en misión) y su núcleo familiar podrán disfrutar.

El centro vacacional además de proporcionar bienestar y recreación a sus beneficiarios también brinda el servicio de alojamiento, alimentación y zonas húmedas, promoviendo relaciones interpersonales sanas.

En el último mes se ha venido realizando un plan piloto donde asistieron algunos funcionarios de Indumil con el fin de verificar el funcionamiento de los arreglos locativos de las zonas: deportivas, juegos, habitaciones, cafetería, parqueadero entre otras.





## Responsabilidad social



Durante la vigencia 2017 la Industria Militar por medio de la Fábrica General José María Córdova proporcionó empleo a 16 Funcionarios de la Fundación matamoros entre ellos 13 de planta, consolidándose como una organización socialmente responsable en la medida en la cual sin importar las limitaciones físicas les ha brindado un apoyo económico a través de la generación de empleo otorgándoles oportunidades de aprendizaje, reconocimiento y agradecimiento por la labor desarrollada.

Así mismo se apoyaron fundaciones como: Fundación Héroes de Colombia, Fundación Tapas Sanar y Hospital Militar con dos campañas de donación de sangre.



## Proceso gestión de compras

El proceso de compras en el 2017 orientó su gestión hacia la disminución de costos en la adquisición de bienes, servicios y obra pública dando cumplimiento a la normatividad legal vigente, requisitos de los clientes, a través de precios objetivo en los diferentes procesos de contratación, invitaciones a subastas inversas, suscripción de convenios y contratación directa con fabricantes, generando ahorros para la Industria Militar de \$ 6.184 millones de pesos.

Durante la vigencia 2017 se suscribieron ciento setenta y ocho (178) contratos de los cuales el 28% corresponden a compras de origen importado y el 72% a compras nacionales. En comparación con el año 2016, se presentó un incremento del 16% en las compras importadas y un decremento del 4% en las compras de origen nacional.

En la siguiente tabla se muestran los contratos suscritos en cada una de las vigencias por unidad de negocio.

Destino	2013		2014		2015		2016		2017	
	Imp.	Nal.	Imp.	Nal.	Imp.	Nal.	Imp.	Nal.	Imp.	Nal.
Oficinas Centrales	23	47	13	44	21	36	23	46	30	39
Fagecor	6	52	8	90	15	32	7	37	8	14
Fexar	11	46	9	69	8	46	13	34	8	40
Fasab	1	29	1	34	0	30	0	17	4	35
Fuerzas	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>174</b>	<b>31</b>	<b>237</b>	<b>44</b>	<b>144</b>	<b>43</b>	<b>134</b>	<b>50</b>	<b>128</b>

**Contratos nacionales e importados 2013 - 2017**

## Compras nacionales 2017

En valor de las compras nacionales alcanzó la cifra de \$71.519,52 millones de pesos, con respecto al año 2016 se presentó un decremento del 20% en el valor total de la contratación.

Destino	2013	2014	2015	2016	2017
Oficinas Centrales	90.179,02	87.731,69	32.161,18	60.746,65	31.961,50
Fagecor	9.345,73	13.471,54	8.736,59	15.334,71	4.404,56
Fexar	20.162,03	26.724,15	11.429,66	11.541,33	11.660,62
Fasab	5.264,66	3.008,73	2.937,97	2.102,05	23.492,84
<b>TOTAL</b>	<b>124.951,44</b>	<b>130.936,11</b>	<b>55.265,40</b>	<b>89.724,74</b>	<b>71.519,52</b>

Valor Contratación Nacional 2013-2017 – (Cifras en millones de pesos)

## Compras importadas 2017

Destino	2013	2014	2015	2016	2017
Oficinas Centrales	60.735.748,22	8.178.209,00	31.184.391,98	44.437.966,39	38.088.308,23
Fagecor	2.035.801,17	1.238.189,00	9.924.954,11	4.808.548,28	408.897,25
Fexar	7.344.271,58	18.421.547,00	4.851.064,65	6.601.238,46	5.571.715,00
Fasab	133.965,00	758.400,00	-	-	851.363,66
Fuerzas	99.068,48	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>70.348.854,45</b>	<b>28.596.345,00</b>	<b>45.960.410,74</b>	<b>55.847.753,13</b>	<b>44.951.704,59</b>

El valor de la contratación importada ascendió a 44,92 millones de dólares, presentando un decremento del 20% con respecto a la vigencia inmediatamente anterior.

Valor Contratación Importada 2013-2017 – (Cifras en Dólares)

Durante el 2017 se suscribieron cuatro (4) contratos en euros por la suma de € 431.453,14

Destino	2013	2014	2015	2016	2017
Oficinas Centrales	199.170,26	-	151.032,14	129.008,74	306.275,00
Fagecor	-	-	-	205.738,03	125.178,14
<b>TOTAL</b>	<b>199.170,26</b>	<b>-</b>	<b>151.032,14</b>	<b>334.746,77</b>	<b>431.453,14</b>

Valor Contratación Importada 2013-2017 – (Cifras en en Euros)

## Contratos adicionales en valor suscritos en el 2017

Se suscribieron 31 contratos adicionales que alcanzaron la suma de \$ 43.914,00 millones de pesos y 14 en dólares por un valor de \$ 46,31 millones de dólares.

Para los contratos adicionales suscritos en pesos se presentó un incremento del 41% en el valor de la contratación con respecto al 2016 el cual fue de \$31.231 millones de pesos. Con respecto a los contratos adicionales suscritos en dólares se presentó una disminución del 5% frente al 2016 cuyo valor fue de \$48,64 millones de dólares.

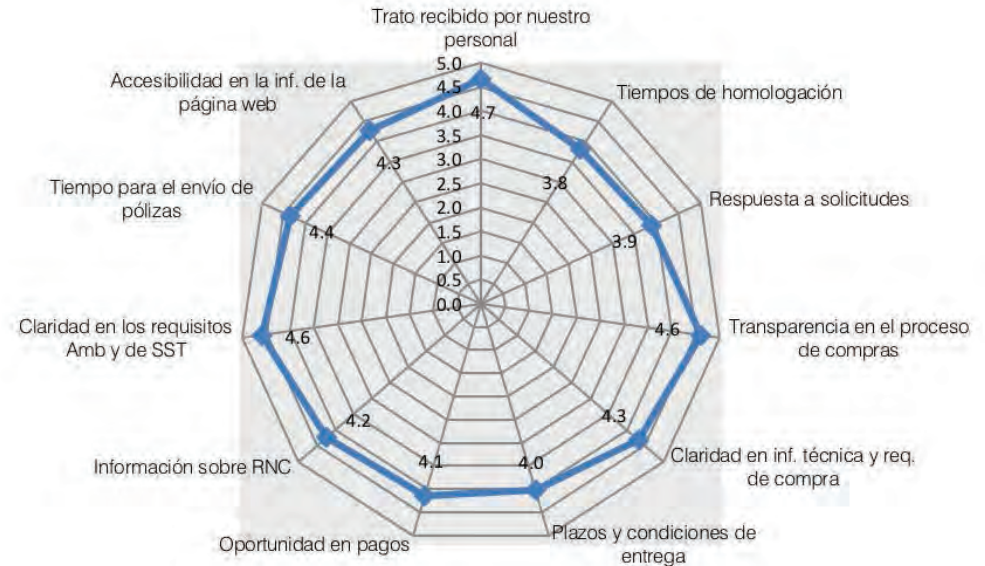




## Encuesta a proveedores de la Industria Militar

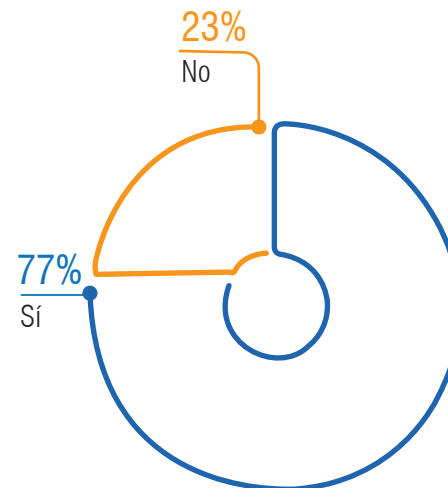
La encuesta anual a proveedores se aplicó con el objeto de conocer el nivel de cumplimiento de las expectativas y necesidades de los proveedores de bienes y servicios de la Industria Militar, como también los aspectos que se deben fortalecer.

Los resultados obtenidos se muestran a continuación:



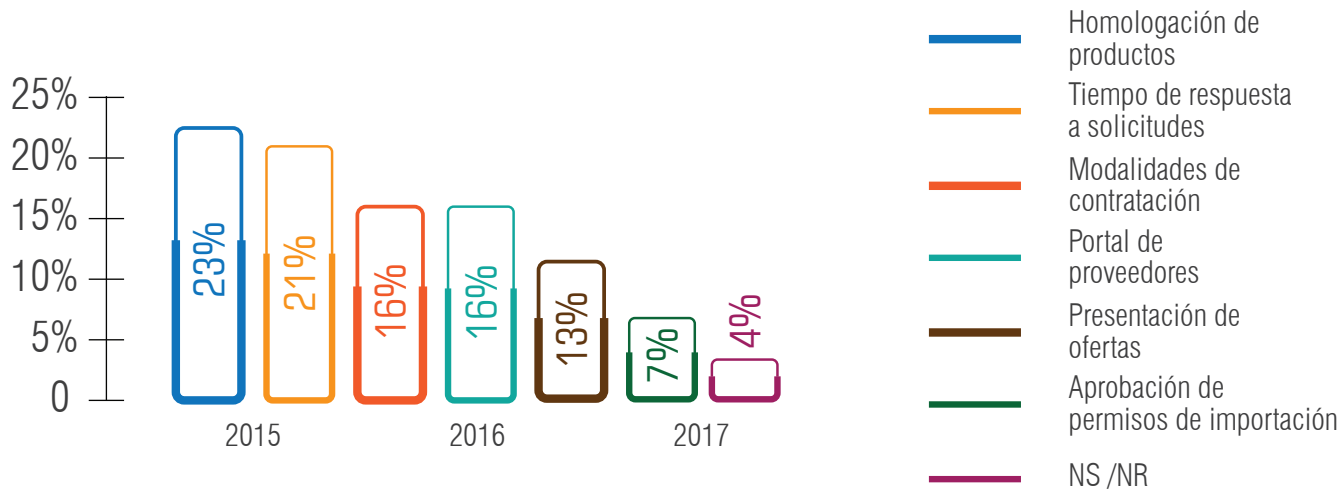
### Resultados Aspectos Evaluados en la Encuesta a Proveedores 2017

¿Indumil cumple con las necesidades y expectativas de sus proveedores?



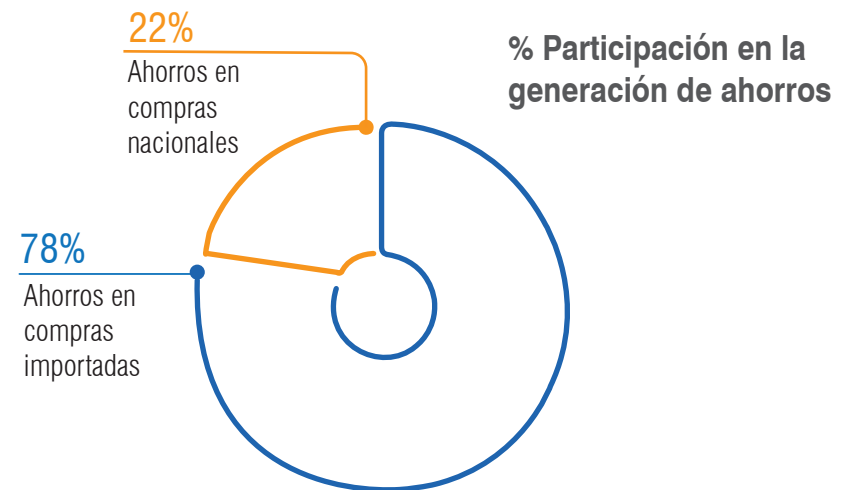
Nivel de Cumplimiento necesidades y expectativas de los proveedores 2017

## Aspectos que Indumil debe mejorar



## Gestión en compras - Ahorros Generados 2017

La iniciativa de disminuir costos en las compras permitió a la Industria Militar generar ahorros en el 2017 por \$ 6.184 millones de pesos. Con un mayor proporción de ahorro en las compras nacionales, las cuales representan el 78% frente al 22% de ahorro en compras importados.



## Acuerdos suscritos durante la vigencia

En la siguiente tabla se muestran los acuerdos suscritos para agilizar la adquisición de los elementos requeridos por las diferentes unidades de negocio.



Funcionarios producción descentralizada Indumil

Contrato	Objeto	Contratista
2-045/2017 2-046/2017	Adquisición de piedras abrasivas	Importaciones el Tungsteno y Máquinas y Herramientas de Colombia SAS.
<b>CMP 001/2017</b>	Adquisición de rodamientos y elementos de transmisión de potencia.	Tecnoimportaciones De Colombia SAS Lubriretenes Y Rodamientos SAS

### Acuerdos suscritos en el 2017

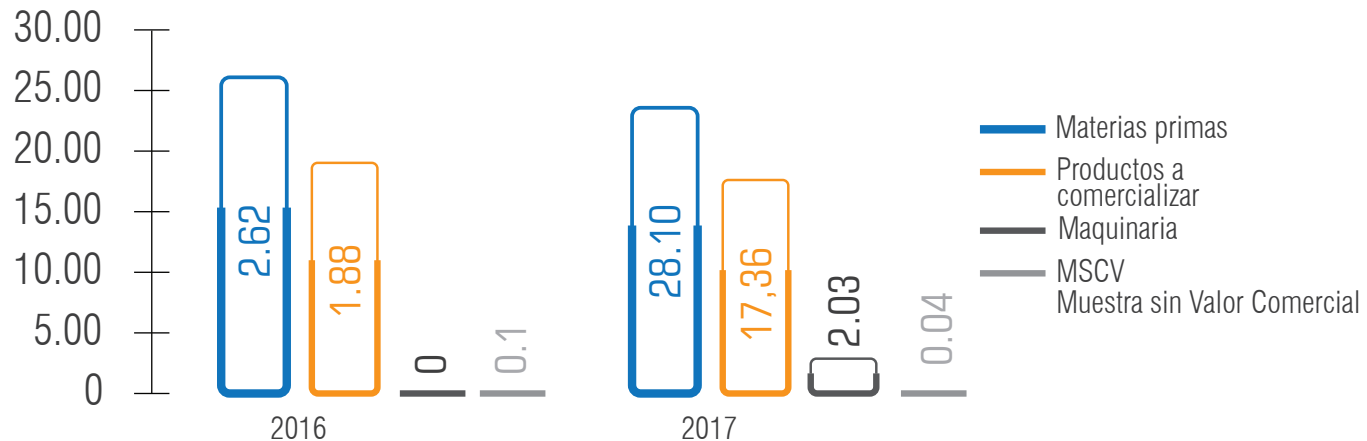
NOTA: En la vigencia 2016 se suscribió el acuerdo marco CMP-001/2016 – para la adquisición de Herramientas Productivas FAGECOR y en la vigencia 2017 se realiza el primer adicional al acuerdo marco para incluir dos proveedores FELDER METALL S.A.S. e IMOCOM, este acuerdo marco se encuentra vigente hasta el 31 de diciembre de 2018.

## Proceso Gestión Comercio Exterior – Importaciones

En el año 2017 se importaron y nacionalizaron materias primas, productos terminados y maquinaria por un valor total de \$ 47,7 millones de dólares para el desarrollo de los procesos productivos, comerciales y de servicios de la Industria Militar, con respecto al año 2016 el valor de las importaciones se incrementó en un 6%.

Solicitante	2013	2014	2015	2016	2017
Oficinas Centrales	15.939.085,76	16.741.039,71	21.389.812,36	14.135.688,68	12.715.431,95
Fábricas	42.550.530,79	45.909.085,74	36.467.715,69	30.065.038,57	33.214.713,94
Fuerzas	1.900.281,49	89.307,28	758.400,00	789.225,10	1.809.491,17
<b>TOTAL USD</b>	<b>60.389.898,04</b>	<b>62.739.432,73</b>	<b>58.615.928,05</b>	<b>44.989.952,35</b>	<b>47.739.637,06</b>

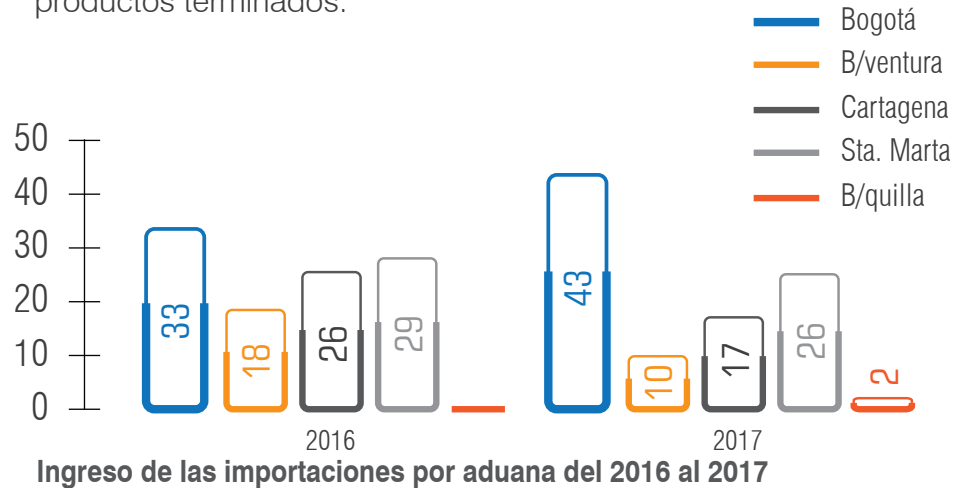
### Valor de las importaciones 2013-2017



Valor de las importaciones por tipo de material en millones de dólares



El material ingresado por la totalidad de las aduanas nacionales decreció un 9,26% con respecto al año 2016, debido a la disminución en la importación de productos terminados.



## Exportaciones 2017

La Industria Militar realizó 28 exportaciones por valor de \$3,25 millones de dólares, presentando un incremento del 5% frente a 2016.

Los ahorros generados por concepto de fletes internacionales alcanzaron en el 2017 la cifra de \$19.500 dólares, lo que arrojó un resultado aproximado de ahorro para la Industria Militar de \$ 57,4 millones de pesos.

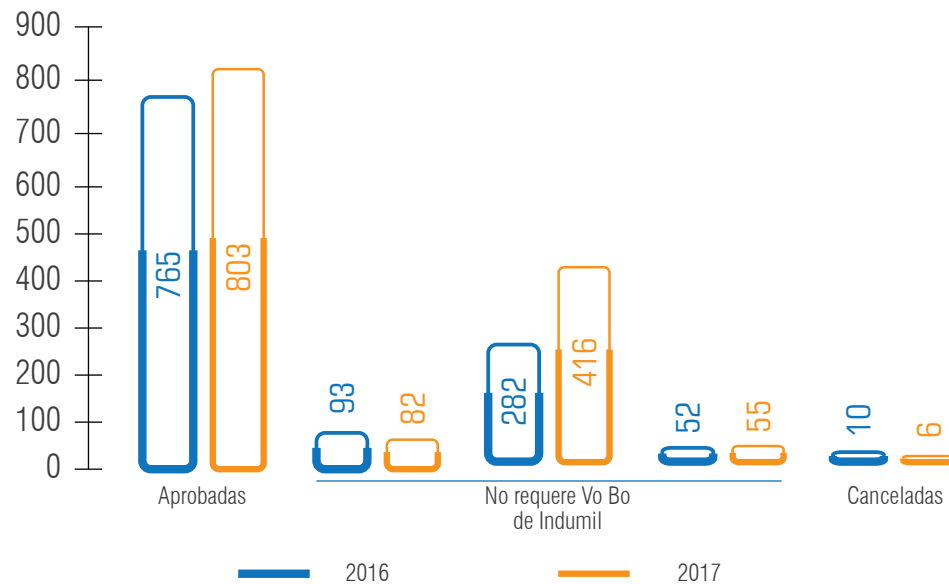
País exportación	Total USD	%	Cantidad Exportaciones
Bolivia	1.249.200,00	38%	4
Israel	528.795,00	16%	8
Guyana	414.617,50	13%	6
Surinam	360.376,00	11%	3
Sudáfrica	241.016,00	7%	1
Cuba	143.040,00	4%	1
Perú	142.804,00	4%	1
Panamá	71.600,00	2%	1
Venezuela	52.374,00	2%	1
México	26.328,93	1%	1
EEUU	16.696,77	1%	1
<b>Total Exportaciones USD</b>	<b>3.246.848,20</b>	<b>100%</b>	<b>28</b>

Valor de las exportaciones 2017 por país – (Cifras en dólares)

## Supervisión y control de importaciones a entidades particulares

La Industria Militar dando cumplimiento a su rol de Supervisión y Control a Entidades Particulares, tramitó durante la vigencia 1.362 solicitudes de licencias de importación radicadas en la Ventanilla Única de Comercio Exterior – VUCE.

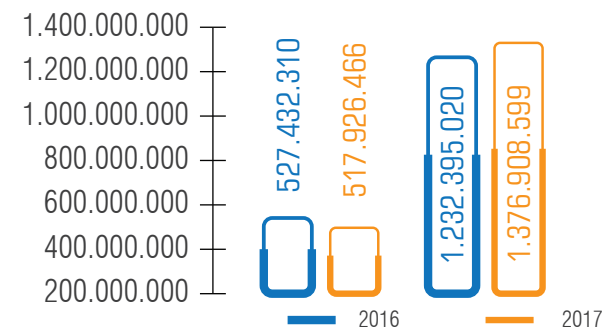
**Número de licencias de importación tramitadas del 2016-2017**



Con respecto a la vigencia 2016 se presentó un incremento del 13% de las licencias radicadas en el VUCE, permitiendo un mayor recaudo con respecto al año anterior.

## Recaudo - administración y manejo

La Industria Militar recaudó durante el año 2017 el valor de \$1.894,8 millones de pesos por concepto de administración a las entidades particulares y a Carbones el Cerrejón a través del convenio suscrito. En comparación con el año 2016 se presentó un incremento del 8%.



**Recaudo en pesos por administración y manejo del 2016 al 2017**

## Proceso gestión de servicios generales

La División de Servicios Generales gestionó la ejecución de proyectos de inversión y de mantenimiento mayor de infraestructura, mediante los cuales se contribuyó al mejoramiento de las plantas industriales, almacenes comerciales e instalaciones físicas y administrativas en general, con el propósito de apoyar el normal funcionamiento industrial, administrativo y comercial de la empresa.

### Fábrica General José María Córdova Fagecor



#### Proyecto 6638

Orden de compra No.  
4500000800/2017

**Objeto:** Suministro e instalación vidrios  
Planta de Armas, Planta de Municiones  
y Taller de Tratamientos Térmicos – FAGECOR.



**Valor** \$27,2 millones de pesos

#### Estado actual

Recibido y liquidado



#### Proyecto 5496

Contrato de obra No.  
2-064/2016

**Objeto:** Proyecto llave en mano para el aumento  
de carga eléctrica, diseño y construcción de la  
obra eléctrica y civil para el Taller de Tratamientos  
Térmicos - FAGECOR.



**Valor** \$838,9 millones de pesos  
**Interventoría** \$ 78,9 millones de pesos

#### Estado actual

Proyecto ejecutado  
100%. Pendiente  
conexión por parte  
de CODENSA



### Proyectos de infraestructura ejecutados o en ejecución

Los proyectos de inversión correspondientes a obras de infraestructura que iniciaron su ejecución durante la vigencia 2017, se relacionan a continuación:



### Proyecto 6837

Orden de compra No.  
4500000800/2017

**Objeto:** Servicio mantenimiento cancha sintética múltiple FAGECOR



**Valor** \$ 74,3 millones de pesos

**Estado actual**  
Recibido y liquidado



### Proyecto 6350

Orden de compra No.  
2-5780/2016

**Objeto:** Mantenimiento red de media tensión FAGECOR.



**Valor** \$ 24,6 millones de pesos

**Estado actual**  
Recibido y liquidado



### Proyecto 6887

Orden de compra No.  
4500001287/2017

**Objeto:** Adecuación y rehabilitación campo de fútbol FAGECOR.



**Valor** \$ 6,9 millones de pesos

**Estado actual**  
Recibido y liquidado



### Proyecto 6887

Orden de Compra No.  
45-774/2017

**Objeto:** Suministro, instalación montaje y puesta en marcha de puntos ceros de agua potable para el Taller de Tratamientos Térmicos FAGECOR.



**Valor** \$ 73,5 millones de pesos

**Estado actual**  
Recibido y liquidado







### Proyecto 6097

Contrato No. 2-159/2016

**Objeto:** Estudios técnicos para la adquisición e instalación de planta eléctrica FAGECOR



**Valor** \$ 41,4 millones de pesos

#### Estado actual

Recibido y liquidado



### Proyecto 6098

Contrato No. 2-116/2016

**Objeto:** Estudio técnico bodega de químicos FAGECOR.



**Valor** \$ 75,3 millones de pesos

#### Estado actual

Recibido y liquidado



### Proyecto 6823

Orden de Servicio No.  
45-1497/2017

**Objeto:** Reconocimiento de edificaciones de la Fábrica José María Córdova y trámites ante la Curaduría de Soacha – FAGECOR



**Valor** \$ 36,3 millones de pesos

#### Estado actual

Ejecución con avance del 40%.



### Proyecto 6911

Orden de Compra No.  
45-1012/2017

**Objeto:** Estudios técnicos para la remodelación del Taller Pistola Córdova - FAGECOR.



**Valor** \$ 34,0 millones de pesos

#### Estado actual

Recibido y liquidado



### Proyecto 6934

Orden de Compra No.  
45-1140/2017

**Objeto:** Estudios técnicos para la adecuación del Taller de Acabados Superficiales – FAGECOR.



**Valor** \$ 70,0 millones de pesos

#### Estado actual

En ejecución.

## Fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte Fexar



### Proyecto 5673

Contrato No.  
3-074/2016.

**Objeto:** Obra civil Fase 1. Cambio de cubiertas – FEXAR.



**Valor** \$ 713,6 millones de pesos  
**Interventoría** \$ 64,3 millones de pesos

#### Estado actual

Recibido y liquidado.



### Proyecto 5674

Orden de Compra No.  
300007934 (Interventoría).



### Proyecto 5645

Contrato de obra No.  
3-170/2016

**Objeto:** Diseño y construcción vía de acceso polvorines bajo la modalidad llave en mano en FEXAR.



**Valor** \$ 376,0 millones de pesos  
**Interventoría** \$ 62,9 millones de pesos

#### Estado actual

Proyecto ejecutado 100%. Recibido y liquidado



### Proyecto 5765

Contrato de interventoría  
No. 300008274/2016



### Proyecto 6800

Contrato de consultoría  
No. 3-063/2017

**Objeto:** Estudios técnicos para la construcción del nuevo cerramiento perimetral FEXAR.



**Consultoría** \$ 44,9 millones de pesos

#### Estado actual

Ejecución de consultoría en 20%.

## Fábrica Metalúrgica Santa Bárbara Fasab



### Proyecto 5829

Contrato No.  
4-114/2016

**Objeto:** Obra civil suministro e instalación cubierta y estructura metálica Taller de Fundición FASAB



**Obra** \$ 258,3 millones de pesos  
**Interventoría** \$ 39,9 millones de pesos

#### Estado actual

Recibido y liquidado.



### Proyecto 6267

Orden de Compra No.  
4-7614/2016

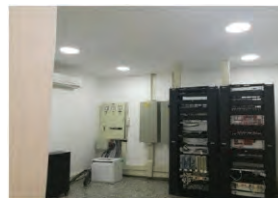
**Objeto:** Adecuación centro de cableado Rack - FASAB.



**Obra** \$ 33,9 millones de pesos

#### Estado actual

Ejecución de obra 100%.



### Proyecto 5895

Contrato Interventoría  
No. 4-122/2016



### Proyecto 6292

Orden de compra No.  
100032880/2016

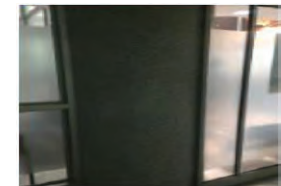
**Objeto:** Suministro e instalación Aquarel 081D en el edificio Oficinas Centrales



**Valor** \$ 37,9 millones de pesos

#### Estado actual

Recibido y liquidado



### Proyecto 6686

Orden de compra No.  
4500000887/2017

**Objeto:** Servicio de mantenimiento puertas de acceso eléctricas de vidrio edificio Oficinas Centrales



**Valor** \$ 9,8 millones de pesos

#### Estado actual

En ejecución.



## Centro vacacional Indumil - Melgar



### Proyecto 5773

Contrato de obra No.  
1-111/2016

**Objeto:** Proyecto llave en mano para el diseño y construcción de las piscinas de adultos y niños y muro perimetral del club vacacional Indumil en Melgar



**Obra** \$ 604,9 millones de pesos  
**Interventoría** \$ 78,9 millones de pesos

#### Estado actual

Recibido y liquidado.



### Proyecto 7089

Orden de Servicio No.  
45-1462/2017

**Objeto:** Servicio de adecuación de vestieres y sala de recepción Club INDUMIL Melgar



**Obra** \$ 72,1 millones de pesos

#### Estado actual

Recibido y liquidado



### Proyecto 5808

Contrato de interventoría  
No. 1-119/2016



### Proyecto 6097

Contrato No. 1-120/2016

**Objeto:** Proyecto llave en mano suministro, instalación y puesta en marcha planta eléctrica Club Vacacional Melgar



**Obra** \$ 78,2 millones de pesos

#### Estado actual

Recibido y liquidado



### Proyecto 7027

Orden de compra No. 45000001387/2017.

**Objeto:** Servicio mantenimiento cancha sintética múltiple Melgar



**Valor** \$ 33,5 millones de pesos

#### Estado actual

Recibido y liquidado







## Proyecto 5844

Orden de compra No. 100032677/2016

**Objeto:** Diseño, fabricación y puesta en marcha PTARD Club Melgar



**Valor** \$ 65,4 millones de pesos

### Estado actual

Recibido y liquidado



## Gestión de transportes



### Transporte de carga

La División de Servicios Generales a través del área de transportes desarrolló las actividades logísticas para prestar en forma oportuna y segura el servicio de transporte de carga terrestre que permitió realizar la entrega de las materias primas, materiales y productos terminados en las diferentes unidades de negocio y los almacenes comerciales, contribuyendo al cumplimiento de los compromisos adquiridos por la empresa.

Rutas	Vigencia 2015 Ton.	Vigencia 2016 Ton.	Vigencia 2017 Ton.
Ruta norte	4.414	2.547	2.562
Ruta nor-occidente	5.826	5.039	4.230
Ruta sur	1.481	1.641	1.296
Comercio exterior	9.027	13.414	9.714
Subgerencia Técnica y fábrica Fexar		1.195	695
Servicios adicionales Subgerencia Comercial		1.682	2.136
<b>Total Toneladas</b>	<b>20.748</b>	<b>25.516</b>	<b>20.633</b>

Relación de peso transportado en toneladas vigencias 2015 - 2017



**2017**  
**{ 20.633 }**  
 Toneladas

## Transporte de carga

*Durante la vigencia 2017 se transportó un total de 20.633 toneladas, lo cual representa una reducción aproximada del 19,14% respecto al peso total transportado en la vigencia 2016.*

*Esta disminución obedece en mayor porcentaje a los movimientos de materia prima realizados entre los puertos y las fábricas, dado que durante la vigencia 2016 se realizaron tres movimientos de Nitrato de Amonio y durante la vigencia 2017 únicamente se realizaron dos movimientos.*

*De igual manera se observa disminución en la cantidad de productos transportados en las diferentes rutas de abastecimiento a los almacenes comerciales.*

## Transporte de personal

El servicio de transporte terrestre de personal en Bogotá durante la vigencia 2017 fue prestado por la empresa TESCOTUR, beneficiando a funcionarios de Oficinas Centrales, FAGECOR y FEXAR.

Para la fábrica Santa Bárbara el servicio durante la vigencia 2017 fue prestado por la empresa COTRACERO, beneficiando a funcionarios de esta unidad de negocio.

### Costo mantenimiento vehículos

	Vigencia 2015	Vigencia 2016	Vigencia 2017
Costo mantenimiento	210,2	161,4	188,7

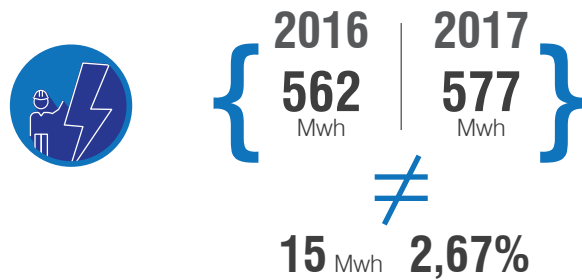
#### Relación de costos de mantenimiento vigencias 2015 – 2017 – cifras en millones de pesos

Entre las vigencias 2016 y 2017 se presentó un incremento en el costo del servicio de mantenimiento del parque automotor correspondiente al 16,89%, debido principalmente a las reparaciones realizadas a los sistemas eléctricos, sensores, cajas de transmisión y cadenas de repartición en las camionetas Gran Vitara y Captivas en Oficinas Centrales, así como al aumento en los costos de los insumos y los repuestos de mantenimiento que generalmente se presenta por los cambios de las vigencias fiscales.

## Gestión área de funcionamiento

Como parte de la gestión desarrollada por el área de funcionamiento de la División de Servicios Generales se brindó el apoyo para garantizar la prestación de los servicios públicos, de alimentación, de aseo y suministros en general de todas las dependencias y funcionarios de la empresa, para satisfacer sus diferentes necesidades, así mismo gestionó el pago de los diferentes servicios públicos en la empresa.

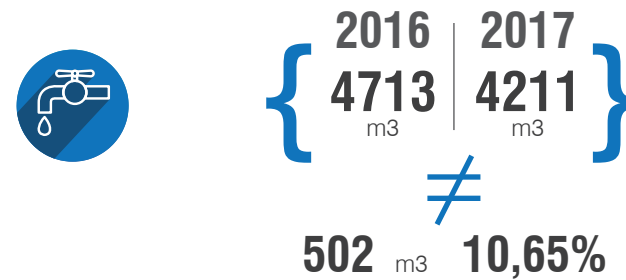
## Consumos y costos del servicio público de energía eléctrica en Oficinas Centrales



El consumo acumulado de energía eléctrica presentado en la vigencia 2017 (577 Mwh) frente al registrado en la vigencia anterior (562 Mwh) presenta un aumento de 15 Mwh equivalente al 2,67 %.

Respecto al costo del servicio de energía eléctrica registrado durante la vigencia 2017 (\$243,20 millones) se encuentra un incremento de \$ 1,18 millones en la facturación, lo que corresponde a un 0,49% de mayor valor en comparación al costo del servicio registrado durante la vigencia 2016 (\$ 242,02 millones).

## Consumos y costos del servicio público de acueducto en Oficinas Centrales



El consumo acumulado del servicio de acueducto en la vigencia 2017 (4211 m3) frente al registrado en la vigencia anterior (4713 m3) presenta una disminución de 502 m3, equivalente al 10,65%.

El costo acumulado del servicio de acueducto en 2017 (\$ 20,23 millones) con respecto al costo registrado la vigencia anterior (\$ 21,49 millones) presenta una disminución de \$1,26 millones correspondiente al 5,86%.



## Servicio de alimentación

---

La prestación del servicio de alimentación en la Industria Militar se encuentra a cargo de Catering Tequendama – SHT. De acuerdo con el contrato interadministrativo No. 1-097-2016, durante la vigencia 2017.



## Servicio de aseo a instalaciones

---

Durante la vigencia 2017 la División de Servicios Generales adelantó el proceso de contratación para la prestación del servicio de aseo en las instalaciones administrativas de Oficinas Centrales y Fábricas.

## Suministro de dotaciones administrativas

---

En la vigencia 2017 se adelantó el proceso de compra y suministro de las dotaciones y el calzado para el personal administrativo en oficinas centrales y fábricas a través de la página de Colombia Compra Eficiente.

Al cierre de la vigencia se llevó a cabo la entrega de las respectivas dotaciones administrativas y del calzado para los funcionarios correspondientes.



# Gestión

# Áreas de apoyo

En el 2017  
cumplimos 63 años  
de crear valor  
empresarial que  
trasciende el  
crecimiento y la  
sostenibilidad de  
la Empresa

# CONTENIDO

Gestión Planeación y Gestión integral

Gestión Informática

Gestión Secretaría General

Gestión Jurídica

Gestión Control Interno

Gestión Dirección de Seguridad



**Adm. Emp. Andrés  
Estrada Cardona**

Jefe  
Oficina Planeación  
y Gestión Integral



**Ing. Carlos Urbey  
Beltrán**

Jefe  
Oficina Informática



**Cr. Luis Alejandro  
Ruiz Flechas**

Secretario General



**Abo. Nidia  
Padilla Valencia**

Jefe  
Oficina Jurídica



**Dra. Martha Cecilia  
Polanía Ipuz**

Jefe  
Oficina Control Interno



**Cr. Nelson Hernando  
Rojas Rojas**

Jefe  
Dirección Seguridad



## HITOS 2017

- Inversión en proyectos estratégicos por más de \$17.300 millones.
- Cumplimiento general del 84,1% de los objetivos estratégicos establecidos.
- Renovación y actualización certificaciones de las normas del Sistema de Gestión Integral.
- Implementación y auditoría de certificación del Sistema de Gestión de Control y Seguridad de la Cadena de Suministro BASC
- Generación de 6.000 publicaciones internas y externas para el fortalecimiento de las comunicaciones corporativas.
- Gestión ante la superintendencia de Industria y comercio de 20 registros de patentes y 30 registros marcarios.
- Cumplimiento de los roles y componentes establecidos para las unidades u oficinas de control interno en concordancia con los decretos 648 y 1499 de 2017.
- Cero accidentes en la cadena de suministro y en los controles físicos aplicados a los procesos empresariales.



# Gestión de Planeación y Gestión Integral

## Gestión de Planeación

*La orientación estratégica de la Empresa se basa en las políticas, lineamientos, estrategias y prioridades establecidas por el Gobierno Nacional, estructuradas en el Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018 “Todos por un nuevo país”, el Plan Estratégico del Sector Defensa y Seguridad 2016 - 2018, los lineamientos de Planeación Estratégica del Grupo Social y Empresarial de la Defensa GSED y los ejercicios estratégicos realizados por el Grupo Directivo, de la Industria Militar.*

*La Empresa ha venido desarrollando los Planes Estratégico 2015 – 2018 y de acción 2017 para cumplir tanto los objetivos sectoriales como los propósitos institucionales enmarcados en la Misión, Visión, MEGA y oferta de valor de la Entidad.*



Entrega certificado ICONTEC

## Mega

Dentro de las metas de largo plazo la empresa se propuso el cumplimiento de la MEGA, entendida como una meta grande y audaz, siguiendo lineamientos de Grupo Social y Empresarial de la Defensa GSED y enfocada al cumplimiento de la visión y misión de la empresa.

En el siguiente cuadro se pueden observar los resultados del periodo 2015 - 2017 en ingresos, EBITDA y proyectos de inversión a 31Dic-17.

Metas a 2018	Avance IV Trimestre 2015	Avance IV Trimestre 2016	Avance IV Trimestre 2017	Meta 2018	2015 - 2018		
					Meta Cuatrienio	Avance 31 - Dic - 17	%Avance 31 - Dic - 17
Ingresos en el período 2015 - 2018 por \$2,4 billones.	467.788	487.409	519.811	658.870	2.472.993	1.475.008	60%
Generar un EBITDA de \$270 mil millones.	39.165	59.968	66.663	71.300	270.008	165.796	61%
Inversión en proyectos estratégicos por más de \$100 mil millones.	16.679	17.460	17.363	28.100	105.172	51.502	49%

Con relación a la Mega (Meta Grande y Audaz): “Con competitividad e innovación ser la solución para los clientes de los sectores defensa, industrial, infraestructura y minero del país con proyección internacional, logrando ingresos en el periodo 2015 - 2017 por \$1,4 billones” equivalentes a un cumplimiento del 60,0% frente a lo proyectado.

## Plan Estratégico

Se ejerció control mediante el seguimiento mensual a los Planes Estratégico y de Acción, Plan Operativo y Plan de Inversión ejecutados durante la vigencia, a través de los objetivos estratégicos definidos en el cuadro de mando integral 2017, lo que contribuyó en gran medida al logro de los resultados obtenidos.

El Cuadro de Mando Integral está agrupado en 5 perspectivas, las cuales integran a 18 objetivos estratégicos y 49 indicadores.

A continuación se presenta un resumen consolidado con los resultados de los objetivos estratégicos a 31 de diciembre de 2017.

No.	Objetivo Estratégico	% Cumplimiento	
<b>Perspectiva responsabilidad social</b>			
1	Contribuir al desarrollo del país	105.5%	✓
2	Empresa social y ambientalmente responsable	101,3%	✓
<b>Perspectiva financiera</b>			
3	Lograr mayor rentabilidad	106,7%	✓
4	Presupuesto de ingresos	81,9%	i
5	Presupuesto de gastos	90,6%	✓
6	Crecer EBITDA de la empresa	118,5%	✓
7	Incrementar ventas	18,8%	⌚
<b>Perspectiva clientes</b>			
8	Asegurar la satisfacción y fidelización de los clientes y partes interesadas	68,7%	⌚
9	Aumentar ingresos por ventas de nuevos clientes, nuevas líneas y exportaciones	51%	⌚

No.	Objetivo Estratégico	% Cumplimiento	
<b>Perspectiva procesos interno</b>			
10	Mejorar competitividad	93,4%	✓
11	Mantener y asegurar la calidad de los productos y servicios		✓
12	Invertir en proyectos estratégicos	91,1%	✓
13	Desarrollar nuevos proveedores por elemento crítico	80%	i
14	Minimizar costos de producción	70,7%	⌚
15	Mejorar productos, procesos y desarrollar nuevos productos y procesos	80%	✓
<b>Perspectiva aprendizaje y crecimiento</b>			
16	Mejorar productos, procesos y desarrollar nuevos productos y procesos	90%	✓
17	Modernizar los sistemas de información y las comunicaciones siguiendo los lineamientos de Gobierno	83%	i
18	Mejorar la calidad de vida de los colaboradores	97,8%	✓

**Promedio general**

84,1%



El promedio general consolidado del avance de los indicadores estratégicos del cuadro de mando integral a 31-Dic-17 es del 84,1% frente a lo proyectado, encontrándose en la escala de cumplimiento en alerta.

**Satisfactorio**

Resultado igual o superior al 90% y menor o igual al 100% de la meta

**Alerta**

Resultado igual o superior al 80% y Menor al 90% de la meta

**Deficiente**

Resultado inferior al 80% de la meta

## Plan de Acción

---

El resultado promedio del Plan de Acción a 31 de diciembre de la vigencia 2017, arrojó un cumplimiento del 87%, el cual estuvo conformado por 123 iniciativas estratégicas de las diferentes unidades de negocio.

## Plan Operativo

---

Mediante el módulo de Plan Operativo que integra en una única base de datos los planes y programas de ventas, producción e inventarios y el modulo de ventas que muestra los resultados de los ingresos por ventas de productos terminados, se ejerció control y seguimiento mensual al plan operativo en las líneas de armas, municiones, explosivos, productos químicos, productos militares, otras mercancías, servicios, emulsiones, productos metalmecánicos y exportaciones, permitiendo al grupo de gerencia conocer resultados y tendencias para la toma de acciones.

El cumplimiento del plan operativo en ingresos estuvo soportado en las 10 líneas de negocio, con una ejecución a 31 de diciembre del 78,7% equivalente a \$519.811,2 millones.

Se destaca el resultado de las siguientes líneas de negocio: Productos explosivos 93,4% y emulsiones 91,3%.

## Proyectos de inversión

---

Dentro de las actividades macro realizadas por el grupo de proyectos, en su gestión durante el año 2017, encaminadas a desarrollar una adecuada gestión de los programas y proyectos de la Industria Militar, se enumeran los siguientes:

### **1. Documento de Antecedentes socializado ante el GSED**

Evaluación del estado de los proyectos en ejecución del año 2016, por ejecutar del año 2017 y de los proyectos planeados para el año 2018, con el fin de establecer los métodos de priorización para la gestión y cumplimiento de los mismos.



Validar las metodologías y parámetros de proyectos implementados en la organización.

Establecer la línea base para en el diseño y fortalecimiento de la metodología para el montaje del grupo de gestión de proyectos.

Entrevistas para el Diagnóstico de Gestión de Portafolio y Proyectos en Indumil.

Estado de la Gestión de Portafolios y la Gestión de Proyectos en la Industria Militar, producto de un análisis realizado a la información recolectada, para determinar el diagnóstico de la situación actual y el nivel de madurez de la misma usando las metodologías vigentes en el mercado como GAP ANALYSIS.

Entrevistas realizadas al personal de las diferentes áreas y unidades de negocio de la Industria Militar que intervienen en proyectos como: Unidad de Negocio Fábrica General José María Córdova -Fagecor, Unidad de Negocio Fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte- Fexar, Unidad de Negocio Fábrica Santa Barbará - Fasab y Oficinas Centrales; en estas sesiones se contó con la participación de treinta y seis (36) personas.

## **2. Diagnóstico de la situación actual y medición del nivel de madurez en la gestión de portafolios y de proyectos**

Evidenciando que el nivel actual de madurez de la organización para la Gestión de portafolios corresponde al 24% (inestable) y para la Gestión de Proyectos del 29% (informal), se recomienda desarrollar acciones para alcanzar el nivel estandarizado del 60% en el corto plazo.

Considerar iniciar la definición e implementación de los procesos de Gestión del Portafolio, dentro de los estándares del PMI®, con el fin de que los proyectos se realicen a partir de la estrategia y se alineen con los objetivos y metas dentro del Plan de Acción anual, esto permitirá a la organización avanzar en el nivel de madurez en paralelo a la gestión eficiente de los proyectos.

Definir y socializar el modelo de gobierno para la gestión de Portafolios y Proyectos, que permita incluir roles y responsables en los diferentes niveles de la organización.

Establecer en el corto plazo la definición de los procesos básicos relacionados con la gestión de Portafolios.

### 3. Matriz de priorización de proyectos

Esta herramienta fue desarrollada para priorizar las iniciativas en la etapa de Factibilidad y seleccionar aquellas con una adecuada, rápida y más eficiente implementación para maximizar la generación de valor.

Priorización de las iniciativas de proyectos en etapa de Factibilidad: Priorizar y seleccionar las iniciativas de mayor valor en Indumil, basadas en la evaluación de los criterios categorizados en tres grandes grupos: Fit Estratégico, Impacto Estratégico y Probabilidad de Éxito.



### 4. Diseño del procedimiento de gestión de proyectos en Indumil

Definición e implementación de los procesos de Gestión de proyectos, dentro de los estándares del PMI®, con el fin de que los proyectos se realicen a partir de la estrategia y se alineen con los objetivos y metas dentro del Plan de Acción anual, permitiendo a la organización avanzar en el nivel de madurez en paralelo a la gestión eficiente de los proyectos.

### 5. Informes de seguimiento mensuales

Consolidación y análisis de información mensual, para la generación de informes que den valor agregado al seguimiento de los proyectos de inversión de las CxP de la vigencias 2016 y Proyectos de Inversión 2017.

### 6. Acompañamiento en la formulación de anteproyectos iniciativas 2018.

Se realizó acompañamiento en la formulación de los anteproyectos de cada una de las unidades de negocio, para minimizar desviaciones en la formulación.

## 7. Plan de inversiones 2017

Indumil durante la vigencia 2017, invirtió en proyectos de mejoramiento de los procesos de manufactura, infraestructura, investigación, experimentación y desarrollo, tecnología informática, nuevas líneas de producción y equipo de movilización de materias primas y productos terminados un total de \$17.362,5 millones; de conformidad con los lineamientos de la Dirección General del Presupuesto Público Nacional y el Departamento Nacional de Planeación lo cual le ha permitido a la Empresa cumplir su misión, ampliar el portafolio de productos, actualización permanente de sistemas, equipos, procesos e infraestructura acorde con los avances tecnológicos.

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

Programas	Presupuesto (Cifras en millones)				
	2013	2014	2015	2016	2017
Seguridad integral	695,1	447,4	0,0	0,0	0,0
Mejoramiento de procesos de manufactura	12463,4	1.109,8	4.455,6	6.758,6	5.390,9
Infraestructura	2.626,4	8.570,4	216,5	2.767,3	2.106,0
Investigación y desarrollo	726,5	358,6	1.078,1	1.152,5	1.593,2
Laboratorio y metrología	827,7	369,2	0,0	0,0	660,9
Tecnología informática	2.999,2	1.675,6	5.979,8	3.694,3	5.290,5
Gestión ambiental y seguridad industrial	0,0	437,5	881,8	0,0	2.018,6
Nuevas plantas industriales	1.781,7	2.305,9	3.052,7	2.208,8	0,0
Equipo de movilización de materias primas y productos terminados	844,2	1.320,8	1.049,0	878,2	302,5
<b>Total inversiones</b>	<b>22.964,2</b>	<b>16.595,2</b>	<b>16.713,5</b>	<b>17.459,7</b>	<b>17.362,5</b>

## Gestión Integral

*La Industria Militar cuenta con un Sistema de Gestión Integral conformado por los Sistemas de Calidad ISO 9001:2015/GP 1000:2009, Medio Ambiente ISO 14001:2015, Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001:2007, Seguridad de la Información ISO 27001:2013, Competencia de los Laboratorios de Ensayo y Calibración ISO 17025:2005 y Control y Seguridad de la Cadena de Suministro BASC*





## Sistema

## Logro año 2017



**Sistema de Gestión de la Calidad.**  
**Certificación vigente desde:**  
**2000-11-22**

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

Sistema de Gestión que ha permitido demostrar la capacidad Organizacional para:

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



**Sistema de Gestión de Calidad,**  
**Sector Público.**  
**Certificación vigente desde:**  
**2008-02-27**

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

Sistema de Gestión que ha permitido contribuir a la protección del medio ambiente mediante la prevención o mitigación de impactos ambientales adversos generados por las operaciones industriales de la Empresa.



**Sistema de Gestión Ambiental.**  
**Certificación vigente desde:**  
**2009-09-30**

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

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



**Sistema de Gestión de Seguridad y**  
**Salud Ocupacional.**  
**Certificación vigente desde:**  
**2011-02-03**

## Sistema

## Logro año 2017



SI-CER180683

**Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.****Certificación vigente desde: 2012-04-18**

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

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

12-LAB-044  
12-LAC-044**Sistema de Gestión para la Competencia de los Laboratorios de Ensayo y Calibración.****Acreditación vigente desde: 2013-05-22**

Auditoría de seguimiento con resultados satisfactorios y decisión del organismo acreditador de mantener la acreditación.

Sistema de Gestión que ha permitido demostrar la capacidad de los Laboratorios de Ensayo y Calibración que son técnicamente competentes y capaces de producir resultados técnicamente válidos.



BUSINESS ALLIANCE FOR SECURE COMMERCE

**Sistema de Gestión de Control y Seguridad de la Cadena de Suministro**

Se llevó a cabo la implementación y auditoría de certificación del Sistema de Gestión de Control y Seguridad de la Cadena de Suministro, bajo la Norma y Estándares BASC, Versión 4-2012, con alcance a la importación y exportación.

ICONTEC: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación

ONAC: Organismo Nacional de Acreditación

BASC: Business Alliance for Secure Commerce

En este sentido, durante el año 2017, se llevaron a cabo satisfactoriamente los ciclos de mantenimiento, seguimiento y vigilancia de las certificaciones y acreditaciones con que cuenta la Empresa.

Como aspectos sobresalientes se destacan los siguientes:

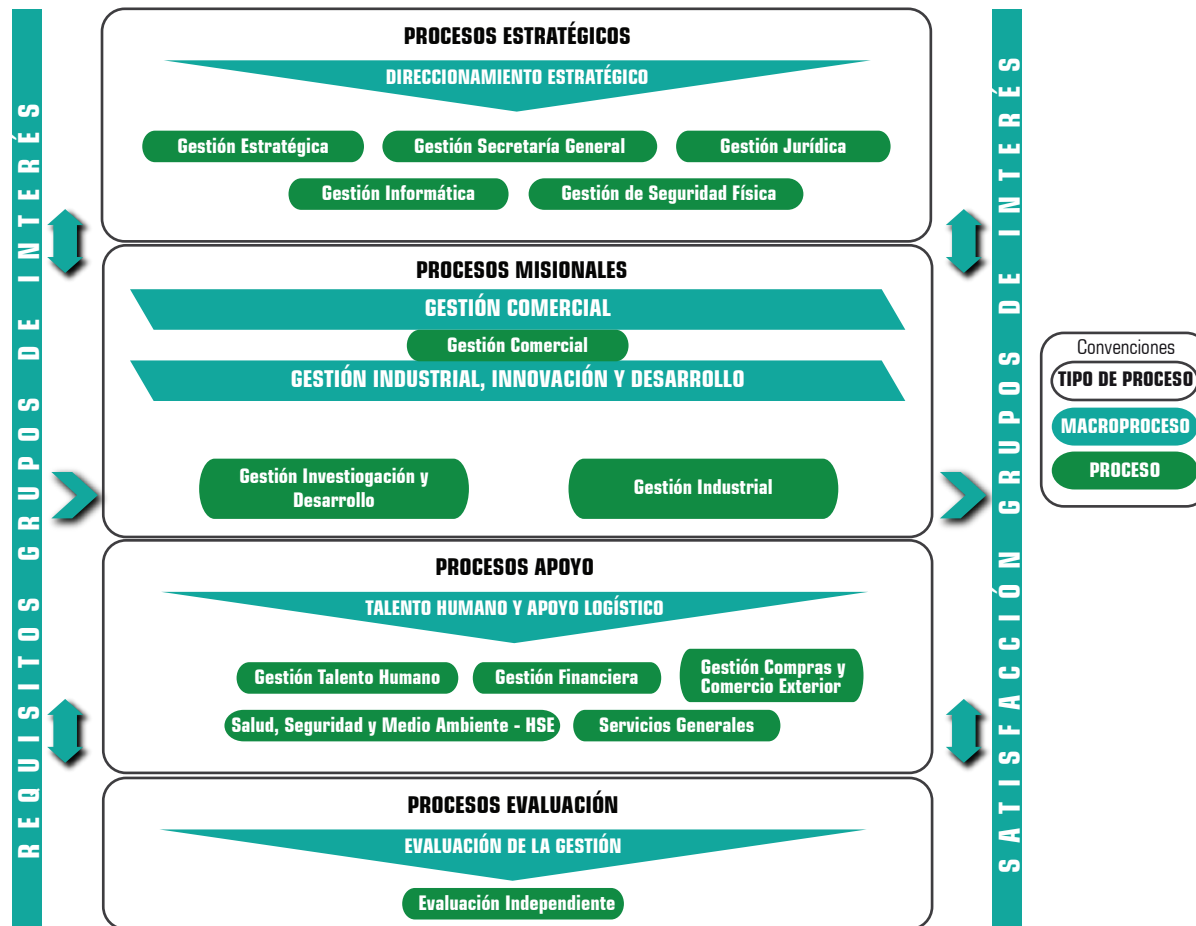
- Se llevó a cabo la implementación exitosa y auditoría de certificación del Sistema de Gestión de Control y Seguridad de la Cadena de Suministro, con el fin de garantizar la seguridad de la cadena de suministro y las actividades relacionadas con el comercio internacional, mediante el establecimiento de procesos y procedimientos que mitiguen el riesgo de pérdida, hurto, tráfico de drogas, contrabando, terrorismo, lavado de activos y cualquier otra actividad ilícita.
- La implementación y certificación de las nuevas versiones de las Normas ISO 9001:2015 (Sistema de Calidad) y ISO 14001:2015 (Sistema Ambiental).

De otra parte, la Empresa cuenta con la Certificación de Instalaciones y Montajes Industriales – IMIs, 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. Para el año 2017, se llevó a cabo ciclo de auditoría de seguimiento con resultados satisfactorios y decisión del organismo certificador de mantener la certificación. Certificación vigente desde: 2015-09-15.



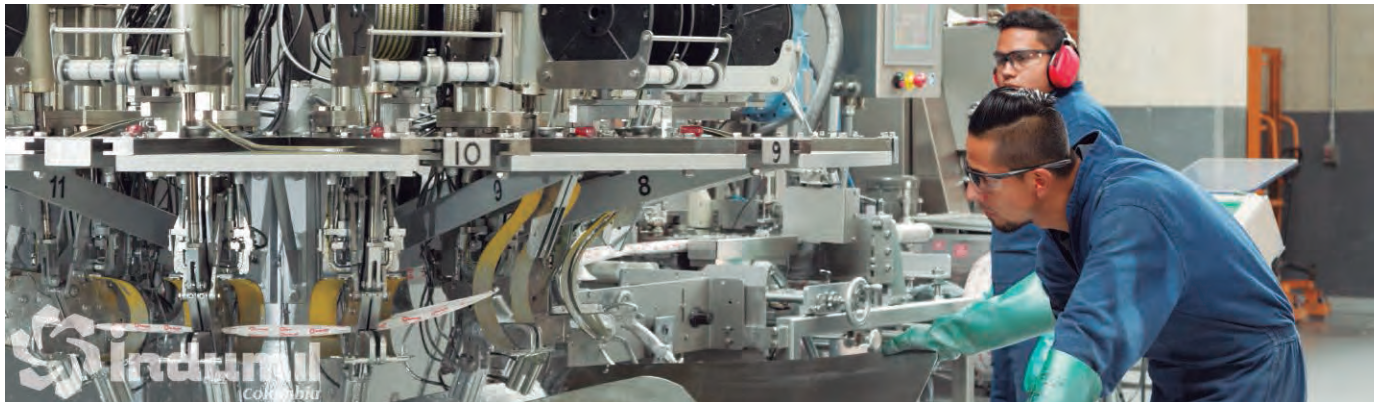
## Mapa de procesos del Sistema de Gestión Integral

Se revisó, actualizó y simplificó la estructura del Mapa de Procesos del Sistema de Gestión Integral con el fin de mejorar la eficacia, eficiencia y efectividad del mismo. Se pasó de 30 procesos a 14 procesos, es decir, se redujo en un 53.3%. La nueva versión del Mapa de Procesos es la siguiente:



Los principales impactos de la simplificación del Mapa de procesos son los siguientes:

- Consolidación del gobierno corporativo
- Depuración de la carga documental
- Centralización de la gestión documental
- Unificación de matrices de riesgos, identificación de aspectos e impactos ambientales e identificación de peligros en seguridad en el trabajo.
- Unificación de tableros de mando de indicadores de gestión de los procesos





## Gestión Informática

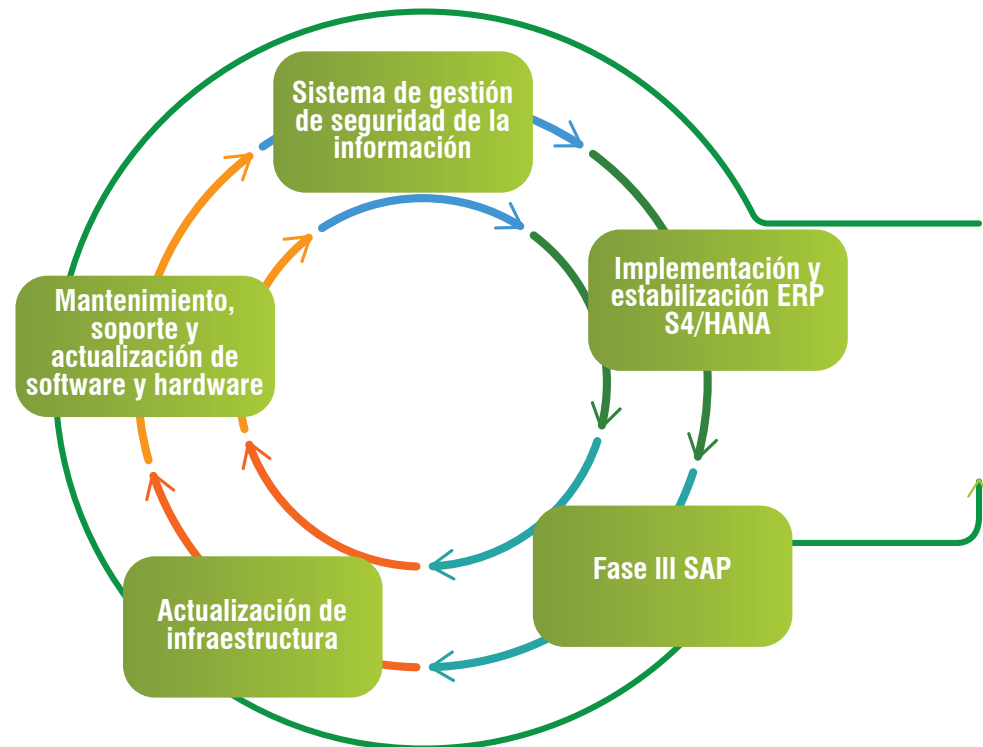
La Gestión de la Oficina de Informática durante el año 2017 se centró en la implementación y estabilización del ERP SAP S4/Hana, con el fin de optimizar y adecuar toda la plataforma integral del ERP de la entidad, y el fortalecimiento de la seguridad informática.

Entre los proyectos ejecutados se destaca el cumplimiento de los siguientes:

### Comportamiento Presupuesto de Inversión Asignado 2017

\$ millones de pesos

<b>Presupuesto</b>	5.488	<b>100%</b>
<b>CDP</b>	5.400	<b>98,4%</b>
<b>Comprometido</b>	5.290	<b>97,9%</b>
<b>Pagos</b>	638	<b>12,0%</b>
<b>CXP</b>	4.652	<b>87,9%</b>



## Implementación y estabilización ERP S4/HANA

Este proyecto tiene como objetivo la finalización de la implementación de las operaciones financieras, logísticas y de nómina en la plataforma de vanguardia SAP S4/HANA, así como su estabilización, esta plataforma 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.



En enero del 2018 se tendrá el primer balance anual del cierre del año 2017, en la plataforma SAP S4/HANA.

### Finalizar implementación fase II

- Consultor, líderes funcionales y técnicos

### Estabilizar plataforma SAP

- Modificaciones, pruebas, ajustes para asegurar y estabilizar la plataforma



### Nuevos ajustes

- Ajustes necesarios para Indumil y no manifestados por los usuarios en el BBP

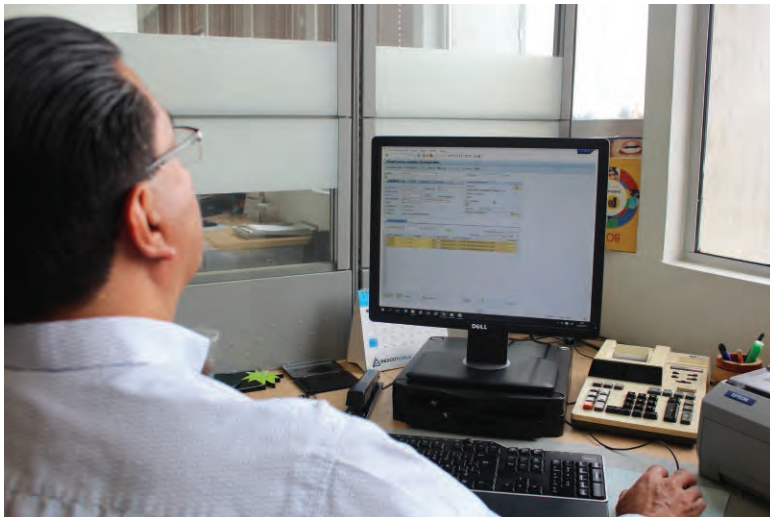
## Entre los principales ajustes están:

- *Desarrollos de IVA con relación a los diferentes escenarios de pedidos de compra.*
- *Desarrollo de la Interfaz entre el sistema de adquisiciones y presupuesto (Materiales/Servicios, Proveedores y Contratos).*
- *Informes personalizados de presupuesto, Inventarios, conciliación bancaria entre otros.*
- *Generación de archivos planos para entes de control.*
- *Cierre de pedidos con documentos presupuestales.*

## Fase III

---

Se adquirió el licenciamiento requerido para la implementación de la Fase III de SAP, que incluye los módulos: inteligencia negocios y planeación financiera, planeación operacional, gestión avanzada de costos, ubicaciones y recursos humanos.



Se dejó contratada la Fase III de SAP. El objetivo de este proyecto es la implementación de los módulos: inteligencia negocios y planeación financiera, planeación operacional, gestión avanzada de costos, ubicaciones y recursos humanos, con el fin de actualizar y fortalecer el desarrollo de la Infraestructura tecnológica, a partir de un proceso ordenado de soluciones que permita el cumplimiento de los objetivos estratégicos e integrar todas las aplicaciones existentes bajo una misma plataforma para una toma de decisiones eficaz y oportuna.

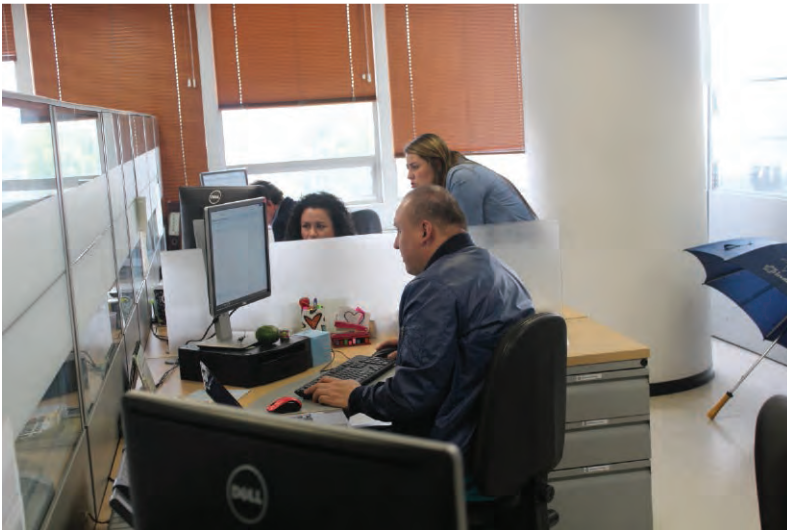
## Actualización de infraestructura

---

### **Infraestructura de equipos de usuario**

Con el fin de actualizar y fortalecer el desarrollo de la infraestructura tecnológica de las unidades de negocio de la Industria Militar, se adquirió cuatro plotters, cuatro Scanner, cuatro video-beams, cuatro centros de impresión, 20 equipos de cómputo (escritorio (14) y portátiles (6)). Estos recursos informáticos, están destinados a garantizar el buen funcionamiento de todas las tareas que desarrollan los funcionarios en las diferentes sedes de la compañía.

Los equipos reemplazados tenían obsolescencia tecnológica y/o no tenían soporte del fabricante.

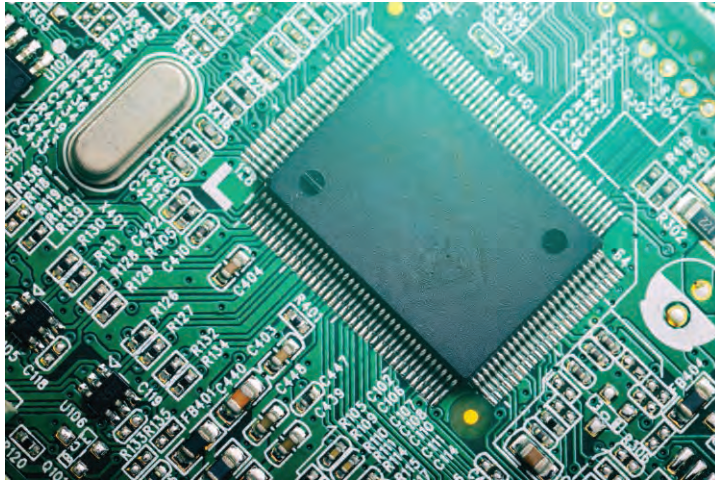


## Infraestructura de comunicaciones

En razón a que tanto la red inalámbrica instalada actualmente como los switch son tecnológicamente obsoletos, operan a una velocidad muy baja y generan riesgos derivados de la imposibilidad de implementación de nuevas reglas de seguridad, se adquirió la renovación de la red inalámbrica, instalando dispositivos de tecnología más modernos, que permitan cumplir con los principales beneficios que representan este tipo de redes, como lo son; movilidad, conectividad segura, control de acceso y área de cobertura en todo las áreas utilizadas por el personal de la Empresa.

Se adquirió el cambio de la infraestructura de switch, que permiten definir redes virtuales, posibilitando la comunicación entre ellas y suministrando un mayor rendimiento, eficiencia, seguridad, movilidad y privacidad. Estos dispositivos soportan IPV6, con lo que nos alineamos con los requerimientos de Gobierno en Línea.

## Mantenimiento, soporte, actualización de hardware, software y comunicaciones



Se realizó mantenimiento a los dispositivos de la red, entre otros a los: 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, impresoras de código de barras, impresoras matriz de punto, centros de impresión, comunicaciones, torres de comunicaciones, tableros eléctricos, sistemas de mallas a tierra, pantallas digitales y video beams.

Se renovó el servicio de los enlaces de comunicaciones, incluyendo el de internet.

Se realizaron los siguientes desarrollos y ajustes a sistemas de información de Indumil:

- Sistema Adquisiciones – Ajustes para la aceptación de los códigos SAP en el sistema de adquisiciones.
- Plan Operativo - Ajustes para la aceptación de los códigos SAP que están en fase de ejecución.
- Seguimiento en la actualización de los Support Package de SAP.

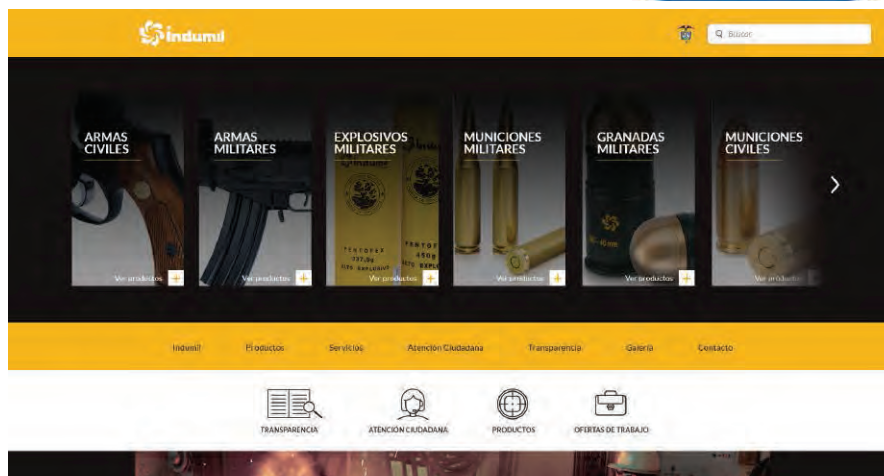


## Actividades del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información ISO 27001

Se logró mantener vigente la certificación NTC/ISO 27001 versión 2013 otorgada por el ICONTEC, garantizando la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información en la Industria Militar.



Nueva interfaz página web



## Proyectos especiales Gobierno en Línea

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

- Nuevo diseño del home orientado a los productos, clientes y usuarios del sitio. En el mes de febrero de 2018 se estará liberando la versión
  - Publicación de presupuesto de gastos e ingresos como datos abiertos.
  - Nuevo diseño con menú para computadores y menú de hamburguesa para dispositivos móviles.
  - Ajustes al sitio manteniendo el cumplimiento de las políticas de Gobierno en Línea.
  - Renovación del servicio de chat
- Se adelantó el diseño y generación de una web para las homologaciones de nuestros productos. En el mes de febrero de 2018 se estará liberando esta página.



## Gestión Secretaría General



### Gestión de Archivo

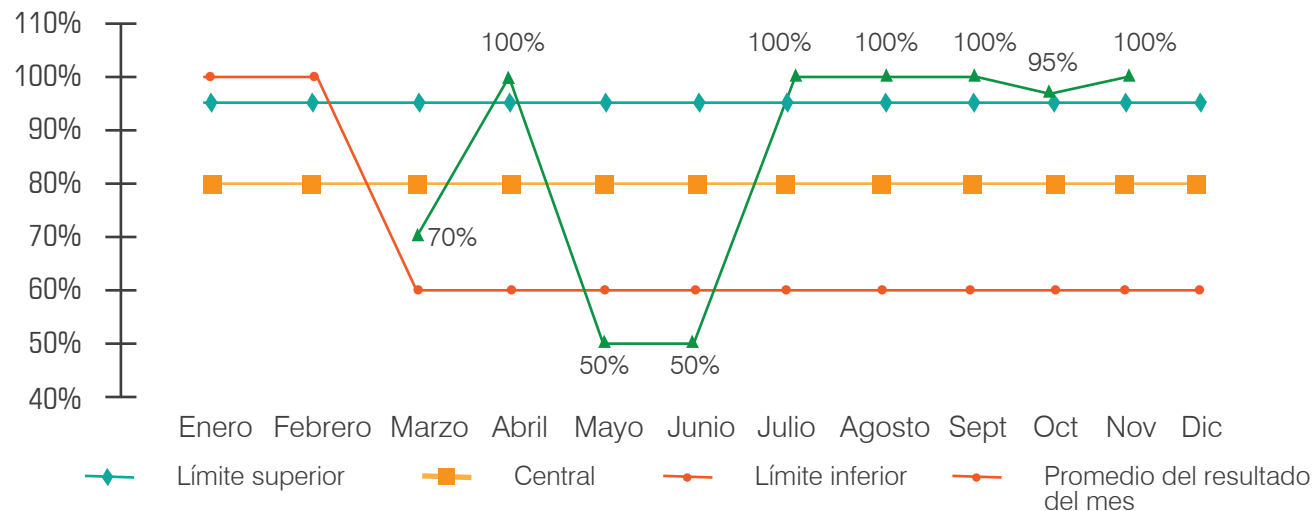


Dando cumplimiento a lo establecido en la Ley 594 de 2000 “Ley General de Archivos”, la Secretaría General archivó, creó y actualizó varios instrumentos archivísticos, cuyo objetivo es el de brindar directrices claras para asegurar una gestión documental asertiva, eficiente y eficaz.

- Instructivo para la Organización de Historias Laborales.
- Instructivo para la Recepción, Radicación, Distribución y Control de las Comunicaciones Oficiales en la Industria Militar.
- Instructivo para el manejo de Documentos de Archivo.
- Organización serie documental Facturas – Informativo.
- Organización serie documental Cuentas Fiscales – Informativo.

Se brindaron asesorías con respecto a las transferencias documentales, las cuales aseguraron que, de 33 programadas, fueran efectivas 31.

**Gráfica indicadores de gestión (eficacia, eficiencia y efectividad)**



- Se organizaron 341 expedientes de Historias Laborales de funcionarios pensionados por la Industria Militar y 3.350 historias laborales de funcionarios retirados de fábricas y oficinas centrales, aplicando las normas emitidas por el Archivo General de La Nación y el Instructivo para la Organización de Historias Laborales, de esta manera se facilita la consulta y trámite para dar respuesta a las solicitudes pensionales.
- Dando continuidad a la conservación de la memoria institucional de la Industria Militar, la Secretaría General archivó, digitalizó 134.000 e indexó 103.836 facturas. Con la base de datos que resulta de esta actividad, se optimizaron los tiempos de respuesta en aquellas solicitudes de emisión de copias de esa serie.

## Gestión Comunicaciones e Imagen Institucional

Durante el año 2017, el área de Comunicaciones Corporativas de la Compañía consolidó la edición bimensual de los boletines informativos, Así Vamos e InduEcos, publicaciones dirigidas a público interno y externo de la organización respectivamente. En la última vigencia se distribuyeron 6000 ejemplares entre los funcionarios, clientes, Fuerzas Militares y otras entidades, directamente involucradas con la labor de Indumil.

Es importante mencionar la reestructuración que tuvo el Manual de Identidad Corporativa de la entidad, cuyo alcance está dirigido a todos los stakeholders de la entidad y brinda los lineamientos para hacer un buen uso de la imagen institucional a todos los niveles.



Manual de Identidad Corporativa antiguo

Manual de Identidad Corporativa nuevo



## Redes sociales

Se fortaleció la presencia en las redes sociales Twitter y Youtube, no obstante, la relevancia que ha tomado el uso de las plataformas digitales para posicionar a las organizaciones hace que este trabajo sea apenas el inicio de lo que debe ser el aprovechamiento de estas nuevas formas de comunicación.



Twitter @IndumilColombia



Canal de Youtube  
Indumil Colombia



## Material corporativo



3.000 Unidades  
Informe ejecutivo

Nuestros informes y boletines se remiten a:

- Ministerio de Defensa
- Comando General
- Fuerzas Armadas
- Función Pública
- DCCA
- Uma de Cristal
- 18 entidades del GSED

3.000 Unidades  
Boletín institucional



Almacenes Comerciales de Indumil  
Dependencias internas de Indumil

6.000  
Unidades de  
Material Corporativo





Periodistas del GSED en Fasab



Periodistas internacionales en Fexar

Indumil continúa siendo una empresa atractiva para los medios de comunicación, de allí que, durante el año, medios nacionales e internacionales, se vieran interesados por publicar sobre los nuevos desarrollos para las Fuerzas Militares, para apoyar las labores de desminado humanitario en el país y todas aquellas acciones que emprende la organización de cara al posconflicto.

Es preciso indicar que, para el 2018, las 18 empresas que conforman el Grupo Social y Empresarial de la Defensa- Gsed, trabajarán en la creación sectorial de la Política de Comunicaciones, con el propósito de fijar lineamientos que regulen las funciones y el papel representativo que deben tener estas áreas en las entidades.

## Gestión Atención Ciudadana



En cumplimiento a la Ley 1755 de 2015, por medio de la cual se regula el derecho fundamental de petición y se sustituye un título del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.

La gestión del área de atención ciudadana en la vigencia de 2017, registró un movimiento cuantitativo de todas las PQRSD y demás comunicaciones entrantes, que ingresaron por los diferentes canales de atención, habilitados por la INDUSTRIA MILITAR a la ciudadanía.

<b>P</b> eticiones	<b>2195</b>
<b>Q</b> uejas	<b>4</b>
<b>R</b> eclamos	<b>1</b>
<b>S</b> ugerencias	<b>3</b>
<b>D</b> emandas	<b>25</b>
<b>F</b> elicitaciones	<b>8</b>

**Total PQRSD**  
**Vig. Ene - Dic 2017**      **= 2236**

## Canales de atención con mayor usabilidad



Correo electrónico  
indumil@indumil.gov.co

{ 5,55 % }



Ventanilla de  
correspondencia

{ 4,46 % }



Chat

{ 4,46 % }

## Manejo y control de correspondencia

---

El actual modo de operación en el registro de correspondencia permite el ingreso de la documentación procesada al sistema Synergy, minimizando la entrega de documentos físicos en las oficinas, agilizando el proceso en cada trámite y facilitando el seguimiento y control de los documentos.

Así mismo se cumple con la directriz del Gobierno Nacional que busca implementar la política de cero papeles al interior de sus empresas.

## Documentos de contratación electrónica tramitados

VIGENCIA 2017	IPO	ISI	SM	SOL. COTIZ.	TOTAL
Enero	112	10	29	89	240
Febrero	161	37	75	240	513
Marzo	208	35	74	379	696
Abril	127	20	50	283	480
Mayo	200	21	59	373	653
Junio	191	44	83	433	751
Julio	209	50	71	356	686
Agosto	260	48	58	346	712
Septiembre	212	18	65	347	642
Octubre	177	55	52	293	577
Noviembre	187	51	89	549	876
Diciembre	198	63	92	22	375
<b>TOTAL</b>					<b>7201</b>



## Rendición de Cuentas

El día 19 de abril del 2017 se llevó a cabo la audiencia pública de rendición de cuentas en las instalaciones de Indumil; antes de este evento se realizó una tarea de sensibilización con los servidores públicos de la entidad, referente al deber que tienen las entidades públicas de rendir cuentas a los ciudadanos. También se abrió un espacio para hacer rendición de cuentas virtual por medio del chat, con el fin de que los ciudadanos pudieran tener un espacio de participación. Por otro lado, contemplado dentro del plan anticorrupción y de atención ciudadana, se racionalizó el trámite de certificados tributarios y consulta del estado de cuenta totalmente en línea.

## Gestión Jurídica

La Oficina Jurídica en cumplimiento del Decreto 2775 del 20 de Noviembre de 1997 en su artículo sexto, 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 fortalecimiento el Sistema de Gestión Integral de la industria Militar.

### Procesos judiciales

La Oficina Jurídica representa judicialmente y extrajudicialmente a la Industria Militar en los diferentes procesos en los cuales actúa, para el año 2017 se atendieron un total de ciento dieciséis (116) procesos Judiciales.



**2017**

**{ 116 }**  
Procesos  
judiciales

### Propiedad industrial

La Oficina Jurídica de la Industria Militar para la protección de los Derechos de Propiedad Industrial de los bienes Intangibles ha gestionado ante la Superintendencia de Industria y Comercio los siguientes registros:





## Registros marcarios vigentes y en trámite

No.	MARCA	País	No.	MARCA	País
1	CÓRDOVA ESTÁNDAR	Colombia	12	INDUMIL COLOMBIA - I NDUCARGA DEMOLIND	Colombia
2	CÓRDOVA COMPACTA	Colombia	13	INDUMIL COLOMBIA - SEPAT	Colombia
3	CÓRDOVA TÁCTICA	Colombia	14	INDUMIL COLOMBIA - SIDEBAFI	Colombia
4	CÓRDOVA ESTÁNDAR	Colombia	15	INDUMIL COLOMBIA - SIDEPAM	Colombia
5	INDUMIL	Colombia	16	EMULIND-S	Colombia
6	IMC XUÉ	Colombia	17	INDUMIL COLOMBIA	Colombia
7	EXPODEFENSA	Colombia	18	INDUMIL COLOMBIA SECAT	Colombia
8	INDUGEL	Colombia	19	INDUMIL COLOMBIA INDUCORD	Colombia
9	PENTOFEX	Colombia	20	INDUMIL COLOMBIA SÚPER CRÁTER	Colombia
10	SISMIGEL	Colombia	21	INDUMIL COLOMBIA INDUCARGA DEFENSIVA DIRIGIDA	Colombia
11	INDUMIL	Colombia			

## Registros marcarios vigentes y en trámite

No.	MARCA	País
22	INDUMIL COLOMBIA INDUFUSE	Colombia
23	INDUMIL COLOMBIA INDUCARGA BANGALORE	Colombia
24	INDUMIL COLOMBIA SUPER ANFO	Colombia
25	INDUMIL COLOMBIA INDUCARGA HUECA DIRIGIDA	Colombia
26	INDUMIL COLOMBIA MINOBOOSTER	Colombia
27	INDUMIL COLOMBIA INDUCARGA MINIBANGALORE	Colombia
28	INDUMIL COLOMBIA PERMIGEL PLUS PM	Colombia
29	BÓCHICA	Colombia
30	CÓNDOR	Colombia



## Acuerdo de colaboración empresarial - Minera

---

La Industria Militar en ejercicio del mandato constitucional produce explosivos Industriales con destino a la pequeña mediana y gran Minería, a través de acuerdos de colaboración empresarial, suministra explosivos “in situ” y de manera descentralizada requeridos por la gran minería y proyectos de infraestructura e hidroeléctricas, así como para otros clientes del sector civil.

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

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

## Finca raíz

---

La Industria Militar es propietaria de diferentes bienes inmuebles y recibe en calidad de contrato de comodato y/o arrendamiento terrenos para sus almacenes comerciales y/o polvorines que son propiedad del Ministerio de Defensa.

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



Planta Emulsión Drummond - Departamento del César

## Gestión Control Interno

### Rol evaluación de la Gestión del Riesgo

De la revisión y análisis a los mapas de riesgos, corrupción y oportunidades remitidos por los procesos en las cuatro unidades de negocio de la Industria Militar se pudo establecer que, para el primer y segundo cuatrimestre de 2017, fueron identificados y plasmados en las matrices los siguientes aspectos:



UNIDAD DE NEGOCIO	Riesgos Estratégicos	Riesgos Tácticos	Riesgos Operativos	Causas	Efectos	Controles	Acciones	Total Riesgos
Oficinas Centrales	20	38	58	392	393	384	377	116
Fagecor	4	17	12	116	116	115	105	33
Fexar	1	21	10	131	131	133	113	32
Fasab	3	14	12	102	101	101	84	29
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>90</b>	<b>92</b>	<b>741</b>	<b>741</b>	<b>733</b>	<b>679</b>	<b>210</b>

## Rol relación entes externos

Se desarrollaron las actividades de coordinación y comunicación para atender la auditoría realizada por la Contraloría General de la República a la vigencia 2016 a la Industria Militar.

## Evaluación al estado de implementación del modelo estándar de Control Interno MECI

En cumplimiento a la Ley 1474 de 2011, se realizaron las evaluaciones cuatrimestrales en las cuales se presentaron las recomendaciones para el fortalecimiento del sistema de control interno en la Industria Militar y se publicaron en la página web de la Empresa.



Auditoría interna

## Estado Plan de Mejoramiento Contraloría General de la República

Cumplimiento del Plan de Mejoramiento a 31 de diciembre de 2017

Vigencia	Hallazgos	No. actividades programadas a la fecha de corte	No. actividades cumplidas a la fecha de corte	% Cumplimiento
2016	117	334	190	56,89

## Estado Plan de Mejoramiento

*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 de Seguridad

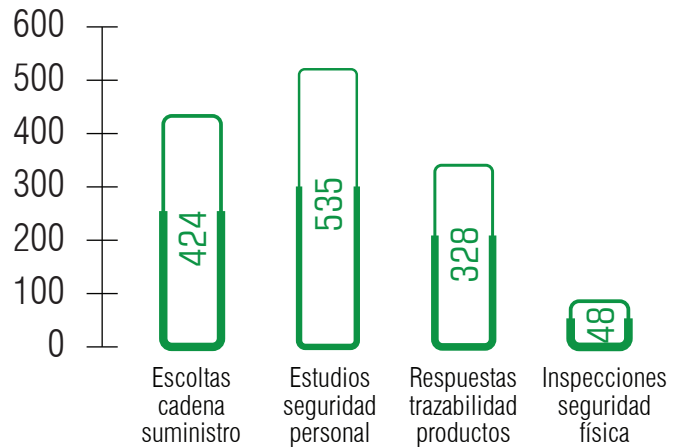


El fortalecimiento de la seguridad como garante de la misión empresarial de Indumil es un imperativo de la Gerencia General, el cual ha fijado en la Política de Seguridad bajo las premisas fundamentales de “control y seguridad de la cadena de suministro” y la “prevención de actividades ilícitas”. Ello no significa mayores presupuestos para lograr estos objetivos, requiere sí, la adecuada sincronización de los procesos y procedimientos, así como la sensibilización permanente de todo el personal, meta vital y prioritaria de la Dirección de Seguridad para el año 2018.

Este objetivo lo cumpliremos mediante el desarrollo y aplicación irrestricta de los estándares de la Norma BASC Versión 4 / 2012, en temas de seguridad, que incidan directa o indirectamente en la comercialización y la cadena de suministro; también nos enfocaremos en la optimización de los controles de seguridad existentes e implementación de otros, de tal manera, que podamos tener la capacidad preventiva, de respuesta suficiente y efectiva ante cualquier amenaza, sin que afecte las costumbres y derechos de las personas en términos concretos de la intimidad y protección de datos.

En cuanto a los resultados en seguridad, luego de hacer una reflexión respecto la eficacia de las medidas físicas de seguridad en la Industria Militar, la conclusión es que se cuenta con los adecuados medios de control, lo que nos ha permitido durante los últimos cinco años mantener un estándar de CERO INCIDENTES en la cadena de suministro y en los controles físicos aplicados a los procesos empresariales; sin embargo, se requiere mayor cooperación de los procesos colaterales en su adecuado planeamiento y cumplimiento, que permita disminuir la exposición al riesgo.

## Resultados seguridad 2017



En ese sentido, nos mantendremos el año 2018 con la iniciativa suficiente que garantice la anticipación a vulnerabilidades mediante la prevención, detección y análisis de riesgos, aplicando permanentemente el principio de la flexibilidad, que resulta fundamental en la ejecución de las tareas de seguridad, pero que no admite imperfecciones o atenuación en sus protocolos, pues su ocurrencia se reflejaría en pérdidas o daños a los activos empresariales.



Funcionario de la Dirección de Seguridad



# Gestión Financiera

En el 2017  
cumplimos 63 años  
de estar comprometidos  
con el desarrollo y  
la prosperidad de  
la sociedad

# CONTENIDO

Gestión de Operaciones Financieras

Gestión Contable

Estados Financieros

Gestión de Presupuestos



**Dr. Helí Rojas Robles**

Subgerente  
Financiero

---

*“Durante los últimos 5 años, Indumil, ha aportado alrededor de un billón de pesos a la Nación, que contribuyen al fortalecimiento de diversas instituciones y por ende al desarrollo económico y social del país. La utilidad neta obtenida al cierre de 2017 por \$48.347 millones, evidencia los buenos resultados y la efectividad en la gestión realizada durante el último año”.*



## HITOS 2017

---



Durante el último año, Indumil canceló un valor de \$218.722 millones por concepto de Participación Estatal.



\$48.347 millones de pesos en utilidad neta.



## Gestión de operaciones financieras

### Movimientos de bancos

Durante la vigencia 2017, los ingresos equivalen a \$812.553 millones, correspondientes a un recaudo de \$674.532 millones y una disponibilidad inicial de \$138.021 millones. Se realizaron pagos por \$714.778 millones, obteniendo un promedio mensual de \$56.211 millones por concepto de ingresos y \$59.565 millones por concepto de pagos.



En el siguiente cuadro se observa el movimiento de ingresos y pagos durante la vigencia:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic
<b>Disp. Inicial</b>	138.021											
<b>Ingresos</b>	55.066	26.887	55.099	47.083	68.973	69.299	22.277	37.115	62.206	69.629	70.016	90.882
<b>Pagos</b>	24.032	27.986	72.604	37.963	44.160	76.883	66.829	55.997	85.864	56.117	63.750	102.593
<b>Disp. Final</b>	169.055	167.955	150.450	159.570	184.383	176.799	132.248	113.365	89.708	103.220	109.486	97.776

Flujo de Caja Enero – Diciembre 2017 – (cifras en millones de pesos)

	Totales
<b>Disp. Inicial</b>	138.021
<b>Ingresos</b>	674.532
<b>Pagos</b>	714.778
<b>Disp. Final</b>	97.776

Como resultado del Flujo de Caja para el año 2017 se observa una disminución en la disponibilidad de efectivo en \$40.245 millones, arrojando una disponibilidad final de \$97.776 millones.

La composición de la disponibilidad a 31 de diciembre de 2017 es la siguiente:

	2016 Millones \$	2017 Millones \$	%
Depósitos en instituciones financieras	128.249	87.814	89.8%
Inversiones (TES, Acciones, Corp. Alta Tecn.)	9.547	9.720	9.9%
Caja	225	242	0.2%
<b>Disponibilidad total</b>	<b>138.021</b>	<b>97.776</b>	<b>100%</b>

La Disponibilidad Final del año 2016 tuvo modificación debido a la implementación de NIIF y los Estados Financieros fueron reexpresados aumentando el valor en los Depósitos en Instituciones Financieras, por valor de \$5.284 millones.

Composición Disponibilidad Final - (cifras en millones de pesos)

## Depósitos en instituciones financieras

Corresponde al 89,8% por \$87.814 millones, distribuido en once (11) entidades financieras diferentes debidamente calificadas, obteniendo una rentabilidad promedio para el mes de diciembre del 4,32% efectivo anual.

## Inversiones

Las inversiones constituidas por la empresa al 31 de diciembre de 2017 participan con el 9,9% por \$9.720 millones y están distribuidas de la siguiente manera:

Concepto	Millones \$	%
TES (Tesoro Nacional)	8.719,66	89,7%
Corp. Alta Tecnología Defensa	1.000,0	10,3%
Acciones Paz del Río	0,01	0,0%
<b>Total</b>	<b>9.719,7</b>	<b>100,0%</b>

**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 a 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 a lo establecido en los estatutos y lo solicitado en el oficio 125272 de Ministerio de Defensa.

## Portafolios de inversión

INDUMIL cuenta con tres portafolios de inversiones, dos de los cuales son administrados por la Fiduciaria COLPATRIA (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:

Tipo de inversión	Pensiones		Armas		Salvoconductos	
	Millones \$	%	Millones \$	%	Millones \$	%
TES Tasa Fija - Variable	65.563	93,1%	118.855	96,4%	682	6,0%
Cuenta de ahorros	4.607	6,5%	4.241	3,4%	10.700	94,0%
Fondo inversión	222	0,3%	207	0,2%	-	-
<b>Total</b>	<b>70.392</b>	<b>100%</b>	<b>123.303</b>	<b>100%</b>	<b>11.382</b>	<b>100%</b>

### Portafolios de Inversión – (cifras en millones de pesos)

El encargo fiduciario de Pensiones corresponde a los recursos destinados para el pasivo pensional y de allí se realizan los pagos por bonos pensionales y algunas cuotas partes de mayor cuantía. Durante la vigencia 2017 se realizó un aporte adicional de \$1.000 millones para incrementar este fondo.

El encargo fiduciario de Armas se utiliza para realizar los pagos por devolución de armas voluntarias, los cuales son autorizados por el Departamento 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.



## Cartera

El monto de la cartera, con relación a las cuentas contables de venta de bienes, prestación de servicios y cuentas por cobrar de difícil recaudo en la venta de bienes es de \$58.311,9 millones. Corresponde principalmente facturación de Emulsiones y Explosivos al sector minero y a la ejecución de contratos Interadministrativos con destino a la Fuerza Pública.

Su composición corresponde a:

Concepto	Millones \$	%
Sector minero y entidades particulares	47.179,0	80,91
Fuerzas Armadas y Policía Nacional	9.535,8	16,36
Entidades oficiales + Batallones	70,1	0,12
Deudores difícil cobro (venta de bienes)	352,5	0,60
Deudores varios	1.172,5	2,01
<b>Total</b>	<b>58.311,9</b>	<b>100,00</b>

### 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 97,27% 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 a 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 misma, lo que hace que la cartera de la Empresa continúe siendo sana.

Es de anotar que para el año 2017, la cartera aumento en un 7,64% con respecto al 2016, en razón a la mayor facturación a crédito para el sector explosivos.

Ítem	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Situación cartera</b>	85.936,6	48.464,2	46.137,7	54.171,3	<b>58.311,9</b>
<b>Variación %</b>		-43,60%	-4,80%	17,41%	<b>7,64%</b>

### Situación Cartera 2013 – 2017 – (cifras en millones de pesos \$)

La rotación de cartera a diciembre 2017 fue de 38 días, aumentando en un 8,57% en relación con los 35 días obtenido en la vigencia del año anterior. Esto significa que las Cuentas por Cobrar tuvieron una rotación de 9,73 veces en el año. Lo anterior debido al plazo de pagos y del PAC por parte de las Fuerzas Armadas y de Policía Nacional, pactados en los contratos interadministrativos.

Ítem	2013	2014	2015	2016	2017
<b>No. de veces</b>	8,37	7,28	11,01	10,34	<b>9,73</b>
<b>No. de días</b>	44	50	33	35	<b>38</b>
<b>Variación% en No. de días</b>		14,98%	-34,16%	6,06%	<b>8,57%</b>

### Rotación de Cartera 2013-2017

## Manejo de divisas

Los pagos en divisas mediante la modalidad de Cartas de Crédito se han suspendido en razón a que los bancos corresponsales por políticas internacionales no permiten establecer cartas de crédito por material bélico, explosivo o que contamine el medio ambiente.

El comportamiento en el pago consolidado de divisas en los últimos 5 años oscila entre los 50 y los 74 millones de dólares, como se muestra en el siguiente cuadro:



Concepto	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Cartas de crédito</b>	7,7	11,3	5,5	3,5	<b>0,0</b>
<b>Giros directos</b>	47,9	61,8	55,0	46,5	<b>50,1</b>
<b>Pago de divisas</b>	55,6	73,1	60,5	50,0	<b>50,1</b>

### Valores en millones de USD

Con relación a los giros directos, el 100% se realiza a través del Banco Davivienda (Bancafe 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 2017 ingresaron a la cuenta US\$50,2 millones, incluyendo la compra de divisas y los rendimientos financieros, y se giraron US\$50,1 millones por pago a proveedores y algunos servicios del exterior.

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Obligaciones</b>	12,4	8,6	6,1	3,3	<b>0,662</b>

### Mercancía pendiente de pago (Valores en Millones de USD)

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Valores sin utilizar</b>	29,7	9,4	5,5	1,2	<b>3,3</b>

### Mercancía pendiente por llegar (Valores en Millones de USD)

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 a la programación de los pagos.

Las obligaciones adquiridas por giros directos del año 2017 fueron de US\$51.9 millones, donde la mayor participación fue para los contratos de la Fábrica Antonio Ricaurte con el 63,6% representado en importaciones de Nitrato de Amonio entre otros; las Oficinas Centrales con 29,2% representado importación de detonadores Ikon; Fábrica José María Córdova con el 6,6% principalmente por Pólvora y Vainilla Fulminada Cal. 32 y 38L y Fabrica Santa Bárbara con 0,6% representado por la importación de Mira Unidad Lanzador

En el año 2017 no se establecieron cartas de crédito.

## Gestión contable

### Resultados financieros

Los estados financieros a 31 de diciembre de 2017 presentan un patrimonio por valor de \$477.233 millones con un aumento de \$8.531 millones equivalente al 1,8% con relación al año 2016, generado principalmente por los impactos por la transición al nuevo marco de regulación y por las perdidas por planes de beneficios a los empleados.

Año	Capital fiscal	Resultado de ejercicio	Resultado de ejercicios anteriores
2016	364.856	22.532	-13.029
2017	399.293	48.347	18.876

Año	Planes beneficios a empleados	Impactos por transición	Total patrimonio
2016	0	62.438	468.702
2017	-19.819	62.438	477.233

#### Composición del patrimonio a 31 de diciembre de 2016 y 2017 – (cifras en millones de pesos \$)

Los activos de la Empresa al cierre de la vigencia 2017 presentan un valor de \$931.531 millones, con un incremento de \$35.433 millones con respecto al año 2016.

Año	Efectivo	Inversiones	Cuentas por cobrar	Inventarios	Prop. planta y equipo	Otros activos	Total
2016	322.247	10.218	56.624	176.785	301.529	28.695	896.098
2017	98.756	10.402	58.020	203.022	292.198	269.135	931.531

#### Composición del Activo a 31 de diciembre de 2016 y 2017 – (cifras en millones de pesos \$)

La principal variación que se presentó en el activo fue en la cuenta de otros activos la cual presenta un incremento de \$240.441 millones con respecto al año 2016, principalmente en la cuenta recursos entregados en administración por valor de \$193.695 millones, esto debido a la reclasificación realizada de acuerdo a la Resolución No. 139 del 2015 de la Contaduría General de la Nación, donde se modifica el catálogo de cuentas.

Otra variación que se presentó en el activo fue en la cuenta de inventarios, la cual presenta un incremento por valor de \$26.237 millones con respecto al año 2016, específicamente en los rubros de materias primas y en bienes producidos, en el caso de las materias primas se presenta un aumento de \$34.092 millones, este incremento se da principalmente en la compra de materias tales como: Nitrato de amonio, Trinitrotolueno, Espoleta Bombas y otros elementos para la elaboración de la munición 5.56.

En cuanto al incremento de \$11.575 millones en bienes producidos, este corresponde principalmente a la producción y traspaso como producto terminado de 4.000 unidades de munición soltada, las cuales al cierre del año 2017 quedaron en inventario de producto terminado.

Adicionalmente se presenta un incremento en la cuenta de cuentas por cobrar con respecto a la vigencia 2016 por valor de \$1.396 millones equivalentes al 2%, representados principalmente en el rubro de venta de bienes, el cual presenta un incremento de \$4.496 millones, principalmente por el incremento en la venta de explosivos bélicos y municiones.

La propiedad planta y equipo presenta una disminución por \$9.332 millones equivalente al 3%, al pasar de \$301.530 millones en el año 2016 a \$292.198 millones en el año 2017, originado principalmente en la cuenta Depreciación acumulada de propiedades, planta y equipo al pasar de \$190.304 millones en el año 2016 a \$215.032 millones en el año 2017.

El pasivo de la Empresa presenta un valor de \$454.299 millones para el año 2017, este pasivo está compuesto principalmente por, cuentas por pagar de \$30.979 millones, impuestos por \$24.270 millones, beneficios a empleados a corto plazo de \$7.991 millones, provisiones de \$13.404 millones, otros pasivos por \$36.672 millones y pasivo a largo plazo por valor de \$340.981 millones.

Uno de los pasivos corrientes más significativos son los impuestos al pasar de \$23.721 millones en diciembre de 2016 a \$24.270 millones en el año 2017, generando una variación de \$549 millones.

Dicha variación se muestra principalmente en la cuenta de impuestos, que para 31 de diciembre de 2017, presenta un valor de \$4.310 millones, encontrándose un incremento por valor de \$1.086 millones, con relación a las registradas a 31 de diciembre de 2016, que fueron de \$3.224 millones, debido principalmente por el pago de retención en la fuente e impuestos de timbre.

Año	Cuentas por pagar	Impuestos	Beneficios a empleados	Provisiones	A largo plazo	Otros pasivos	Total
2016	34.108	23.721	8.559	16.656	303.461	40.891	427.396
2017	30.979	24.270	7.991	13.404	340.981	36.672	454.299

Composición del pasivo a 31 de diciembre de 2016 y 2017 – (Cifras en millones de pesos \$)

Las ventas netas consolidadas que conforman el estado de la situación financiera, económica y social a 31 de Diciembre de 2017, aumentaron en \$32.402 millones, al pasar de \$487.409 millones en el año 2016 a \$519.811 millones en el año 2017, presentando un incremento del 6,6%.

Año	Ventas brutas	Ventas netas
2016	496.912	487.409
2017	521.025	519.811

**Ventas Brutas y Ventas Netas 2016-2017**  
– (cifras en millones de pesos \$)

Las ventas de los bienes producidos demuestran un incremento del 4%, al pasar de \$282.892 millones en el año 2016 a \$294.178 millones en el año 2017, presentando un incremento de \$11.287 millones, el cual se refleja básicamente en la línea de Emulsiones, Pentofex, Indugel, Detonadores Excel y Emulsión Encartuchada.

Las ventas de los bienes comercializados presentan un incremento del 6%, al pasar de \$201.857 millones en el año 2016 a \$214.470 millones en el año 2017, presentando un incremento de \$12.614 millones, el cual se refleja básicamente en las líneas de Emulsión Orica y Detonadores Electrónicos.

Para la vigencia 2017, la utilidad neta corresponde a un valor de \$48.347 millones, evidenciando un incremento de \$25.816 millones, frente a la vigencia 2016 la cual fue de \$22.532 millones.

Año	Utilidad Operativa	Utilidad Neta
2016	29.680	22.532
2017	52.004	48.347

**Comportamiento utilidad Operacional y neta 2016-2017 – (cifras en millones de pesos \$)**

Resultado explicado principalmente en un aumento de \$32.217 millones en la utilidad bruta en ventas, pasando de \$107.768 millones en el año 2016 a \$139.985 millones en el año 2017 como consecuencia del incremento en las ventas y grandes esfuerzos en la reducción del costo de ventas que para el año 2016 representaba el 78% de las ventas netas, logrando así una disminución al 73% de las ventas netas en la vigencia 2017.

La utilidad operacional para el año 2017 incrementó en \$22.324 millones al pasar de \$29.680 millones en el año 2016 a \$52.004 millones en el año 2017, generando un porcentaje de variación de 75%.

## Estados financieros

### Estado de situación financiera

(Expresado en millones de pesos colombianos)

	Notas	DIC 2017	DIC 2016	DIC 2016
<b>Activo</b>			(Re-expresado)	(Anterior)
Activo corriente				
Efectivo y equivalentes de efectivo	5	98.756	322.247	322.247
Inversiones e Instrumentos derivados	6	10.402	10.218	10.218
Cuentas por cobrar	7	58.020	56.624	56.624
Inventarios	8	203.022	176.785	176.785
<b>Total activo corriente</b>		<b>370.199</b>	<b>565.874</b>	<b>565.874</b>
Activo no corriente				
Propiedades, planta y equipo	9	292.198	301.530	343.056
Otros activos	10	269.135	28.694	21.735
<b>Total activo no corriente</b>		<b>561.333</b>	<b>330.224</b>	<b>364.791</b>
<b>Total activo</b>		<b>931.531</b>	<b>896.098</b>	<b>930.664</b>
<b>Pasivo y patrimonio</b>				
Pasivo corriente				
Cuentas por pagar	12	55.250	57.830	57.830
Beneficios a los empleados corto plazo	13	7.991	8.559	8.559
Provisiones	14	13.404	16.656	16.656
Otros Pasivos	15	36.672	40.891	18.741
<b>Total pasivo corriente</b>		<b>113.317</b>	<b>123.935</b>	<b>101.785</b>





	Notas	DIC 2017	DIC 2016	DIC 2016
Pasivo largo plazo			(Re-expresado)	(Anterior)
Recursos recibidos en administración		134.685	121.838	121.838
Depósitos recibidos de terceros		0	12	12
Beneficios a los empleados largo plazo	13	205.635	181.410	162.640
Otros pasivos a largo plazo	15	661	200	200
<b>Total pasivo largo plazo</b>		<b>340.981</b>	<b>303.461</b>	<b>284.691</b>
<b>Total pasivo</b>		<b>454.298</b>	<b>427.396</b>	<b>386.476</b>
<b>Patrimonio</b>				
Capital fiscal	16	386.264	364.856	364.856
Resultados del ejercicios anteriores		0	18.876	27.166
Resultados del ejercicios		48.347	22.532	27.271
Otros resultados integrales		-19.816	0	0
Impactos por transición		62.438	62.438	124.895
<b>Total patrimonio</b>		<b>477.233</b>	<b>468.702</b>	<b>544.188</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>		<b>931.531</b>	<b>896.098</b>	<b>930.664</b>
<b>Cuentas de orden</b>				
Deudoras	17	151.852	166.056	166.056
Deudoras		3.030	2.523	2.523
Deudoras		-154.882	-168.579	-168.579
Acreedoras	17	-68.202	-74.408	-74.408
Acreedoras		93.170	-121.522	-121.522
Acreedoras		-24.967	195.930	195.930



Ítem	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Activo</b>	835.915	858.685	880.373	896.098	<b>931.531</b>
<b>Pasivo</b>	354.535	347.018	363.458	427.396	<b>454.299</b>
<b>Patrimonio</b>	481.380	511.667	516.915	468.702	<b>477.233</b>

Activo, Pasivo y Patrimonio a 31 de diciembre 2013-2017 – (cifras en millones de pesos \$)

## Estado resultado integral

(Expresado en millones de pesos colombianos)

			(Re-expresado)	(Anterior)
	Notas	DIC 2017	DIC 2016	DIC 2016
Venta de Bienes		508.649	484.749	484.749
Venta de Servicios		12.376	12.163	12.163
Menos: Devoluciones en ventas		(1.214)	(9.503)	(9.503)
<b>Ventas netas</b>		<b>519.811</b>	<b>487.409</b>	<b>487.409</b>
Costo de Ventas de Bienes		-378.675	-379.243	-379.243
Costo de Ventas de Servicios		(1.152)	(398)	(398)
<b>Excedente o déficit Bruto</b>		<b>139.985</b>	<b>107.768</b>	<b>107.768</b>
Gastos operacionales				
De administración	18	-43.766	-39.695	-39.695
Cálculo actuarial	19	-8.816	-12.340	-7.016
De ventas	20	-13.614	-8.638	-8.638
Deterioro, Depreciaciones, Agotamiento		(21.784)	(17.415)	(15.994)
<b>Excedente o déficit Operacional</b>		<b>52.004</b>	<b>29.680</b>	<b>36.424</b>
Otros Ingresos	21	49.448	39.928	37.134
Otros Gastos no operacionales	22	(21.425)	(20.611)	(19.822)
<b>Excedente o deficit antes de impuestos</b>		<b>80.027</b>	<b>48.997</b>	<b>53.736</b>
Provisión para Impuesto de Renta	12	-31.680	-16.571	-16.571
Provisión CREE	12	-	-5.966	-5.966
Provisión Sobretasa Imporrenta / CREE		-	(3.929)	(3.929)
<b>Resultados del ejercicio</b>		<b>48.347</b>	<b>22.532</b>	<b>27.271</b>
Otros resultados integrales				
Reconocimiento reservas y cuotas partes		9.282		
Reconocimiento bonos pensionales		(29.098)		
<b>Total otro resultado integral</b>		<b>(19.816)</b>		
<b>Resultado integral del período</b>		<b>28.531</b>	<b>22.532</b>	<b>27.271</b>

Ítem	2013
Utilidad Operacional	39.084
Utilidad Neta	34.636
Ítem	2014
Utilidad Operacional	40.206
Utilidad Neta	30.287
Ítem	2015
Utilidad Operacional	23.734
Utilidad Neta	15.638
Ítem	2016
Utilidad Operacional	29.680
Utilidad Neta	22.532
Ítem	2017
Utilidad Operacional	52.004
Utilidad Neta	48.347

Utilidad Operacional y Neta 2013-2017 –  
(cifras en millones de pesos \$)

## Indicadores Financieros

Ítem	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ROE</b>	7,8%	6,3%	5,1%	5,3%	<b>7,7%</b>
<b>ROA</b>	4,1%	3,5%	2,9%	2,9%	<b>4,2%</b>
<b>Endeudamiento</b>	42,4%	40,4%	40,1%	41,5%	<b>41,8%</b>

Indicadores financieros 2013-2017

Ítem	2013	2014	2015	2016	2017
<b>EBITDA</b>	51.523	53.066	39.165	71.774	<b>91.421</b>
<b>EVA</b>	16.501	19.907	12.754	19.780	<b>24.218</b>
<b>Capital de trabajo</b>	243.924	254.056	251.322	441.939	<b>265.598</b>

Indicadores financieros 2013-2017



Fórmula EBITDA

$$= \text{Utilidad operacional} + \text{Cálculo actuarial} + \text{Depreciaciones}$$



Fórmula EVA

$$= (\text{RONA} - \text{WACC}) * \text{Capital invertido}$$



Fórmula Capital de trabajo

$$= \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

## Aspectos importantes a resaltar

---

- Se canceló un valor de \$180.670 millones por concepto de impuestos de renta y complementarios, Social, CREE, IVA, patrimonio, timbre, explosivos y armas de fuego del orden nacional e impuestos distritales y municipales como el de industria y comercio, vehículos y alumbrado público.
- Se canceló la cuota de fiscalización a favor de la Contraloría General de la República por valor de \$1.085 millones y contribución a parafiscales por \$1.055 millones.
- Se giraron participaciones y recaudos en ventas por \$15.913 millones a la Fuerza Pública.
- Se giraron mediante reasignaciones al Gobierno Nacional \$20.000 millones de acuerdo al documento CONPES No. 3878 del 31 de diciembre de 2015, Distribución de los excedentes financieros de los establecimientos públicos y las empresas industriales y comerciales del estado.
- La provisión para pensiones a 31 de diciembre de 2017 presenta un valor de \$165.248 millones.
- Como resultado de la aplicación de controles de revisión a los Estados Financieros a cierre de 2017, la aplicación de la Normatividad contenida en la resolución 414 de 2014 y el instructivo 002 de 2014 expedidos por la contaduría general de la nación en relación con los beneficios post empleo, la medición de propiedad, planta y equipo, e impuesto diferido, la entidad identificó la necesidad de realizar ajustes con afectación al patrimonio y resultados de ejercicios anteriores, presentado en los estados financieros de 2016, estos registros se realizan en los estados financieros de 2017 y de acuerdo con los criterios establecidos por la Norma Internacional, se realizó la re expresión del estado de situación financiera y estado de resultados integrales al 31 de diciembre de 2016, esta actividad se efectúa con fines de presentación, sin modificar la contabilidad a cierre de 2016, por tal razón la comparación frente al dicho año se realiza con las cifras reexpresadas.



## Participación estatal

La Industria Militar ha transferido a la Nación un valor de \$957.589 millones durante las vigencias 2013 a 2017, contribuyendo al desarrollo del país.

Participación Estatal 2013 - 2017 – (cifras en millones de pesos \$)

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017
Impuestos -recaudos y pagos (renta, IVA, social, predial, timbre)	170.898	163.663	185.231	145.732	180.670
Participaciones y recaudos a la Fuerza Pública	13.575	13.122	14.388	14.128	15.913
Reasignaciones al Gobierno Nacional	0	0	10.000	0	20.000
Contraloría General de la República	943	872	805	857	1.085
Parafiscales	1.015	840	981	960	1.055
<b>Total</b>	<b>186.431</b>	<b>178.498</b>	<b>211.404</b>	<b>161.677</b>	<b>218.722</b>



## Gestión de Presupuesto

---

INDUMIL preparó para la vigencia fiscal de 2017 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 1068 de 2015 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 en garantizar el cumplimiento de la misión, visión y MEGA (Meta grande y audaz ) 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 a 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.

La ejecución y control del presupuesto para la vigencia 2017 se llevo a cabo con en el sistema SAP S4-HANNA que adquirió la Industria Militar para integrar todos sus procesos.

En el 2017 se llevo a cabo la fase de implementación y estandarización del



mismo, situación que implicó un cambio radical en todo el proceso presupuestal, adicionalmente Indumil contaba con un sistema adaptado para la empresa que permitía generar en forma oportuna y en línea los documentos y la información pertinente a la ejecución presupuestal, además controlaba los saldos de los distintos rubros presupuestales debidamente autorizados y aprobados. El sistema antiguo se maneja paralelamente al SAP mientras se estabilizaba totalmente el nuevo sistema y con el fin de que la información fuera 100% real.

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 a los compromisos adquiridos, logrando la satisfacción de los clientes.

## Análisis de la ejecución presupuestal

### Resultados ingresos 2013 - 2017

Con respecto al año anterior, al cierre del 2017 se presenta un incremento en el recaudo de \$22.712,8 millones al pasar de \$490.063 millones en el año 2016 a \$512.775,8 millones en el año 2017, sin incluir la Disponibilidad Inicial, derivados especialmente de la venta de explosivos y accesorios de voladora para el sector minero, que en los últimos años se ha convertido en nuestro principal cliente y ha permitido a la Industria Militar generar resultados positivos en sus estados financieros.

Ítem	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Aprobado</b>	631.875	600.056	561.079	673.763	<b>665.929</b>
<b>Recaudo</b>	419.246	480.010	469.668	490.063	<b>512.776</b>
<b>% Ejecución</b>	66,35%	79,99%	83,71%	72,74%	<b>77%</b>

#### Ejecución de Ingresos 2013 - 2017 – (cifras en millones de pesos \$)

INDUMIL a través de su gestión Comercial ha venido aumentando las exportaciones, consiguiendo negociaciones de gran tamaño que han permitido mejorar los ingresos de la Empresa, así mismo continua realizando esfuerzos para aumentar las exportaciones y asegurar la satisfacción de los clientes y partes interesadas, que le permitan generar nuevos y mayores ingresos.

### Resultados gastos 2013 - 2017

El presupuesto de gastos se enmarca en las políticas emitidas por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 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

Al finalizar la vigencia, se hizo necesario adquirir materias primas, materiales e insumos que permitieran cumplir con las entregas fijadas en los diversos contratos de exportación cuyo recaudo efectivo en su mayoría se dará en el 2018, situación que afectó el equilibrio presupuestal 2017.

De otro lado, 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 el primer semestre del 2018.

Adicional a lo anterior, otro concepto que viene afectando el equilibrio en el presupuesto es la Inclusión del IVA como mayor valor del gasto, de acuerdo a concepto del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Es importante recabar que por restricciones establecidas en el Decreto 1068 del 2015, la Empresa no puede llevar a sus ingresos el recaudo que se haga para terceros, en este caso el IVA.

A continuación se presenta el comportamiento de los gastos tanto en apropiación como en ejecución que permite evidenciar el manejo presupuestal que la Entidad en los últimos 5 años.

Ítem	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Aprobado</b>	680.019	616.078	599.187	773.419	<b>750.965</b>
<b>Comprometido</b>	524.697	550.486	514.396	612.392	<b>680.597</b>
<b>% Ejecución</b>	77,16%	89,35%	85,85%	79,18%	<b>90,63%</b>

#### **Ejecución de Gastos 2013 - 2017 – (cifras en millones de pesos \$)**

El incremento que se evidencia en los gastos esta soportado en la gestión que debe realizar la Empresa con el fin de cumplir oportunamente a sus clientes la entrega de productos derivados de su misión.

## Ejecución presupuestal de gastos a diciembre de 2017

CONCEPTO	PRESUPUESTO 2017	VALOR EN PESOS		% EJECUCIÓN	
		Compromisos	Pagos	Compromisos	Pagos
<b>GASTOS DE FUNCIONAMIENTO</b>	146.947,0	126.917,3	117.390,5	86,4%	79,9%
Gastos de Personal	42.407,0	36.303,6	33.703,1	85,6%	79,5%
Gastos Generales	62.723,0	54.159,7	49.248,1	86,3%	78,5%
Transferencias Corrientes	41.817,0	36.454,0	34.439,3	87,2%	82,4%
<b>GASTOS DE OPERACIÓN COMERCIAL</b>	33.490,0	30.523,3	22.496,0	91,1%	67,2%
Gastos de Producción	33.490,0	30.523,3	22.496,0	91,1%	67,2%
<b>GASTOS DE INVERSIÓN</b>	570.528,0	523.156,6	433.120,3	91,7%	75,9%
Gastos de Comercialización	239.049,1	225.695,2	205.523,8	94,4%	86,0%
Gastos de Producción	300.547,9	272.700,9	217.071,4	90,7%	72,2%
Proyectos de Inversión	30.931,0	24.760,8	10.525,1	80,1%	34,0%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>750.965,0</b>	<b>680.597,2</b>	<b>573.006,8</b>	<b>90,6%</b>	<b>76,3%</b>

(Cifras en millones de pesos \$)



## **ACONTECIMIENTOS RELEVANTES ENTRE EL 01 DE ENERO DE 2018 Y EL 06 DE MARZO DE 2018**

En lo que acaece del 01 de enero de 2018 y el 06 de marzo de 2018, no se han registrado acontecimientos relevantes en la Industria Militar, después del ejercicio presentado en este Informe de Gestión del año 2017.

## **OPERACIONES CON LOS SOCIOS, ADMINISTRADORES**

Las operaciones realizadas por INDUMIL con sus accionistas y administradores se ajustan a las políticas de la sociedad y a las normas legales. Dichas operaciones se encuentran debidamente especificadas en la página 146 a los Estados Financieros.

## **GARANTÍAS MOBILIARIAS**

INDUMIL acata las disposiciones sobre la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores, de conformidad con lo establecido en las normas legales sobre la materia.

## **NORMAS SOBRE PROPIEDAD INTELECTUAL Y DERECHOS DE AUTOR**

INDUMIL cumple a cabalidad la normativa establecida sobre propiedad intelectual, incluyendo lo referente a los derechos de autor.

## **EVOLUCIÓN PREVISIBLE DE LA ENTIDAD**

Durante el 2017, Indumil logró un récord sin precedentes al superar, por primera vez en su historia, la barrera de los \$500.000 millones de pesos en ventas anuales, lo cual equivale a un 6,6% de crecimiento anual. Esto evidencia la capacidad que tiene la entidad para responder al mercado y lograr mantenerse en un margen de transformación, para atender las necesidades del sector defensa, minero e industrial del país y otras regiones del mundo.

Las estrategias de Indumil han estado enfocadas desde el talento humano, como la base del ser y hacer de la entidad, que permite alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Este modelo de gestión, basado en la participación y dedicación de todos los funcionarios, ha permitido que los procesos internos de la Industria Militar velen por el crecimiento integral de casi 1.400 personas, que cuentan de beneficios educativos, económicos y sociales.

Por otra parte, durante los últimos cinco años, la Industria Militar ha venido contribuyendo al fortalecimiento de diversas instituciones, con aportes económicos a la Nación alrededor de un billón de pesos, cifra que evidencia los buenos resultados y la efectividad en la gestión realizada.



PKF



PKF

## INFORME DEL REVISOR FISCAL

Señores Junta Directiva  
INDUSTRIA MILITAR - INDUMIL

### 1. Informe sobre los estados financieros

Hemos auditado los estados financieros de INDUSTRIA MILITAR - INDUMIL, que comprenden el Estado de Situación Financiera al 31 diciembre de 2017, y los Estados de Resultados Integral, de Cambios en el Patrimonio y de Flujos de Efectivo por el año que terminó en esa fecha, así como el resumen de políticas contables significativas y otra información explicativa.

#### Responsabilidad de la Administración en relación con los estados financieros

La Administración es responsable por la adecuada preparación y presentación de los Estados Financieros de conformidad con las Normas de Contabilidad y de Información Financiera vigentes en Colombia e instrucciones de la Contaduría General de la Nación, ver Nota 2 a los estados financieros adjuntos a este informe. Dicha responsabilidad incluye diseñar, implementar y mantener el control interno relevante para la preparación y presentación de Estados Financieros libres de errores de importancia material, bien sea por fraude o error; seleccionar y aplicar las políticas contables apropiadas; así como establecer los estimados contables razonables en las circunstancias.

#### Responsabilidad del Revisor Fiscal

Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre los Estados Financieros, con base en nuestras auditorías, las cuales hemos efectuado de conformidad con Normas Internacionales de Auditoría vigentes en Colombia. Dichas normas exigen que cumplamos con requisitos éticos, así como que planifiquemos y ejecutemos la auditoría con el fin de obtener seguridad razonable sobre si los Estados Financieros están libres de incorrección material.

Una auditoría conlleva la aplicación de procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los importes y la información revelada en los Estados Financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del Revisor Fiscal, incluida la valoración de los riesgos de incorrección material en los Estados Financieros, debido a fraude o error. Al efectuar dichas valoraciones del riesgo, el Revisor Fiscal tiene en cuenta el control interno relevante para la preparación y presentación fiel por parte de la entidad de los Estados Financieros, con el fin de diseñar los procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias. Una auditoría también incluye la evaluación de las políticas contables aplicadas, la razonabilidad de

las estimaciones contables realizadas por la administración, y la presentación general de los Estados Financieros.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para fundamentar nuestra opinión de auditoría.

#### Opinión

En nuestra opinión, los Estados Financieros adjuntos a este informe, fueron tomados fielmente de los libros de contabilidad, presentan razonablemente, en todos sus aspectos de importancia material, la situación financiera de INDUSTRIA MILITAR - INDUMIL al 31 de diciembre de 2017, los resultados de sus operaciones integrales, y los flujos de efectivo por el año que terminó en esa fecha, de conformidad con las Normas de Contabilidad y de Información Financiera vigentes en Colombia e instrucciones de la Contaduría General de la Nación, las cuales fueron aplicadas de manera uniforme con el periodo anterior.

#### Otros asuntos

Los Estados Financieros al y por el año que terminó el 31 de diciembre de 2016, se presentan para efectos comparativos y fueron auditados por otro Revisor Fiscal, miembro de Kreston RM S.A., quien en su informe del 27 de enero de 2017 emitió una opinión sin salvedades sobre los mismos.

Tal y como se menciona en la Nota de Reexpresión de los Estados Financieros al 31 de diciembre de 2016, se reconocieron los siguientes ajustes en 2017:

- Se disminuyó el activo en \$41.526 millones por ajustes en la estimación de la depreciación acumulada de propiedades, planta y equipo.
- Se aumentó el activo y el pasivo por impuesto diferido en \$6.959 millones y \$22.150 millones, respectivamente.
- Se aumentó el pasivo por beneficios a empleados post empleo en \$18.770 millones, pensiones de jubilación, luego de reconocer el ciento por ciento de su amortización.
- Como consecuencia de los ajustes descritos, se disminuyó el patrimonio en \$75.487 millones, correspondiendo \$70.748 millones a los resultados acumulados de ejercicios anteriores, cifra que incluye ajustes de \$62.457 millones a los efectos de adoptar las normas de contabilidad e información financiera en la fecha de transición, 1 de enero de 2015, y \$4.739 millones a los resultados del año 2016.

Lo anterior implicó reexpresar los Estados Financieros al y por el año que terminó el 31 de diciembre de 2016 para reflejar los citados ajustes, como si hubieran sido







AMÉZQUITA &amp; CIA

efectuados en ese periodo y mejorar con ello su comparabilidad. Hemos auditado los ajustes y los encontramos procedentes.

## 2. Informe del revisor fiscal sobre el cumplimiento de los numerales 1º y 3º del artículo 209 del Código de Comercio

Como parte de nuestras funciones como Revisores Fiscales y en cumplimiento de los artículos 1.2.1.2 y 1.2.1.5 del Decreto Único Reglamentario 2420 de 2015, informamos el resultado de los procedimientos de auditoría realizados en cumplimiento de los numerales 1º y 3º del artículo 209 del Código de Comercio, detallados como sigue, por el periodo de un año que terminó el 31 de diciembre de 2017, los cuales indican lo siguiente:

- 1º) Si los actos de los administradores de la Sociedad se ajustan a los estatutos y a las ordenes o instrucciones de la Junta Directiva.
- 3º) Si hay y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la sociedad o de terceros que estén en su poder.

### Responsabilidad de la administración

La administración es responsable por el cumplimiento de los estatutos y de las decisiones de la Junta Directiva y por diseñar, implementar y mantener medidas adecuadas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de INDUSTRIA MILITAR - INDUMIL y los de terceros que están en su poder.

### Responsabilidad del revisor fiscal

Nuestra responsabilidad consiste en llevar a cabo un trabajo de aseguramiento razonable para expresar una conclusión basada en la evidencia obtenida sobre el cumplimiento de los numerales 1º y 3º del artículo 209 del Código de Comercio. Efectuamos nuestros procedimientos de acuerdo con la Norma Internacional de Trabajos para Atestiguar, vigente en Colombia (International Standard on Assurance Engagements – ISAE, por sus siglas en inglés).

Tal norma requiere que cumplamos con requisitos éticos, planifiquemos y ejecutemos los procedimientos que consideremos necesarios para obtener una seguridad razonable sobre el cumplimiento de los estatutos y las decisiones de la Junta Directiva y sobre si hay y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de INDUSTRIA MILITAR - INDUMIL y los de terceros que están en su poder, en todos los aspectos importantes de evaluación.



PKF

AMÉZQUITA &amp; CIA

### Procedimientos realizados

Este trabajo de aseguramiento razonable incluye la obtención de evidencia por el periodo de un año que terminó el 31 de diciembre de 2017. Nuestro trabajo incluyó el conocer y comprender:

- La manera como INDUSTRIA MILITAR - INDUMIL identifica las disposiciones que debe observar, determina los procedimientos para cumplirlas, los responsables de ello, supervisa su acatamiento y reacciona cuando se advierte algún incumplimiento, acciones que forman parte del control interno de la entidad. De acuerdo con los resultados de nuestros análisis, planeamos procedimientos para obtener mayor evidencia sobre las áreas en las que consideramos que era posible se incurriera en incumplimientos significativos. Los procedimientos seleccionados dependen de juicios y de la valoración de los riesgos de que el procedimiento para el cumplimiento no esté bien diseñado, no se aplique o no sea eficaz. Para determinar la importancia de una obligación legal se tuvo en cuenta, entre otros criterios, el eventual impacto económico de su incumplimiento o las consecuencias sobre el postulado de continuidad o empresa en marcha.
- El control interno de INDUSTRIA MILITAR - INDUMIL, específicamente sobre la manera como se identifican los riesgos y se reacciona frente a ellos, así como las actividades que se realizan cuando ocurren deficiencias. De acuerdo con los resultados de estas tareas, planeamos procedimientos para obtener mayor evidencia sobre las áreas en las que consideramos que era posible se incurriera en deficiencias significativas del control. Los procedimientos seleccionados dependen de juicios y de la valoración de los riesgos de que el control interno no esté bien diseñado o no sea eficaz.

Realizamos seguimiento a las respuestas de las cartas de recomendaciones dirigidas a la administración de INDUSTRIA MILITAR - INDUMIL y no hay asuntos de importancia material pendientes que puedan afectar mi opinión.

Consideramos que la evidencia que hemos obtenido es suficiente y adecuada para fundamentar la conclusión con salvedades sobre el control interno que expresamos más adelante.

### Limitaciones inherentes

Una compañía está sujeta a una cantidad indefinida de disposiciones legales que usualmente no están oficialmente compiladas. Algunas normas solo admiten una forma de cumplimiento, mientras otras admiten varias, dando lugar a una escogencia por parte de la entidad. Existen muchas áreas de legislación altamente complejas que dan lugar a muy diversas interpretaciones. Por lo general, los problemas que se desprenden del ordenamiento son de competencia de expertos y en última instancia de los jueces. Este informe no tiene el valor de una calificación judicial.



CO14/6014



CO14/6014






La efectividad del control interno está limitada por la fragilidad humana en la toma de decisiones comerciales. Dichas decisiones deben tomarse con criterio humano en el tiempo disponible, con base en la información en cuestión y, bajo las presiones de la conducción de los negocios. Algunas decisiones basadas en el juicio humano pueden, más adelante, con la claridad de la retrospectiva, producir resultados inferiores a los deseables y es posible que deban modificarse.

Debido a las limitaciones inherentes al control interno, éste puede no prevenir o reaccionar oportunamente frente a todas las desviaciones. Así mismo, proyectar cualquier evaluación histórica sobre la efectividad del control interno a periodos futuros está sujeta al riesgo de que los controles puedan ser inadecuados por cambios en las condiciones o porque el grado de cumplimiento con las políticas o procedimientos se pueda haber deteriorado, de igual manera y en razón a las limitaciones inherentes a cualquier estructura de control interno, es posible que existan controles efectivos a la fecha de mi examen que cambien esa condición durante el período evaluado, debido a que mi informe se basa en pruebas selectivas.

#### Fundamentos de la conclusión con salvedades

Como resultado de nuestra evaluación al sistema de control interno, detectamos y advertimos la necesidad de revisar y mejorar los procedimientos y controles asociados con la gestión contable, considerando, entre otros, la oportunidad de las conciliaciones bancarias y su depuración, la conciliación de los saldos contables y los módulos extracontables, en particular el de facturación, así como con la estimación y reconocimiento de la depreciación de propiedades, planta y equipos, beneficios a empleados post empleo, y el impuesto diferido.

La administración está analizando las oportunidades de mejora advertidas al sistema de control interno y estima definir e implementar las acciones tendientes a fortalecer el mismo.

#### Conclusión con salvedades

En nuestra opinión, se han cumplido los estatutos y las decisiones de la Junta Directiva, y excepto por lo indicado en el párrafo de Fundamentos de la conclusión con salvedades, son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de INDUSTRIA MILITAR - INDUMIL o de terceros que están en su poder.

### 3. Informe sobre requerimientos legales y regulatorios

Con base en el resultado de nuestras auditorías expresamos lo siguiente:

- a) La contabilidad se llevó conforme a las normas legales, a la técnica contable y en su caso, con las normas especiales proferidas por la Contaduría General de la Nación.
- b) Las operaciones registradas en los libros de contabilidad se ajustaron a los estatutos y a las decisiones de la Junta Directiva.
- c) La correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas de Junta Directiva se llevaron y conservaron debidamente.
- d) La información contenida en las declaraciones de autoliquidación de aportes al sistema de seguridad social integral, en particular la relativa a los afiliados y a sus ingresos base de cotización, fue tomada de los registros y soportes contables. La Entidad, no se encuentra en mora por concepto de aportes al sistema de seguridad social integral.
- e) Existe concordancia entre los estados financieros que se acompañan y el informe de gestión preparado por los administradores; en el cual se manifiesta el cumplimiento a la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores.

NEILY JULIETH FLOREZ TIBAQUIRÁ

Revisor Fiscal

T.P. 127869 - T

Designado por Amézquita & Cia. S.A.

Bogotá, 6 de marzo de 2018



CO14/6014



CO14/6014