

INFORME DE GESTIÓN 2018

SOMOS MUCHO MÁS QUE
ARMAS, MUNICIONES Y EXPLOSIVOS







Gerente General Industria Militar

Apreciados grupos de interés

El año 2018 representó grandes retos para INDUMIL. Hace ya cuatro años que se inició un periodo de modernización y transformación organizacional para responder ante las crecientes necesidades del Sector Defensa, minero e industrial del País. Los resultados alcanzados superan lo presupuestado, gracias al esfuerzo del equipo humano que me acompaña, fieles representantes de una cultura empresarial que es ejemplo para Colombia. Somos un grupo humano con el gran propósito de hacer cosas importantes por el futuro de Colombia.

Al presentar este informe de nuestra gestión organizacional en el año 2018, lo primero es agradecer y felicitar a todas estas personas y también a la comunidad, a las empresas, proveedores y contratistas que nos han acompañado. Y de manera especial, agradezco a la Junta Directiva, que, con certeza, fruto de su conocimiento, experiencia y dedicación, traza el futuro de la Empresa.

El Modelo de Direccionamiento estratégico fundamentado en la gestión estratégica, la gestión de procesos y la gestión de la cultura se ha convertido en un factor clave de éxito para introducir 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. Por esto nos atrevemos a afirmar que INDUMIL es mucho más que armas y municiones, siendo constructora de paz y motor de desarrollo nacional.

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 2018, se enuncian a continuación:

- **Ingresos por ventas:** Las ventas netas consolidadas que conforman el estado de la situación financiera, económica y social a 31 de Diciembre de 2018, aumentaron en \$65.678 millones, al pasar de \$519.811 millones en el año 2017 a \$585.489 millones en el año 2018, presentando un incremento del 12,6%.
- **Utilidad neta:** Para la vigencia 2018, la utilidad neta corresponde a un valor de \$73.365 millones, presentando un incremento de \$25.018 millones equivalente al 51,7%, frente a la vigencia 2017 la cual fue de \$48.347 millones.
- **Patrimonio:** Los estados financieros a 31 de diciembre de 2018 presentan un patrimonio por valor de \$547.666 millones con un aumento de \$70.434 millones equivalente al 15% con relación al año 2017, el cual fue de \$477.233.
- **Proyectos de inversión:** Durante la vigencia 2018, 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 por un valor total de \$8.809 millones.
- **Generación de Empleo:** Se generaron 1.498 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 2018.

- **Participación estatal:** La Industria Militar en la vigencia 2018 transfirió recursos a la Nación por \$204.453 millones por concepto de impuestos, participaciones, reasignaciones, Contraloría General de la República y parafiscales, contribuyendo al desarrollo del país, para el periodo 2014-2018 estas transferencias ascendieron a \$969.867 millones.
- **Exportaciones:** En el 2018 la línea de exportaciones presentó un aumento del 705,8% respecto al año anterior con unas ventas al exterior de \$68.343 millones en 2018, frente a los \$8.481 millones logrados en 2017. Los principales destinos de las exportaciones son los siguientes países y regiones: Oriente Medio, Estados Unidos; Paraguay; Centro América y Ecuador.

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

- Prototipos de Pistola Córdova de martillo escondido, calibres .380 y .40
- Prototipo sub-ametralladora calibre 9 mm Prototipo
- cañón disruptor
- Mejora capacidades robot PRM (A ser utilizado para desminado)
- Prototipo bomba MK 83
- Reemplazo del carbón vegetal en la pólvora negra para fabricación de mecha de seguridad
- Diseño y fabricación de equipos y dispositivos para el posicionamiento de artículos de protección balística y su acondicionamiento
- Prototipo Escopeta de repetición

Indumil, consecuente con su pensamiento estratégico y su compromiso con la responsabilidad social empresarial, mantuvo las certificaciones de su Sistema de Gestión Integral constituido por:

- Sistemas de Calidad ISO 9001:2015/GP 1000:2009. Demostramos nuestra capacidad organizacional para entregar productos y servicios con calidad,
- Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001:2015. Contribuimos a la preservación del medio ambiente,
- Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001:2007. Preservamos la salud de nuestros trabajadores
- Sistema de Gestión de Seguridad de la Información ISO 27001:2015. Protegemos los activos de información,
- Sistema de Gestión para la Competencia de los Laboratorios de Ensayo y Calibración ISO 17025:2005. Generamos resultados de ensayo y calibración confiables y
- Sistema de Gestión para el Control y Seguridad de la Cadena de Suministro bajo la Norma y Estándares BASC. Controlamos y mitigamos la materialización de los riesgos de actividades ilícitas en la cadena de suministro.

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.

Presento así con orgullo y satisfacción los resultados, las tendencias de las cifras del desempeño organizacional y las principales realizaciones de una Empresa que sigue adelante en un gran proceso de modernización para responder a los grandes retos País.


Almirante (RA) HERNANDO WILLS VELEZ
Gerente General de la Industria Militar

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



CAPÍTULO

1

GESTIÓN
COMERCIAL

01 GESTIÓN COMERCIAL **GESTIÓN COMERCIAL**

Con orgullo y satisfacción presentamos el Informe de Gestión 2018, en el cual se evidencian los resultados obtenidos en el último año, 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 2018 se logró un incremento en las ventas netas de **12,6%** en comparación al año anterior, al pasar de \$519.811 millones en 2017 a **\$585.489 millones en 2018.**

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



(Cifras en millones de pesos)

Ventas Netas



Productos químicos



Metalmecánica

Ventas Netas



Productos militares

Ventas Netas



Ventas Netas



Otras mercancías

Total ventas



Servicios

Ventas Netas

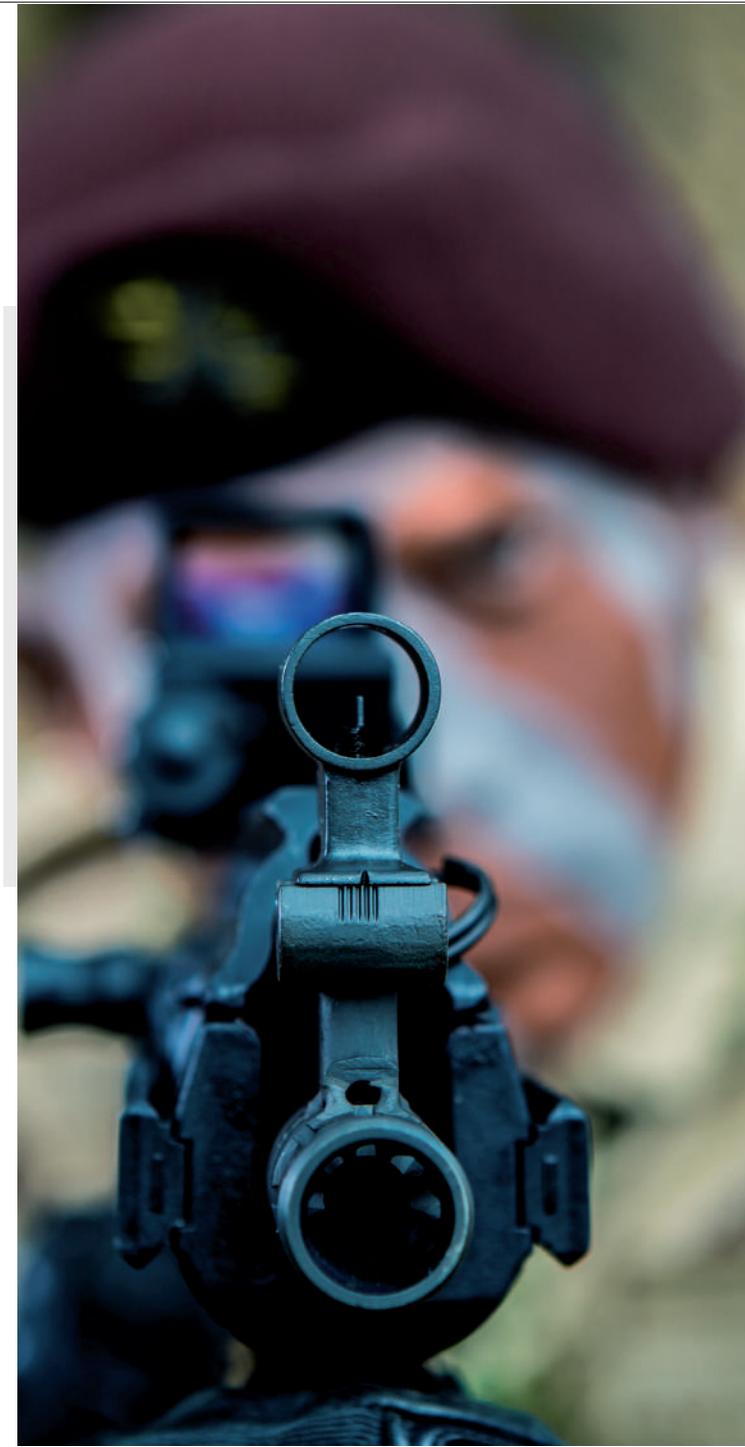
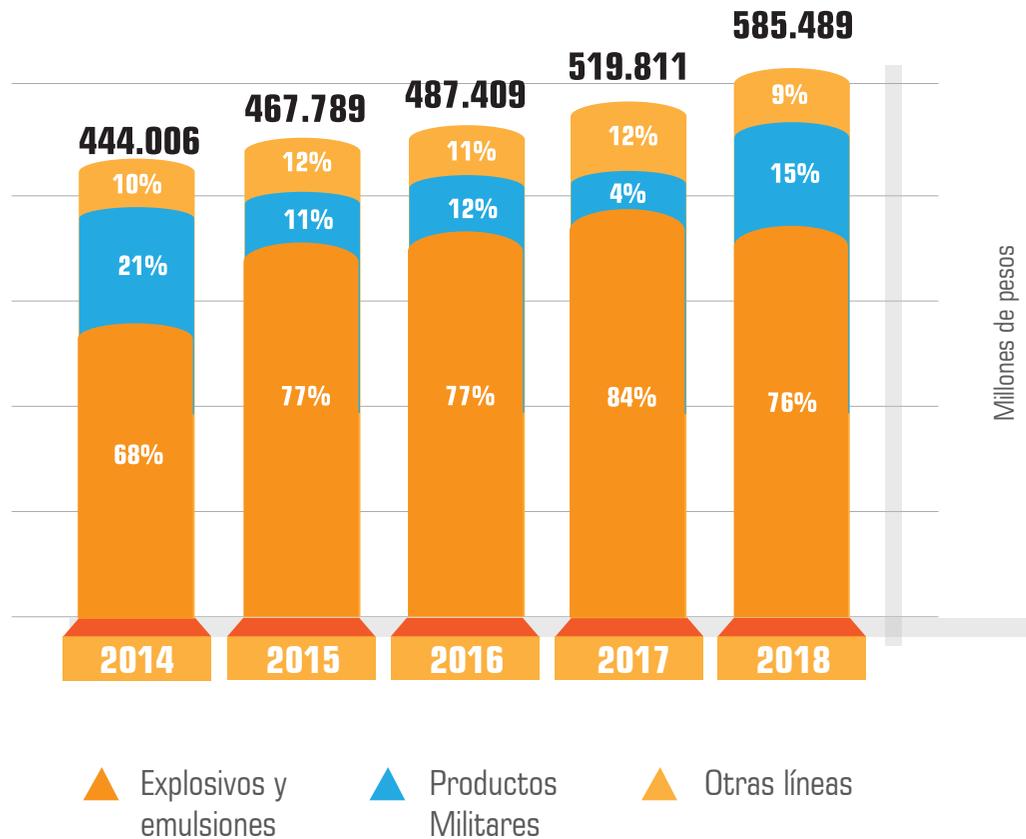


(Cifras en millones de pesos)

01 **GESTIÓN COMERCIAL** **GESTIÓN COMERCIAL**

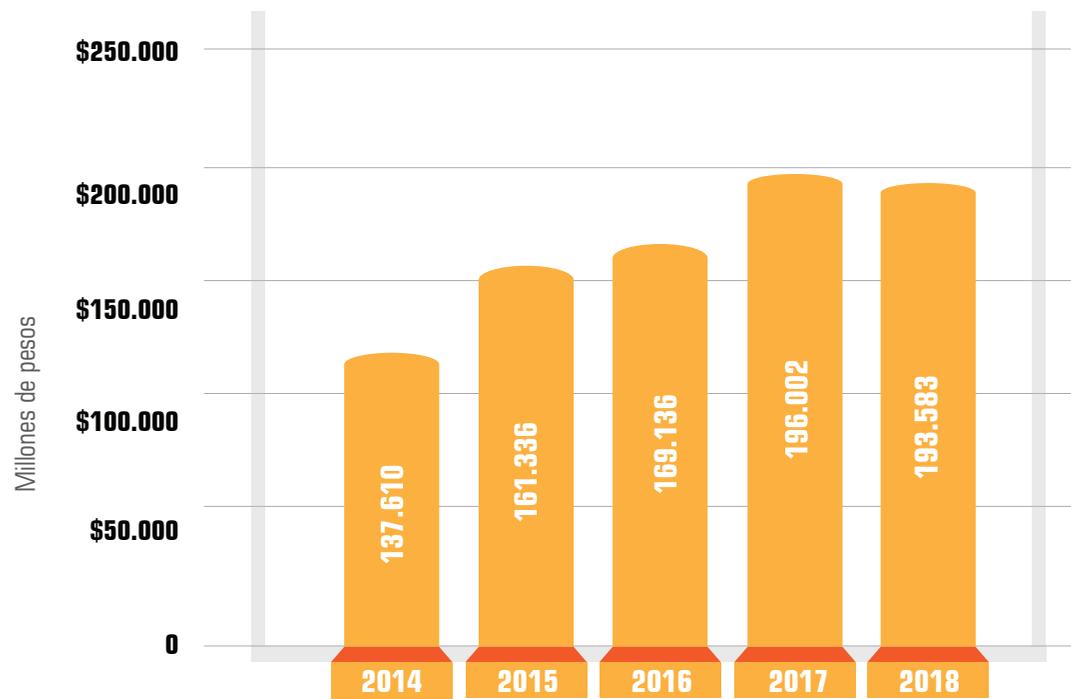
ANÁLISIS DEL NEGOCIO

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

Los ingresos por ventas de explosivos en la vigencia 2018 corresponden a \$193.583 millones inferiores en \$2.419 millones con respecto a la vigencia 2017.



PROCESOS DE IMPORTACIÓN PRODUCTO TERMINADO

Con el fin de mejorar los procesos de compra y disminuir los tiempos en la parte contractual, en el 2018 se crearon 2 procesos Marco para la compra de Emulsión y/o mezclas en coproducción con Orica y detonadores permisibles.

SERVICIO POST VENTA

Durante la vigencia 2018 se llevaron a cabo actividades como visitas, congresos, pruebas técnicas, atención a reclamaciones y acompañamientos que se reflejan a continuación:

- Visita Comercial a minas del municipio de Segovia - Antioquia, febrero 2018
- Congreso Nacional de Minería, Cartagena mayo 2018
- Pruebas técnicas nuevo producto Minidet, Santa Isabel -Tolima, mayo 2018
- Visita técnica a la Fábrica FEXAR

con personal del Departamento Control Comercio de Armas y Explosivos, octubre 2018.

- Visita comercial clientes Infraestructura túnel de la quiebra, túnel de Amaga y la empresa Antioquia Gold, Medellín octubre de 2018.
- Visitas comerciales clientes Cementeras – Cachibi, Cementos Argos, octubre 2018.
- Visita comercial clientes Gran Minería: Prodeco, CNR, Drummond, Consorcio Minero Unido y Carbones de la Jagua – Noviembre 2018
- Verificación y pruebas por solicitud de reclamación del cliente Mina Coscuéz, San Pablo de Borbur – Boyacá noviembre 2018.
- Acompañamiento voladura emulsión bombeable para canteras, noviembre de 2018.
- Feria Internacional de Bogotá exposición Industrial, XVI feria Minera. Corferias, septiembre de 2018.
- Capacitación técnica de buenas prácticas de uso y seguridad detonadores comunes y permisibles, Cúcuta noviembre 2018.



PARTICIPACIÓN DE VENTAS DE EXPLOSIVOS POR SEGMENTO

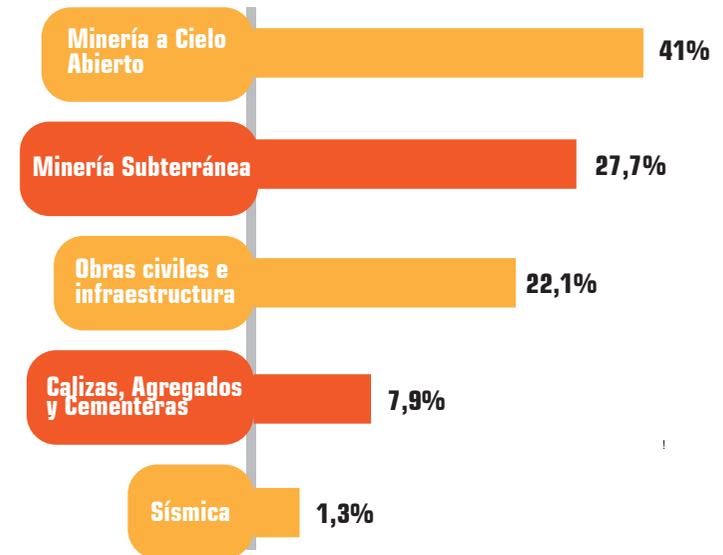
En el segmento de minería a cielo abierto se encuentra la mayor concentración de consumo e ingresos representan el 41% de la venta anual del sector de explosivos. Los productos que se utilizan en este tipo de minería son Detonadores Electrónicos, Detonadores no Eléctricos y Pentofex.

La minería subterránea con una representación del 27.7% sobre las ventas de explosivos en 2018, se caracteriza por manejar productos de alta rotación como: Anfo, Indugeles AP y Permisible, Detonadores Comunes, Permisibles y Detonadores No Eléctricos. Este segmento abarca la minería de Carbón, oro y esmeraldas.

El sector de infraestructura se caracterizó por un crecimiento con respecto al 2017 en un 32% pasando de \$32.100 millones a \$42.500 millones para 2018, con la principal característica del inicio de nuevas obras viales 4G principalmente en Antioquia.

En canteras y cementeras los productos más utilizados fueron Emulsión Encartuchada, Anfo, Cordones y Pentofex. El consumo de Anfo está en descenso ya que está siendo remplazado por las Emulsiones de tipo bombeable, dado que este nuevo producto tiene un mejor resultado en la producción, evitando re- procesos.

La sísmica represento el 1.3% sobre el total de las ventas. Esto se debe a que el sector petrolero se encuentra en stand by y los nuevos proyectos están sujetos a que se abran licitaciones de prospección sísmica.



DESARROLLO DE **NUEVOS PRODUCTOS**

Detonador Minidet

Dentro de la iniciativa de nuevos productos dirigidos hacia la minería subterránea, se desarrolló un nuevo producto Mini Exel MINIDET, con características de seguridad y precisión que mejora las actividades de explotación minera. En 2018 se realizaron pruebas con resultados satisfactorios, este producto se encuentra en proceso de introducción al mercado.

Minidet - Detonador no eléctrico



Emulsión Bombeable para Cantera

Este es un nuevo producto que se viene implementando en las principales empresas dedicadas a la extracción de grava, caliza y cemento, dentro de las más reconocidas y de mayor consumo se encuentran Cemex y Cementos Argos.

Durante el año 2018 se incrementó la demanda en clientes actuales y se incrementaron los nuevos usuarios de emulsión.



01 **GESTIÓN COMERCIAL** **GESTIÓN COMERCIAL**

EMULSIONES

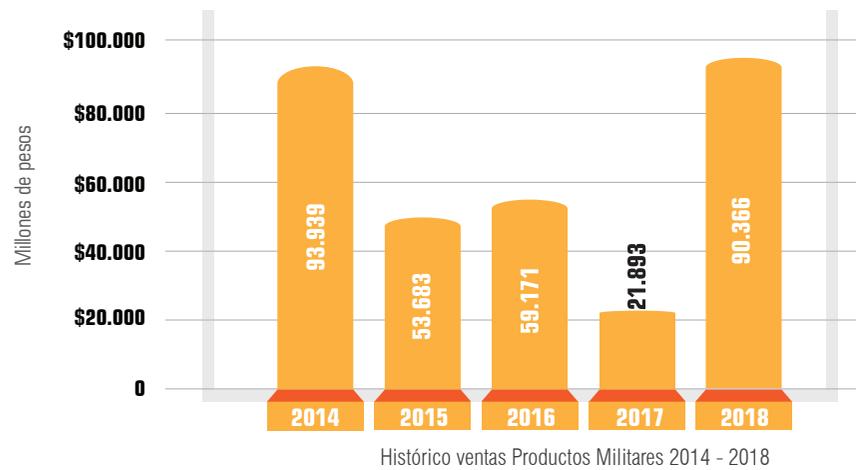
Con una meta para el año 2018 de \$238.885 millones se alcanzó a un cumplimiento del 105%, es decir \$ 250.514 millones con un incremento de \$8.394 millones con respecto al año anterior representando un crecimiento del 3.4%



Durante esta vigencia se suministraron 148.387 toneladas de agentes de voladura (Emulsiones y/o Anfo) a diecinueve (19) empresa de los sectores de infraestructura y minería en regiones tales como Chiriguaná, Ibagué, Medellín, Barrancas, Cali y Montelíbano. Este es un producto de amplia cobertura, que ha demostrado su eficiencia y beneficios principalmente en aquellas operaciones en las cuales se requiere permanente suministro de explosivos, entre los que se destacan por sus grandes consumos en la minería a cielo abierto.



PRODUCTOS MILITARES



La venta de Productos Militares para el año 2018 aumentó en un 312% equivalente a \$68.473 millones de pesos más que el año 2017 esto generado por exportaciones y las nuevas negociaciones con las fuerzas armadas en el que se evidencia que Indumil está en capacidad de cumplir a satisfacción y sin contratiempos con los contratos cuyo objeto principal es la adquisición de productos de fabricación nacional.

Cabe resaltar la gestión realizada por la Industria Militar para la ventas de Productos Militares logrando su incremento en esta vigencia, pese a que el presupuesto de inversión para el sector defensa disminuyó en un 20.87% pasando de COP\$1.1 billones en 2017 a COP\$0.91 billones en 2018.

Se renovaron productos que hace varios años se habían dejado de comercializar por parte de las fuerzas como lo fueron las cargas submarinas donde nos convertimos en punta de lanza para la Armada Nacional incursionando en mejoras de este producto lo cual nos permitió fortalecer y afianzar las relaciones comerciales con esta fuerza.

FUERZA	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
CGFM	\$ 866	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
EJC	\$ 72.123	\$ 32.978	\$ 48.315	\$ 12.297	\$ 14.548
ARC	\$ 6.272	\$ 3.448	\$ 1.085	\$ 1.096	\$ 1.288
FAC	\$ 6.768	\$ 6.458	\$ 936	\$ 1.204	\$ 1.187
PONAL	\$ 3.815	\$ 5.893	\$ 2.903	\$ 4.699	\$ 1.053
Otros	\$ 315	\$ 1.045	\$ 1.288	\$ 275	\$ 4.829
EXPORTACIONES	\$ 3.780	\$ 3.861	\$ 4.644	\$ 2.322	\$ 67.461
TOTAL	\$ 93.939	\$ 53.683	\$ 59.171	\$ 21.893	\$ 90.366

Ventas discriminadas por Fuerzas y Exportaciones 2014 - 2018 (Millones de pesos)



DESMINADO HUMANITARIO

Durante el 2018 Indumil realizó un convenio con la Universidad Nacional cuyo objetivo general es el desarrollo del prototipo “RETRO DISPERSOR DE NEUTRONES” (RNT), con el fin de localizar el explosivo que contienen los artefactos explosivos improvisados (AEI) y minas antipersonal (MAP), contribuir con el proceso de desminado que realizan entre otros, la Brigada de Desminado Humanitario del Ejército Nacional en los 51 millones de metros cuadrados infectados por estos artefactos en 677 municipios de Colombia.

La Subgerencia Comercial entrega un parte de victoria, frente



a que, por primera vez Indumil incursiona en la robótica y después de dos años de desarrollar estrategias de mercadeo con el CENAM del Ejército Nacional se logra la opción de venta de dos Robot- RODEX (Robot Disruptor contra artefactos explosivos improvisados), los cuales trabajaran incansablemente para apoyar a los desminadores militares y los grupos Marte que operan en ocho Divisiones del Ejército Nacional.

Indumil ha logrado desarrollar y vender el Kit de entrenamiento canino a las organizaciones de desminado humanitario internacionales como HALO Trust y Ayuda Popular Noruega, así como a las empresas de vigilancia canina privadas inscritas en la superintendencia de vigilancia.

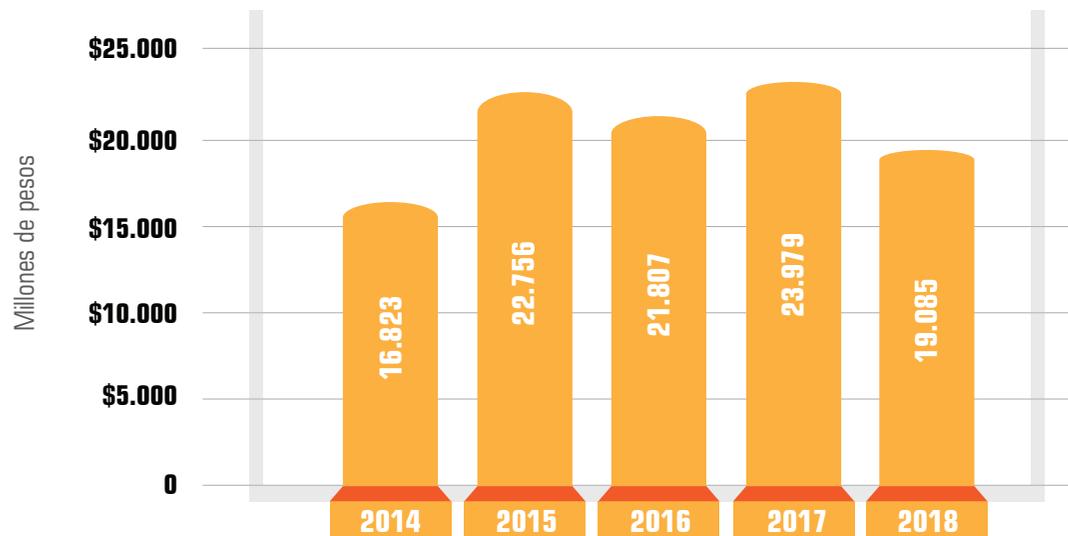
En el 2018 se logró vender línea azul inerte, para el entrenamiento a los desminadores que operan en las áreas del municipio de la Uribe – Meta a través de Handicap Internacional organización de desminado humanitario que opera en esta Región de Colombia.

Indumil en el 2018 logra vender más de 600 cartuchos disruptor, pólvora, plastilina y punta de acero a las organizaciones de desminado y al CENAM del Ejército Nacional con el fin de destruir las minas antipersonal y los AEI que localizan los desminadores en las áreas de peligro e infectadas por estos artefactos.

En el 2018 Indumil logró desarrollar y vender el primer Cañón Disruptor lo que genero gran impacto en la ORGANIZACIÓN DE ESTADOS AMERICANOS (OEA).

ARMAS

La Industria Militar durante la vigencia de 2018, en su línea de negocio de armas registró una facturación en ventas de \$19.085 millones de pesos, registrando una disminución del 20.46% con relación al año inmediatamente anterior. Este descenso en las ventas se debe a la restricción de porte de armas a nivel nacional decretada por el gobierno nacional colombiano.



Histórico ventas Armas 2014 - 2018

La Industria Militar se enfocó en abrir su portafolio de productos comercializados por medio de la importación de reconocidas marcas de armas y municiones a nivel mundial, y con las cuales se logró incrementar los márgenes de rentabilidad de la compañía. Entre las armas y municiones importadas se encuentran:

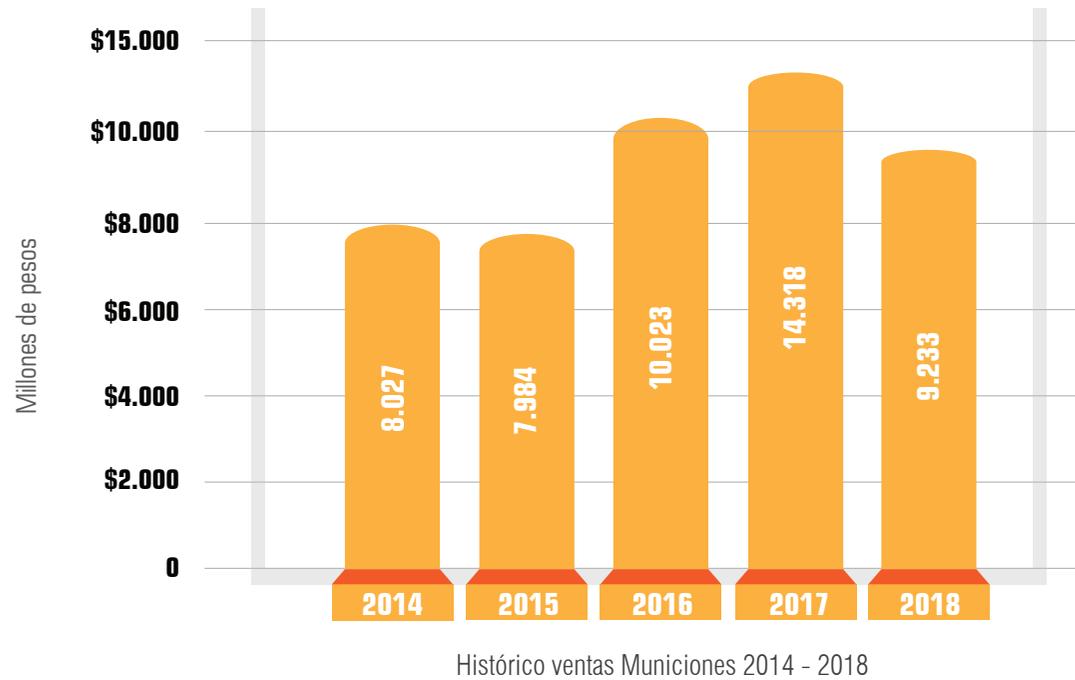
Importaciones - Armas - Municiones Item
Pistolas Jericho calibre 9mm
Pistolas Glock calibre 9MM
Pistolas y Subametralladoras CZ calibre 9mm
Pistolas Browning calibre .22 LR
Pistolas Beretta Cal. 7,65 mm
Pistolas Smith & Wesson calibre 9mm
Escopetas de repetición Hatsan calibre 12
Escopetas Deportivas Beretta calibre 12
Escopetas de repetición Mossberg Cal. 12
Escopetas de repetición Winchester Cal. 12
Munición Deportiva Rio/Maxam Cal. 12, Cal. 20, Cal. 28 y Cal. 410



01 GESTIÓN COMERCIAL **GESTIÓN COMERCIAL**

MUNICIONES

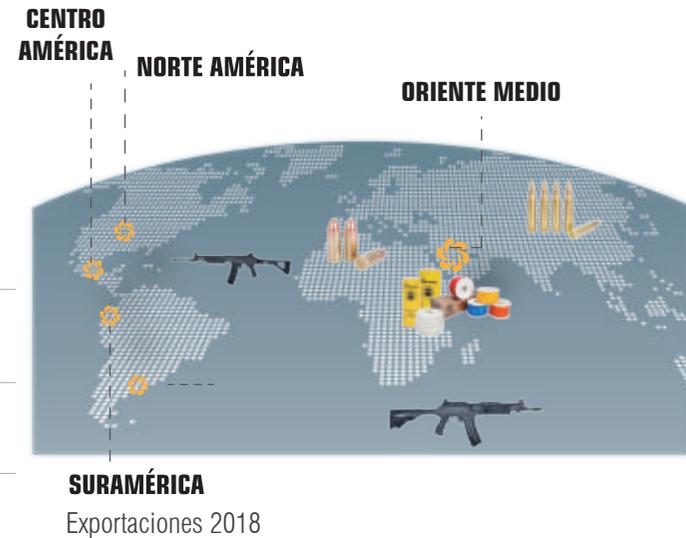
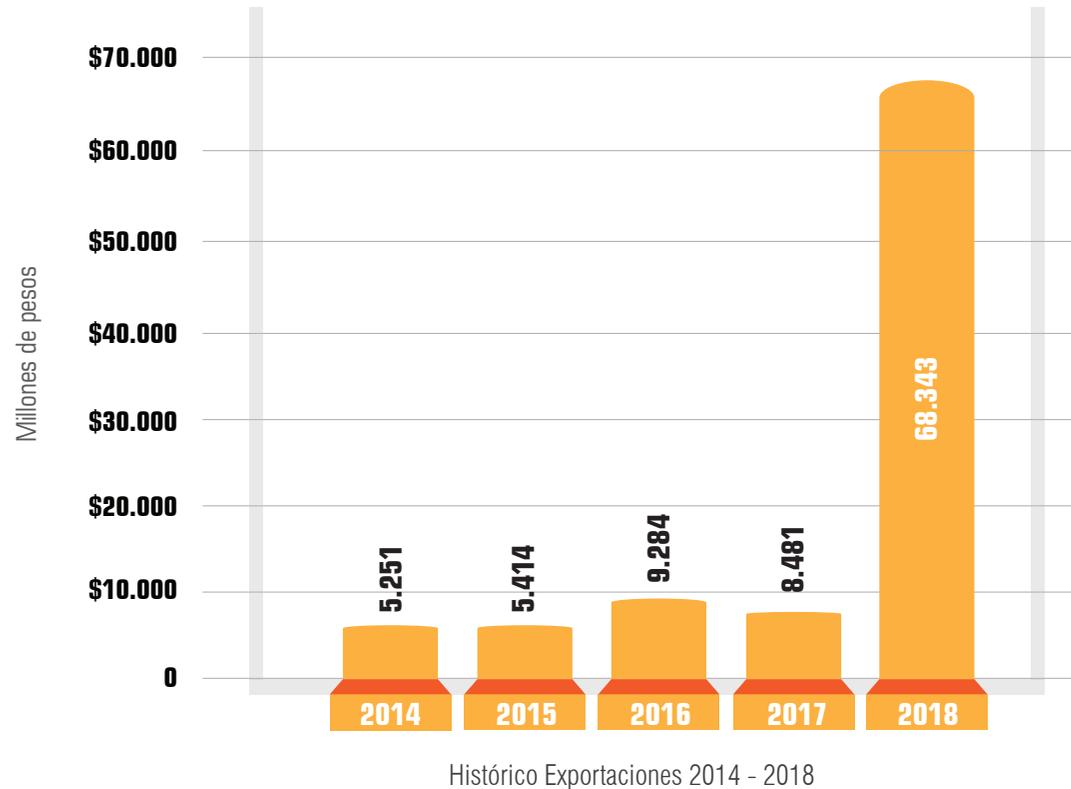
Durante la vigencia de 2018, la línea de negocio de municiones registró una facturación en ventas netas de \$9.233 millones de pesos, presentando una caída del 35.5% con relación al año inmediatamente anterior. Esta disminución se debe a la normatividad impulsada por el Comando General de las FF.MM, la cual restringe la comercialización de munición para ciertos tipos de eventos.



EXPORTACIONES PRODUCTOS Y SERVICIOS

Es de resaltar que la cifra en el 2018 haciende a \$68.343 millones de pesos resaltando un crecimiento en productos militares.

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

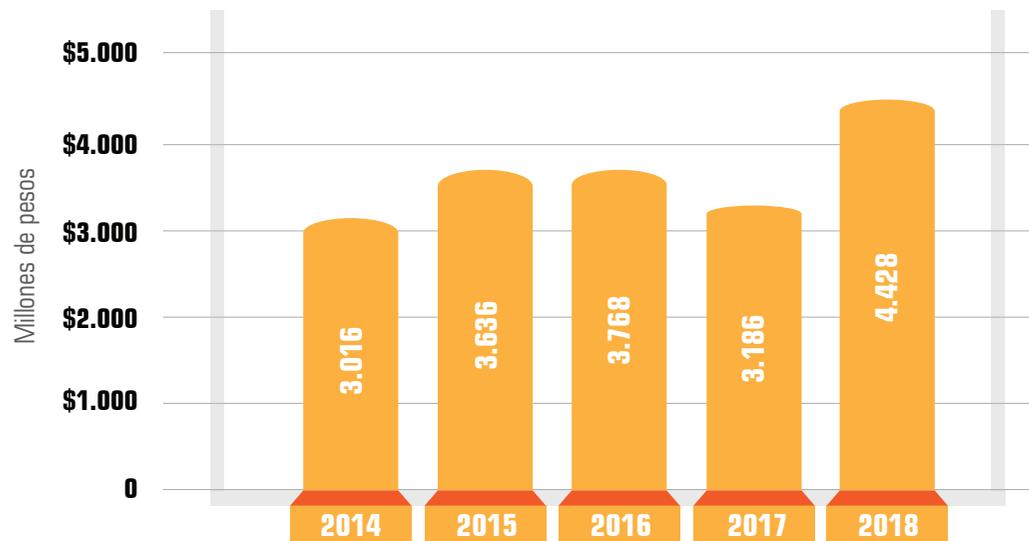


Durante la vigencia del 2018 y siguiendo la directiva de la Gerencia General de Internacionalización, la Empresa se enfocó en posicionar a la Industria Militar colombiana en el exterior, buscando diversificar las relaciones, tanto comerciales como bilaterales, con el fin de llegar a nuevos mercados. Por esto, se hizo una tarea importante en entablar contacto con nuestras Embajadas en otros países.

Así, a lo largo del año, se estableció contacto directo con 15 Embajadas de Colombia en el exterior: **Estados Unidos, Paraguay, Salvador, Ecuador, Chile, México, Bélgica, Francia, Turquía, India, Emiratos Árabes Unidos, Corea del Sur, Ghana, Kenia y Sudáfrica.**

PRODUCTOS METALMECÁNICOS

Durante el 2018, la unidad de Negocios de Metalmecánica realizó ventas de productos fundidos y/o mecanizados por valor de \$ 4.428 millones de pesos, con crecimiento del 38%, comparado con el 2017; este comportamiento fue muy similar al presentado en 2015 y 2016.



Histórico Productos Metalmecánicos 2014 - 2018

Es importante resaltar que el 88% de las ventas efectuadas durante el periodo, corresponden a las firmas Grupo Mineros (Mineros S.A. y Mineros Aluvial SAS), Ministerio de Cultura, Industrias AVM, Acerías Paz del Río, Tecnintegral, Met Group, Ingecost, CI Prodeco, CI Milpa y Acerías Paz del Río S.A; el 12% restante a 48 clientes habituales y 6 clientes nuevos.

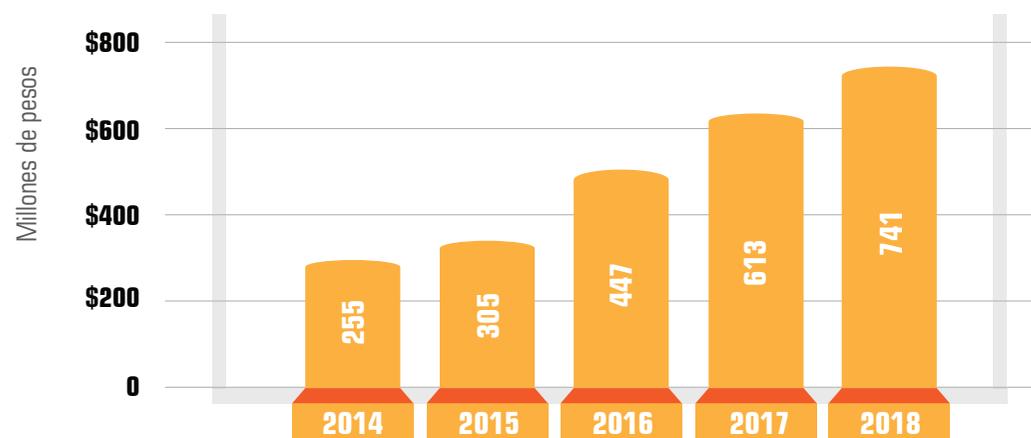
El mercado de repuestos para el sector del aceite de palma tanto nacional como internacional, ha tenido un crecimiento importante por la calidad, confianza y duración de los repuestos suministrados.

Rejilla Alhston



SERVICIOS DE LABORATORIOS

Del año 2014 al 2018, se puede ver un aumento en los ingresos en la línea de servicios de laboratorio, el mayor porcentaje de crecimiento se dio en el 2016 con un 47% de crecimiento. Para el año 2018 se obtuvo un porcentaje de crecimiento del 20% impulsado por los laboratorios de balística en FAGECOR y químico en FASAB.



Histórico de ventas Productos y servicios de laboratorio 2014 - 2018

La diferencia entre los ingresos de servicios de laboratorio del 2017 y del 2018 es de \$128 millones de pesos logrando un incremento de 20%.

Otros servicios que se gestionaron en el laboratorio de balística fueron las pruebas a probetas, chalecos, placas y cascos.

Este año se lograron dos negocios de composición química y uno para el laboratorio balístico de FEXAR. Los países objetivo se encuentran ubicados en Latinoamérica, ya que en el continente hay muy poca competencia y los clientes deben hacer estas pruebas en Estados Unidos, por lo que la Industria Militar ve una ventaja competitiva que se debe explotar en el mercado Latinoamericano.



SERVICIO AL CLIENTE

Actividades comerciales

Para la vigencia 2018, 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 2018, 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.

- Jornada de Demostración de Productos y Capacidades ante el DCCA.
- Jornada Trazabilidad de Productos Batallón de Contrainteligencia.
- Jornada Trazabilidad de Productos Batallón de Contrainteligencia.
- Jornada Trazabilidad de Productos Batallón de Contrainteligencia.
- Jornada de Ciencia y Tecnología con Demostración de Productos Militares, Escuela Infantería.
- Jornada Trazabilidad de Productos Batallón de Contrainteligencia.
- Jornada de Promoción de Productos y Capacidades Embajada Paraguay
- Jornada de Promoción de Productos y Capacidades Agregados Militares de El Salvador
- PARAGUAY – Jornada de Promoción de Productos y Capacidades República de Paraguay
- Aniversario Club CAZANDES – Septiembre de 2018.
- Congreso de Seguridad Privada Hotel Cosmos 100 – Julio 2018.
- Congreso Internacional de Seguridad – Noviembre 2018.
- Jornada Defensoría del Pueblo
- FISCALÍA – Jornada de Instrucción
- INPEC – Jornada de Promoción, Centro de Rehabilitación Inclusiva - CRI
- Shot Show en Las Vegas, Nevada, USA.
- Feria Internacional de Aire y Espacio - FIDAE, Santiago de Chile.
- Eurosatory, París, Francia.
- Conferencia Naval Interamericana, Cartagena, Colombia.
- Participación Feria Internacional Industrial 2018 - Corferias 26 al 28 septiembre 2018.

EVENTOS DESTACADOS



Shot Show

Las Vegas, NV, USA. 22 al 26 de enero 2018



Eurosatory

París, Francia. 11 al 15 de junio 2018



Conferencia Naval Interamericana

Cartagena, Colombia. 22 al 26 de julio de 2018



Jornada de promoción de productos

EVENTOS DESTACADOS



Congreso Nacional de Minería
Cartagena, Colombia. Mayo 2018



Feria Internacional Industrial de Bogotá
Bogotá, Colombia. Septiembre 2018



Feria Internacional de Seguridad
Bogotá, Colombia. Agosto 2018



FIDAE
Santiago de Chile. Abril 2018

A tracked robot with a robotic arm is positioned in a forest. The robot is black and has a complex arm with various sensors and tools. It is sitting on a dirt path surrounded by tall grass and trees. The background is a dense forest with many trees and green foliage. The overall scene is outdoors and appears to be a natural environment.

GESTIÓN INDUSTRIAL

CAPÍTULO 2

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:

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	Acero	Al carbono, manganeso, aleados, refractario
	Hierros	
Granadas	Partes Microfundidas	Fusil Galil, revólver, pistola, portafusil, producción civil
		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 espoletas
Bombas		Bomba Aérea Propósito General Bomba Aérea Prefragmentada
Productos Militares	Carga Dirigida	5,6 y 12,4
	Carga Submarina	HE y Práctica
ANFO		Ecaex
		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).



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

Descripción Actividad Productiva FEXAR

La División de Ingeniería Industrial tiene la responsabilidad de planear y acompañar los procesos productivos en cada unidad de negocio, velando por el cumplimiento de las metas por fábrica y evaluar la correcta utilización de los recursos asignados en función del nivel de producción, cumpliendo así la misión corporativa de proveer productos y servicios a los sectores civil y militar, siguiendo los lineamientos de la Política de Gestión Integral.

CUMPLIMIENTO PROGRAMA DE PRODUCCIÓN 2018

FÁBRICA SANTA BÁRBARA - FASAB

LINEA DE PRODUCCION	UND	PLAN OPERATIVO 2018 REV. 2	TOTAL REMESA	% CUM
Bombas (Mk81, Mk82, Espoleta Electromecánica, Cargas S)	Und	18	18	100%
Espoletas Electromecanica	Und	54.014	49.979	93%
Cargas Sub-Marinas	Und	18	18	100%
GRANADAS (Mano, Mortero 60, G 40 Y De Prac).	Und	54.014	49.979	93%
Producción Metal Metalmeccanica (Aceros, Hierros)	Kg	298.000	315.992	109%
Explosivos Fasab - Anfo Fasab	Kg	1.338.100	1.252.175	94%

LINEA DE PRODUCCION	UND	SEGÚN REQ. DE FÁBRICA	TOTAL REMESA	% CUM
Para Fagecor Piezas de Fusil (Selector, Bloque Y Base C)	Und	4.800	5.895	123%
Partes Mecanizadas para Revolver (Cañones, Ejes, Palancas)	Und	7.965	6.469	81%
Partes Microfundidas para Revolver	Und	9.804	10.280	105%
Partes Microfundidas para Escopeta 1 Tiro	Und	4.101	3.637	89%
Piezas Microfun Pistola Indumil 9 mm	Und	13.790	12370	90%
Línea Piezas Kit ve Conversión	Und	3.200	5108	160%
Portafusil Fusil Ace	Und	400	1000	250%

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

Cumplimiento programa de producción FASAB

FÁBRICA GENERAL JOSÉ MARÍA CÓRDOVA - FAGECOR

LÍNEA	PRODUCTO	Und.	PLAN OPERATIVO	TOTAL FABRICADO	% CUMP.	FACTORES QUE IMPACTAN COMPORTAMIENTO
Armas	Fusil	und	1.002	1.000	99,80%	
	Kit de conversión Córdoba para fusil	und	200	507	253,5%	
	Proveedor Fusil ACE y AR	und	0	500	N/A	
	Repuestos Fusil Exportación	und	53.561	58.003	108,3%	
	Repuestos Fusil FFMM	und	0	31.840	N/A	
	Escopetas	und	175	76	43,4%%	Materias primas limitadas.
	Revólver 38 L.	und	2.150	669	31,1%	Materias primas limitadas.
	Pistola Córdoba	und	3.682	3.587	97,4%	
	Guerra	und	520.326	4.020.906	772,7%	Contratos interadministrativos No. 039-SUADQ-ARM-2018 No. 019-SUADQ-ARM-2018 Contrato Armada Nacional
Municiones	Defensa personal	und	3.098.157	2.065.932	66,7%	Materias primas limitadas.
	Escopeta	und	1.028.555	1.066.024	103,6%	
	Cartucho disruptor	und	71	320	450,7%	Contratos interadministrativos CO-2018-CQTA-128 y 165



Cumplimiento programa de producción FAGECOR

LÍNEA	PRODUCTO	Und.	PLAN OPERATIVO	TOTAL FABRICADO	% CUMP.	FACTORES QUE IMPACTAN COMPROTAMIENTO
Otras deducciones	Piezas plásticas FASAB	und	90.600	127.700	140,9%	Entrega de acuerdo a requerimientos de Fexar.
	Base plástica pentofex 337,5g tipo E-1	und	854.000	633.800	74,2%	
	Base plástica pentofex 450g tipo E	und	585.000	402.200	68,8%	Entrega de acuerdo a requerimientos de Fexar.
	Piezas Precorte FEXAR	und	1.189.457	1.125.700	94,6%	
	Partes Bombas	und	57.173	59.769	104,5%	
	Piezas Espoletas	und	248.082	249.380	100,5%	

Excelente >98%

Satisfactorio <98% >89%

Mínimo <89%

Cumplimiento programa de producción FAGECOR



FÁBRICA DE EXPLOSIVOS ANTONIO RICAURTE - FEXAR

LÍNEA	PRODUCTO	Und.	PLAN OPERATIVO	TOTAL FABRICADO	% CUMP.	FACTORES QUE IMPACTAN COMPORTAMIENTO
Agente de voladura	Anfo Fexar	Kg	2.236.950	2.645.350	118%	Incremento por mayor consumo Sustituido por emulsión de canteras
	Indugel AV - 800	Kg	8.000	4.325	54%	
Emulsión Encartuchada	Emulsión Encartuchada	Kg	1.409.150	1.573.500	112%	Incremento de consumo por proyectos infraestructura vial
	Precorte	Kg	59.604	59.660	100%	
Hidrogeles	Sismigel	und	70.352	70.352	100%	Baja disponibilidad de materias primas
	Indugel Plus AP	Kg	1.648.100	1.133.550	69%	
	Indugel Plus Permisible	Kg	546.075	510.800	94%	
Multiplicadores y otros accesorios	Pentofex - Minibooster	und	1.484.399	1.548.600	104%	
Accesorios de voladura	Mecha de seguridad	m	5.098.150	5.167.860	101%	
	Cordón detonante	m	3.737.184	3.567.544	95%	
Detonadores	Ensamble de detonadores	und	3.611.950	4.001.584	111%	Incremento de consumo por proyectos infraestructura vial

Excelente
>98%

Satisfactorio
<98% >89%

Mínimo
<89%

Cumplimiento programa de producción FEXAR

LÍNEA	PRODUCTO	Und.	PLAN OPERATIVO	TOTAL FABRICADO	% CUMP.	FACTORES QUE IMPACTAN COMPORTAMIENTO
Productos militares	Prod. Militares	und	16.775	16.775	100%	
	Anfo Sogamoso	Kg	1.338.100	1.252.175	94%	
Producción In Situ y descentralizada	Anfo CMSA	Kg	-	569.150	N/A	Según necesidades clientes
	Emulin-S CMSA	Kg	900.000	918.383	102%	Según necesidades clientes
	Emulind-b tunerlería	Kg	1.238.996	977.886	79%	Según necesidades clientes
	Emulsión canteras	Kg	642.000	760.600	137%	Incremento por reemplazo ANFO
	Emulsión/ANFO Indumil-Orica	Kg	60.000.000	65.875.783	110%	Según necesidades clientes
	Emulsión CZN	Kg	-	82.558.264	104%	
	ANFO Indumil - Drummond	Kg	5.000.000	1.693.589	34%	Planta recibida por Indumil el 30 nov 2018
	Anfo Drummond	Kg	0	20.896.077	N/A	
	Emulsión Drummond	Kg	80.000.000	77.240.004	97%	Disminución consumo por efectos climáticos

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

Cumplimiento programa de producción FEXAR

MARCADORA LÁSER

En proceso de entrega de marcadora laser para mejorar el proceso de marcación de las piezas de armas (pistola, fusil, revólver, escopeta).

MÁQUINAS CNC Y CONVENCIONAL

En proceso de entrega de maquinas herramientas para el mecanizado de munición soltada en la Fábrica Santa Bárbara - Planta de Mecanizados.

CENTRO DE DISEÑO Y DESARROLLO FAGECOR

Adecuación de infraestructura, adquisición e instalación de equipos y mobiliario del centro Diseño y Desarrollo para atender la constante necesidad de uso de maquinaria en procesos de proyectos de diseño y desarrollo de la Fábrica Jose Maria Córdova.



RESULTADOS EN **DISEÑO,** **DESARROLLO E INNOVACIÓN**

Durante la vigencia 2018 se gestionaron 10 iniciativas para el desarrollo de nuevos productos o la mejora de los actuales, enfocados a fortalecer las líneas de negocio de la empresa, así:

PROYECTOS **DE DISEÑO Y DESARROLLO**



PISTOLA CORDOVA DE PERCUTOR LANZADO

Se dio el cumplimiento al número de prototipos fabricados.



PISTOLA CORDOVA CAL .380 mm

Se fabricó un (1) prototipo y se llevo a pruebas funcionales.

**PISTOLA CÓRDOVA CAL .40 mm**

Se fabricó un (1) prototipo y se llevó a pruebas funcionales, teniendo como resultado el buen funcionamiento del arma (disparo, retroceso, extracción y eyección). Para la vigencia 2019 se debe continuar con la validación formal del diseño.

**SUB-AMETRALLADORA CAL 9 mm**

Se fabricó un (1) prototipo y se llevó a pruebas funcionales, teniendo como resultado el buen funcionamiento del arma (disparo, retroceso, extracción y eyección).



CAÑÓN DISRUPTOR

Se dio el cumplimiento al número de prototipos fabricados (3 unds).



MEJORA CAPACIDADES ROBOT PRM

Desarrollo de proyecto mejora capacidades Robot PRM, identificación, desarrollo e implementación de mejoras electrónicas y mecánicas.



Se dio el cumplimiento al número de prototipos fabricados (10 prototipos).

BOMBA MK 83

Se realizaron ensayos balísticos de mecha de seguridad con carbón activado de madera pino como sustituto del carbón vegetal derivado de madera sauce actualmente empleado. Se desarrolló fórmula que cumple con el tiempo de combustión y alcance de llama requeridos. Según los exitosos resultados alcanzados, se desarrolló nuevo proveedor para suministro del carbón activado de pino al proceso industrial, ajustando y actualizando la estructura y estándar de producción.

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



EQUIPOS Y DISPOSITIVOS PARA EL POSICIONAMIENTO DE ARTÍCULOS DE PROTECCIÓN BALÍSTICA Y SU ACONDICIONAMIENTO.



Con la ejecución de este proyecto se buscó realizar diseño y fabricación de dispositivos y equipos adecuados para el acondicionar, posicionar y mejorar procedimientos de pruebas a materiales de protección balística. Dando como resultado una disminución bastante significativa en costo con respecto a artículos importados.



ESCOPIETA DE REPETICIÓN

Se fabricó un (1) prototipo y se llevo a pruebas funcionales, teniendo como resultado el buen funcionamiento del arma (disparo, retroceso, extracción y eyección).

02 **GESTIÓN INDUSTRIAL**

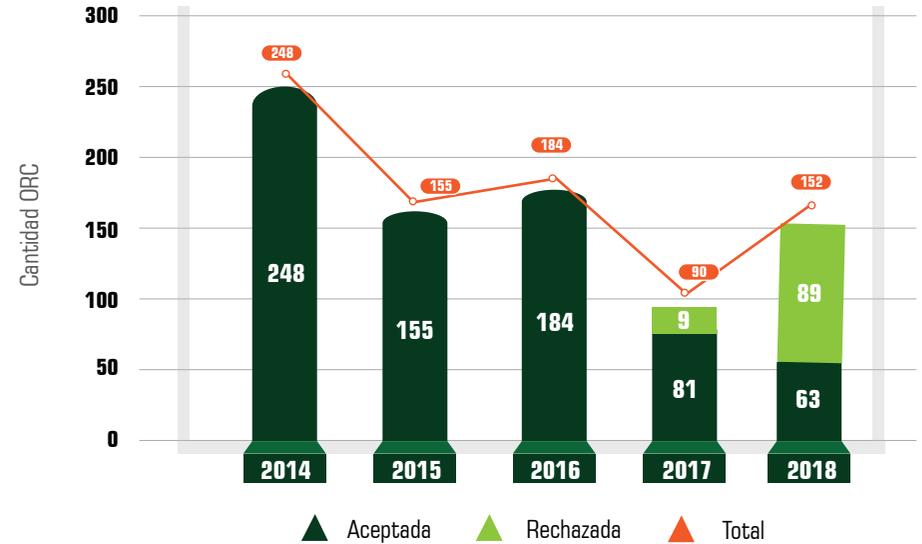
LOGROS ALCANZADOS EN MEJORA DE LA CALIDAD Y DISMINUCIÓN DE COSTOS DE PRODUCTOS MANUFACTURADOS

Se logró una disminución del **62%** en la cantidad total de Órdenes de Reclamos por Calidad - ORC - de la fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte y del **69,4%** en la fábrica Santa Bárbara aceptadas con respecto a la vigencia 2017.

Esto refleja que el aseguramiento de la calidad en los procesos se fortaleció reduciendo la salida de producto no conforme al cliente.



Órdenes de Reclamo - ORC - FEXAR 2014 - 2017



Órdenes de Reclamo - ORC - FASAB 2014 - 2017

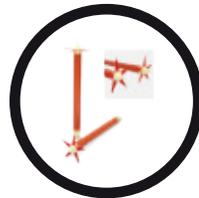


RESULTADOS DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES



FAGECOR

26 Sí cumplen
27 No cumplen
13 En proceso
6 Sol. muestra preserie



FEXAR

15 Sí cumplen
25 No cumplen
5 En proceso
6 Sol. muestra preserie



FASAB

70 Sí cumplen
22 No cumplen
0 En proceso
0 Sol. muestra preserie

Las gestiones realizadas se centraron en la consecución de proveedores para materias primas y servicios que no contaban con proveedores homologados o el único proveedor homologado presentó inconvenientes que no le permitían suministrar los elementos a Indumil.

Durante el año 2018 se emitieron 26 conceptos de homologación positivos para FAGECOR, 70 para FASAB y 15 para FEXAR; que corresponden al 36,1% para FAGECOR, 76% para FASAB y 29,4% para FEXAR, del total de las muestras analizadas en cada una de las fábricas. Lo que permitió incrementar el portafolio de proveedores y la obtención de precios competitivos en el mercado.

Otras gestiones realizadas por el Área de Homologaciones consistieron en la depuración de la información consignada en las bases de datos de los proveedores homologados, la formalización a los proveedores y validación de los efectos en las homologaciones por cambios en los documentos técnicos y el contacto y visitas técnicas a nuevos proveedores de diferentes materias primas y servicios. El 19 de septiembre de 2018, el Área de Homologaciones participó en la reunión de proveedores organizada por Indumil, en la cual se explicó el proceso de homologación, los requisitos y la información más relevante.

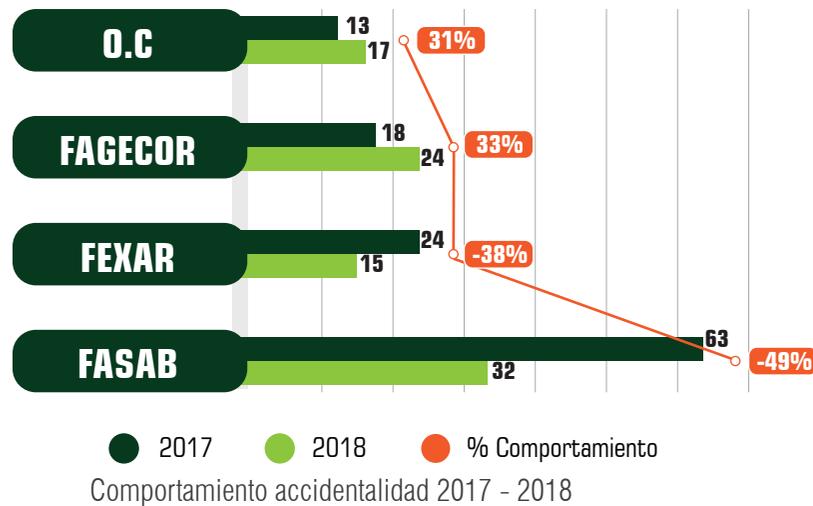


SALUD Y SEGURIDAD

EN EL TRABAJO

COMPORTAMIENTO ACCIDENTALIDAD

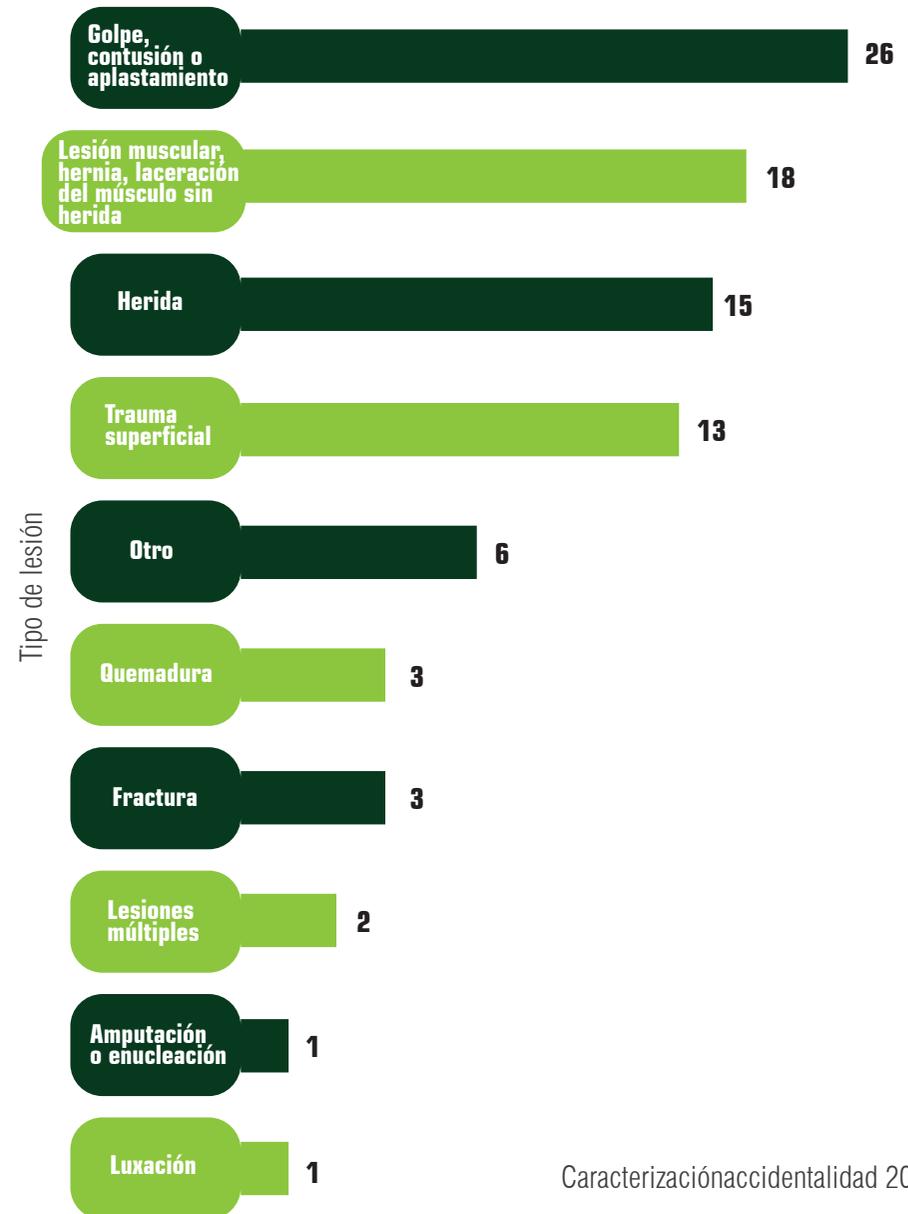
Del 1ro de enero a 31 de diciembre de 2018, en la Industria Militar se presentan 88 accidentes laborales, discriminados de la siguiente manera:



CARACTERIZACIÓN DE ACCIDENTALIDAD

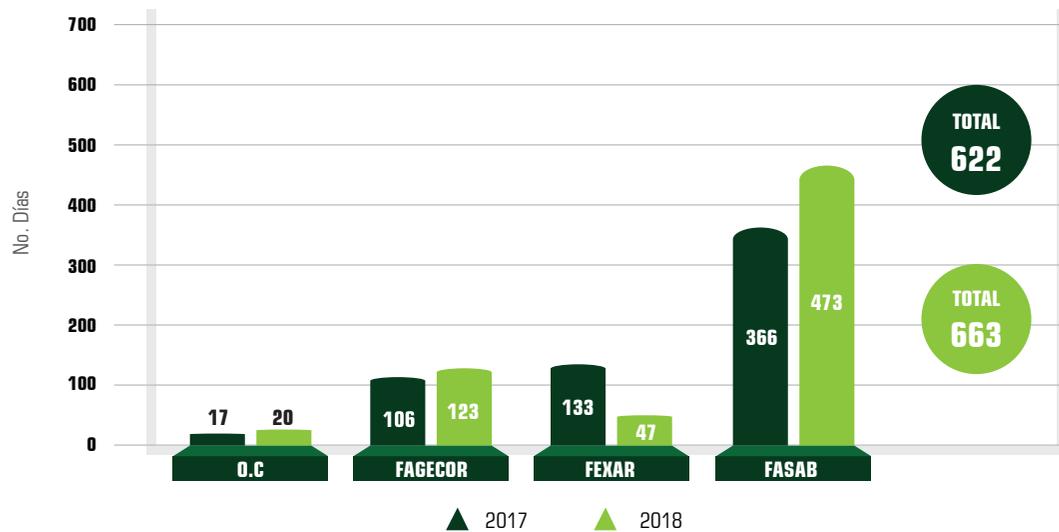
El comportamiento de la accidentalidad del 2018 en contraste con el año 2017 se redujo en un 25%, siendo FASAB la que tuvo mejor comportamiento en el número de accidentes reduciendo un 49% al igual que FEXAR que redujo un 38%, con respecto al indicador de la tasa de accidentalidad se tuvo un cumplimiento de 53% respecto a la meta.

En la caracterización de los accidentes según el tipo de lesión presentada en Indumil, se evidencia:



Caracterización accidentalidad 2018

SEVERIDAD



Días de incapacidad 2017 - 2018

El comportamiento del Indicador de Severidad del 2018 en contraste con el año 2017, presenta un aumento del 7%, siendo FASAB la mayor aportante con un 29%, al igual que FAGECOR y Oficinas Centrales con un aporte de 16% y 18% respectivamente. Se observa un comportamiento favorable en FEXAR reduciendo el número de días de incapacidad por accidentes laborales en un 65%.

PLAN DE EMERGENCIAS

Se fortaleció los programas de preparación y respuesta ante emergencias, ejecutando actividades relacionadas con simulacros de evacuación, rescate, atención de primeros auxilios en fábricas y Oficinas Centrales.

CAMPAÑAS SEMANA DE LA SALUD “DEJA LA RUTINA”

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.

EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Adquisición sirena electrónica con sistema de alarma de alerta temprana y notificación.



Adquisición estructura de carpado de vehículos, andamios certificados y escaleras de acceso tipo avión.



Adquisición de sistema de elevación para trabajo en alturas.



Instalación escalera de evacuación Torre concentración de ácidos.



Sistemas de duchas lavaojos portátiles



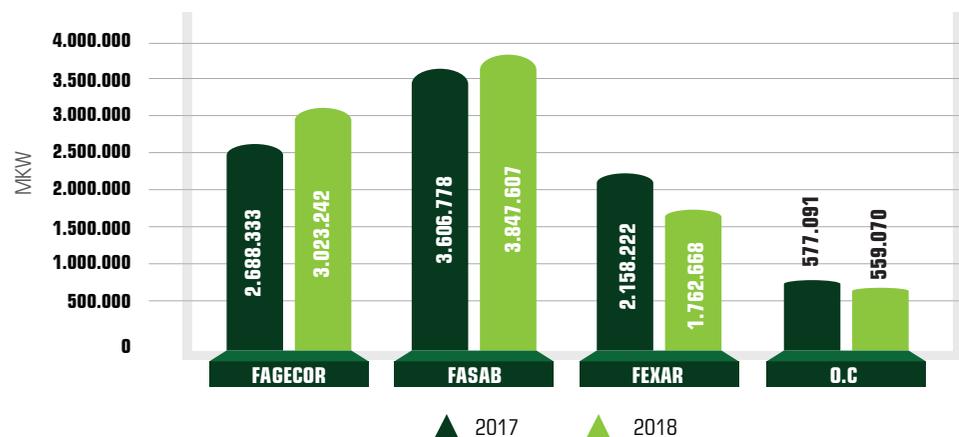
Instalación de escaleras, plataformas y mejoramiento de diques de contención de derrames



PROGRAMA DE AHORRO Y USO EFICIENTE DE RECURSOS ENERGÍA Y AGUA

Para dar cumplimiento al programa de ahorro y uso eficiente de energía, se establecieron actividades encaminadas a reducir el consumo de energía en cada unidad de negocio evidenciando un comportamiento similar al año 2017. En la vigencia anterior el consumo total fue 9.030.424 Mkw mientras que el año 2018 presento un consumo total de 9.192.588 Mkw.

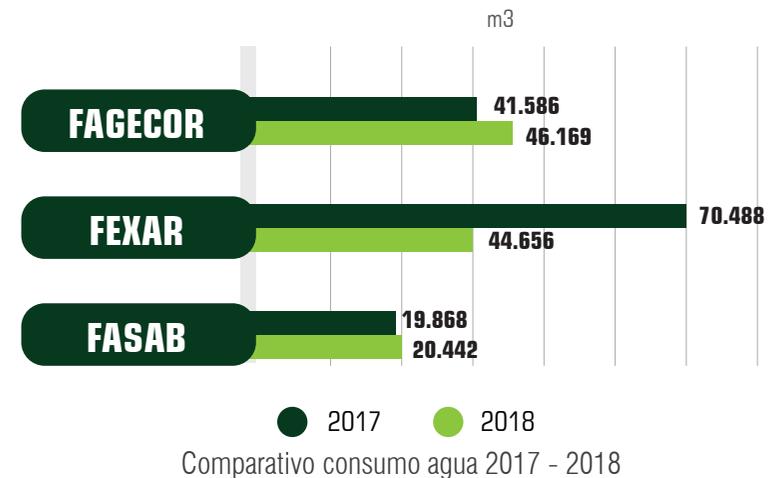
A continuación se presenta los consumos realizados en cada una de las dependencias en el año 2018.



Comparativo reducción consumo de energía 2017 - 2018

Para dar cumplimiento al programa de gestión del recurso hídrico, se estableció la meta de disminuir en un 5% el consumo con respecto al año anterior (2017). De lo cual se cumple con la meta y se disminuye en un 16% el consumo de agua respecto a la vigencia anterior.

Con respecto al seguimiento que se lleva, a continuación se presenta los metros cúbicos extraídos en cada una de las dependencias en el año 2018.

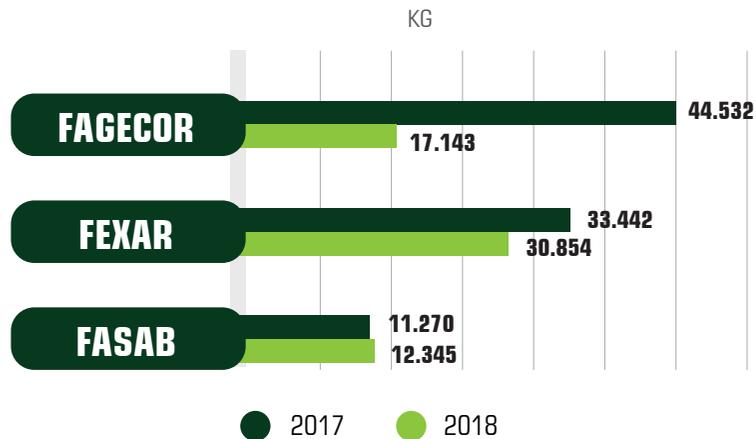


Comparativo consumo agua 2017 - 2018

PROGRAMA GESTIÓN DE RESIDUOS PELIGROSOS

En marco del cumplimiento de la legislación referente al manejo integral de residuos peligrosos se realiza disposición de estos mediante empresas autorizadas, minimizando el impacto ambiental que pueden generar su incorrecta manejo.

Para dar cumplimiento al programa de gestión de residuos peligrosos, se estableció la meta de disminuir en un 5% con respecto al año anterior (2017). De lo cual se cumple con la meta y se disminuye 32% de la generación de residuos peligrosos.



Comparativo generación residuos peligrosos 2017 - 2018

INDUMIL como empresa social y ambientalmente responsable, realiza actividades de capacitación a los funcionarios en el programa de residuos sólidos con el fin de fortalecer la reducción en la generación de residuos.



CAPÍTULO

3

GESTIÓN
ADMINISTRATIVA



PROCESO **GESTIÓN DE COMPRAS**

El proceso de compras en el 2018 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 y 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 \$ 5.626 millones de pesos.

Durante la vigencia 2018 se suscribieron Ciento Setenta y Tres (173) contratos de los cuales el 26% corresponden a compras de origen importado y el 74% a compras nacionales. En comparación con el año 2017, se presentó un decremento del 10% en las compras importadas y en las nacionales se mantuvo la suscripción de los contratos.

Destino	2014		2015		2016		2017		2018	
	Imp.	Nal.								
Oficinas Centrales	13	44	21	36	23	46	30	39	29	31
Fagecor	8	90	15	32	7	37	8	14	3	37
Fexar	9	69	8	46	13	34	8	40	12	42
Fasab	1	34	0	30	0	17	4	35	1	18
Fuerzas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	31	237	44	144	43	134	50	128	45	128

Contratos nacionales e importados 2014 - 2018



COMPRAS NACIONALES 2018

En el año 2018 el valor de las compras nacionales alcanzó la cifra de \$ 57.690,01 millones de pesos, con respecto al año 2017 se presentó un decremento del 19% en el valor total de la contratación.

Destino	2014	2015	2016	2017	2018
Oficinas Centrales	87.731,69	32.161,18	60.746,65	31.961,50	27.836,20
Fagecor	13.471,54	8.736,59	15.334,71	4.404,56	6.779,37
Fexar	26.724,15	11.429,66	11.541,33	11.660,62	18.867,03
Fasab	3.008,73	2.937,97	2.102,05	23.492,84	4.207,41
TOTAL	130.936,11	55.265,40	89.724,74	71.519,52	57.690,01

Valor Contratación Nacional 2014-2018 – (Cifras en millones de pesos)

COMPRAS IMPORTADAS 2018

Destino	2014	2015	2016	2017	2018
Oficinas Centrales	8.178.209,00	31.184.391,98	44.437.966,39	38.088.308,23	44.340.433,52
Fagecor	1.238.189,00	9.924.954,11	4.808.548,28	408.897,25	306.068,25
Fexar	18.421.547,00	4.851.064,65	6.601.238,46	5.571.715,00	3.605.869,97
Fasab	758.400,00	-	-	851.363,66	65.416,15
Fuerzas	-	-	-	-	-
TOTAL	28.596.345,00	45.960.410,74	55.847.753,13	44.951.704,59	48.317.787,89

El valor de la contratación importada durante el año 2018 ascendió a 48,31 millones de dólares, presentando un incremento del 7% con respecto a la vigencia

Valor Contratación Importada 2014-2018 – (Cifras en Dólares)

Durante el 2018 se suscribieron tres (3) contratos en euros por la suma de € 201.425,30

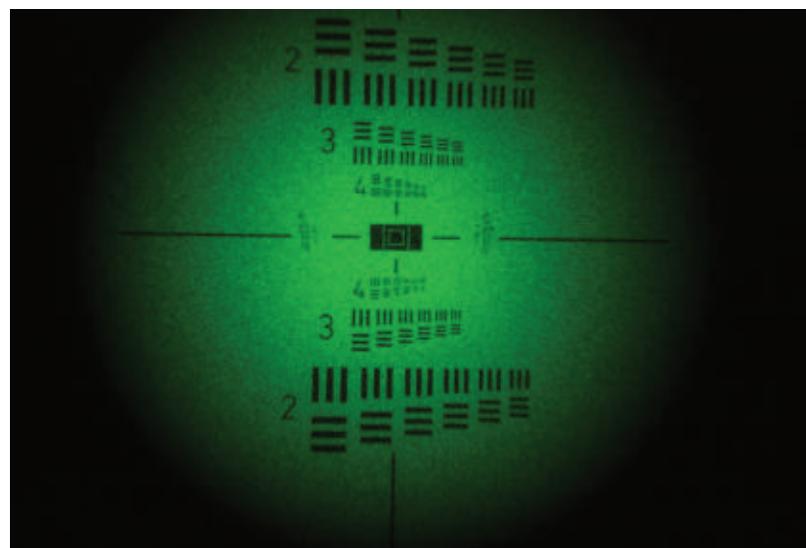
Destino	2014	2015	2016	2017	2018
Oficinas Centrales	-	151.032,14	129.008,74	306.275,00	58.091,29
Fagecor	-	-	205.738,03	125.178,14	143.334,01
TOTAL	-	151.032,14	334.746,77	431.453,14	201.425,30

Valor Contratación Importada 2014-2018 – (Cifras en en Euros)

CONTRATOS ADICIONALES EN VALOR SUSCRITOS EN EL 2018

En la vigencia 2018 se suscribieron 61 contratos adicionales en valor que alcanzaron la suma de **\$ 46.555,86** millones de pesos y 12 en dólares por un valor de **\$ 42,19** millones de dólares.

En comparación con el año 2017 los contratos adicionales en valor suscritos en pesos, se incrementó en un 6.02% y disminuyó en un 8.9% el valor de los contratos adicionales suscritos en dólares.

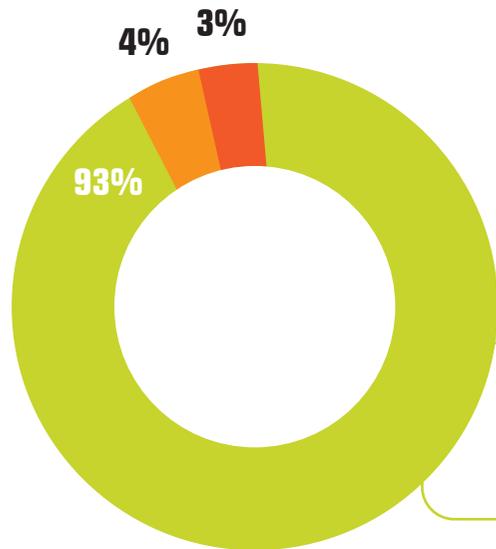


Visor nocturno

03 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

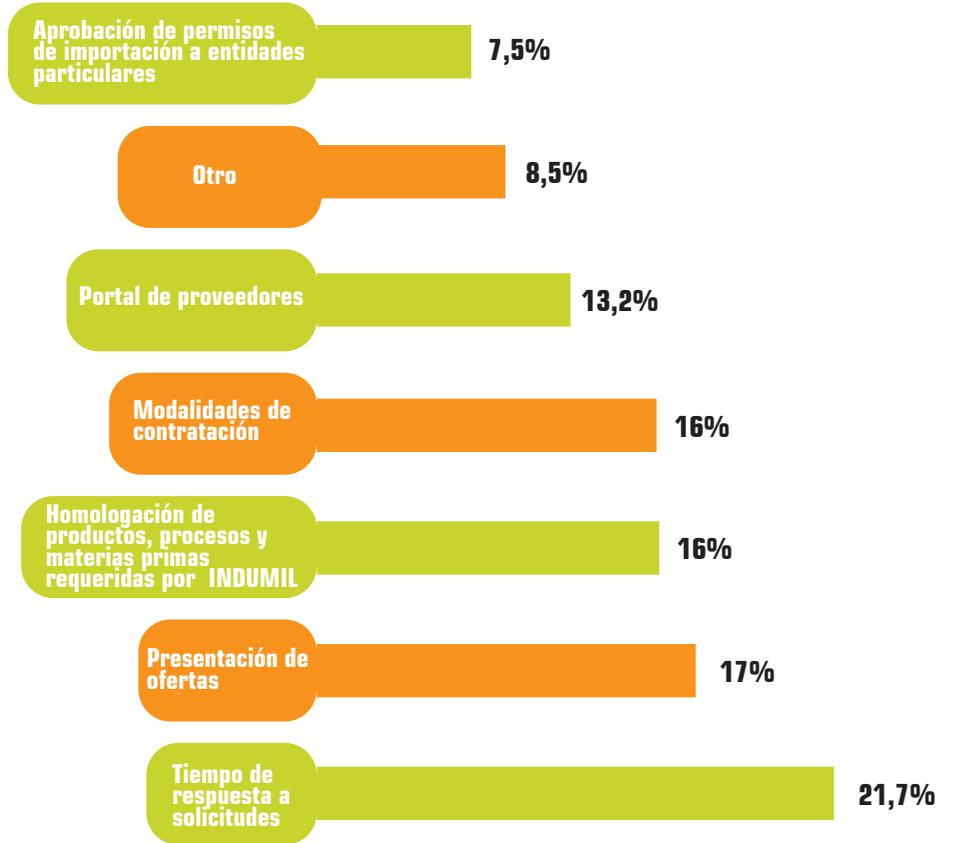
ENCUESTA A **PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA MILITAR**

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.



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

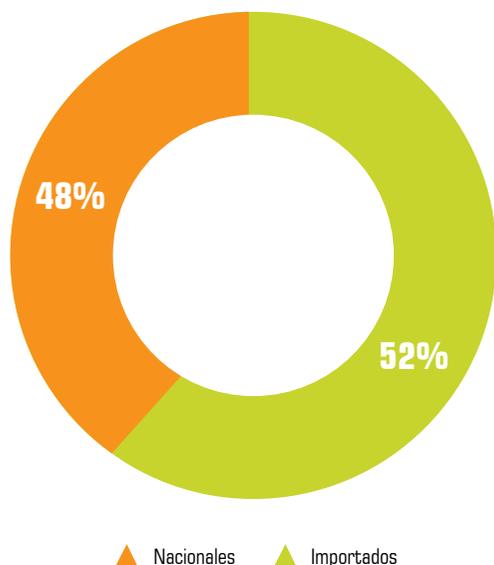
▲ Sí ▲ No ▲ No contestó



Aspectos que los proveedores consideran que INDUMIL debe mejorar

GESTIÓN EN COMPRAS AHORROS GENERADOS

La iniciativa de disminuir costos en las compras permitió a la Industria Militar generar ahorros en el 2018 por **\$ 5.626 millones** de pesos.

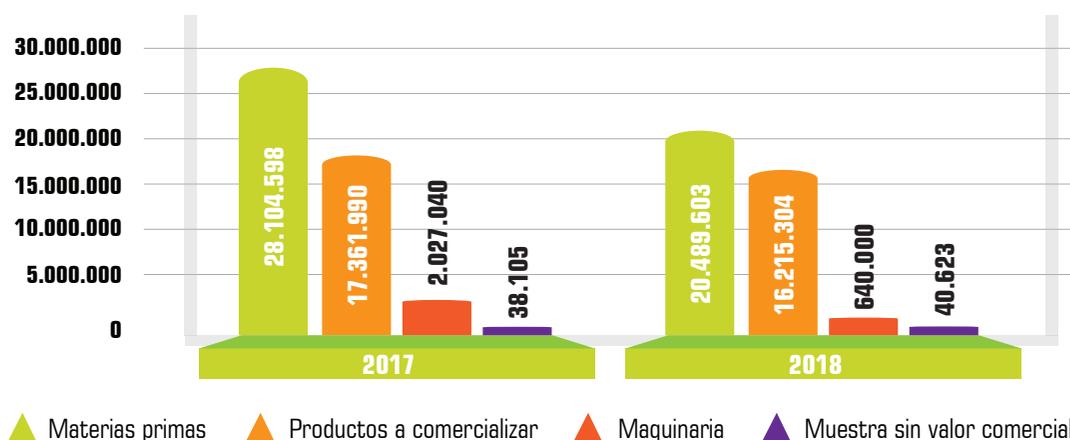


PROCESO GESTIÓN COMERCIO EXTERIOR – IMPORTACIONES

En el año 2018 se importaron y nacionalizaron materias primas, productos terminados y maquinaria por un valor total de USD 37.385.531,06 para el desarrollo de los procesos productivos, comerciales y de servicios de la Industria Militar, con respecto al año 2017 el valor de las importaciones presentó un decremento de un 21%.

Solicitante	2014	2015	2016	2017	2018
Oficinas Centrales	16.741.039,71	21.389.812,36	14.135.688,68	12.715.431,95	15.230.990,39
Fábricas	45.909.085,74	36.467.715,69	30.065.038,57	33.006.810,94	22.154.540,67
Fuerzas	89.307,28	758.400,00	789.225,10	1.809.491,17	-
TOTAL USD	62.739.432,73	58.615.928,05	44.989.952,35	47.531.734,06	37.385.531,06

Valor de las importaciones 2014-2018

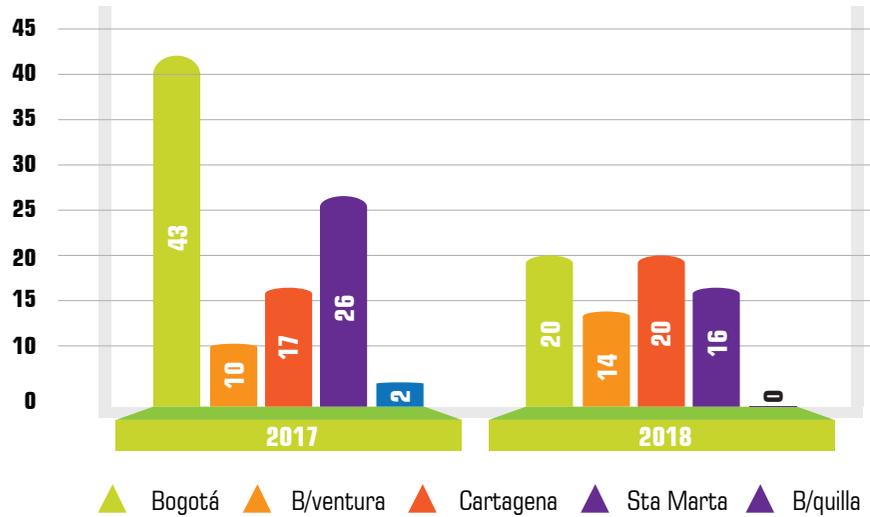


Valor de las importaciones por tipo de material en dólares

03 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

IMPORTACIÓN Y EXPORTACIONES

El material ingresado por la totalidad de las aduanas nacionales decreció un 28.57% con respecto al año 2017, debido a la disminución en la importación de productos terminados y materias primas.



Ingreso importaciones por Aduana 2017 - 2018



EXPORTACIONES PRODUCTOS 2018

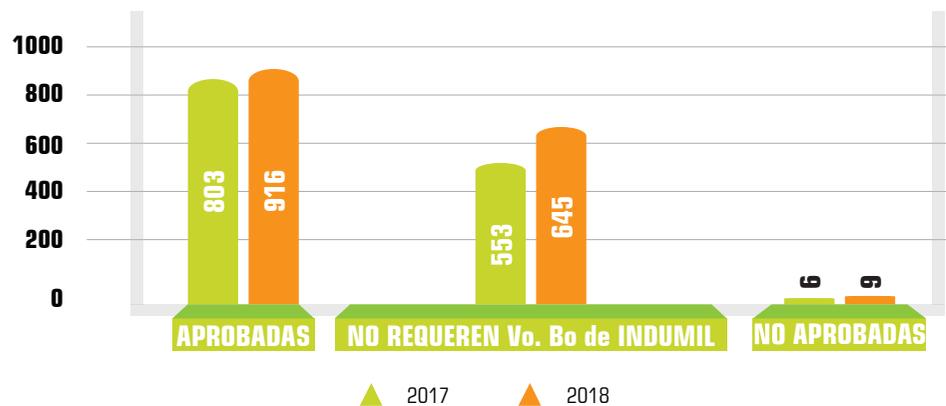
La Industria Militar durante la vigencia 2018 realizó 16 exportaciones por un valor de USD 23.513.898,86, con respecto al 2017 el valor se incrementó en un 624.21%.

País exportación	Total USD	%	Cantidad Exportaciones
Emiratos Arabes	22.420.000	95%	1
Paraguay	474.986	2%	1
Suriname	297.600	1%	2
Israel	284.539	1%	8
Estados Unidos	36.774	0%	4
Total Exportaciones USD	23.513.898	100%	16

Valor de las exportaciones 2018 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, 1.570 solicitudes de licencias de importación radicadas en la Ventanilla Única de Comercio Exterior - VUCE.



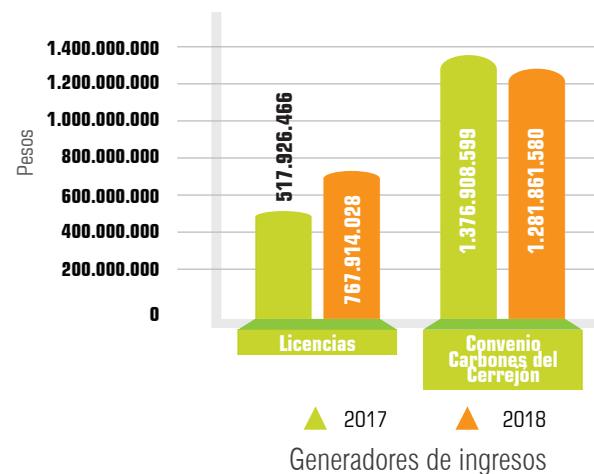
No. de licencias de importación tramitadas 2017 - 2018

Con respecto a la vigencia 2017 se presentó un incremento del 15% 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 2018 el valor de \$ 2.049.775.608 por concepto de administración a las entidades particulares y a Carbones el Cerrejón a través del convenio suscrito. En comparación con el año 2017 se presentó un incremento del 8%.



Generadores de ingresos

GESTIÓN DE CONSTRUCCIONES

La División de Servicios Generales gestionó durante la vigencia 2018 la ejecución de proyectos de inversión de infraestructura y proyectos de mantenimiento mayor de infraestructura para las plantas industriales, almacenes comerciales e instalaciones físicas y administrativas de la INDUSTRIA MILITAR, mediante los cuales contribuyó al mejoramiento de la gestión estratégica, comercial e industrial de la empresa.

PROYECTOS DE INVERSIÓN DE INFRAESTRUCTURA EJECUTADOS O EN EJECUCIÓN

Los proyectos de inversión correspondientes a obras de infraestructura y estudios técnicos que iniciaron su ejecución durante la vigencia 2018, se relacionan a continuación:

**Proyecto 6701**

Contrato de obra No. 105/2017

Objeto: Obra civil en la modalidad llave en mano para el diagnóstico, diseño y cambio de cubiertas, canales y bajantes FASE I - FAGECOR.



Obra \$546.443.200
Interventoría \$51.765.000

Estado actual

Recibido y liquidado.

**Proyecto 6824**

Contrato de interventoría No. 2-109/2017

**Proyecto 6934**

Orden de compra No. 45-1140/2017

Objeto: Estudios técnicos para la adecuación Taller de Acabados Superficiales - FAGECOR.



Valor \$ 70.000.001

Estado actual

Recibido y liquidado

**Proyecto 6914**

Contrato de Obra No. 178/2017

Objeto: Obra civil en la modalidad llave en mano para el diseño, adecuación y construcción laboratorio de diseño y desarrollo FAGECOR.



Valor \$161.135.000

Estado actual

Recibido y liquidado



FÁBRICA DE EXPLOSIVOS ANTONIO RICAURTE



Proyecto 7321

Orden de compra No.
45-2277/2017

Objeto: Evaluación estructural y diseños placa Almacén General FAGECOR.



Valor \$ 37.770.600

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 \$ 36.295.000

Estado actual
Recibido y liquidado



Proyecto 6870

Contrato de obra No.
108/2017

Objeto: Llave en mano para el cambio de cubiertas, canales y bajantes - FASE 2.



Obra \$820.244.903
Interventoría \$81.000.000

Estado actual
Recibido y liquidado.



Proyecto 6989

Contrato de Obra No.
3-176/2017

Objeto: Construcción y mejoramiento de diques y plataformas de unidades 200 para cumplimiento condiciones seguridad mínimas según NFPA 30 en la Planta de Explosivos Comerciales FEXAR.



Valor \$108.446.203

Estado actual
Recibido y liquidado



**Proyecto 7488**Orden de compra No.
45-2286/2017**Objeto:** Estudios técnicos construcción estructura de contención y patio de maniobras unidad 200 FEXAR.**Valor** \$ 70.421.225**Estado actual**

Recibido y liquidado

FÁBRICA SANTA BÁRBARA**Proyecto 7322**Orden de compra No.
45-2245/2017**Objeto:** Diseño de tanque y diagnóstico de piso Taller de Fundición FASAB.**Valor** \$ 26.180.000**Estado actual**

Recibido y liquidado

ALMACENES COMERCIALES**Proyecto 7086**Orden de compra No.
45-2289/2017**Objeto:** Mantenimiento almacén comercial Barranquilla.**Valor** \$9.775.813**Estado actual**

Recibido y liquidado

**Proyecto 7217**Orden de compra No.
45-2279/2017**Objeto:** Mantenimiento Contenedores - Ponedera Atlántico.**Valor** \$71.479.610**Estado actual**

Recibido y liquidado





Proyecto 6869

Orden de compra No.
45-1350/2017

Objeto: Diagnóstico y diseño para el mantenimiento, adecuación y/o reconstrucción de tres (3) polvorines en Ponedera Atlántico INDUMIL.



Valor \$ 47.600.000

Estado actual

Recibido y liquidado

GESTIÓN DE TRANSPORTES

La División de Servicios Generales a través del área de transportes desarrolló actividades logísticas para la prestación oportuna del servicio de transporte terrestre de carga, permitiendo realizar la distribución y entrega de las materias primas, insumos, materiales y productos terminados, en las diferentes unidades de negocio y los almacenes comerciales de la INDUSTRIA MILITAR, para contribuir al cumplimiento de los compromisos comerciales adquiridos por la empresa.

Durante el año 2018 se movilizaron en total 1.365 vehículos de transporte de carga a nivel nacional (aproximadamente 114 vehículos mensuales) en los cuales se transportaron aproximadamente 21.742 toneladas.

La relación entre kilogramos transportados y los costos asociados a los movimientos de carga desarrollados en las diferentes rutas de transporte durante la vigencia 2018, se presentan a continuación:

Rutas	Vigencia 2017 Ton.	Vigencia 2018 Ton.
Ruta norte	2.562	2.324
Ruta nor-occidente	4.230	3.634
Ruta sur	1.296	1.454
Otros servicios (Comercio exterior, fábricas, almacenes comerciales)	12.544	14.330
Total Toneladas	20.633	21.742

Relación de peso transportado en toneladas vigencias 2017 - 2018

Revisando los resultados obtenidos del transporte terrestre de carga entre los periodos 2017 y 2018 se encuentra que durante la vigencia 2018 se presentó un aumento en el movimiento de carga cercano al **1.109 toneladas** transportados, representando un incremento cercano al 5,38% sobre el movimiento de carga realizado en el año 2017.

TRANSPORTE DE PERSONAL

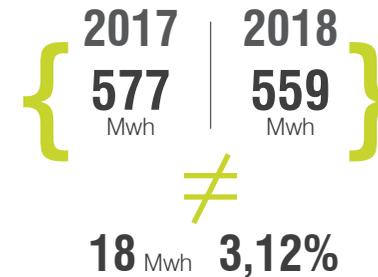
El servicio de transporte terrestre de personal durante la vigencia 2018 fue prestado por la empresa **TESCOTUR** para Oficinas Centrales y las fábricas FAGECOR y FEXAR; en el caso de la fábrica FASAB el servicio de transporte de personal fue prestado por la empresa **COTRACERO**, beneficiando aproximadamente a 1.457 funcionarios de las diferentes unidades de negocio.

GESTIÓN ÁREA DE FUNCIONAMIENTO

La División de Servicios Generales a través área de funcionamiento desarrolló actividades de apoyo logístico que permitieron garantizar el suministro de los servicios públicos en la INDUSTRIA MILITAR, así como la prestación del servicio de alimentación para los funcionarios y de aseo para todas las áreas de la empresa. De igual manera gestionó el suministro de insumos en general para satisfacer las diferentes necesidades de la empresa.

**COMPARATIVO DE CONSUMOS Y COSTOS
DEL SERVICIO PÚBLICO DE ENERGÍA
ELÉCTRICA EN OFICINAS CENTRALES**

Los datos correspondientes al consumo y el costo del servicio público de energía eléctrica en Oficinas Centrales registrados durante la vigencia 2018 se presentan a continuación:



Realizando la comparación del consumo acumulado de energía eléctrica registrado durante el año 2018 (559 Mwh) con el consumo registrado en el año anterior (577 Mwh) se encuentra una disminución de 18 Mwh entre los dos periodos lo que representa una reducción del 3,12% en el consumo.



Costo servicio público energía 2017 - 2018

En cuanto al costo del servicio público de energía eléctrica registrado durante la vigencia 2018 (\$251,61 millones) se encuentra un incremento de \$ 8,41 millones en la facturación respecto al periodo anterior (\$243,20 millones), lo que corresponde a un aumento del 3,46% en comparación al costo del servicio registrado durante la vigencia 2017, incremento justificado por el aumento en el costo de las tarifas de servicios públicos.

COMPARATIVO DE CONSUMOS Y COSTOS DEL SERVICIO PÚBLICO DE ACUEDUCTO EN OFICINAS CENTRALES

Los datos correspondientes al consumo y el costo del servicio público de acueducto en Oficinas Centrales registrados durante la vigencia 2018 se presentan a continuación:



Realizando la comparación del consumo acumulado del servicio de acueducto presentado en la vigencia 2018 (4603 m³) respecto al consumo acumulado durante la vigencia 2017 (4211 m³) se encuentra un aumento de 392 m³, lo cual representa un incremento del 9,31% en el consumo.

Comparando el costo acumulado del servicio de acueducto presentado durante la vigencia 2018 (\$ 23,52 millones) respecto al costo registrado la vigencia anterior (\$ 20,23 millones) se observa un aumento de \$3,29 millones en el valor del servicio, lo cual representa un incremento del 16,26% en el costo del servicio. En consideración al incremento registrado en el servicio de acueducto, la División de Servicios Generales desarrollará actividades de revisión y reemplazo de las llaves lavamanos y accesorios para sanitarios, de manera que se mantenga regulación en los estándares de consumo de agua.

SERVICIO DE ASEO

Durante la vigencia 2018 la División de Servicios Generales adelantó a través de la Tienda Virtual del Estado Colombiano (Colombia Compra Eficiente) el proceso de contratación para la prestación del servicio de aseo en las instalaciones administrativas de Oficinas Centrales, Fábricas y Centro Vacacional INDUMIL en Melgar.



SERVICIO DE ALIMENTACIÓN

La prestación del servicio de alimentación en la INDUSTRIA MILITAR se encuentra a cargo de la Sociedad Hotelera Tequendama - Catering Tequendama, de acuerdo con el contrato Interadministrativo No. 1-093/2018. Por parte de este contrato se facturó un total de **\$ 2.569.653.625**, para garantizar el suministro de refrigerio y servicio de alimentación para los funcionarios de la empresa.

SUMINISTRO DE DOTACIONES ADMINISTRATIVAS

La División de Servicios Generales adelantó a través de la Tienda Virtual del Estado Colombiano (Colombia Compra Eficiente) el proceso de adquisición de la dotación vestuario y calzado para el personal administrativo que labora en Oficinas Centrales y en las Fábricas.

Al cierre de la vigencia 2018 se realizó la entrega de las dotaciones correspondientes para los funcionarios administrativos de la empresa.

GESTIÓN DE INVENTARIOS (Activos Fijos)

Como parte de las actividades desarrolladas por la División de Servicios Generales en la vigencia 2018 relacionada con la gestión de activos fijos, se destacan las siguientes:

- **Identificación, verificación y toma física de inventarios:** Se desarrolló la identificación de los activos fijos de Oficinas Centrales mediante etiquetas adhesivas de seguridad, las cuales tienen la

información del número de activo correspondiente. De igual manera y en cumplimiento de la Directiva de Cierre contable de la vigencia 2018 se adelantó la verificación y toma física del 100% de los inventarios de Oficinas Centrales.

- **Reclasificación:** Se llevó a cabo la reclasificación de los elementos incluidos en las cuentas 1073 – Muebles y enseres; 1110 – Maquinaria y equipo de oficina; 1120 – Redes, líneas y cables; 1130 – Equipo de comunicaciones; 1180 – Herramientas.
- **Resoluciones de baja de activos fijos:** Para contribuir con la depuración y feneamiento de la cuenta fiscal del año 2018, se ejecutaron las actividades administrativas que permitieron llevar a cabo la realización de las Resoluciones de Baja No. 214 de 03 de Septiembre de 2018 y No. 318 del 20 de diciembre de 2018.
- **Acta de baja de elementos de control:** La División de Servicios Generales adelantó las actividades correspondientes a la depuración de los inventarios de Oficinas Centrales, para lo cual se desarrollaron las actividades administrativas que permitieron la realización de las Actas de Baja de Elementos de Control No. 003 del 16 de agosto de 2018 y No. 005 del 23 de Noviembre de 2018.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

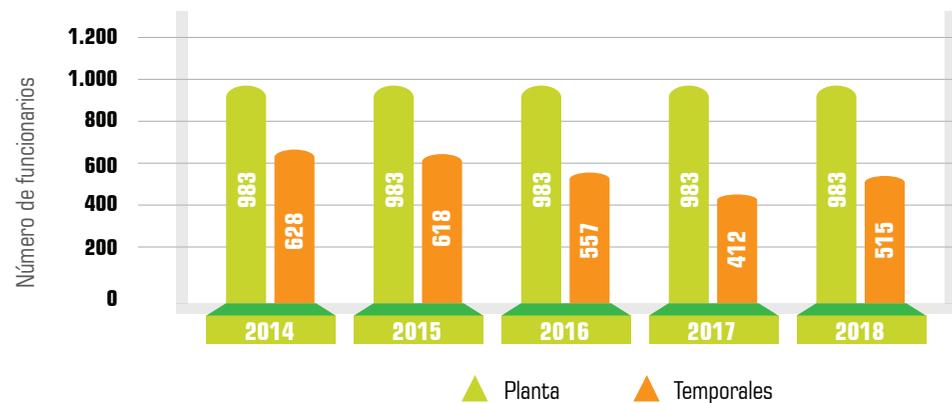
La Gestión del Talento Humano es una de las dimensiones fundamentales dentro del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), pues cumple como eje central para el desarrollo de una organización, toda vez que todo el personal que labora en la Industria Militar con su dedicación y esfuerzo contribuye con el cumplimiento de la misión y visión de la Entidad.

Por lo anterior, Indumil ha robustecido los criterios de selección del personal que ingresa a laborar en la Organización, contratando personal capacitado y con experiencia, lo que permite aumentar los índices de productividad, competitividad y calidad de los productos y servicios que se comercialización. Los esfuerzos aunados por parte de la División Administración de Personal en cuanto al mejoramiento y fortalecimiento del Talento Humano se sintetizan de la siguiente manera.

PLANIFICACIÓN Y MEJORA DE LAS PERSONAS

Generación de empleo

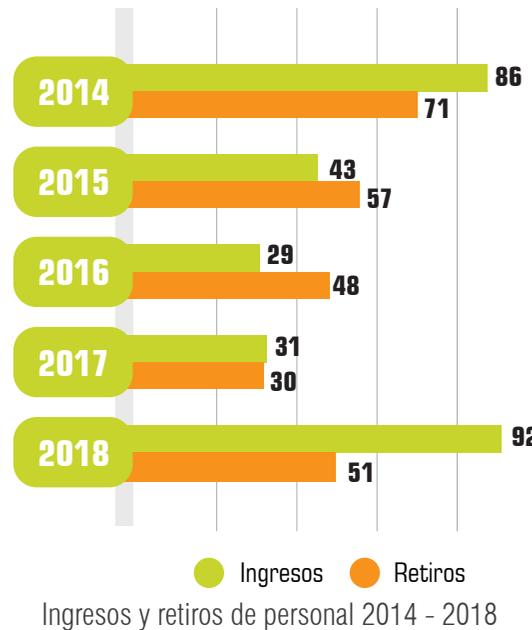
Para la vigencia 2018, la generación de empleo tuvo una cifra de 1498 empleos entre funcionarios de planta y misión, quienes contribuyeron con su trabajo diario en la consecución de resultados que impactaron en el cumplimiento del plan operativo y en los proyectos desarrollados por la Industria Militar.



Persona vinculado con INDUMI 2014 - 2018

Ingreso y retiro de personal

En el diagrama se observa el comportamiento de ingreso y retiro de personal de planta durante los últimos cinco (5) años:



Es importante resaltar que, en el año 2018, se incorporo en las vacantes de la planta de personal de INDUMIL, a ciudadanos que venían prestando sus servicios a la Empresa Industrial a través de la Empresa Temporal.

Rotación de personal por retiro voluntario

Para la vigencia 2018 el índice de rotación de personal obtuvo un total acumulado de **5,19%**, lo que representó un incremento frente a la vigencia inmediatamente anterior, la cual obtuvo el **2,0%** acumulado. Parte de este retiro obedeció a la adquisición del estatus de pensionados de algunos de nuestros colaboradores, el lamentable fallecimiento de tres (3) de nuestros trabajadores, renuncias a los cargos de empleados públicos y terminación de contratos de trabajo.

Aunque se haya presentado un incremento entre vigencias, el resultado del índice estuvo por debajo de la meta anual establecida por la gerencia, la cual estaba fijada para el **7,2%** de rotación.

Promociones salariales

En la vigencia 2018 se han conservado los principios de equidad e imparcialidad, otorgando las promociones en consideración al desempeño individual y al trabajo colectivo de los funcionarios, con fundamento en lo establecido en el “Instructivo de Promociones, traslados y ascensos – IM OC DAP IN 004”, esto permitió conceder 72 promociones, discriminadas así:



DESARROLLO DE LAS PERSONAS

Programa de capacitación y desarrollo de personal

Al igual que en vigencias anteriores, una iniciativa estratégica del proceso de administración de personal fue contribuir al fortalecimiento de las competencias y habilidades de nuestros colaboradores, para ello se realizaron en la Entidad 248 capacitaciones, entre internas y externas, fomentando la formación del personal que conforma los diferentes equipos de trabajo, para contribuir al mantenimiento de los diferentes sistemas de gestión, conforme a las normativas vigentes.



CENTRO VACACIONAL MELGAR

Considerando las remodelaciones efectuadas al centro vacacional en el año 2017, este espacio ha acogido a los funcionarios de las diferentes unidades de negocio y sus familias, quienes han compartido espacios de bienestar y recreación a lo largo del año, una vez han presentado las solicitudes ante la División Administración de Personal, proceso encargado de administrar el centro vacacional y la asignación de cupos del centro vacacional.

En el centro vacacional, los huéspedes de la Industria Militar cuentan con el servicio de alojamiento, alimentación, zonas lúdicas y zonas húmedas, lo que permite garantizar un ambiente de descanso y bienestar, en dónde pueden compartir con sus familias y los demás visitantes.



ACTIVIDADES DE BIENESTAR Y AMBIENTE LABORAL

Dentro del desarrollo de esta iniciativa la Industria Militar extiende un reconocimiento a todos los colaboradores, quienes estuvieron prestos a asistir y atender con la mejor disposición todas las actividades que propendían el bienestar, ambiente laboral, el fortalecimiento de relaciones interpersonales y permitían compartir con los compañeros de trabajo en los diferentes escenarios lúdicos.

Algunas de las actividades realizadas a lo largo del año fueron: día de la mujer y del hombre, día de la secretaria, beneficios educativos, celebración día de la madre y del padre, campeonatos deportivos (tejo, rana y fútbol), actividad de pre pensionados, celebración de cumpleaños, novenas navideñas y la actividad de cierre de gestión de la Entidad.

A continuación, se realiza una breve reseña de las actividades más significativas en las cuales contamos con la participación de los colaboradores en 2018.

Mi Jefe demuestra interés en mí como persona y no tan sólo como colaborador: Día del hombre y la mujer



La Industria Militar como muestra del reconocimiento personal antes que lo laboral, celebra la igualdad de condiciones para hombres y mujeres y por ello encamina sus esfuerzos para conmemorar la contribución de nuestros colaboradores quienes son parte fundamental de la Entidad con el esfuerzo diario de sus labores.

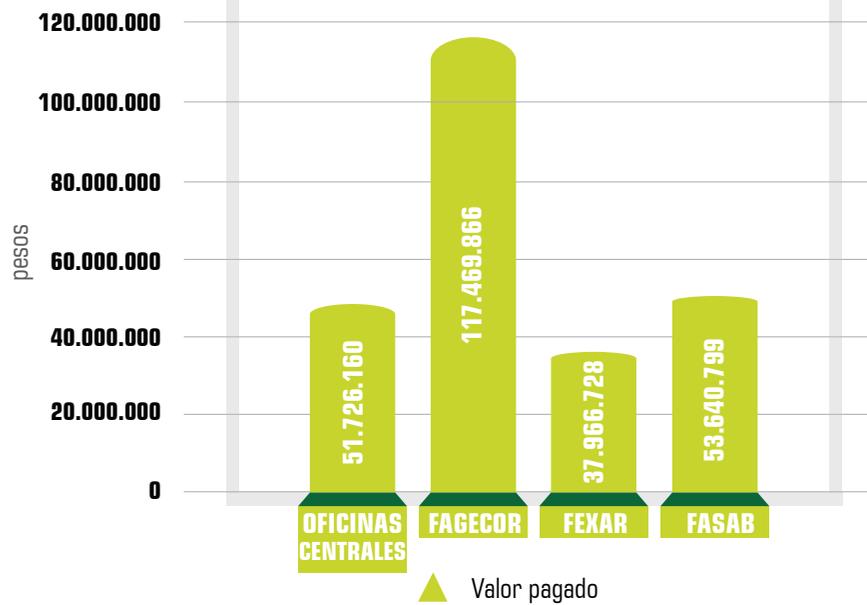
Mi Jefe demuestra interés en mí como persona y no tan sólo como colaborador: Día de la madre y del padre



Para la Industria Militar la familia es un pilar fundamental y nuestros colaboradores además de ser compañeros de trabajo y nuestra fuerza laboral, son padres y madres quienes realizan su mejor trabajo para formar a la siguiente generación de ciudadanos ante nuestra sociedad. Por ello, hemos querido exaltar su dedicación a través de un pequeño homenaje que les motive a continuar con esta labor sin fin.

BENEFICIOS EDUCATIVOS

En Indumil nos interesamos por la educación de nuestros colaboradores, por ello en la vigencia 2018 entregamos **\$260.803.553** a los funcionarios de planta y sus hijos, como apoyo económico para la formación profesional y así contar con personal más calificado y mejor capacitado para atender las necesidades de la Industria Militar.



Beneficios educativos 2018

Mi contribución aquí es importante: Día de la secretaria



Durante el mes de abril se llevó a cabo la celebración del día de la secretaria, como reconocimiento a los colaboradores que con su empeño y dedicación desarrollan esta loable labor en los diferentes procesos y contribuyen con su dedicación y cariño al mejoramiento continuo de todos los procesos y la armonización del talento humano.

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

A lo largo del 2018 los colaboradores de la Industria Militar tuvieron la oportunidad de participar en actividades dedicadas al deporte y la recreación, a través de las cuales pueden interactuar con sus compañeros de trabajo y compartir un espacio lúdico para poner a prueba sus destrezas y habilidades en una sana competencia, en donde el único ganador es el trabajo en equipo.

Años maravillosos: Pre pensionados

La Industria Militar a través de la actividad brindó una asesoría a los funcionarios en etapa pre pensional, asesoría que incluyó temas de salud, alimentación, ocupación del tiempo libre y entre otras temáticas que buscan brindar opciones de adaptación y aprovechamiento de la etapa de jubilación, demostrando una vez más que para Indumil, todos nuestros colaboradores son importantes incluso una vez lleguen a la edad pensional y en su día a día cambien un escritorio o una fábrica, por los espacios de descanso y compartir en familia.

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



Como es costumbre en la Industria Militar, finalizando el mes de octubre se realizó la celebración del aniversario No. 64, dónde se realizó la actividad formal y recreo deportiva para las diferentes unidades de negocio, en donde tuvimos la oportunidad de otorgar un reconocimiento a los trabajadores que han cumplido más de un quinquenio de labores sirviendo a la Industria.

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



Para la Industria Militar es importante fortalecer los vínculos con todos nuestros colaboradores, por lo tanto, ha realizado durante los meses de junio y diciembre la celebración de los cumpleaños de los cerca de 1500 funcionarios que forman parte de la Entidad, en una actividad que estimula el compañerismo, la confianza, las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia.

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

En el mes de Diciembre la Organización llevó a cabo un almuerzo que contó con la presentación de la escuela de Salsa de Indumil (Indusalsa), quienes amenizaron el evento en donde además se realizó la entrega de anchetas a los funcionarios y premiación de campeonatos deportivos que se ejecutaron en la Entidad y donde el Gerente General entregó un balance de la gestión y resultado de Indumil del 2018.



TOFEX 337,5g
SIVO - EXPLOSIVO
GOTÁ D.C.-COLOMBIA



UN 0042

INDUMIL INDUSTRIA MILITAR
FABRICA ANTONIO RICAURTE

Prodi	
Añot	
Caja	
Canti	
Peso	
Peso	

ADVERTEN
+ ALMACEN
+ ACTIVAR U
+ ANTES DE
DE LUJO DA
WARNING:
+ STORE IN
+ OBSERVE
OF EXPL
+ BEFORE U
NORMAL



CAPÍTULO

4

GESTIÓN
ÁREAS DE APOYO

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 2018 para cumplir tanto los objetivos sectoriales como los propósitos institucionales enmarcados en la Misión, Visión, MEGA y oferta de valor de la Entidad.

PLAN ESTRATÉGICO

El Cuadro de Mando Integral está agrupado en 5 perspectivas, las cuales integran a 9 objetivos estratégicos y 29 indicadores.

El promedio general consolidado del avance de los indicadores de los objetivos estratégicos del cuadro de mando integral a 31-Dic-18 es del 80,6% frente a lo proyectado, encontrándose en la escala de cumplimiento en alerta.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	% Cumplimiento	
Responsabilidad social	Contribuir al desarrollo del país	110.6%	✓
Financiera	Incrementar rendimientos financieros	140%	✓
Clientes	Asegurar la satisfacción y fidelización de las partes interesadas	74.6%	⌚
	Incrementar participación en mercados internacionales	64.9%	⌚
Procesos Internos	Modernizar y optimizar los procesos	82.9%	i
	Establecer alianzas estratégicas	21.5%	⌚
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar nuevos productos y servicios	51.7%	⌚
	Fortalecer y promover el desarrollo tecnológico	86.9%	i
	Mejorar la calidad de vida y competencias de nuestros colaboradores	92.1%	✓

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

i **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 2018, arrojó un cumplimiento del 67.6%, el cual estuvo conformado por 25 iniciativas estratégicas que fueron monitoreadas permanentemente por 132 indicadores en los 14 procesos de la Industria Militar.



MEGA

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 - 2018 por \$2,0 billones” equivalentes a un cumplimiento del 85,6% frente a lo proyectado.

Mega 2015-2018	META 2015 -2018	AVANCE 2015 -2018				TOTAL	% AVANCE 2015 -2018*
		(en millones de \$)				AVANCE	
		Avance 2015	Avance 2016	Avance 2017	Avance 2018*	2015 -2018*	
Ingresos en el periodo 2015-2018 por \$2,4 billones	2.406.353	467.789	487.409	519.811	585.489	2.060.498	85,63%
Generar un EBITDA de \$270 mil millones	270.008	39.165	59.439	82.604	101.677	282.885	104,77%
Inversión en proyectos estratégicos por más de \$100 mil millones	104.270	16.714	17.460	17.363	8.809	60.345	57,87%

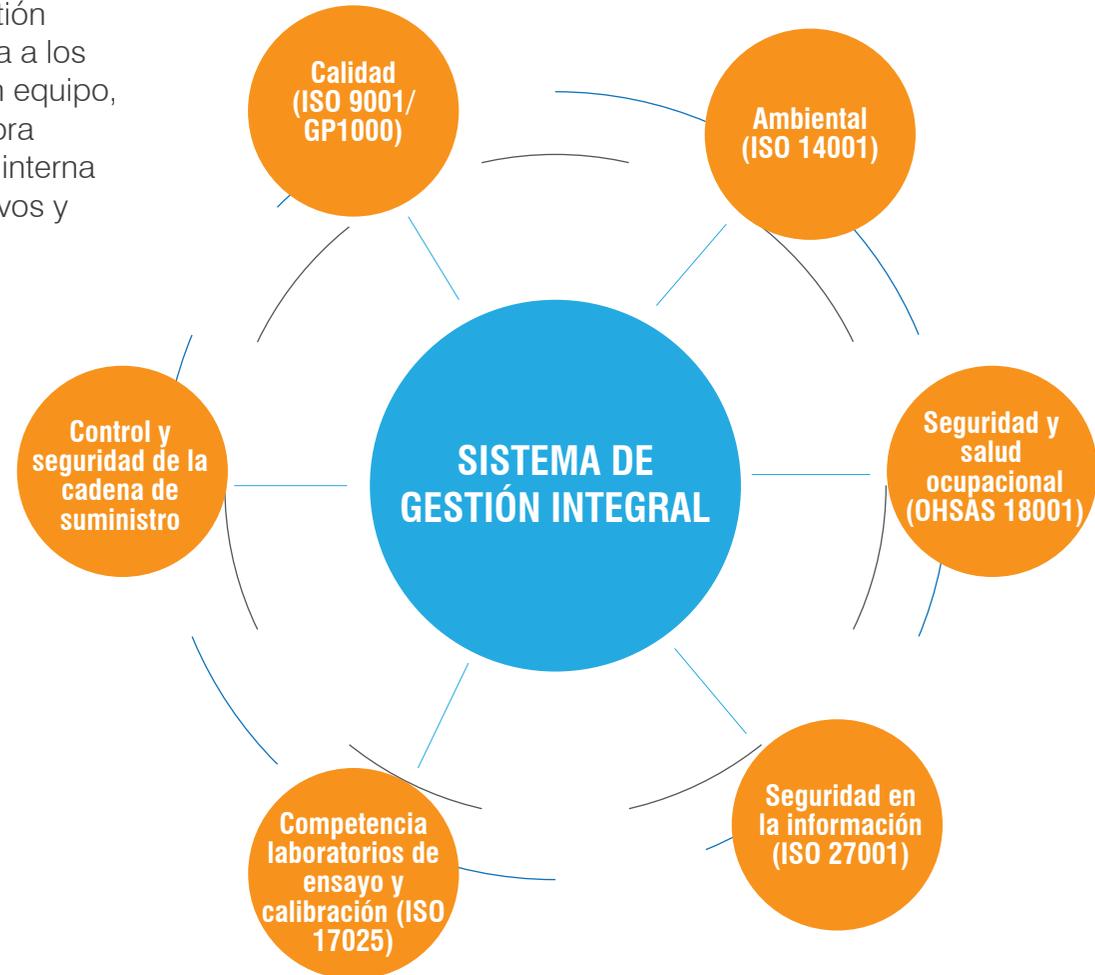


GESTIÓN INTEGRAL

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

La Industria Militar cuenta con un Sistema de Gestión Integral (SGI), cuyo propósito es proveer confianza a los clientes y grupos de interés a través del trabajo en equipo, pensamiento basado en riesgos, innovación, mejora continua, cumplimiento de requisitos, articulación interna y externa, para lograr la consecución de los objetivos y metas organizacionales dentro del marco legal.

Durante la vigencia 2018, la organización BASC realizó auditoría de recertificación al Sistema de Gestión en Control y Seguridad, de igual forma, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – ICONTEC llevó a cabo de forma satisfactoria auditoría de seguimiento al Sistema de gestión de la calidad NTC-ISO 9001:2015, Sistema de gestión ambiental NTC-ISO 14001:2015, Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional NTC OHSAS 18001:2007 y de renovación al Sistema de Gestión de Seguridad de la Información NTC-ISO /IEC 27001:2013.



PROGRAMA DE AUDITORÍAS AL SGI

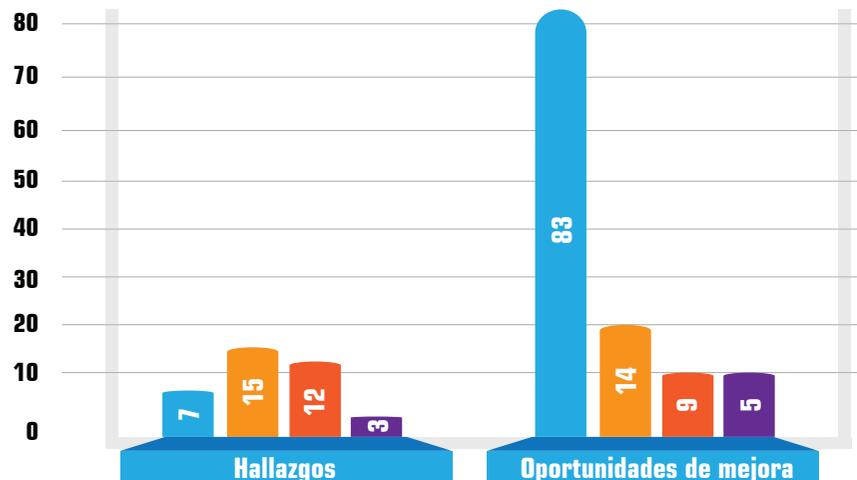
Como resultado de la ejecución del programa de auditorías internas y externas al SGI vigencia 2018, se identificaron los siguientes hallazgos y oportunidades de mejora:

Hallazgos y portunidades de mejora, Auditorías Externas



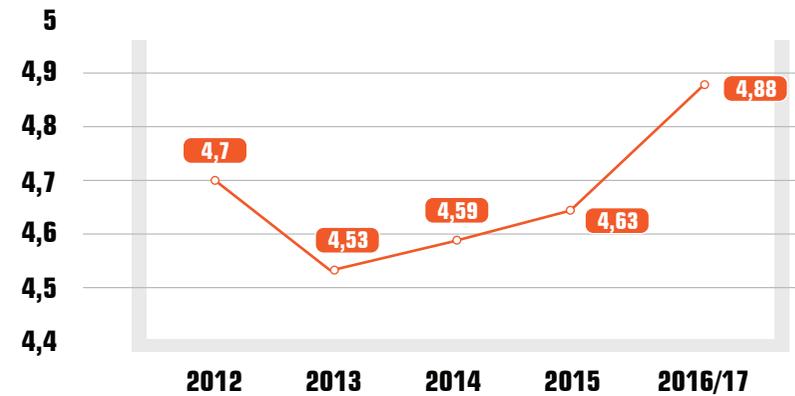
- ▲ ICONTEC (9001, 14001, OHSAS 18001, ISO 27001)
- ▲ SGCS - BASC
- ▲ SGLEC - ONAC (17025)

Hallazgos y portunidades de mejora, Auditorías Internas



POLÍTICA DE GESTIÓN INTEGRAL

En el año 2018, se aplicó la encuesta de entendimiento y aplicación de la Política de Gestión Integral, alcanzando los siguientes resultados:

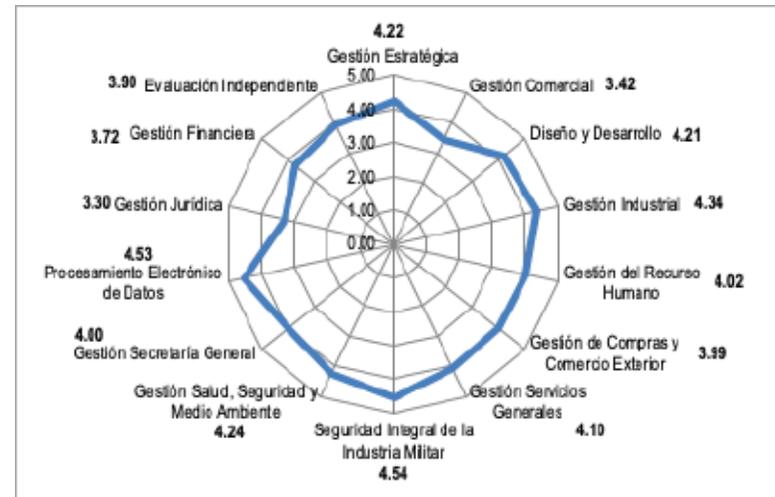


Respecto al 2012 el nivel de entendimiento promedio de la Política de Gestión Integral, ha presentado un incremento del 3,83%.

- ▲ Almacenes (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 27001)
- ▲ SGCS - BASC
- ▲ SGSI (ISO 27001)
- ▲ SGLEC (ISO 17025)

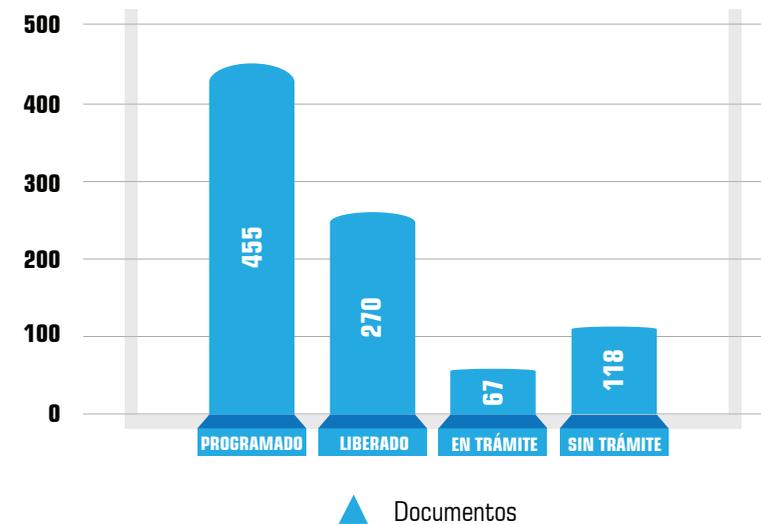
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

Con el objetivo de medir el nivel de satisfacción de los clientes internos de los procesos del SGI y de identificar e implementar acciones de mejoramiento, se aplicó la encuesta de percepción del cliente interno, cuyos resultados se presentan a continuación para cada uno de los procesos evaluados:



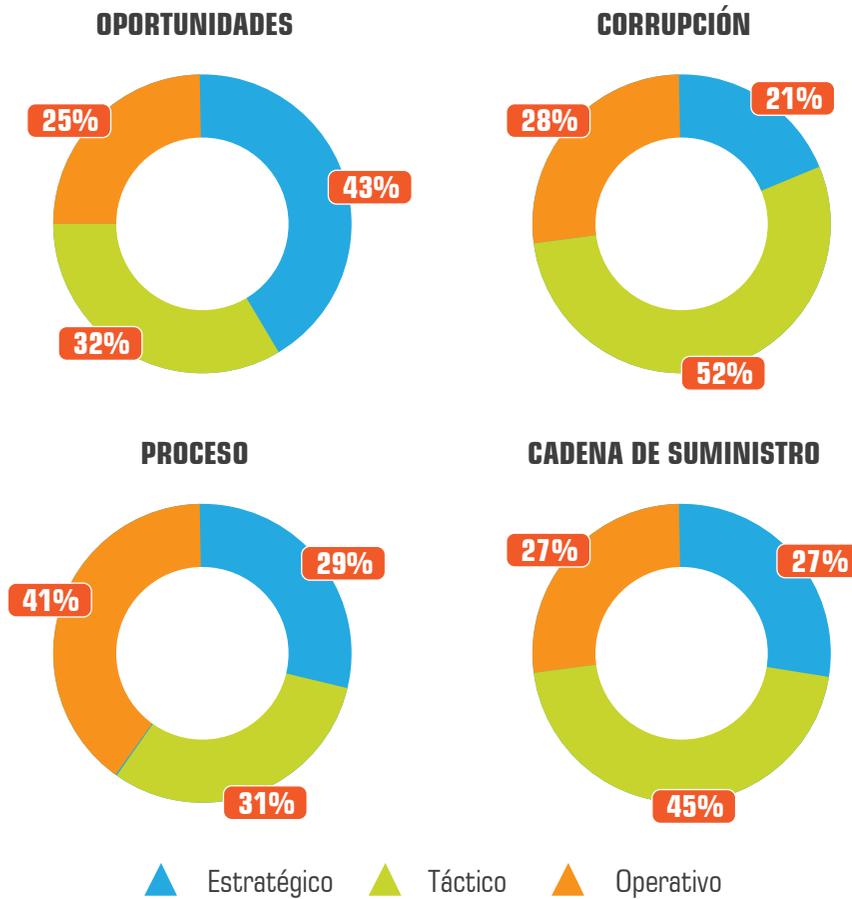
CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA ANUAL DE ACTUALIZACIÓN DOCUMENTAL

Como se puede observar para el año 2018 se programaron 455 documentos en los Procesos de Fábricas y Oficinas Centrales para diferentes tramites (Creación, modificación y anulación) a Diciembre 31 de 2018 se logro un porcentaje de avance del 55,6% que corresponde a (270) documentos liberados, (67) en trámite y quedando pendientes (118) por solicitud por parte de las dependencias.

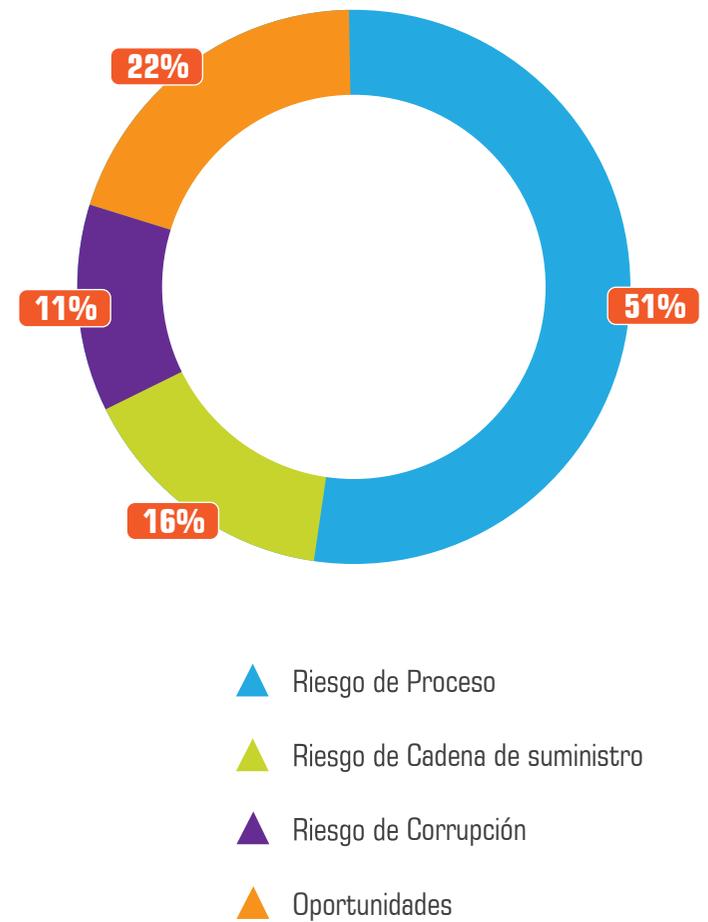


GESTIÓN DEL RIESGO

Se promovió la cultura del pensamiento basado en riesgos, a través de diversas campañas informativas y de sensibilización que se realizaron en las diferentes unidades de negocio a lo largo del año.



Al cierre del tercer cuatrimestre del año, se identificaron y gestionaron 60 oportunidades y 213 riesgos, como se muestra a continuación:



GRUPO DE PROYECTOS**INFORMES DE SEGUIMIENTO**

Consolidación y análisis de información mensual, para la generación de informes que den valor agregado al seguimiento de los proyectos de inversión de las Cuentas por Pagar de la vigencia 2017 y Proyectos de Inversión 2018.

Realización de presentación de seguimiento ante la gerencia y grupo directivo.

**ACOMPAÑAMIENTO EN LA
FORMULACIÓN DE ANTEPROYECTOS
INICIATIVAS 2019**

Se realizó acompañamiento en la formulación de los anteproyectos de cada una de las unidades de negocio teniendo en cuenta la metodología establecida por el Departamento Nacional de Planeación, para una formulación más adecuada a las necesidades de la Industria Militar.

**MATRIZ DE PRIORIZACIÓN
DE PROYECTOS**

Con el fin de priorizar los proyectos de mayor impacto para la sostenibilidad de la Industria militar, se hizo uso de la herramienta matriz de priorización que se basa en la evaluación de los criterios categorizados en tres grandes grupos: Fit Estratégico, Impacto Estratégico y Probabilidad de Éxito.

PLAN DE INVERSIONES 2018

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

Para el año 2018 se realizó un compromiso del 49,7% frente al presupuesto aprobado para la vigencia.

GRUPO DE PROYECTOS

Histórico ejecución presupuesto de inversión por programa 2014 - 2018

Programas	2014	2015	2016	2017	2018
Seguridad integral	\$447,4	\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$ 0,0
Mejoramiento de procesos de manufactura	\$1.109,8	\$4.455,6	\$6.758,6	\$5.390,9	\$ 2.050,7
Infraestructura	\$8.570,4	\$216,5	\$2.767,3	\$2.106,0	\$ 3.149,1
Investigación y desarrollo	\$358,6	\$1.078,1	\$1.152,5	\$1.593,2	\$ 855,7
Laboratorio y metrología	\$369,2	\$0,0	\$0,0	\$660,9	\$ 0,0
Tecnología informática	\$1.675,6	\$5.979,8	\$3.694,3	\$5.290,5	\$ 1.647,3
Gestión ambiental y seguridad industrial	\$437,5	\$881,8	\$0,0	\$2.018,6	\$ 587,7
Nuevas plantas industriales	\$2.305,9	\$3.052,7	\$2.208,8	\$0,0	\$ 0,0
Equipo de movilización de materias primas y productos terminados	\$1.320,8	\$1.049,0	\$878,2	\$302,5	\$ 518,4
Total inversiones	\$16.595,2	\$16.713,5	\$17.459,7	\$17.362,5	\$ 8.808,9



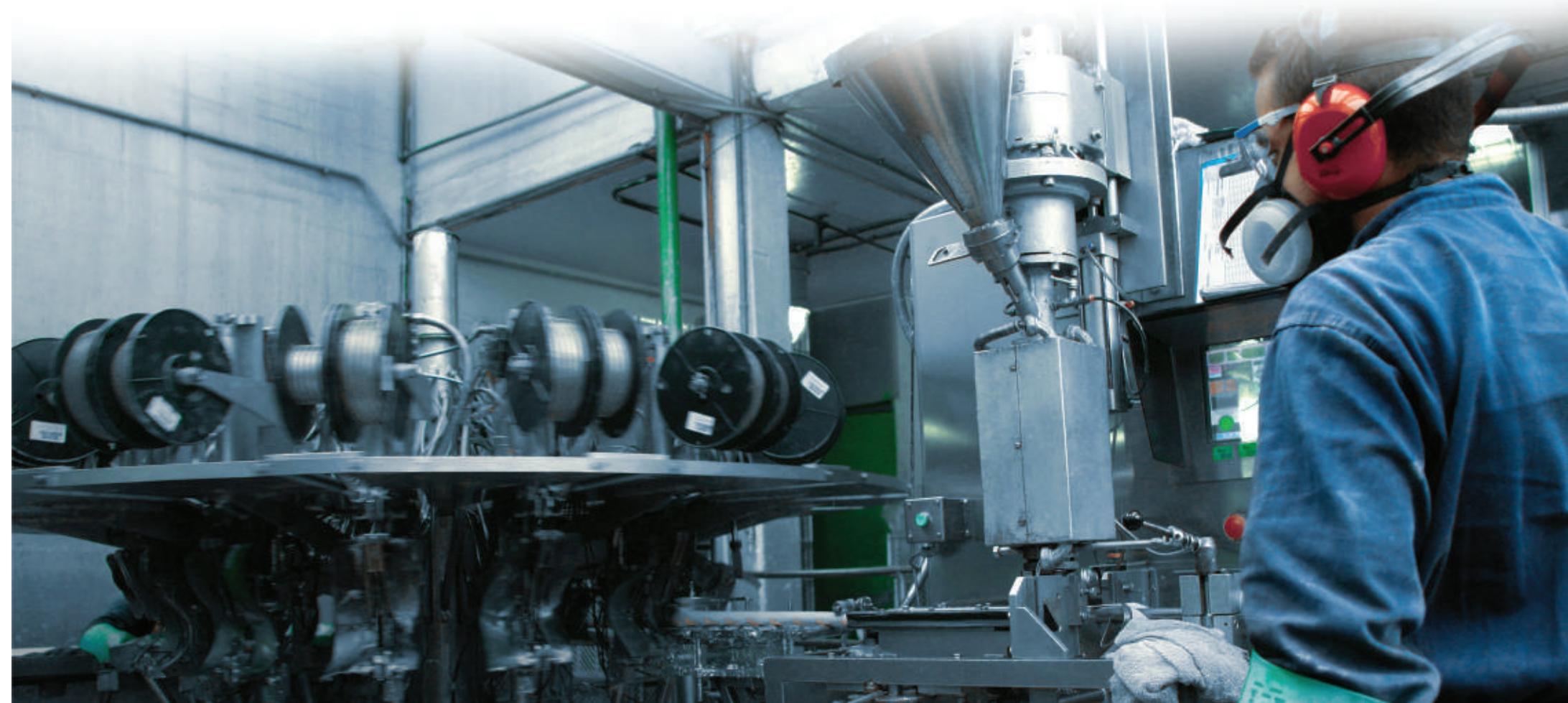
04 GESTIÓN ÁREAS DE APOYO

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 metalmeccánicos y exportaciones, permitiendo al grupo de gerencia conocer resultados y tendencias para la toma de acciones.

El cumplimiento del plan operativo en ingresos por ventas frente a lo programado a 31 de diciembre de 2018 fue de \$585.489,4 millones para un cumplimiento del 98,4%

Se destaca el cumplimiento de los ingresos por ventas de las siguientes líneas explosivos 107,2%, productos militares 125,6%, otras mercancías 107,7%, servicios 121,6%, emulsiones 106%, y metalmeccánica 109,8% frente a lo proyectado a Dic-18.



GESTIÓN DOCUMENTAL

En cumplimiento a lo establecido en la Ley 594 de 2000, Ley General de Archivos, la Secretaria General da a conocer los resultados alcanzados.

Aprobación y convalidación de las Tablas de Retención Documental

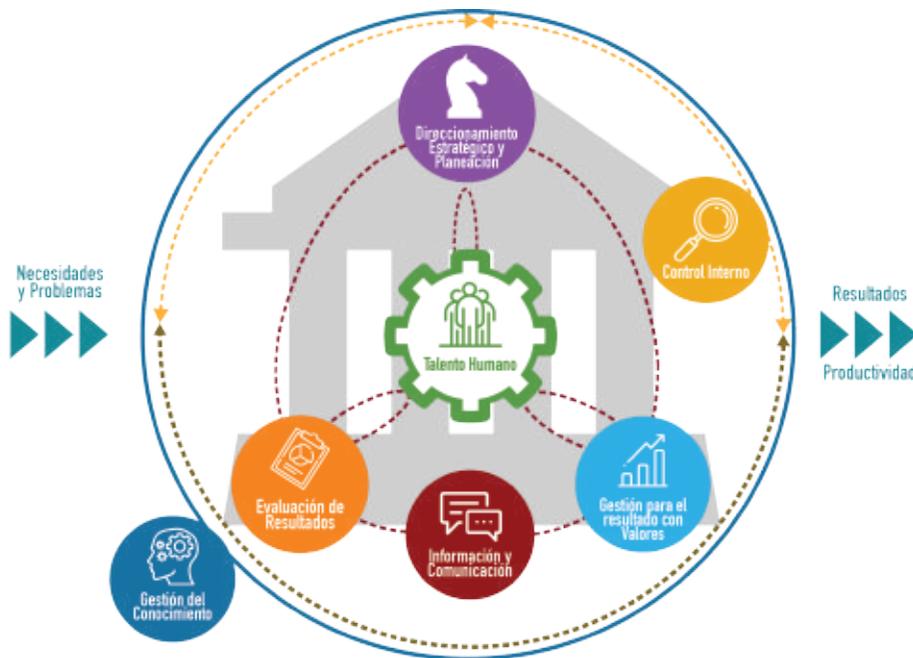
Mediante Resolución 125 del 15 de Junio, se aprobó la actualización de las Tablas de Retención Documental, las cuales se enviaron a convalidación por parte del Archivo General de la Nación.

Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

En cumplimiento con la Resolución 092 del 17 de Mayo de 2018, por la cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, y se crea el Comité Institucional de Gestión de Desempeño de la Industria Militar, se da cumplimiento a las actividades contempladas en la dimensión de Información y Comunicación, la cual hace énfasis en el enfoque transversal de la Información y la comunicación frente a los demás componentes del Modelo. Esto permite ampliar y profundizar en el uso y aprovechamiento de la información para los procesos internos de la entidad (toma de decisiones, elaboración de política pública, entre otros).

El resultado de la elaboración del Autodiagnóstico dejó como resultado la elaboración de los siguientes instrumentos archivísticos:

- Política de Gestión Documental.
- Política de Cero Papel.
- Diagnostico Integral de Archivos.
- Sistema Integrado de Conservación.



Digitalización e indexación serie

documental facturas dando continuidad a la conservación de la memoria institucional de la Industria Militar, la Secretaría General archivó y digitalizó **19.476 facturas**, de las cuales **indexó 20.683**. 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.

Programación y recepción de

transferencias documentales, dando cumplimiento a lo establecido en las Tablas de Retención Documental con respecto a los tiempos de retención, la Secretaría General programó 57 transferencias de las cuales fueron efectivas 40.

Organización serie documental historias

laborales . Se organizaron 1.657 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 de respuesta a las solicitudes pensionales. A la fecha se cuenta con un total de **5.348 Historias Laborales con intervención**

Elaboración y Publicación del Índice de Información Clasificada y Reservada y el Registro de Activos de Información dando cumplimiento a lo establecido en la Ley 1712 de 2014 y el Decreto reglamentario 1081 de 2015, la Secretaría General **elaboró y publicó el Índice de Información Clasificada y Reservada y el Registro de Activos de Información.**

GESTIÓN DOCUMENTAL

El instructivo para la Recepción, Radicación, Registro, Distribución y Control de las Comunicaciones Oficiales en la Industria Militar para el año 2018, ha permitido el ingreso de la documentación entrante en tiempo real gracias a la implementación del código QR que fue adecuado al sistema Synergy, ofreciendo a los documentos físicos una etiqueta que evidencia su registro en el gestor documental. Los resultados fueron positivos al generar celeridad en el proceso y en cada trámite, 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 Papel al interior de sus empresas.

VIGENCIA 2017	DOCUMENTOS ENTRANTES IPO*	DOCUMENTOS ENTRANTES EMAIL	DOCUMENTOS CONTRATACIÓN	TOTAL
Enero	150	92	190	432
Febrero	145	85	170	400
Marzo	138	103	230	471
Abril	264	174	240	678
Mayo	270	202	421	893
Junio	203	120	330	653
Julio	193	132	280	605
Agosto	246	173	350	769
Septiembre	308	238	463	1009
Octubre	350	264	532	1146
Noviembre	294	215	650	1159
Diciembre	250	230	750	1230
TOTAL				9445

Documentación recibida 2018

* Invitación Pública a Ofertar

GESTIÓN ATENCIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

La gestión del área de atención y participación ciudadana en la vigencia de 2018, registró un movimiento cuantitativo de las PQRS y demás comunicaciones entrantes, que ingresaron por los diferentes canales de atención, habilitados por la INDUSTRIA MILITAR a la Ciudadanía en general.

P eticiones	1864
Q uejas	7
R eclamos	9
S ugerencias	4
F elicitaciones	10
P eticiones veedurías ciudadanas	106

Total PQRSDF
Vig. Ene - Dic 2018 **= 2000**

Canales usados con mayor frecuencia

Con el propósito de hacer efectiva la comunicación entre el ciudadano y la INDUSTRIA MILITAR, se establecieron canales idóneos a través de los cuales las personas pueden presentar ante la entidad cualquier tipo de petición. Dentro de la vigencia 2018, la ciudadanía interpuso 2.000 PQRSF de manera presencial y electrónica, arrojando como resultado un nivel de frecuencia en usabilidad de los canales de comunicación de la siguiente manera:



**Ventanilla de
Correspondencia**
52,4%



**Correo y formulario
electrónico**
47,6%

LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN

Rendición de cuentas

De acuerdo con el artículo 48 de la Ley 1757 de 2015, “por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática”, la INDUSTRIA MILITAR llevó a cabo el 19 de Abril de 2018 la audiencia pública de Rendición de Cuentas, la cual tuvo un enfoque participativo por parte de nuestra ciudadanía y demás grupos de interés. Dicha audiencia fue transmitida por medio de Live Streaming y divulgada por nuestros canales de comunicación, permitiendo a la ciudadanía y a la Industria Militar un diálogo asertivo.

Siguiendo con los mecanismos para la promoción y participación ciudadana, en la vigencia se llevaron a cabo dos ciclos de foros virtuales con dos enfoques de interés hacia la ciudadanía:

- Canales de Atención dispuestos por los ciudadanos.
- Foro para el diálogo entre los proveedores de la Industria Militar.



GESTIÓN COMUNICACIONES

Durante el año 2018, 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 5000 ejemplares entre los funcionarios, clientes, Fuerzas Militares y otras entidades, directamente involucradas con la labor de Indumil.



La apertura la red social Instagram y el crecimiento de las comunidades en Twitter y YouTube reiteraron el compromiso de la Industria Militar en el acercamiento al ciudadano en general y demás grupos de interés, a través de las plataformas Social Media.

Es importante mencionar que la Gestión de Comunicaciones ha desarrollado actividades de carácter informativo, logístico y de difusión, en donde su mayoría fueron evidenciadas a través de correo institucional, página web, redes sociales como Twitter, YouTube e Instagram, para todos los funcionarios y ciudadanía en general.

En relación al plan ejecutado durante la vigencia 2018, se realizaron las siguientes actividades del Plan de Comunicaciones:

- ✓ Actualización y publicación de los documentos que garantizan el cumplimiento del derecho fundamental de acceso a la información pública en la página web de la Industria Militar.
- ✓ Re-estructuración de la página web institucional. Se tuvieron en cuenta características técnicas y de visualización para hacer el sitio web más atractivo comercialmente.

- ✓ Elaboración y actualización del Esquema de Publicación de Información, en cumplimiento al Decreto 103 de 2015, dentro del componente de la Ley 1712 de 2014.
- ✓ Boletines Informativos Digitales de Gestión, documentos en los que se evidencian las actividades correspondientes a la gestión de los procesos y áreas de la entidad, estos son compartidos con los funcionarios y grupos de interés internos de la Industria Militar.
- ✓ Publicación del Boletín Informativo externo, llamado ¡Así Vamos!, el cual tiene por objetivo, dar a conocer a la ciudadanía la Gestión que tiene la Industria Militar a favor del desarrollo industrial del país, en materia de seguridad y defensa.
- ✓ Implementación de foros virtuales como mecanismo para tener una relación comunicacional directamente con los grupos de interés y ciudadanía en general.
- ✓ Salvapantallas informativo, esta pieza gráfica tiene por objetivo dar a conocer de forma constante información de la entidad para generar cultura organizacional.
- ✓ Infografías de recordación a la ciudadanía sobre los canales de información que tiene la Industria Militar, las cuales fueron compartidas por la red social de Twitter.
- ✓ Flyers de Gestión publicados en página web de Indumil. Estas piezas gráficas recopilaron datos e información vital ejecutada por la Gerencia General, con el objetivo de compartirla con la ciudadanía en general.
- ✓ Videoclip del pasado, presente y futuro de la Industria Militar, cuyo objetivo fue mostrar el porqué la entidad es una empresa estratégica para el país.
- ✓ Coordinación y ejecución de fotografías comerciales para el próximo catálogo de productos y servicios de la Industria Militar.



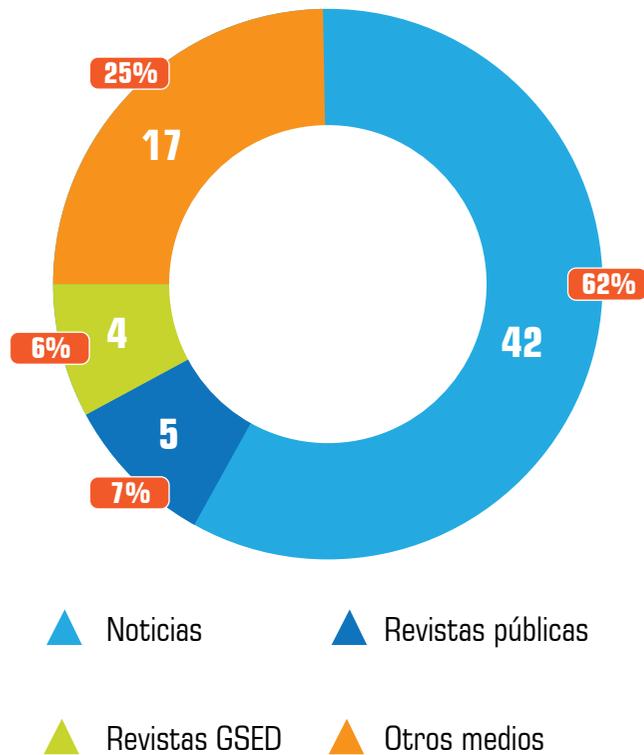
Cumplimiento ITA 94 sobre 100 puntos

- ✓ Posicionamiento orgánico SEO de la página web de la Industria Militar.
- ✓ Implementación de encuestas digitales para identificar percepciones de los grupos de interés sobre los trámites, servicios y atención al ciudadano de la Industria Militar.



Publicaciones realizadas en medios digitales y físicos

Durante el 2018, la Gestión de Comunicaciones integró las mejores prácticas corporativas necesarias para describir e informar en los contenidos escritos acerca de la gestión de la Gerencia General y asimismo, que éstos fueran conocidos por medios oficiales de comunicación en Colombia, representándose de la siguiente manera:



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.

CONVENIOS MINERÍA

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.

Recibiendo en el 2018, en plena propiedad las Plantas de Anfo por parte de la empresa Drummond, permitiendo así que Indumil realice toda la operación en el suministro de explosivos, reformulando la ecuación económica a las nuevas condiciones de producción e incrementando la facturación para la Industria Militar.



ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Para el año 2018, en desarrollo de la política establecida por la Gerencia de Indumil y el GSED, de establecer alianzas estratégicas que permitan desarrollar nuevos productos, recibir tecnología de punta y dar apertura a nuevos mercados la Oficina Jurídica, elaboro los siguientes memorandos de entendimiento:

- Universidad Nacional de Colombia.
- Dirección de Material Bélico de la Republica del Paraguay- DIMABEL.
- Compañía estatal SAAB AB (Publ) gobierno de Suecia.
- Industria Militar e Israel Aerospace Industries LTD. ("IAI")
- Quantum Ammunition, LLC
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC

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:

N°	MARCA	País
1	CÓRDOVA ESTÁNDAR	Colombia
2	CÓRDOVA COMPACTA	Colombia
3	CÓRDOVA TÁCTICA	Colombia
4	CÓRDOVA ESTÁNDAR	Colombia
5	INDUMIL	Colombia
6	IMC XUÉ	Colombia
7	EXPODEFENSA	Colombia
8	INDUGEL	Colombia
9	PENTOFEX	Colombia
10	SISMIGEL	Colombia
11	INDUMIL	Colombia, Brasil Chile, Ecuador

N°	MARCA	País
12	INDUMIL COLOMBIA - INDUCARGA DEMOLIND	Colombia
13	INDUMIL COLOMBIA - SEPAT	Colombia
14	INDUMIL COLOMBIA - SIDEBAFI	Colombia
15	INDUMIL COLOMBIA - SIDEPAM	Colombia
16	EMULIND-S	Colombia
17	INDUMIL COLOMBIA	Colombia
18	INDUMIL COLOMBIA SECAT	Colombia
19	INDUMIL COLOMBIA INDUCORD	Colombia
20	INDUMIL COLOMBIA SUPER CRÁTER	Colombia
21	INDUMIL COLOMBIA INDUCARGA DEFENSIVA DIRIGIDA	Colombia

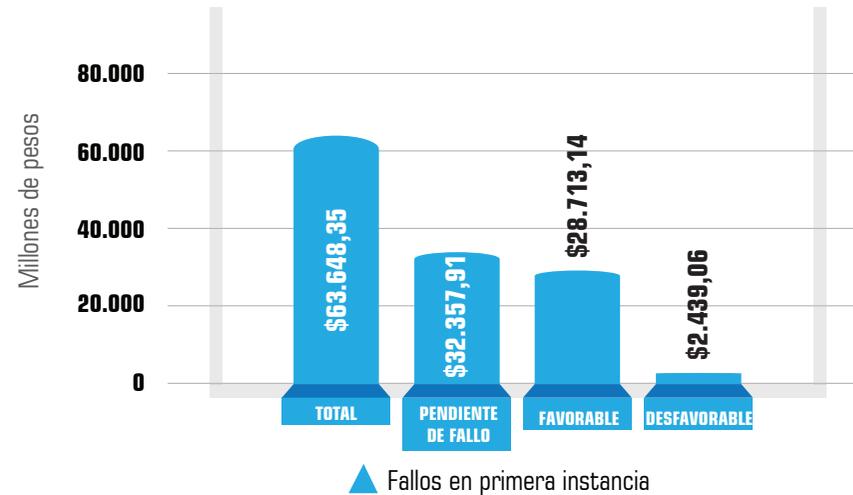
N°	MARCA	País
22	INDUMIL COLOMBIA INDUFUSE	Colombia
23	INDUMIL COLOMBIA INDUCARGA BANGALORE	Colombia
24	INDUMIL COLOMBIA SUPER ANFO	Colombia
25	INDUMIL COLOMBIA INDUCARGA HUECA DIRIGIDA	Colombia
26	INDUMIL COLOMBIA MINIBOOSTER	Colombia
27	INDUMIL COLOMBIA INDUCARGA MINIBANGALORE	Colombia
28	INDUMIL COLOMBIA PERMIGEL PLUS PM	Colombia
29	BOCHICA	Colombia
30	CÓNDOR	Colombia, Ecuador, Perú
31	INDUMIL LLAMA	Paraguay

NUEVAS CREACIONES REGISTRADAS

- ✓ Arma de Fuego Corta Semiautomática Cal. 9 mm de Doble Acción”
- ✓ Botas Antiminas de Horma Especial
- ✓ Bomba Aérea de Efecto Limitado
- ✓ Carga Contra Tanque
- ✓ chaleco Balístico Ajustable Portamuniciones
- ✓ Espoleta Electromecánica Bomba Aérea con Selección de Retardo en Armado y Dispositivos de Seguridad Pre-Lanzamiento .
- ✓ Hebilla para chaleco Antibalas.
- ✓ Mecanismos, Accesorios y Sistema de Sujeción a Fusiles de un Lanzador de Granadas de Calibre 40mm.
- ✓ Placa de Protección Balística para Chalecos Antibalas
- ✓ Personales en Material Compuesto.
- ✓ Sistema Modular Flexible Multi Talla para Casco de Protección Balística.
- ✓ Electromechanical Aerial Bomb Fuze With Arming Delay Selection And Pre-Launching Security Devices.

PROCESOS JUDICIALES

La Oficina Jurídica en ejercicio de su función de defensa de los intereses de la Entidad, Representa judicial y extrajudicialmente a la Industria Militar en los procesos y actuaciones que se instauran en su contra o que ésta deba promover, mediante poder o delegación, y supervisar el trámite de los mismos.



Para el año 2018 se atendieron un total de ochenta y nueve (89) procesos Judiciales obteniendo resultados favorables que han representado un ahorro de \$ 28.713,14 (millones) que equivalen al 45,11% del total de los procesos adelantados en la jurisdicción contenciosa.

En materia laboral se ha presentado un **ahorro de \$ 1.933,35** (millones) que equivalen al **75,7%** del total de los procesos adelantados en la jurisdicción laboral.

FINCA RAÍZ

La Oficina Jurídica, en protección de los bienes de la Industria Militar, mantiene actualizado para el 2018, los expedientes de los inmuebles de propiedad de Indumil, atendiendo frente terceros cualquier reclamación que se interponga sobre los mismos. En cuanto a los contratos de arrendamientos se suscribieron las renovaciones con el Ejército Nacional correspondientes, a los almacenes comerciales de entidad.

Predios

16

**Contratos
Arrendamiento**

14

**Contratos
de Comodato**

19



04 GESTIÓN ÁREAS DE APOYO

GESTIÓN DIRECCIÓN DE SEGURIDAD FÍSICA

Teniendo en cuenta que la seguridad es uno de los pilares fundamentales para el cumplimiento de la misión de la Industria Militar, durante 2018 la Dirección de Seguridad Física y su equipo de trabajo adelantó las actividades definidas por la Gerencia General a través de la política de seguridad.

Se sincronizaron los procesos y los procedimientos para lograr la mejora continua, se dio cumplimiento en lo establecido a los sistemas de gestión de calidad en cuanto a seguridad y a la norma BASC, versión 4 /2012 y para 2019, se ajustarán los cambios establecidos en la versión 5/2018.

Durante 2018, se llevó a cabo el proceso de la exportación hacia Emiratos Árabes Unidos, lo cual constituyó un reto importante para la empresa en general y particularmente para la seguridad. Dicho evento se desarrollo de acuerdo a lo proyectado y coordinado con las demás dependencias, donde se resalta el compromiso y el deseo de acertar,

materializado en el éxito logrado. Como en todo proceso al empezar se presentaron situaciones especiales, pero en ningún momento estuvo en riesgo el éxito; por el contrario, esto nos permitió apropiarnos del conocimiento y la experiencia para el logro de la excelencia.

Durante 2018, el personal se capacitó en los diferentes temas de seguridad, como Diseño y manejo de mapa de riesgos, Lenguaje no verbal y detección de conductas sospechosas; prevención y detección de prácticas de soborno y corrupción; estudios de seguridad para asociados de negocio; prevención y control de lavado de activos y financiación del terrorismo; actualización para supervisores de seguridad, entre otras.

En el marco de la mejora continua, durante 2019 se realizarán estudios de seguridad a los cargos críticos y para los más sensibles se realizarán pruebas de polígrafo. Todo lo anterior en aras a blindar la institución contra actos de corrupción y otra serie de conductas que de presentarse generarían riesgos operacionales y reputacionales importantes.



A continuación, se presentan las principales actividades realizadas durante la vigencia 2018

Seguridad de personas	Clase	Total año Requerimiento
	Conceptos de seguridad	1031
	ESP	220
	ESP Completos	200
	Verificación ingreso simulador de tiro	641

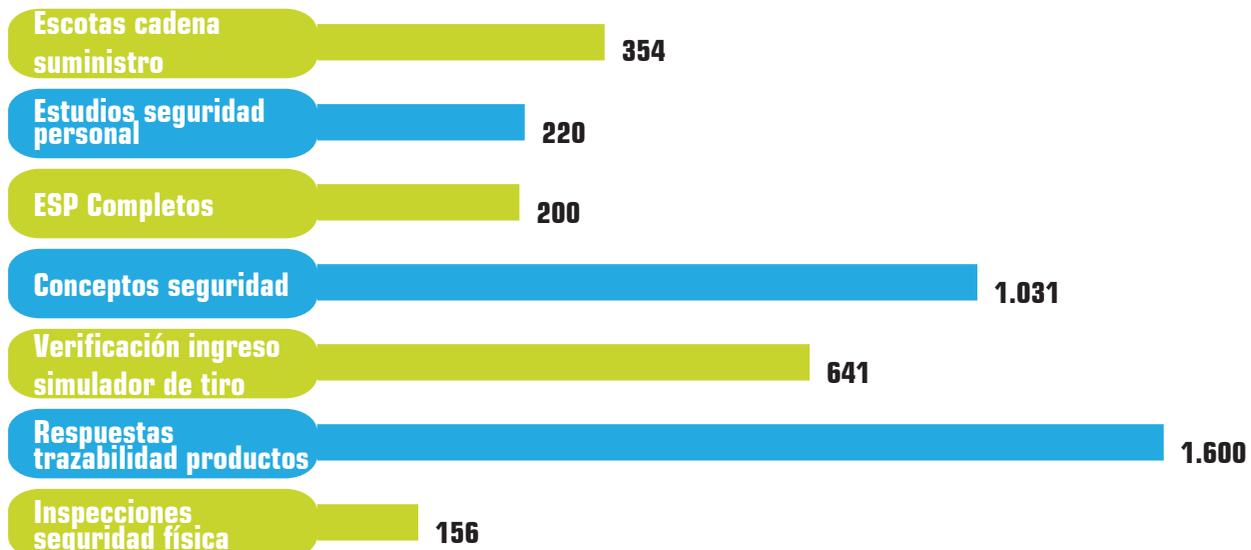
Escolta Cadena Logística	Militar	Civil	Ponal	Orden Servicio	Total	Carga asegurada (Kg)
	116	163	35	40	354	19.198.089

Seguridad física	Clase	Total año Requerimiento
	Inspecciones de seguridad	156
	Mantenimiento CCTV	48
	Mantenimiento SIDEBAFI	18
	Control Ingreso	2.840.030

Trazabilidades	Clase	Total año Requerimiento
	Armas	193
	Municiones	778
	Explosivos	223
	Granadas	333
	Otros	73
Total	1.600	

CONTRATOS PARA LA SEGURIDAD FÍSICA

Número Contrato	Objeto del Contrato	Empresa Contratista	Estado
1-025/2018	Servicio vigilancia seguridad privada y escoltas para oficinas centrales, fabricas, club y predio Buenaventura	COOVIAM	Ejecutado al 100% Solicitud ampliación 4 meses inicia 30 de Abril de 2019
453027	Suministro gas propano bases militares.	GRAGOS S.A.	Ejecutado al 100 %
101-2018	Servicio vigilancia seguridad guajira cerrejón.	VIGILANCIA GUAJIRA	Ejecutado al 74 %
1-086/2017	Servicio de mantenimiento correctivo para sistemas de cctv de oficinas centrales y fabricas.	SEMA	Ejecutado al 100 %
1-153/2018	Servicio de Estudios de Seguridad de Personas.	SEGURIDAD ATLAS SA	Ejecutado al 100 %
1-010/2017	Servicio de escolta civil armada.	ANDISEG	Ejecutado al 100 %



GESTIÓN CONTROL INTERNO

La gestión de la Oficina de Control Interno se enmarca en el desarrollo al plan de acción aprobado por el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno y la Junta Directiva, oficializado mediante oficio No. 02.011.780 “Socialización Plan de Acción Oficina de Control Interno Vigencia 2018”, el cual define actividades tendientes al cumplimiento de los Roles definidos por Ley para las oficinas de Control Interno.

ROL DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y ENFOQUE A LA PREVENCIÓN

En cumplimiento al desarrollo del rol la Oficina de Control Interno realizó asesorías a los procesos, con el propósito de generar alertas y recomendaciones tendientes a contribuir al mejoramiento de los procesos y evitar la materialización de algunos riesgos.

Con el fin de apoyar a la Gerencia en la emisión de políticas, normas e instrucciones de carácter general para cumplir por todas las áreas de la Industria Militar, con el propósito de preparar la empresa para el proceso auditor que realiza la Contraloría General de la República y lograr el objetivo del fenecimiento de la cuenta fiscal, elaboró la directiva permanente 02.115.280 (11-Diciembre 2018).

En cumplimiento al rol de enfoque hacia la prevención, acorde a los principios del MECI, Decretos 1499 y 648 de 2017 y dada la importancia del tema para lograr el mejoramiento continuo de los procesos, el desempeño de los funcionarios y el fortalecimiento del sistema de control interno en la Industria Militar, con el apoyo de la Gerencia

General según oficio 02.032.344, la Oficina de Control Interno realizó durante el mes de abril, un acercamiento al personal en los procesos mediante el desarrollo de la academia “Forma parte del Autocontrol”.

Adicionalmente, teniendo en cuenta la importancia que representa para la Industria Militar el fortalecimiento de las 7 dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y de Gestión -MIPG, la Oficina de Control Interno realizó una academia el día 19 de junio de 2018, con el fin de fortalecer en los actores involucrados el conocimiento y afianzar las responsabilidades frente a las políticas que como empresa se deben mejorar alrededor de los procesos. Oficio 02.052.986

ROL EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO

En cumplimiento al rol de evaluación de la gestión del riesgo establecido en la Ley 87 de 1993 y el Decreto 648 de 2017, la Oficina de Control Interno, efectuó la evaluación de la gestión de los riesgos y las oportunidades en los procesos de la Empresa, con el propósito de analizar sistemática e independientemente la adopción de la cultura acorde a lo expuesto por la normativa interna y externa que aplica a la administración de los riesgos y las oportunidades; actividad que fue aprobada mediante oficio 02.043.559 y realizada mediante interacción directa en cada proceso en las cuatro unidades de negocio en los meses de mayo y junio 2018.

ROL DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

La Oficina de Control Interno realizó Auditoría al Sistema de Control Interno en 14 Almacenes Comerciales de la Industria Militar, verificando el 100% de los inventarios de productos terminados y material para la venta.

Realizó auditorías al Sistema de Control Interno a diferentes Procesos, algunos de ellos transversales en la Industria Militar, aplicando el ejercicio en las diferentes unidades de negocio.

De cada auditoría se presentó el informe de resultados a la Gerencia General con destino a los líderes de los procesos, consignando observaciones y recomendaciones, sobre las cuales cada responsable adelanta gestión para subsanar hallazgos y fortalecer los controles.

Adicionalmente, con el propósito de atender algunas denuncias y solicitudes de entes externos, se adelantaron auditorias puntuales enmarcadas dentro de este rol, comunicando el resultado a la Gerencia General, con destino a los procesos involucrados, buscando que se adelante la gestión correspondiente en cada caso. En aquellos temas que amerita, se trasladan a Control Interno disciplinario y entes de control, en cumplimiento de la normativa aplicable.

Con el fin de mejorar la participación de los dueños de proceso, frente al planteamiento de los planes de mejoramiento con efectividad, se presenta en comité de Gerencia el estado de los mismos y con oficio 02.038.178 comunicó recordando lineamiento sobre el cumplimiento de los mismos.

ROL RELACIÓN ENTES EXTERNOS

Se desarrollaron las actividades de coordinación y comunicación permanente para atender la auditoría realizada por la Contraloría General de la República en la Industria Militar a la vigencia 2017.

Para la formulación del plan de mejoramiento se desarrollaron reuniones con el grupo de gerencia y líderes de proceso, en las cuales se brindó orientación sobre la metodología, con el fin lograr la definición de actividades enfocadas a eliminar las causas de los hallazgos planteados.

Mensualmente la Oficina de Control Interno presentó a la Gerencia General y procesos responsables, el grado de avance en la gestión del plan de mejoramiento; adicionalmente, prestó asesoría elaborando instrucciones con el fin lograr mayor cumplimiento de las actividades planteadas; oficio 02.056.836 “Instrucciones para reporte de avance plan de mejoramiento CGR, vigencia 2017. A continuación se muestra el resultado a 31 de diciembre de 2018.

CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO A 31 DICIEMBRE 2018

Vigencia	Hallazgos	No. Actividades programadas a la fecha de corte	No. Actividades cumplidas a la fecha de corte	% Cumplimiento
2017	127	446	357	80.04

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 definidos en la Resolución orgánica No. 7350 del 28 de Noviembre de 2013.



RESULTADOS ALCANZADOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS DIFERENTES MÓDULOS DE SAP

Se ejecutó el proyecto de III fase de SAP que culminó a finales de 2018 (proyecto 7429). Este se dividió en las siguientes etapas:

- Primera etapa de preparación del proyecto.
- Segunda etapa de diseño de la solución que conformaron los BBP(s).
- Tercera etapa de realización incluyendo pruebas unitarias e integrales.
- Cuarta etapa de despliegue o salida en vivo.

MODULO	BENEFICIO
Módulo WM – Gestión de depósitos.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer y aplicar políticas de inventario y materias primas de producto terminado
Módulo FS PER – Gestión avanzada de costos.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar mayor rentabilidad • Formular e implementar sistema de costos por actividad • Generar información estructurada según requerimiento de cada proceso
Módulo APO – Planeación de la demanda.	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir gastos de administración, operación y ventas • Realizar estudios de mercado por línea para la identificación de necesidades y proyecciones de ventas de productos y servicios de los clientes actuales y potenciales • Diseñar e implementar plan de mercadeo • Disminuir costos en compras de materias primas críticas y producto terminado • Generar información estructurada según requerimiento de cada proceso

MODULO	BENEFICIO
Módulo BPC – Planeación financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar seguimiento y control efectivo al presupuesto de ingreso y gastos de la vigencia • Generación de información estructurada según requerimiento de cada proceso
Módulo HCM PE – Gestión de eventos.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el desarrollo de recurso humano altamente calificado • Mejorar el índice de ambiente laboral
Módulo HCM SST -HSE– Seguridad Industrial.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el desarrollo de recurso humano altamente calificado • Mejorar el índice de ambiente laboral • Disminuir tasa de accidentes laborales
Módulo HCM portales ESS/MSS.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el desarrollo de recurso humano altamente calificado • Mejorar el índice de ambiente laboral
☔ Módulo BW/BO – analíticos.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de una herramienta tecnológica que permita la adecuada administración y análisis de información estratégica de Indumil • Generación de información estructurada según requerimiento de cada proceso

FACTURACIÓN ELECTRÓNICA

Este proyecto, que obedece a una obligatoriedad del Decreto 2242 de 2015, beneficia a los procesos de ventas en el sentido de que los datos son transferidos automáticamente a la DIAN, sin intervención de los actores que participan en el proceso.

A continuación se hace mención de otros beneficios:

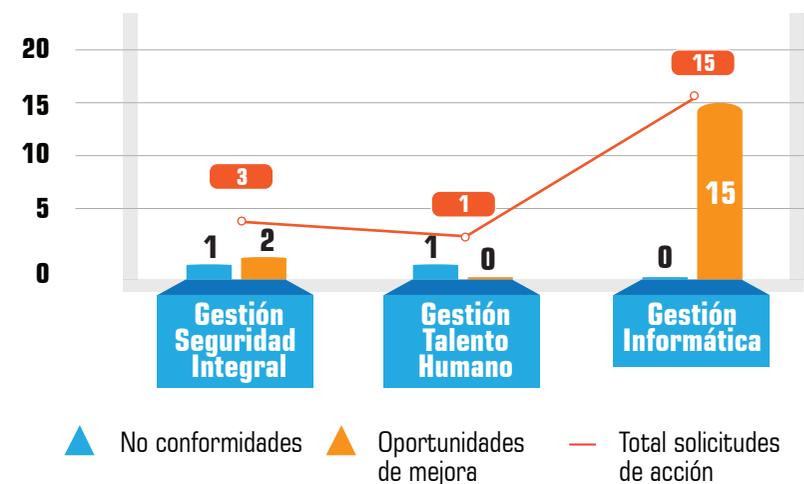
- Generación desde SAP de la información de la factura Notas Débito y Notas Crédito cuando por alguna circunstancia la factura original requiera ajustes.
- Emisión e integración de los mensajes de estado (acuse de recibo, recibido por la DIAN, aceptación/rechazo).
- Corresponde a una extensión de los módulos SD y FI de SAP el cual facilita la integración transparencia de los procesos de ventas y financiera.
- Corresponde a la modernización administrativa el cual permite: Mejora en procesos, Reducción de tiempos, Disminución de costos, Trazabilidad y cumplimiento de ley.
- Se promueve la cultura digital.
- Aumento en la eficiencia administrativa y contable.
- En cuanto al aspecto técnico es la utilización de un lenguaje común a través de archivos XML.

RESULTADOS ALCANZADOS EN MATERIA DE RENOVACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA NORMA ISO 27001 SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

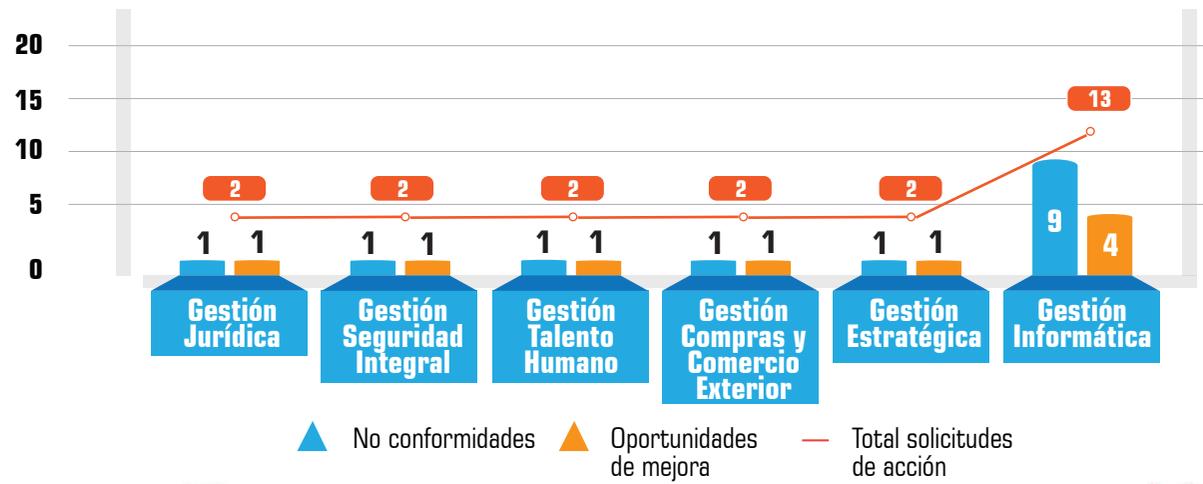
Con el fin de mantener la certificación del SGSI – ISO 27001, durante la vigencia 2018, la Industria Militar mantuvo la certificación en el SGSI – ISO 27001:2013; se realizaron dos auditorías al SGSI (interna y externa), de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados

Para los hallazgos de las dos auditorías interna y externa, se establecieron los correspondientes planes de acción de mejora y/o correctivos, los cuales fueron ejecutados en su mayoría.

Resultados auditoría externa



Resultados auditoría interna



PRINCIPALES DESARROLLOS ENTREGADOS DURANTE LA VIGENCIA Y SUS BENEFICIOS PARA LE EMPRESA

MODULO	BENEFICIO
Módulo FI: Contabilidad General	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de medios magnéticos. • Estabilización del modulo de Activos Fijos • Cierre de Activos Fijos y Cierre Contable • Estabilización de reporte ZAM_REP_TR_ACTIVOS • Boletín de tesorería • Valoración de moneda extranjera • Archivo plano Contraloría • Estado de Cartera
Módulo PSM: Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en el proceso de integración con presupuesto (Pedidos excedidos). • Ajuste Desarrollo IVA • Reporte CHIP presupuestal actualización status pago • Actualización status pago para facturas • Mejoras de los procesos por integración • Ajustes a reportes de presupuesto 80%
Módulo HCM: Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Calculo de la doceava parte del FNA conf. • Mejoras en la actualización del estándar de seguridad social PHA. • Reporte HCM parafiscales del SENA, ICBF, y cajas de compensación. • Reporte HCM AFP, EPS Y ARL • Ajustes a cesantías • Identificadas cargas erróneas y plan de mejora.

PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS DURANTE LA VIGENCIA CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN PETI

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS
	Estabilización de la segunda fase de SAP	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizó Descomponetización de algunos activos de Información. • Se realizó Extracción de información exógena. • Se modificaron reportes de Ventas /Existencias. • Se implementó el control presupuestal por periodos mensuales. • Se mejoraron parámetros de seguridad SAP para cada uno de los ambientes (Desarrollo, Calidad y Producción) según política de seguridad de la información. • Reportes consultas de cobranzas • Generar y/o modificar reportes de Ingresos/costos/rentabilidad/recaudo • Bloqueo de cuentas de bancos al momento de elaborar KZ para que no deje pasar el pago si el valor supera el saldo contable que tiene la cuenta. • Reprogramar el cálculo de las vacaciones en donde los tres conceptos (Prima de Vacaciones, Vacaciones y Bonificación Especial de Recreación) se paguen de manera anticipada y a su vez aplicar doble descuento dentro del mismo mes.
<p>FORTALECER Y PROMOVER EL DESARROLLO TECNOLÓGICO</p>	<p>Cumplimiento de lineamientos y políticas de Gobierno en línea - GEL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizo actualización de la política de seguridad y sus objetivos para la vigencia 2018 • Se realizo actualización del Plan Estratégico de TI (PETI) organizacional para la vigencia 2018. • Se diligencia formulario del FURAG para calificación Gobierno en línea vigencia 2017. • Se identificar, estimar y valora los riesgos de seguridad de la información. • Se realizar monitoreo de control de software instalado y gestión de capacidad de licenciamiento. • Se ejecuta análisis y remediación de las vulnerabilidades de la vigencia 2018. • Se realiza la fase I del proceso de actualización del BIA de la organización (fase I de II) • Se ejecuta CTSI para toma de decisiones y gestión de planes de acción para posibles eventos o debilidades del SGSI • Se gestiona y genera monitoreo de las herramientas de seguridad de la información y de protección perimetral de la organización

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS
	Cumplimiento de lineamientos y políticas de Gobierno en línea - GEL	<ul style="list-style-type: none"> • Se ejecuta brigada de políticas de seguridad de la información para la vigencia 2018 • Se realiza seguimiento y medición de los indicadores del proceso • Se ejecuta tratamiento de la matriz de riesgos del SGSI y sus oportunidades • Se realiza actualización de la infraestructura de TI según las recomendaciones de los proveedores y buenas prácticas. • Se realiza contratación de los proyectos de gasto e inversión plateados para la vigencia 2018 teniendo en cuenta la política de relación con proveedores y el manual de contratación. • Se realiza gestión de inventario, baja y seguimiento de equipos de TI de la organización • Se gestiona y genera informes de capacidad de la infraestructura física y virtual de los diferentes ambientes de servidores. • Se ejecuta política de respaldos de información de la infraestructura de TI de la organización. (Equipos y servidores).
PLAN ANTICORRUPCIÓN Y DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	TODAS	<ul style="list-style-type: none"> • Se elabora, revisa, ajusta y actualiza los mapas de riesgos, oportunidades, corrupción y de BASC.

PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS DURANTE LA VIGENCIA CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN PETI

PROYECTO	BENEFICIO	PRESUPUESTO EJECUTADO
Inicio de proyecto de implementación SAP S4/HANA (FASE 3)	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.	1.998.962 IVA incluido
Actualización infraestructura tecnológica de Switches	Reducir tiempos de espera, acelerar salidas de tramas, mejor confiabilidad, disponibilidad y optimización de la redy así poder proporcional al usuario un mejor servicio	796.481.78 IVA incluido
Renovación de aires acondicionados y UPS	Reducir riesgos de daños en los dispositivos que se encuentran ubicados en los diferentes centros de cableado y que están conectados a la infraestructura de red eléctrica y de datos.	129.141.180 IVA incluido
Actualización infraestructura de TI Renovación servidores de almacenamiento renovación de servidor de filtrado (Proxy)	Prevenir y proteger los equipos individuales, servidores o equipos conectados en la red contra accesos no deseados de intrusos que pueden robar datos confidenciales, hacer perder información valiosa o incluso denegar el servicio de la red de la Industria Militar y detectar brechas de seguridad.	199.500.526 IVA incluido
Adquisición licenciamiento Software para actualización de infraestructura de TI (Windows Server, SQL server, Licencias CAL directorio activo y correo, DLO (Desktop and Laptop Option)).	Garantizar la legalidad, un correcto servicio de los productos de INDUMIL y mantenerse actualizados con el fin de no ser víctimas de ataques cibernéticos.	179.000.000 IVA incluido

SITIO WEB

- Se generó una versión del sitio web de Indumil orientado al home donde se realizaron los siguientes ajustes:
- Cambio de identidad visual para aplicar los colores institucionales con amarillo negro.
- En el home principal se crearon categorías ó líneas de productos, desde donde se accede a la lista de los elementos.
- En las nuevas categorías se configuró para publicar imágenes de buena calidad, las cuales permiten ser administradas completamente por la entidad.
- Se cambio el menú principal para los equipos desktop, facilitando su accesibilidad y se adicionó una barra de íconos con accesos importantes.
- Se conservó el menú tipo hamburguesa para dispositivos móviles pero se modificó el diseño para que fuera manejado de forma intuitiva.
- Se generó un nuevo modelo de página orientado a un diseño visual y que permite colocar imágenes de fondo
- Se actualizó el sitio para garantizar su ejecución en los diferentes exploradores.



CREACIÓN NUEVAS CLASES CONTABLES / SAP S4 HANA

Dando cumplimiento al plan de mejoramiento de la CGR vigencia 2017, conforme a los hallazgos No. 1, 2, 9, 16 y 17, se ejecuta las actividades **10, 49, 74 y 84 (Crear las nuevas clases de activos fijos y determinar las cuentas)**, en el ambiente productivo sistema SAP S4/Hana de acuerdo a la modificación efectuada con la Resolución 467 de 2017 a la estructura del Catálogo General de Cuentas de la resolución 139 de 2015. En la cual se incorporan las cuentas 1635 – Bienes Muebles en Bodega, 1636- Propiedad, planta y equipo en mantenimiento y 1637- Propiedad, planta y equipo no explotado.

1010	Terrenos	1140	Plantas Ductos y Túneles
1011	Terrenos Rurales	1149	Plantas Ductos y Túneles en Control
1020	Edificios y Casas	1160	Equipo de Comedor
1030	Edificaciones Fabricas	1169	Equipos de Comedor en Control
1040	Maquinaria y Equipo	1170	Mejoras propiedad ajena
1049	Maquinaria y Equipo en Control	1180	Herramientas
1050	Equipo para Laboratorio	1189	Herramientas en Control
1060	Equipo de Transporte, Tracción y Elevación	1190	Armas, Accesorios y Repuestos
1069	Eq.de Transporte, Tracción y Elevación en Control	1200	Equipos para Medicina y Odontología
1073	Muebles y Enseres	1209	Equipo Médico y Científico en Control
1079	Muebles y Enseres en Control	1210	Elementos de Culto
1080	Equipos de computo y Accesorios	1219	Bienes de Arte y Cultura en Control
1089	Equipos de computo y Accesorios en Control	1220	Elementos de Museo
1090	Paquetes y Programas Computo	1250	Propiedad de Inversión Terrenos
1100	Equipo y Maquinaria para Deporte	1260	Propiedad de Inversión Edificaciones
1110	Equipos para Oficina	1999	Construcciones e Instalaciones en Curso
1120	Redes Líneas y Cables	2000	Maquinaria Planta y Equipo en Montaje
1130	Eq.y Maq. Comunicaciones Radio y Tv		
1139	Equipos de comunicaciones Radio y Tv en Control		



CAPÍTULO

5

GESTIÓN
FINANCIERA

MOVIMIENTO DE BANCOS

Durante la vigencia 2018, los ingresos equivalen a \$917.086 millones, correspondientes a un recaudo de \$819.310 millones y una disponibilidad inicial de \$97.776 millones. Se realizaron pagos por \$733.294 millones, obteniendo un promedio mensual de \$68.276 millones por concepto de recaudos y \$61.108 millones por concepto de pagos.

En el siguiente cuadro se observa el movimiento de recaudos y pagos durante la vigencia 2018:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic
Disp. Inicial	97.776											
Ingresos	61.682	35.109	91.781	48.161	49.123	69.084	71.887	65.020	67.634	78.753	77.170	103.906
Pagos	43.767	22.766	61.104	40.423	70.243	68.772	36.676	62.563	86.904	38.712	69.636	131.728
Disp. Final	115.690	128.034	158.711	166.449	145.328	145.640	180.851	183.309	164.039	204.080	211.614	183.792

Flujo de Caja 2018 - (cifras en millones de pesos)

Como resultado del Flujo de Caja para el año 2018 se observa un incremento en la disponibilidad de efectivo en \$86.016 millones, arrojando una disponibilidad final de \$183.792 millones.

	Totales
Disp. Inicial	97.776
Ingresos	819.310
Pagos	733.294
Disp. Final	183.792

La composición de la disponibilidad a 31 de diciembre de 2018 es la siguiente:

	2017 Millones \$	2018 Millones \$	%
Depósitos en instituciones financieras	87.814	173.992	94.7%
Inversiones (TES, Acciones, Corp. Alta Tecn.)	9.720	9.556	5.2%
Caja	242	244	0.1%
Disponibilidad total	97.776	183.792	100%

Composición Disponibilidad Final - (cifras en millones de pesos)

DEPÓSITOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS

Corresponde al 94,7% por \$173.992 millones, distribuido en once (11) entidades financieras diferentes debidamente calificadas, obteniendo una rentabilidad promedio para el mes de diciembre del 4,29% efectivo anual.

INVERSIONES

Las inversiones constituidas por la empresa al 31 de diciembre de 2018 participan con el 5,2% por \$9.556 millones y están distribuidas de la siguiente manera:

Concepto	Millones \$	%
TES (Tesoro Nacional)	8.556,1	89,5%
Corp. Alta Tecnología Defensa	1.000,0	10,5%
Acciones Paz del Río	0,1	0,0%
Total	9.556,2	100,0%

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. Las acciones de Acerías Paz del Río están desmaterializadas y corresponden a 7.371 unidades su valoración a precio de mercado se realiza teniendo en cuenta información de la página web de la Bolsa de Valores de Colombia.

La inversión en la Corporación de Alta Tecnología para la Defensa se realizó en el año 2013, INDUMIL actúa como miembro fundador de acuerdo 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 (Terceros).

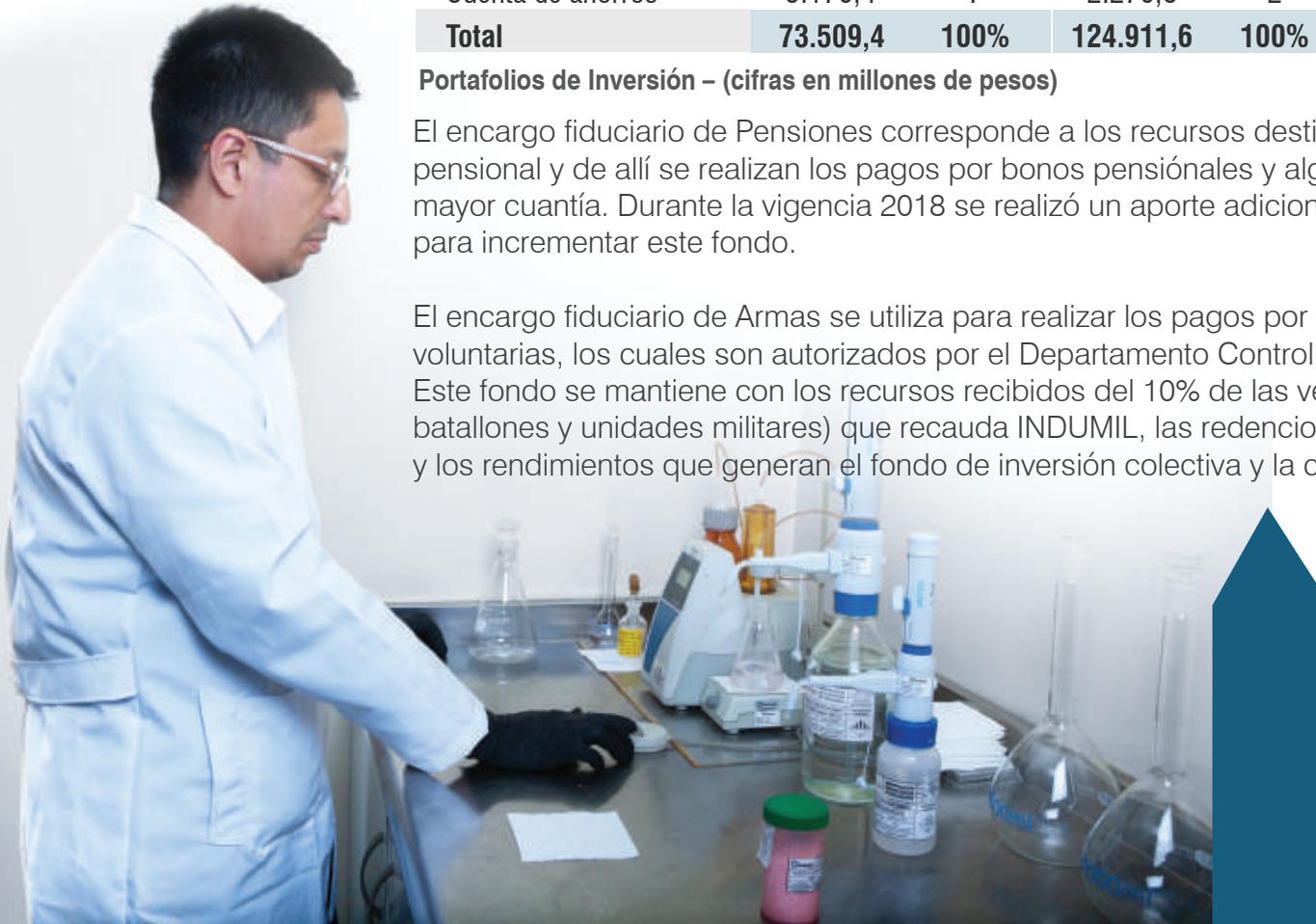
La composición de estos portafolios al cierre de vigencia es:

Tipo de inversión	Pensiones		Armas		Salvoconductos	
	Millones \$	%	Millones \$	%	Millones \$	%
TES Tasa Fija - Variable	68.339,0	93	122.640,8	98	505,7	4
Cuenta de ahorros	5.170,4	7	2.270,8	2	11.357,3	96
Total	73.509,4	100%	124.911,6	100%	11.863	100%

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 2018 se realizó un aporte adicional de \$2.500 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 \$93.613,4 millones. Corresponde principalmente facturación de Exportaciones, 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 \$	%
Exportaciones	51.493,7	55,01
Sector minero y entidades particulares	35.621,6	38,05
Fuerzas Armadas y Policía Nacional	6.065,8	6,48
Entidades Oficiales + Batallones	36,0	0,04
Deudores Varios	33,0	0,04
Deudores Difícil Cobro (Cobro Jurídico)	363,3	0,39
Total	93.613,4	100,00

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

Ítem	2014	2015	2016	2017	2018
Situación cartera	48.464,2	46.137,7	54.171,3	58.311,9	93.613,4
Variación %	-43,60%	-4,80%	17,41%	7,64%	60,54%

Situación Cartera 2014 – 2018 – (cifras en millones de pesos)

La mayor parte de la cartera está en los sectores del Sector de Exportaciones (Emiratos Árabes ORICA CARIBE e I.W.I.), y la suma del Sector Minero y Entidades Particulares, contando con una participación del 93,06% sobre el total de la cartera.

A fin de minimizar el riesgo, los créditos se encuentran debidamente respaldados con documentos reales como son: facturas, cheques posfechados 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 2018, la cartera aumento en un 60,54% con respecto al 2017, en razón a la mayor facturación a crédito para el sector de Exportaciones.

La rotación de cartera a diciembre 2018 fue de 31 días, disminuyendo en un 18,42% en relación con los 38 días obtenido en la vigencia del año anterior. Esto significa que las Cuentas por Cobrar tuvieron una rotación de 11,96 veces en el año. Lo anterior debido al anticipado de las ventas a crédito del sector explosivos y los pagos por parte de las Fuerzas Armadas y de Policía Nacional, pactados en los contratos interadministrativos.

Ítem	2014	2015	2016	2017	2018
No. de veces	7,28	11,01	10,34	9,73	11,96
No. de días	50	33	35	38	31
Variación% en No. de días		-34,16%	6,06%	8,57%	-18,42%

Rotación de Cartera 2014-2018

ASPECTOS IMPORTANTES A RESALTAR

Del valor de \$51.493,7 millones de la cartera para el sector de exportaciones, el 99.04% corresponde a la Exportación generada para el cliente G.H.Q UNITED ARAB EMIRATES ARMED FORCES por un valor de \$46.829,4 millones.

Del valor de \$363,3 millones de las DEUDAS DE DIFICIL COBRO, todas las obligaciones están con el DETERIORO del 100% y en proceso de COBRO JURIDICO.

El pago anticipado de algunos clientes que se les factura a crédito(30 días), del sector de explosivos, que al final mejoraron la rotación de la cartera del año 2018 e igualmente el recaudo para este sector.

MANEJO DE DIVISAS

Los pagos en divisas mediante la modalidad de Cartas de Crédito se suspendieron en su totalidad desde que los bancos corresponsales por políticas internacionales no permiten establecer cartas de crédito por tratarse de material bélico, explosivo o que contamina el medio ambiente.

El comportamiento en el pago consolidado de divisas en los últimos 5 años oscila entre los 43,5 y los 73,1 millones de dólares, como se muestra en el siguiente cuadro:

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Cartas de crédito	11,3	5,5	3,5	0,0	0,0
Giros directos	61,8	55,0	46,5	50,1	43,5
Pago de divisas	73,1	60,5	50,0	50,1	43,5

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 2018 ingresaron a la cuenta US\$42,2 millones, incluyendo la compra de divisas, reintegro por exportaciones y rendimientos financieros, y se giraron US\$43,5 millones por pago a proveedores y algunos servicios del exterior.

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Obligaciones	8,6	6,1	3,3	0,662	0,91

Mercancía pendiente de pago (Valores en Millones de USD)

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Valores sin utilizar	9,4	5,5	1,2	3,3	0,673

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 2018 fueron de US\$43,5 millones, donde la mayor participación fue para los contratos de la Fábrica Antonio Ricaurte con el 60,30% especialmente en importaciones de Nitrato de Amonio entre otros; las Oficinas Centrales con 35,75% representado importación de detonadores varias referencias; Fábrica José María Córdova con el 1,77% principalmente por Cartuchos, vainillas y proyectiles, Fabrica Santa Bárbara con 1,97 por por la importación de Mira Unidad Lanzador, Detonadores Eléctricos y pólvora. Finalmente se pagaron servicios, pólizas, suscripciones y otros al exterior representado en el 0,21%.

INDUMIL preparó para la vigencia fiscal de 2018 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 que hacer Misional, el cual se constituye en el principal criterio de evaluación de la gestión así como de la eficiencia en el manejo de los recursos. Por otra parte, se alinea de manera indiscutible con las perspectivas financieras de incrementar ventas, aumentar rentabilidad y disminuir costos, procurando el equilibrio económico dando estricto cumplimiento a las normas legales y a los principios de transparencia, seguridad, oportunidad y confiabilidad, utilizando los recursos tecnológicos disponibles para el procesamiento, análisis y suministro de información de los resultados financieros.

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

desarrollo, crecimiento y liquidez de la empresa enmarcados dentro de las directrices de la Gerencia General y el estricto cumplimiento de la normatividad emitida por el Gobierno Nacional, sin duda alguna, está enfocado a garantizar el cumplimiento de la Misión para la cual fue creada la empresa, Visión y las Megas 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.

Con el sistema integral adquirido por INDUMIL, se obtienen en tiempo real los saldos presupuéstales facilitando 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.

RESULTADOS INGRESOS 2014 - 2018

Con respecto al año anterior, al cierre del 2018 se presenta un incremento en el recaudo de \$56.435 millones al pasar de \$512.776 millones en el año 2017 a \$569.211 millones en el año 2018, 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	2014	2015	2016	2017	2018
Aprobado	600.056	561.079	673.763	665.929	610.988
Recaudo	480.010	469.668	490.063	512.776	569.211
% Ejecución	79,99%	83,71%	72,74%	77%	93,16%

Ejecución de Ingresos 2014 - 2018 – (cifras en millones de pesos)

INDUMIL a través de la Gerencia General tiene como objetivo primordial hacer crecer las exportaciones y de esta manera expandir los productos fabricados por la Industria Militar para obtener no solo reconocimiento internacional sino poder generar mayores ingresos para la Entidad.

RESULTADOS GASTOS 2014 - 2018

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

Teniendo en cuenta que el año 2018 por terminación del periodo presidencial, las vigencias futuras fueron autorizadas hasta el mes de Agosto, se hizo necesario adquirir materias primas, materiales e insumos en el último trimestre de 2018 con el fin de cumplir con las entregas fijadas en los diversos contratos de exportación y demás necesidades de la empresa.

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	2014	2015	2016	2017	2018
Aprobado	616.078	599.187	773.419	750.965	679.343
Compromisos	550.486	514.396	612.392	680.597	616.397
Ejecución	89,35%	85,85%	79,18%	90,63%	90,73%

Ejecución de Gastos 2014 - 2018 – (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 tanto de producción como de comercialización.

GESTIÓN CONTABLE

INFORME DE GESTIÓN INDUSTRIA MILITAR 2018

RESULTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros a 31 de diciembre de 2018 presentan un patrimonio por valor de \$547.666 millones con un aumento de \$70.434 millones equivalente al 15% con relación al año 2017, generado principalmente por la utilidad del período.

Año	Capital fiscal	Resultado de ejercicio	Resultado de ejercicios anteriores
2017	386.264	48.347	0
2018	386.264	73.365	48.347

Año	Planes beneficios a empleados	Impactos por transición	Total patrimonio
2017	-19.819	62.438	477.233
2018	-22.748	62.438	547.666

Composición del patrimonio a 31 de diciembre de 2017 y 2018 – (cifras en millones de pesos)

Los activos de la Empresa al cierre de la vigencia 2018 presentan un valor de **\$1.035.917 millones**, con un incremento de \$104.385 millones con respecto al año 2017.

Año	Efectivo	Inversiones	Cuentas por cobrar	Inventarios	Prop. planta y equipo	Otros activos	Total
2017	98.756	10.402	58.020	203.022	292.198	269.135	931.531
2018	185.593	10.062	93.202	184.196	283.191	279.672	1.035.917

Composición del Activo a 31 de diciembre de 2017 y 2018 – (cifras en millones de pesos)

La variación que presenta el activo se origina principalmente en los recursos del disponible, el cual refleja un incremento de \$86.837 millones con respecto al año 2017. Esta variación resulta del comportamiento del recaudo y el flujo de pagos de proveedores y demás gastos al cierre de la vigencia 2017.

Igualmente, la cartera presenta un incremento de \$35.183 que corresponde principalmente al crecimiento de la facturación a clientes del exterior - Emiratos Árabes por la exportación realizada a dicho país de munición soltada MK81 bomba de 250 Lb PG y MK82 bomba 500 Lb PG.

Los Inventarios presentan una disminución por valor de \$18.825 principalmente por la disminución de mercancías en existencia que se encontraban provisionadas para atender la exportación de munición soltada mencionada, que había sido traspasada como producto terminado al cierre de la vigencia 2017.

La propiedad planta y equipo presenta una disminución por \$9.007 millones equivalente al 3%, al pasar de \$292.197 millones en el año 2017 a \$283.191 millones en el año 2018, originado principalmente en la cuenta Depreciación acumulada de propiedades, planta y equipo al pasar de \$215.032 millones en el año 2017 a \$228.041 millones en el año 2018.

El pasivo de la Empresa presenta un valor de \$488.250 millones para el año 2018 este pasivo está compuesto principalmente por, cuentas por pagar de \$28.072 millones, impuestos por \$34.073 millones, beneficios a

RESULTADOS FINANCIEROS

empleados a corto plazo de \$8.214 millones, provisiones de \$15.177 millones, otros pasivos por \$64.414 millones y pasivo a largo plazo por valor de \$338.300 millones.

Uno de los pasivos corrientes más significativos son los impuestos al pasar de \$24.270 millones en diciembre de 2017 a \$34.073 millones en el año 2018, generando una variación de \$9.803 millones, esto debido a la variación en el incremento del valor de impuesto de renta dado por el crecimiento de la renta gravable (utilidad del periodo), adicionalmente se incremento el valor del IVA en \$2.104 millones.

Año	Cuentas por pagar	Impuestos	Beneficios a empleados	Provisiones	A largo plazo	Otros pasivos	Total
2017	30.979	24.270	7.991	13.404	340.982	36.657	454.299
2018	28.072	34.073	8.214	15.177	338.300	64.414	488.250

Composición del pasivo a 31 de diciembre de 2017 y 2018 – (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 2018, aumentaron en **\$65.678** millones, al pasar de \$519.811 millones en el año 2017 a \$585.489 millones en el año 2018, presentando un incremento del 12,6%.

Año	Ventas brutas	Ventas netas
2017	521.025	519.811
2018	587.971	585.489

Ventas Brutas y Ventas Netas 2017-2018
– (cifras en millones de pesos)

RESULTADOS FINANCIEROS

INFORME DE GESTIÓN INDUSTRIA MILITAR 2018

Las ventas de los bienes producidos demuestran un incremento del 23%, al pasar de \$294.178 millones en el año 2017 a \$361.940 millones en el año 2018, presentando un incremento de \$67.761 millones, el cual se refleja básicamente en la línea de Exportaciones, Explosivos, Municiones, Armas y Metalmecánicos.

Las ventas de los bienes comercializados presentan una variación del -2%, al pasar de \$214.470 millones en el año 2017 a \$210.293 millones en el año 2018, presentando una disminución de \$4.177 millones, el cual corresponde principalmente a la línea de productos militares.

Para la vigencia 2018, la utilidad neta corresponde a un valor de \$73.365 millones, evidenciando un incremento de \$25.018 millones, frente a la vigencia 2017 la cual fue de \$48.347 millones.

Año	Utilidad Operativa	Utilidad Neta
2017	60.820	48.347
2018	87.756	73.365

Comportamiento utilidad Operacional y neta 2017-2018 – (cifras en millones de pesos)

Resultado explicado principalmente en un aumento de \$15.703 millones en la utilidad bruta en ventas, pasando de \$139.985 millones en el año 2017 a \$155.688 millones en el año 2018 como consecuencia del incremento en las ventas y grandes esfuerzos por mantener el costo de ventas que para el año 2017 representaba el 73,1% de las ventas netas y que para la vigencia 2018 representa el 73,4%.

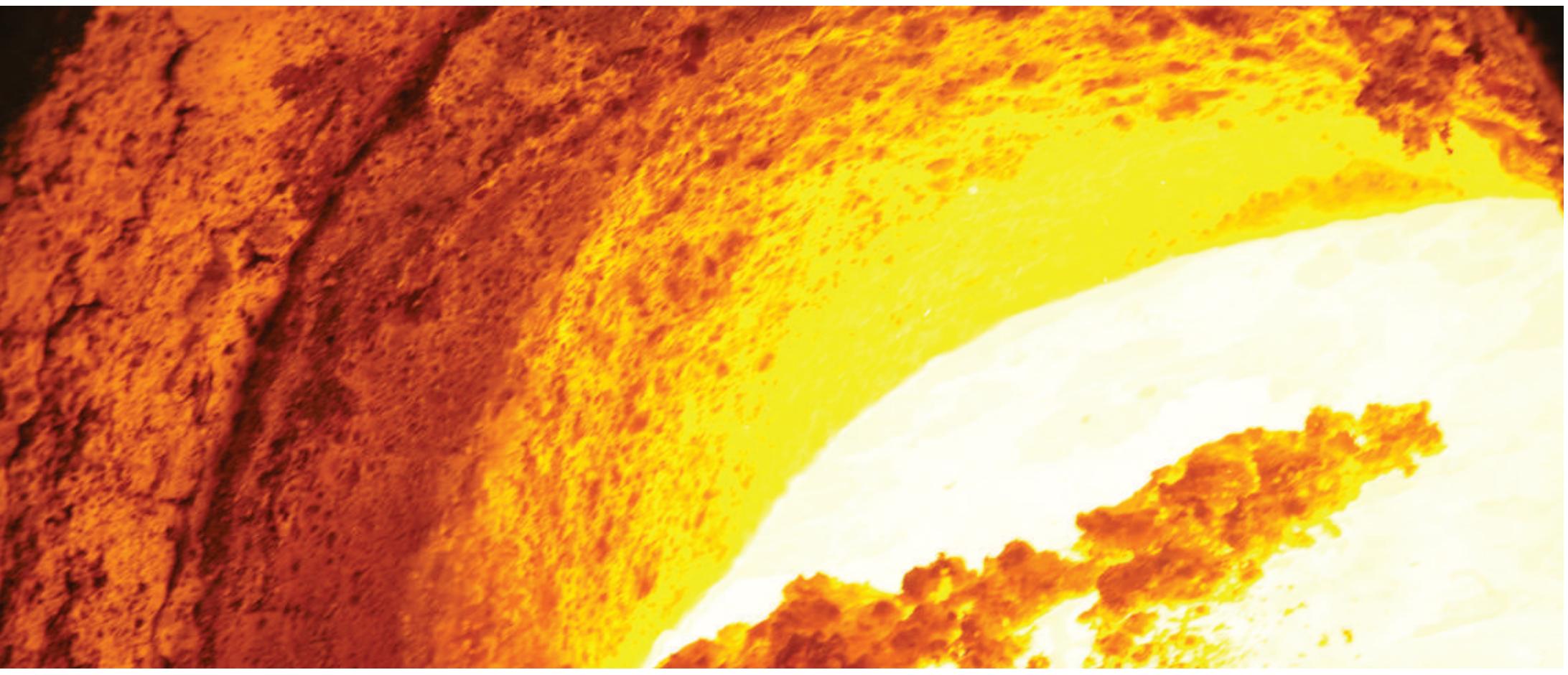
La utilidad operacional para el año 2018 incrementó en \$26.936 millones al pasar de \$60.820 millones en el año 2017 a \$87.756 millones en el año 2018, generando un porcentaje de variación de 44,3%.

ESTADOS FINANCIEROS

A C T I V O S		2018	2017
C O R R I E N T E S		473,053.8	370,199.1
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	Nota 5	185,593.0	98,756.0
INVERSIONES E INSTRUMENTOS DERIVADOS	Nota 6	10,061.9	10,401.7
CUENTAS POR COBRAR	Nota 7	93,202.6	58,020.0
INVENTARIOS	Nota 8	184,196.3	203,021.5
N O C O R R I E N T E S		562,862.8	561,332.3
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	Nota 9	283,190.9	292,197.6
OTROS ACTIVOS	Nota 10	279,672.0	269,134.7
TOTAL ACTIVO		1,035,916.6	931,531.4
P A S I V O		2018	2017
C O R R I E N T E		286,707.8	247,987.7
CUENTAS POR PAGAR	Nota 11	62,145.9	55,249.6
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS A CORTO PLAZO	Nota 12	8,214.1	7,991.4
PROVISIONES	Nota 13	15,177.0	13,404.0
OTROS PASIVOS	Nota 14	201,170.9	171,342.7
PASIVO LARGO PLAZO	Nota 15	201,542.4	206,311.0
TOTAL PASIVO		488,250.2	454,298.7
P A T R I M O N I O		547,666.4	477,232.7
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		1,035,916.6	931,531.4
C U E N T A S D E O R D E N			
LITIGIOS Y MECANISMOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONFLI	Nota 17	151,852.1	151,852.1
BIENES ENTREGADOS EN CUSTODIA		396.1	442.8
BIENES Y DERECHOS RETIRADOS		507.4	507.4
RESPONSABILIDADES EN PROCESO		0.0	1,748.1
OTRAS CUENTAS DEUDORAS DE CONTROL		0.0	331.7
ACTIVOS CONTINGENTES POR CONTRA (CR)		-151,852.1	-151,852.1
DEUDORAS DE CONTROL POR CONTRA (CR)		-903.5	-3,030.0
LITIGIOS Y MECANISMOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONFLI	Nota 18	-72,390.5	-68,202.1
BIENES RECIBIDOS EN CUSTODIA		0.0	-38.2
OTRAS CUENTAS ACREEDORAS DE CONTROL		-57,593.1	93,207.8
PASIVOS CONTINGENTES POR CONTRA (DB)		72,390.5	68,202.1
ACREEDORAS DE CONTROL POR CONTRA (DB)		57,593.1	-93,169.6

Ítem	2014	2015	2016	2017	2018
Activo	858.685	880.373	896.098	931.531	1.035.917
Pasivo	347.018	363.458	427.396	454.299	488.250
Patrimonio	511.667	516.915	468.702	477.233	547.666

Activo, Pasivo y Patrimonio a 31 de diciembre 2014-2018 – (cifras en millones de pesos)



ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

	2018	2017
Venta de Bienes	572,232.8	508,649.0
Venta de Servicios	15,738.6	12,375.9
Menos: Devoluciones en ventas	-2,481.9	-1,213.6
Ventas netas	585,489.4	519,811.2
Costo de Ventas de Bienes	-429,410.6	-378,675.1
Costo de Venta de Servicios	-391.3	-1,151.5
Excedente o déficit Bruto	155,687.6	139,984.6
Gastos Operacionales		
De administración	-40,636.2	-43,766.1
De ventas	-13,374.5	-13,614.1
Deterioro, Depreciaciones, Agotamiento	-13,920.9	-21,784.3
Excedente o déficit Operacional	87,756.1	60,820.1
Otros Ingresos	61,954.4	49,447.5
Otros gastos no operacionales	-35,004.9	-30,240.9
Excedente o déficit antes de Impuestos	114,705.6	80,026.6
Provisión para impuesto de renta	-36,899.6	-27,500.9
Provisión sobretasa impositiva	-4,440.7	-4,178.7
Resultados del Ejercicio	73,365.4	48,347.1
Otros Resultados Integrales		
Ganancias o pérdidas actuariales	-2,931.7	-19,816.1
Total otro resultado integral	-2,931.7	-19,816.1
Resultado integral del periodo	70,433.7	28,530.9

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	60.820
Utilidad Neta	48.347
Ítem	2018
Utilidad Operacional	87.756
Utilidad Neta	73.365

Utilidad Operacional y Neta 2014-2018 –
(cifras en millones de pesos)

INDICADORES FINANCIEROS

Ítem	2014	2015	2016	2017	2018
ROE	6,3%	5,1%	5,3%	11,27%	15,47%
ROA	3,5%	2,9%	2,9%	5,19%	7,08%
Endeudamiento	40,4%	40,1%	41,5%	48,77%	47,13%

Indicadores financieros 2014-2018

Ítem	2014	2015	2016	2017	2018
EBITDA	53.066	39.165	71.774	82.604	101.677
EVA	19.907	12.754	19.780	39.955	21.940
Capital de trabajo	254.056	251.322	441.939	122.211	186.346

Indicadores financieros 2014-2018



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 \$186.228 millones por concepto de impuestos de renta y complementarios, Social, 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 \$1.189 millones y contribución a parafiscales por \$1.134 millones.

Se giraron participaciones y recaudos en ventas por \$15.902 millones a la Fuerza Pública.

La provisión para pensiones a 31 de diciembre de 2018 presenta un valor de \$201.369 millones.



PARTICIPACIÓN ESTATAL

La Industria Militar ha transferido a la Nación un valor de \$969.867 millones durante las vigencias 2014 a 2018, contribuyendo al desarrollo del país.

Participación Estatal 2014 - 2018 – (cifras en millones de pesos)

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Impuestos -recaudos y pagos (renta, IVA, social, predial, timbre)	158.773	185.231	145.732	180.670	186.228
Participaciones y recaudos a la Fuerza Pública	13.122	14.388	14.128	15.913	15.902
Reasignaciones al Gobierno Nacional	0	10.000	0	20.000	0
Contraloría General de la República	872	805	857	1.085	1.189
Parafiscales	841	981	960	1.055	1.134
Total	173.603	211.404	161.677	218.722	204.453

INFORME DEL REVISOR FISCAL

Señores Junta Directiva
LA INDUSTRIA MILITAR - INDUMIL

1. Informe sobre los estados financieros

Hemos auditado los estados financieros de LA INDUSTRIA MILITAR - INDUMIL, que comprenden el Estado de Situación Financiera al 31 diciembre de 2018 y 2017, y los Estados de Resultados Integral, de Cambios en el Patrimonio y de Flujos de Efectivo por los años terminados en esas fechas, 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 LA INDUSTRIA MILITAR - INDUMIL al 31 de diciembre de 2018 y 2017, los resultados de sus operaciones Integrales, y los flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, 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.

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 período de un año que terminó el 31 de diciembre de 2018, 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 LA 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 LA INDUSTRIA MILITAR - INDUMIL y los de terceros que están en su poder, en todos los aspectos importantes de evaluación.

Procedimientos realizados

Este trabajo de aseguramiento razonable incluye la obtención de evidencia por el período de un año que terminó el 31 de diciembre de 2018. Nuestro trabajo incluyó el conocer y comprender:

- La manera como LA 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 LA 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 LA 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.

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.

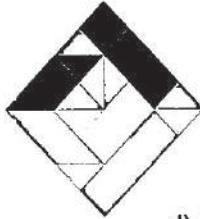
Conclusión

En nuestra opinión, se han cumplido los estatutos y las decisiones de la Junta Directiva, y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de LA 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.



AMÉZQUITA & CÍA

PKF

- 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.

NELY JULIETH FLOREZ TIBAQUIRÁ

Revisor Fiscal

T.P. 127869 - T

Designado por Amézquita & Cía. S.A.

Bogotá, 28 de febrero de 2019