



CORPORACIÓN DE LA INDUSTRIA AERONÁUTICA COLOMBIANA S.A.  
MANTENIMIENTO Y DESARROLLO AERONÁUTICO  
CDF-010 (UAEAC) – CCI-061 (UAEAC) – FAA REPAIR STATION 032Y  
NIT. 899.999.278-1

# 2016

## Informe de Gestión



**CORPORACIÓN DE LA  
INDUSTRIA AERONÁUTICA  
COLOMBIANA S.A.  
CIAC S.A.**

Av. Calle 26 No.103 - 08 Entrada 1 Interior 2

Conmutador 492 61 60

Línea Gratuita de Atención al Cliente:  
018000122422

[www.ciac.gov.co](http://www.ciac.gov.co) - E-mail: [atencion@ciac.gov.co](mailto:atencion@ciac.gov.co)

Bogotá D.C., Colombia



Grupo Social y Empresarial  
de la Defensa



## Contenido

1.	INTRODUCCIÓN .....	3
2.	ORGANIZACIÓN .....	4
2.1	COMPOSICIÓN ACCIONARIA .....	4
2.2	COMPOSICIÓN JUNTA DIRECTIVA .....	4
2.3	ORGANIGRAMA.....	5
2.4	GRUPO DIRECTIVO .....	5
3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	6
3.1	MISIÓN .....	6
3.2	VISIÓN .....	6
3.3	VALORES.....	6
3.4	PRINCIPIOS .....	6
3.5	MAPA ESTRATÉGICO .....	7
3.6	MAPA DE PROCESOS .....	8
4.	INFORME DE LOGROS Y RESULTADOS.....	9
4.1	MEGA.....	9
4.2	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	9
5.	PROYECTOS DE INVERSIÓN.....	35
6.	EVOLUCIÓN PREVISIBLE DE LA COMPAÑÍA .....	36
7.	RESULTADOS FINANCIEROS.....	37
8.	CONCLUSIONES .....	39

## 1. INTRODUCCIÓN

La Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana S.A. (CIAC S.A.) fue creada mediante Decreto Legislativo 1064 de mayo 9 de 1956 con el objeto primordial de explotar centros de reparación, mantenimiento y servicios de aviones, y posteriormente construcción de los mismos. Luego, se convirtió en una entidad autónoma vinculada al Ministerio de Defensa Nacional MDN) en el año de 1966 y después fue catalogada como una sociedad de Economía Mixta bajo el régimen de Empresa Industrial y Comercial del Estado en 1971.

El posicionamiento alcanzado por parte de la Corporación como líder de la industria aeroespacial a nivel nacional durante los últimos años es el resultado de una visión y el esfuerzo sostenido de las partes interesadas por lograrlo a través del redireccionamiento estratégico, la innovación, la adquisición progresiva de nuevas capacidades, la implementación de estándares superiores de gestión, la optimización de los procesos, la evolución de la cultura organizacional y la gestión del cambio a fin de sostener su ventaja competitiva e incrementar su presencia en los mercados comercial y de seguridad y defensa.

El marco de referencia dentro del cual se desenvuelve la gestión corporativa corresponde al de la industria aeroespacial, siendo importante tener en cuenta que esta es altamente estratégica para los intereses nacionales por cuanto permite a los países que la han desarrollado en un grado u otro disponer en forma autónoma de soluciones a las necesidades en la materia, generando desarrollo tecnológico, económico y social.

Es también una industria de gran complejidad que demanda un elevado nivel de competencia de las organizaciones que la conforman requiriendo de la adopción de las mejores prácticas corporativas, la disponibilidad de talento humano altamente calificado, la existencia de recursos (materiales y presupuestales) y un enfoque total al cliente basado en la calidad de los productos finales (bienes y servicios).

El año 2016 revistió especial importancia a nivel institucional por cuanto correspondió al sexagésimo aniversario de existencia de la Corporación, en el cual se cristalizaron logros importantes a la vez que se presentaron nuevas oportunidades que sin lugar a duda asegurarán la continuidad de un legado de experticia, capacidad técnica y aporte tanto al progreso nacional como a la proyección regional.

*ESPACIO INTENCIONALMENTE EN BLANCO*

## 2. ORGANIZACIÓN

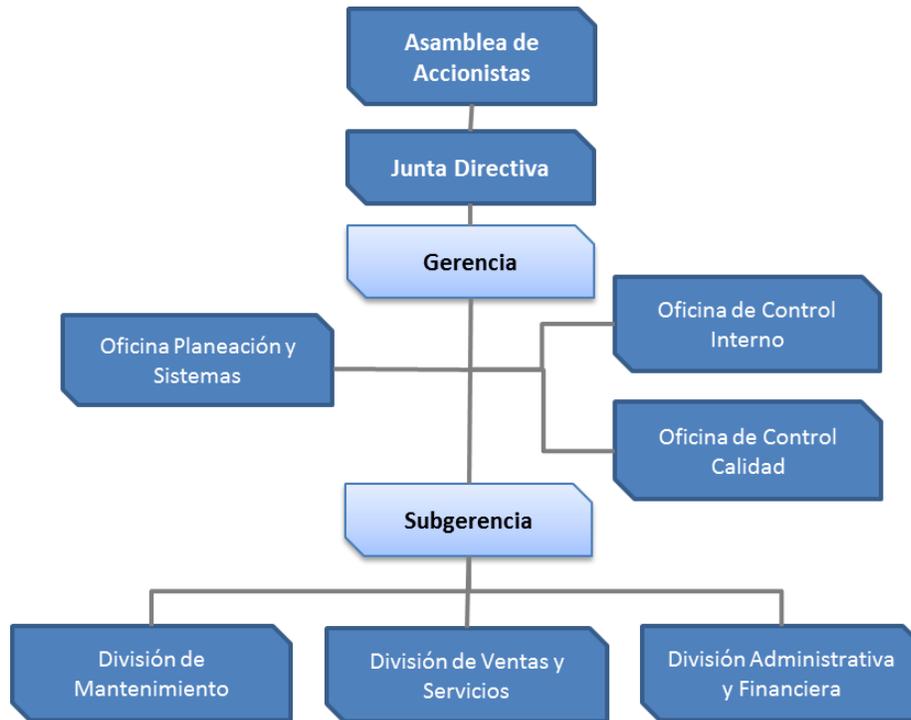
### 2.1 Composición Accionaria



### 2.2 Composición Junta Directiva

PRINCIPALES	DELEGADO
<b>Doctor LUIS CARLOS VILLEGAS ECHEVERRI</b> MINISTRO DE DEFENSA NACIONAL	<b>General (RA) JOSÉ JAVIER PÉREZ MEJÍA</b> VICEMINISTRO DEL GRUPO SOCIAL Y EMPRESARIAL DE LA DEFENSA Y BIENESTAR
<b>Mayor General RAMSES RUEDA RUEDA</b> INSPECTOR GENERAL FAC	
<b>Coronel DIEGO ENRIQUE MORENO CELIS</b> SEGUNDO COMANDANTE CAMAN	
SUPLENTE	
<b>Mayor General EMIRO JOSE BARRIOS JIMENEZ</b> COMANDANTE DIVISIÓN DE AVIACIÓN ASALTO AÉREO DEL EJÉRCITO	<b>Coronel EDGAR FRANCISCO SÁNCHEZ CANOSA</b> SUBDIRECTOR AERONÁUTICA CIVIL
<b>Capitán de Navío WILLIAM FERNANDO CARVAJAL FIERRO</b> COMANDANTE AVIACIÓN NAVAL	<b>Brigadier General LUIS ENRIQUE MENDEZ REINA</b> JEFE ÁREA AVIACIÓN POLICIAL

## 2.3 Organigrama



## 2.4 Grupo Directivo

GRADO, NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO
General (RA) FLAVIO ENRIQUE ULLOA ECHEVERRY	Gerente y Representante Legal
Coronel ALEXANDER PEÑA CRISTANCHO	Subgerente
Coronel (RA) ÁLVARO MOLANO VALBUENA	Coordinador Oficina Planeación y Sistemas
Doctora CARMEN ELENA AGUILAR DAZA	Jefe Oficina Control Interno
Ingeniera GILMA CLEMENCIA RUSSI SUÁREZ	Jefe Oficina Control Calidad
Mayor EDUARDO ALIRIO PANTOJA IBAÑEZ	Jefe División Mantenimiento
Coronel (RA) ARMÍN OSWALDO GÓMEZ GUZMAN	Jefe División Ventas de Servicios
Teniente Coronel PABLO ANTONIO SUÁREZ REYES	Jefe División Administrativa y Financiera

*ESPACIO INTENCIONALMENTE EN BLANCO*

### 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 3.1 Misión

Impulsar con excelencia el desarrollo de la industria aeroespacial colombiana.

#### 3.2 Visión

La Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana se posicionará como una empresa de clase mundial que ofrece soluciones integrales aeroespaciales, con un talento humano calificado y comprometido, tecnología e infraestructura de punta y los más altos estándares de calidad y seguridad aérea, que garanticen la satisfacción del cliente.

#### 3.3 Valores



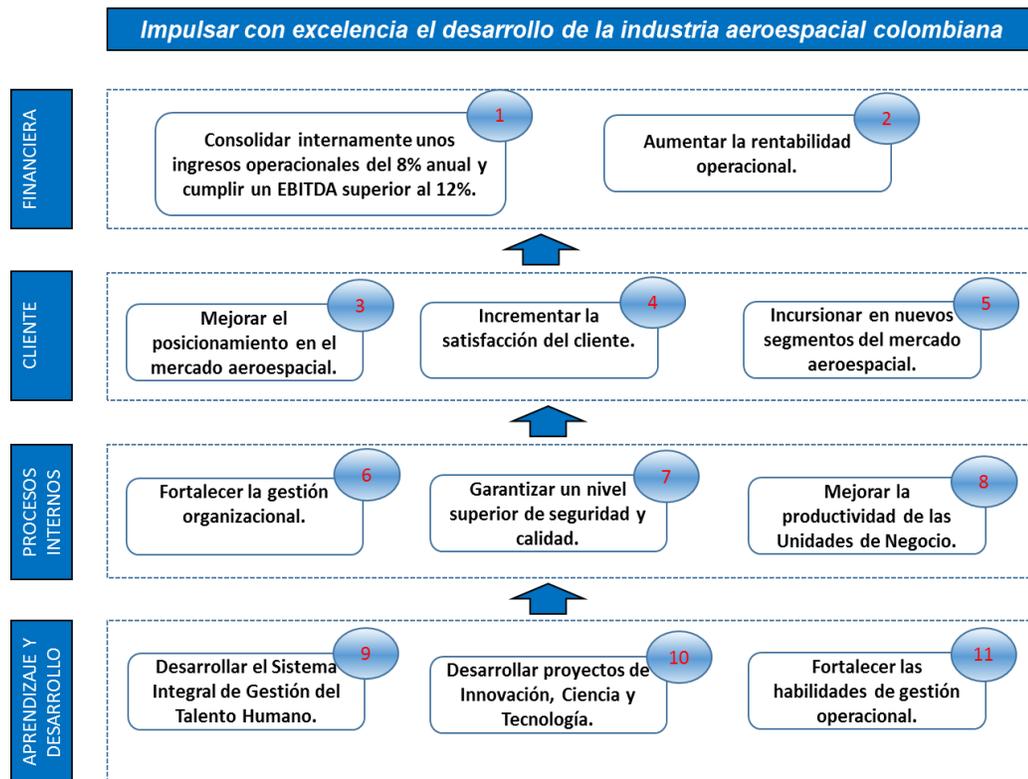
#### 3.4 Principios

- **Focalización – Enfoque en el negocio.** Dirigir los recursos disponibles al cumplimiento de la misión institucional. La Entidad enfoca sus metas basada en las capacidades adquiridas, con una adecuada asignación de recursos y buscando siempre la satisfacción del cliente.
- **Comunicación y relación con el cliente.** Canales de comunicación efectivos que garanticen una relación adecuada con el cliente externo e interno.
- **Implementar la cultura de clase mundial.** Ser una empresa diferenciadora en el desarrollo de la industria aeroespacial con base en los siguientes pilares: Satisfacción del cliente, capital humano calificado, liderazgo, procesos y procedimientos comparables con otras empresas de clase mundial, ventajas competitivas y tecnología de punta.
- **Gerenciar y monitorear todas las actividades.** Seguimiento permanente a los servicios prestados por la Corporación, mediante la medición indicadores de gestión por procesos y

establecimiento de cuadro de mando integral como herramienta de análisis gerencial y toma de decisiones.

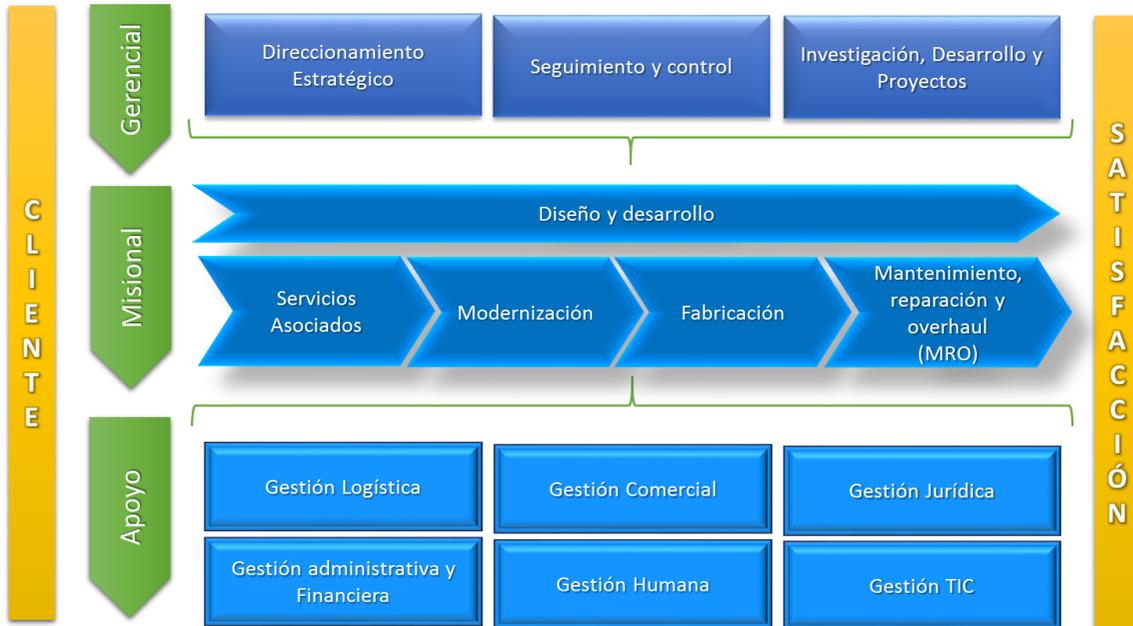
- **Seguridad Integral.** Prestación de un servicio seguro con altos estándares en seguridad industrial, seguridad operacional, seguridad física y salud ocupacional.
- **Protección de las capacidades.** Los sistemas de información de la Corporación deben garantizar la seguridad de la información, tanto para evitar el espionaje industrial como para garantizar la integridad de la información financiera, contable y estratégica.
- **Innovación.** Incentivar en los trabajadores la iniciativa e invención de estrategias que mejoren el desarrollo de sus actividades y generen valor agregado a la prestación de los servicios de la Entidad

### 3.5 Mapa Estratégico



*ESPACIO INTENCIONALMENTE EN BLANCO*

### 3.6 Mapa de Procesos



*ESPACIO INTENCIONALMENTE EN BLANCO*

#### 4. INFORME DE LOGROS Y RESULTADOS

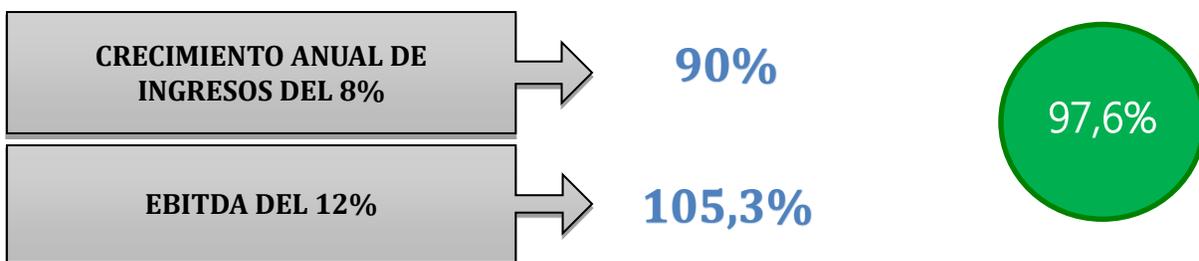
En el marco de lo dispuesto en la Ley 152 de 1994 y el Plan Nacional de Desarrollo, la Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana S.A. como parte del Grupo Social y Empresarial de la Defensa (GSED) formuló su Plan Estratégico Institucional para el cuatrienio 2015-2018, el cual fue aprobado en su Revisión 1 por la Junta Directiva en la sesión realizada el día 02 de junio de 2016 y en su Revisión 2 por la Junta Directiva en la sesión realizada el día 01 de febrero de 2017.

Allí se establecieron tanto la MEGA para el cuatrienio como los Objetivos Estratégicos de la Corporación, que son desplegados y monitoreados en el Plan de Acción y los indicadores del Tablero de Mando para la vigencia.

A continuación se detalla el avance de su cumplimiento.

##### 4.1 MEGA

El Plan Estratégico Institucional 2015-2018 estableció como MEGA tener un crecimiento anual de ingresos del 8% y un EBITDA del 12%, siendo su cumplimiento a 2016:



Los ingresos operacionales fueron de \$110.997 millones y el EBITDA fue del 12,63%.

##### 4.2 Objetivos Estratégicos

La medición de los objetivos estratégicos se realiza con base en las metas del Plan de Acción 2016 Revisión 1 aprobada por la Junta Directiva durante la sesión ordinaria del día 02 de junio de 2016.

#### Perspectiva Financiera

**No. 1 Consolidar internamente unos ingresos operacionales del 8% anual y cumplir un EBITDA superior al 12%**

95%

La División Administrativa y Financiera adelantó el trámite de facturación dentro de los cinco (05) días siguientes a la recepción sin novedades de la documentación soporte requerida para el efecto.

De igual forma, presentó mensualmente a la Gerencia las estadísticas de facturación mensual, ingresos y EBITDA, así como el comportamiento de los costos e inventarios

La información financiera se está llevando bajo los requerimientos de la norma internacional conforme a los requerimientos de ley sobre el particular.

## No. 2 Aumentar la rentabilidad operacional



16,7%

En el año 2016 concluyó la implementación de la plataforma ERP-SAP iniciada en la vigencia 2015, la cual incluyó entre otros el módulo CO, a través del cual es posible hacer el seguimiento detallado de la gestión de los costos contribuyendo a una mejora significativa en esta materia.

Se establecieron igualmente, revisiones mensuales al desempeño de las Unidades de Negocio haciendo especial énfasis en la evolución de los ingresos, la administración de los costos, el análisis de la rentabilidad, los tiempos de entrega y las garantías tomando las acciones pertinentes con el fin de optimizar cada vez más su desempeño, lo cual al final del ejercicio redundó en una evolución favorable del desempeño financiero de la Corporación.



### Perspectiva Cliente

## No. 3 Mejorar el posicionamiento en el mercado aeroespacial

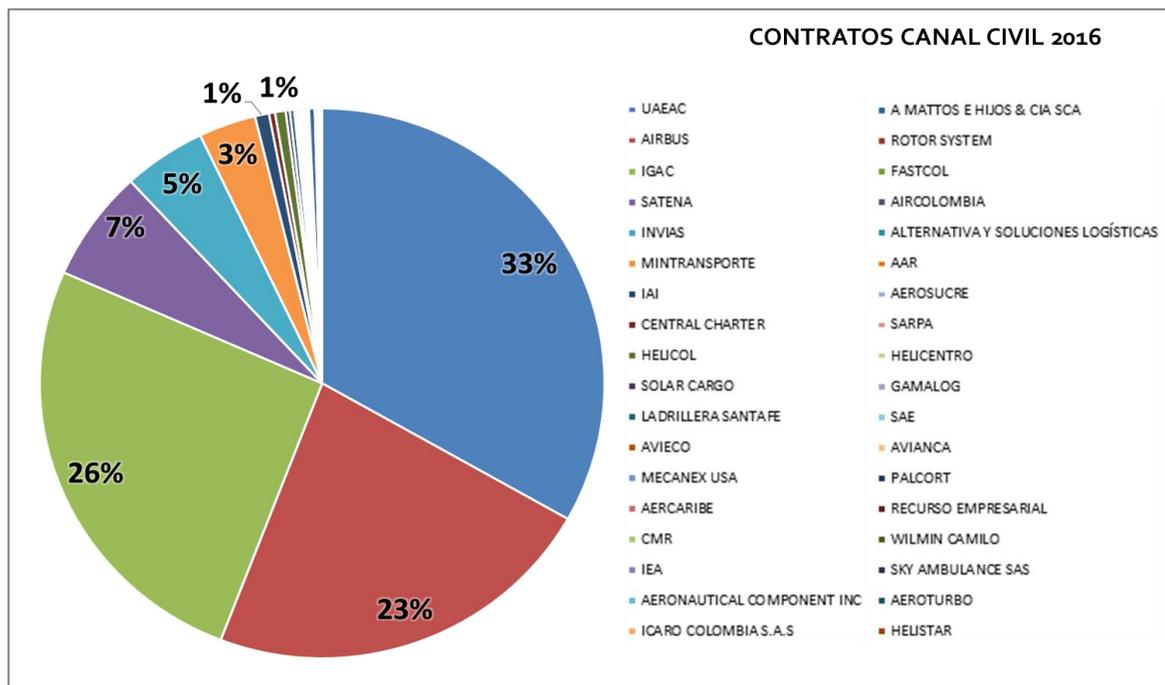
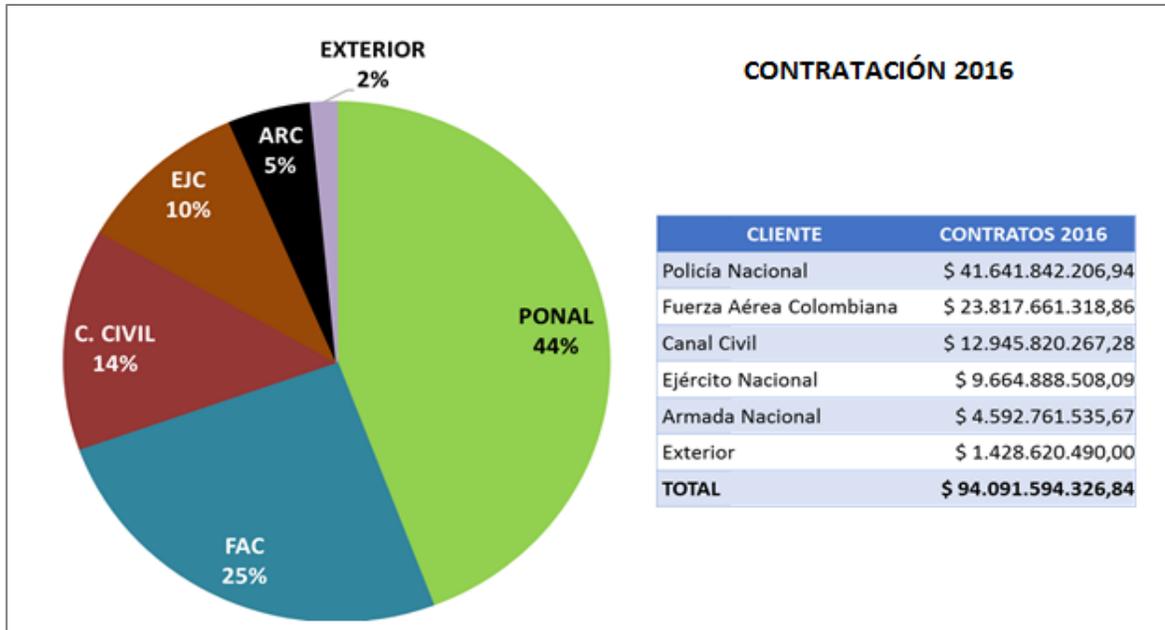


75%

A nivel de ventas se presentó un crecimiento representativo en los servicios de Fabricación y Modernización pero hubo una disminución en las líneas de Mantenimiento y Servicios Asociados en el mercado de seguridad y defensa en comparación con la vigencia anterior. Sin embargo, en el Canal Civil se superaron ampliamente las expectativas frente a los resultados del año anterior.

Es importante resaltar la primera exportación de la Corporación, correspondiente a un contrato suscrito con el Servicio Aeronaval de Panamá para la realización de servicios de OVERHAUL a trenes de aterrizaje de aeronaves CASA C-212.

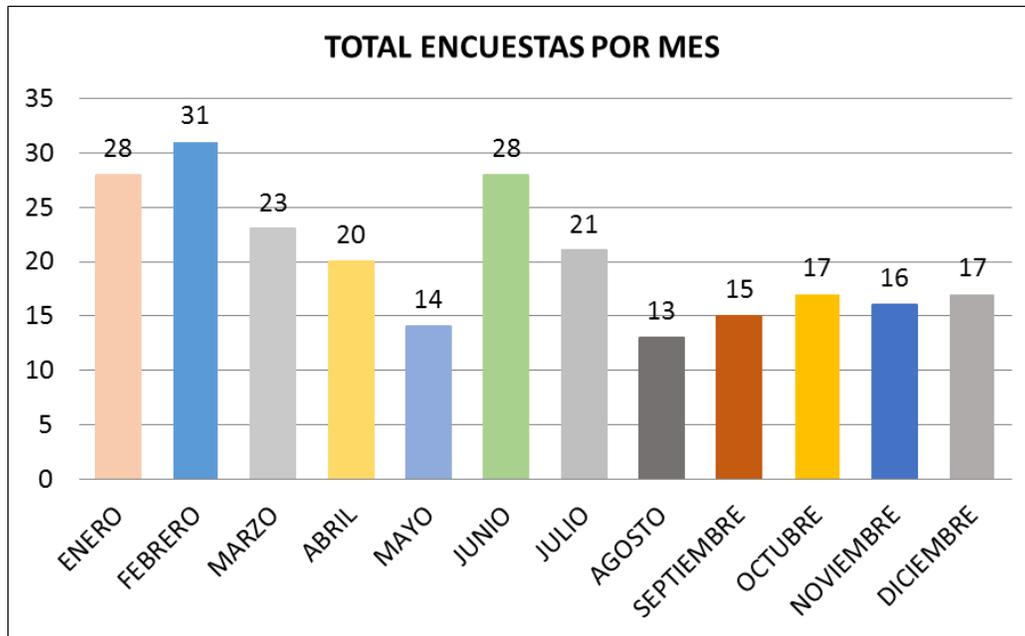
*ESPACIO INTENCIONALMENTE EN BLANCO*



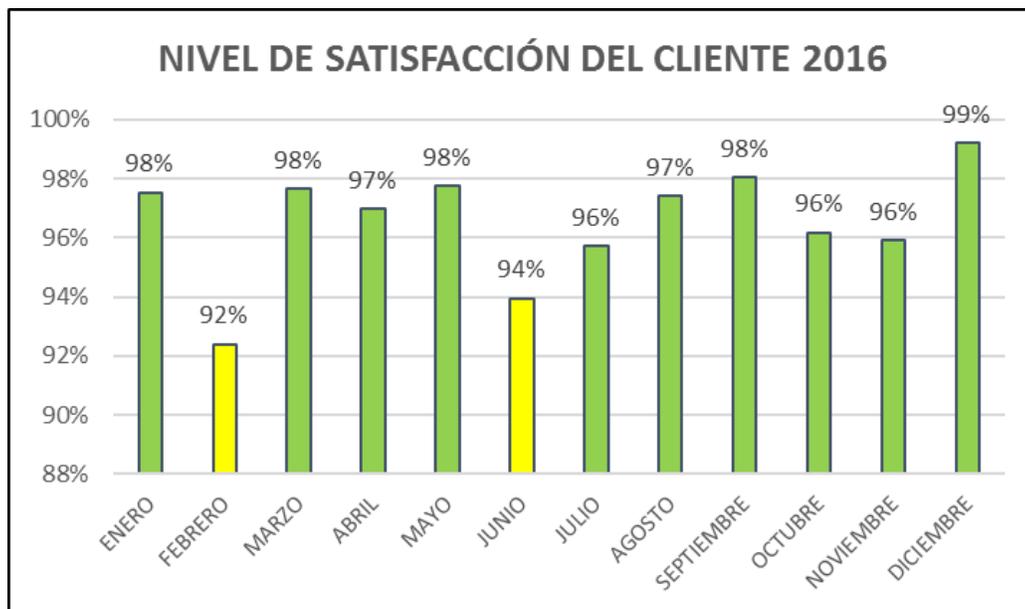
## No. 4 Incrementar la satisfacción del cliente



Durante el año 2016 se aplicaron en total 243 encuestas de satisfacción al cliente en relación con los servicios prestados, de acuerdo con el siguiente nivel de detalle:



La calificación promedio para el año fue del 97% como se indica a continuación, anotando que durante los meses de febrero y junio el valor obtenido estuvo por debajo de la meta establecida del 95 %:



Para el logro de este objetivo estratégico se presentaron dificultades en el cumplimiento de los tiempos de entrega de los bienes y servicios prestados por la Corporación como resultado de novedades que afectaron la planeación y la oportunidad en la atención de los requerimientos ante circunstancias internas y externas. Para subsanar estas deficiencias, a lo largo de la vigencia la Corporación fortaleció las áreas de Planeación y Programación en sus actividades misionales además de la gestión logística y las condiciones contractuales tanto con los clientes como con los proveedores.

## No. 5 Incursionar en nuevos segmentos del mercado aeroespacial



Durante la vigencia 2016 se dio un fuerte impulso al proceso de adición de la capacidad de mantenimiento de las aeronaves ATR-42 a la vez que se realizó el inicio formal del proyecto MRO A-320 a fin de aumentar la cobertura de servicios en el mercado civil.

Se formalizó la intención de realizar el desarrollo de un UAV táctico en forma conjunta con Airbus Defence & Space aprovechando el conocimiento y la experiencia que en este campo han adquirido ambas compañías.

Se dio inicio al estudio de viabilidad para la fabricación de estructuras satelitales para uno de los grandes fabricantes a nivel global en la materia con resultados satisfactorios, abriéndose la posibilidad de incursionar en forma sostenida con productos en este sector industrial.

El programa de expansión empresarial tuvo un avance importante con la exploración de oportunidades de negocio en otros países aprovechando la experticia obtenida a lo largo de la realización de proyectos a gran escala con la Fuerza Pública durante los últimos años, así como con la proyección de la imagen institucional en ámbitos estatales, académicos, industriales y comerciales. Se destacan los avances obtenidos en la materia con el Servicio Aeronaval de Panamá; el Ministerio de Gobierno, la Unidad Ejecutora de Lucha Integral Contra el Narcotráfico (JELICN) y la Fuerza Aérea Boliviana; la Fuerza Aérea Argentina; el Ministerio de Defensa de España y la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Se recibieron visitas de delegaciones extranjeras a nivel gubernamental, comercial e industrial como es el caso de la República de Corea, España, Bolivia y República Dominicana, entre otras, con el fin de examinar alternativas de solución a sus necesidades, afianzar lazos de cooperación y establecer alianzas estratégicas y vínculos comerciales.



República de Corea



Bolivia



España

Durante el año 2016 la Corporación participó en eventos tan importantes como la Feria Internacional del Aire y del Espacio (FIDAE), la Feria de Capacidades del Comando Aéreo de Mantenimiento (CAMAN), el I Congreso Internacional de Logística Aeronáutica de la Escuela de Postgrados FAC (EPFAC), el Encuentro de la Industria y el Sector Defensa “Una Alianza para la Transformación Productiva”, la II Conferencia Internacional de Aviación de los Ejércitos (CIAVEC), el II Seminario Internacional de Ingeniería Militar “La Ingeniería de Tierra, Mar y Aire, Cimiento para la Paz en Colombia” y el Encuentro “Alianzas que se Fortalecen en el Crecimiento del Sector Aeronáutico Colombiano”, por citar los más representativos.



FIDAE



Feria de Capacidades CAMAN



I Congreso Internacional de Logística Aeronáutica EPFAC



Encuentro de la Industria y el Sector Defensa  
 "Una Alianza para la Transformación Productiva"



Encuentro Alianzas que se Fortalecen en el Crecimiento del Sector Aeronáutico Colombiano

Entre otros encuentros y reuniones en los que participó la Corporación se destacan la Mesa de Trabajo CIAC S.A. - Fuerzas Militares y de Policía, la visita a la Fuerza Aérea Argentina, la reunión con la División de Aviación Asalto Aéreo (DAVAA) para tratar acerca del Proyecto SPECTRUM, la reunión con DAVAA para el Proyecto de Modernización de Helicópteros, y la participación en las reuniones sostenidas dentro del marco de la Misión Comercial de la Embajada de los Estados Unidos y el Estado de Virginia.

## Perspectiva Procesos Internos

### No. 6 Fortalecer la gestión organizacional



En cumplimiento a lo establecido en el Decreto 2482 de diciembre de 2012 por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión, la Corporación adoptó el Modelo Integrado de Planeación y Gestión como instrumento de articulación y reporte de la planeación, obteniendo como resultado en el año 2016 un cumplimiento del 92,8% del total de las actividades y metas propuestas para la vigencia para cada componente de la Política de Desarrollo Administrativo.

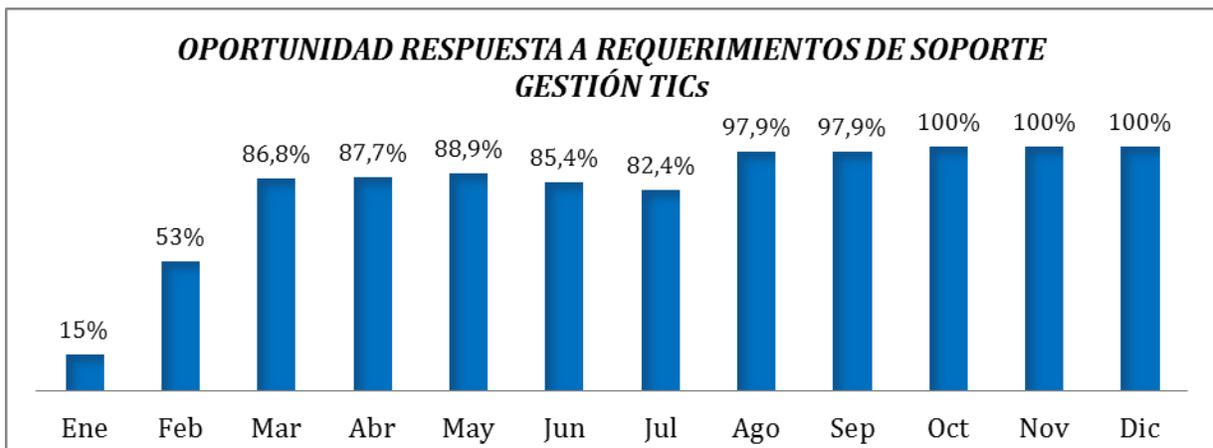
Como se indicó antes, se concluyó la implementación del ERP SAP iniciada en el año 2015 con salida en vivo el 08 de agosto de 2016 contribuyendo así al fortalecimiento de la integración de los procesos del negocio, la implementación de las mejores prácticas de la industria y una mayor

visibilidad del desempeño corporativo para la toma de decisiones por parte de la Alta Dirección.

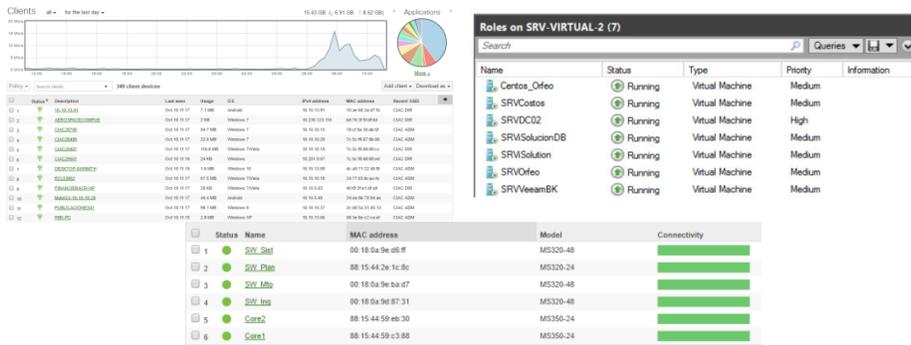
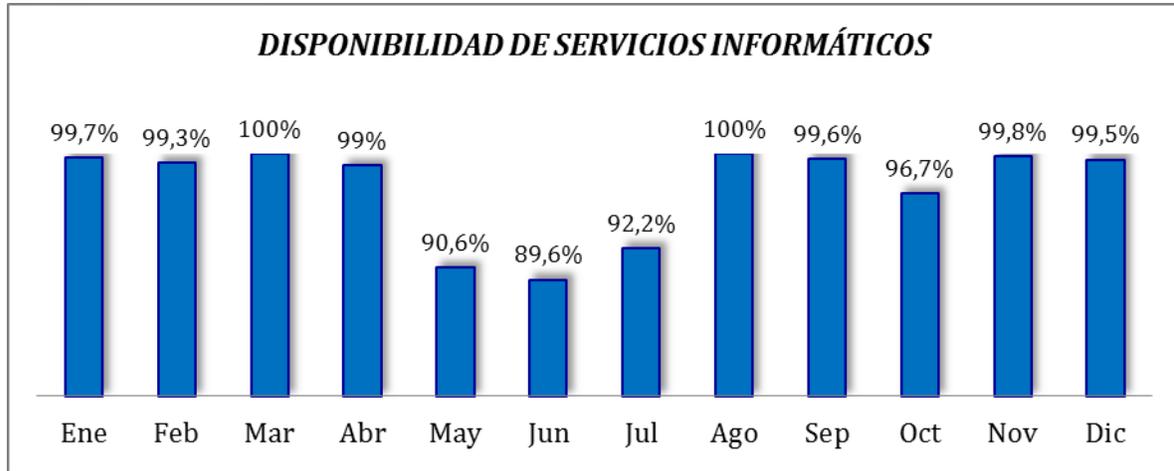
Los módulos SAP implementados corresponden a los siguientes:

No.	Módulo	Funcionalidad
01	FI	Gestión Financiera
02	CO	Control de Costos
03	MM	Gestión de Materiales
04	SD	Ventas
05	PM	Mantenimiento
06	PP	Planificación de Productos
07	PS	Gestión de Proyectos
08	QM	Gestión de Calidad
09	WF	Flujo de Trabajo
10	BI	Inteligencia de Negocios
11	AM	Gestión de Activos Fijos
12	ABAP	Diseño y Programación

Se logró un mejoramiento de la Gestión de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) mediante la implementación de la Mesa de Ayuda (HELP DESK) a fin de atender con oportunidad los requerimientos de soporte y el fortalecimiento de la infraestructura TIC, los sistemas de soporte a la continuidad de negocio y los servicios asociados a los sistemas de información, gestión y trabajo colaborativo con el propósito de garantizar niveles superiores de disponibilidad de la plataforma tecnológica y los servicios informáticos.



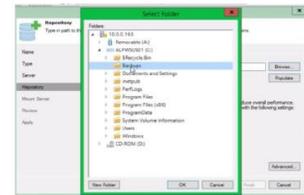
*ESPACIO INTENCIONALMENTE EN BLANCO*



*Homologación de equipos activos red y virtualización de servicios informáticos*



*Actualización red en CAMAN*

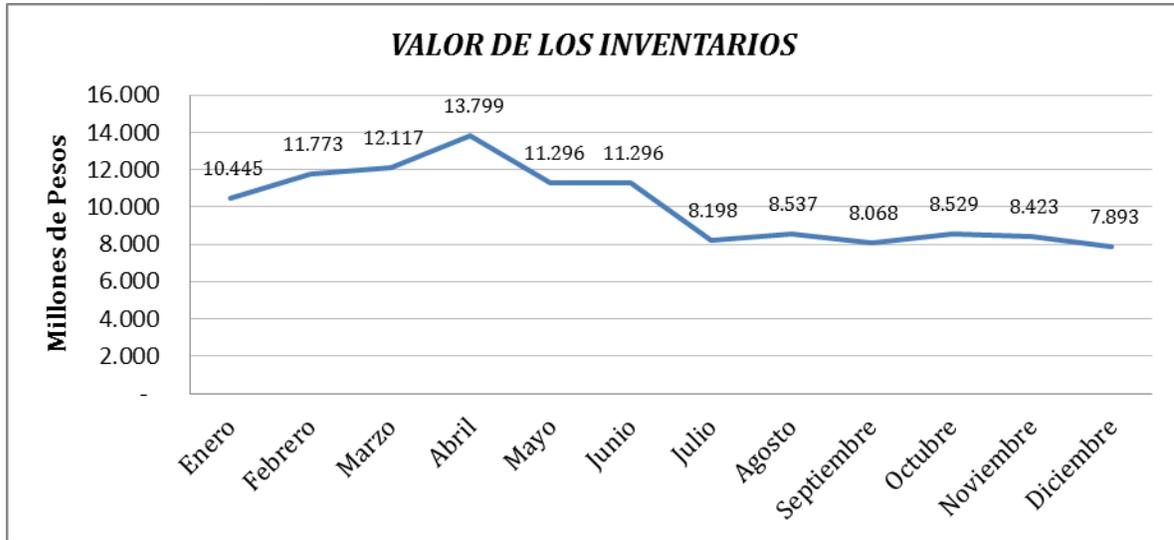


*Aumento capacidad canal dedicado de 10 M a 28 Mbps*

Dentro de este objetivo estratégico y como parte del Plan de Acción se ejecutaron las actividades correspondientes a la Estrategia de Gobierno en Línea con base en el soporte brindado por parte del Ministerio de Defensa Nacional para el efecto, las cuales incluyeron el diagnóstico inicial de arquitectura organizacional.

Durante la implementación del ERP SAP se realizó la revisión y ajuste de los procesos de gestión de inventarios a fin de ajustarlos a las mejores prácticas de la industria, lo cual ha resultado a partir de la salida en vivo en una optimización creciente de los mismos.

**ESPACIO INTENCIONALMENTE EN BLANCO**



Se llevó a cabo el fortalecimiento del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad Aeronáutica (SIGCA) mediante la conclusión satisfactoria del proceso de certificación del Sistema de Gestión Ambiental de la Corporación bajo la norma NTC-ISO 14001 y del proceso de extensión del alcance de la certificación del Sistema de Integrado de Gestión bajo la norma NTC-ISO 9001 y NTCGP 1000 para contemplar ahora los servicios de fabricación, soporte logístico integrado y entrenamiento.

Se realizó la Auditoría Fase I para la certificación en las normas de gestión aeroespacial AS/EN 9100 y AS/EN9110, cuyo respectivo otorgamiento se estima concluya al finalizar el primer semestre de 2017 teniendo en cuenta que la Auditoría Fase II fue realizada entre el 30 de enero y el 03 de febrero de 2017.



ESPACIO INTENCIONALMENTE EN BLANCO



Se dio inicio al proceso de certificación del Sistema de Gestión en Control y Seguridad (SGCS) BASC a fin de promover operaciones seguras, eficientes y procesos simplificados que incrementen la competitividad de la Corporación, el cual se espera esté concluido en el primer semestre de 2017.

Se efectuaron inversiones importantes en materia de infraestructura como se indica a continuación:

- Unificación de las bodegas de almacén de las áreas de fabricación, modernización y mantenimiento en el Comando Aéreo de Mantenimiento (CAMAN).
- Adecuación de la Oficina Administrativa y la Bodega de Misceláneos, del área de reunión del personal en el parqueadero cubierto con BLACK OUT y del bicicletero.
- Remodelación del casino y la cafetería contribuyendo al mejoramiento del ambiente de trabajo y el bienestar de sus colaboradores.
- Estructuración del Aula de Sistemas con capacidad para 30 alumnos con 09 equipos de cómputo, actualizados con el SOFTWARE necesario para cubrir las necesidades de CIAC
- Creación Laboratorio de Sistemas con capacidad de mantenimiento y reparación de computadores.



Remodelación Casino y Cafetería (Antes y Después)



Almacén CAMAN

Oficina Administrativa

Bodega de Misceláneos

Área de Reunión

Bicicletero



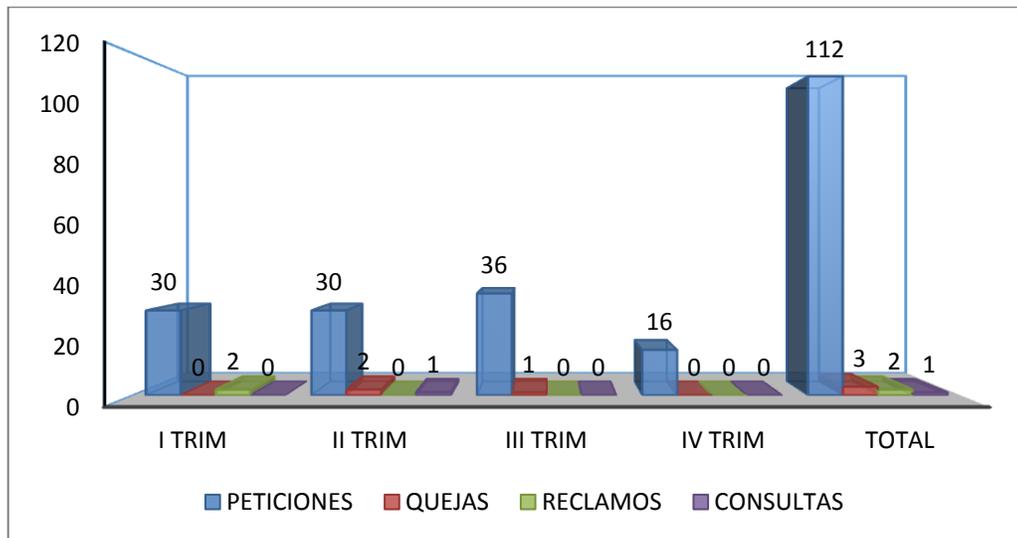
Laboratorio de Sistemas



Aula de Sistemas

A nivel de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS) se presentaron 112 peticiones, 03 quejas, 02 reclamos y una consulta, las cuales fueron atendidos dentro de los términos de ley conforme a la siguiente estadística:

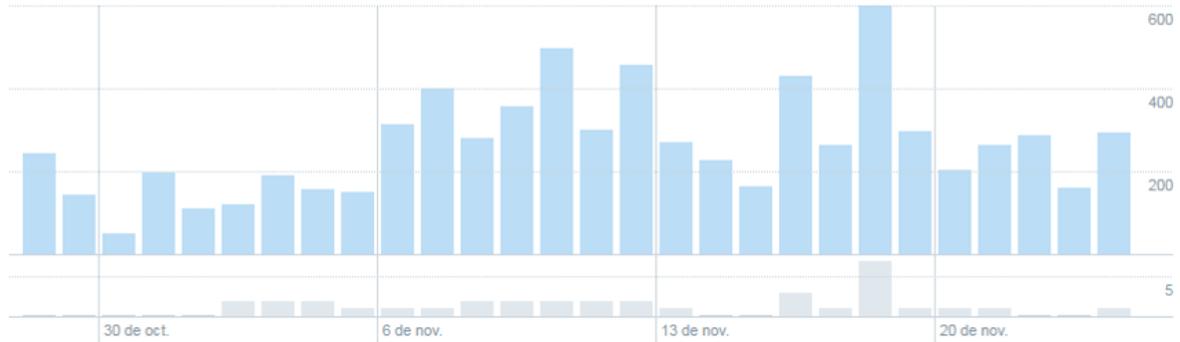
DESCRIPCIÓN	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE	TOTAL
PETICIONES	30	30	36	16	112
QUEJAS		2	1		3
RECLAMOS	2				2
CONSULTAS		1			1
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>37</b>	<b>16</b>	<b>118</b>



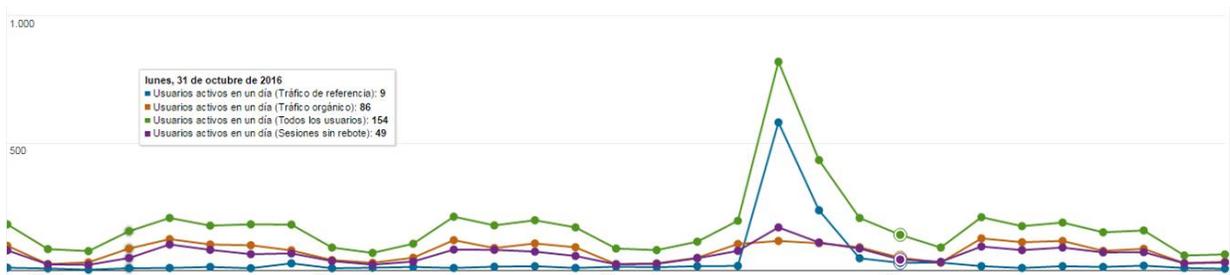
Se dio cumplimiento a la Directiva Ministerial No. 42222 de fecha 27 de mayo de 2016 desarrollada a nivel de la Corporación a través de la Directiva Permanente No. 11/GE/OP/CIAC, emitiendo respuesta a los peticionarios dentro de los tiempos establecidos. Se observa que el porcentaje más alto lo tienen las peticiones las cuales corresponden en su gran mayoría a asuntos de carácter personal (Solicitud de certificaciones de tiempo laborado, salariales, de aportes de pensión y de ingresos y retenciones, entre otros) y varios (Respuesta a cuestionarios y solicitudes de información de funcionarios directivos, entre otros.).

Se llevó a cabo el fortalecimiento del área de Comunicaciones Organizacionales con base en lo cual se estableció la Política y el Plan de Comunicaciones, así como el Plan de Mercadeo y la Estrategia Digital.

**Sus Tweets consiguieron 7,2K impresiones en este período de 28 días**



*Análisis Alcance Twitter*



*Seguimiento Tráfico Página WEB*

Se realizó la consolidación de niveles superiores de desempeño en las áreas de gestión administrativa y control interno.

Durante la visita de la Contraloría General de la República el cumplimiento legal de la entidad fue calificado como el más alto con un porcentaje del 90%.

En materia ambiental, el compromiso de la Corporación se ve reflejado en las siguientes actividades y resultados representativos:

**Controles operacionales y mejoras locativas**



Gestión para la adquisición de cabina extractora de vapores orgánicos e inorgánicos en laboratorio NDT para controlar la contaminación ambiental



Mejoras locativas en el cuarto de residuos peligrosos, instalación de reja para la separación de residuos sólidos y líquidos conforme al Decreto 4741 de 2005

**Capacitación y formación**

**96%**

Efectividad



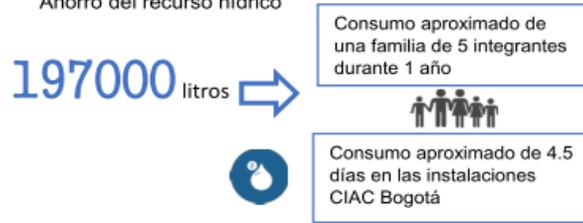
Capacitación en diversas temáticas ambientales en todos los niveles de la Organización



91 horas de capacitaciones y sensibilizaciones a todo el personal durante el 2016

**Uso responsable de los recursos naturales y prevención de la contaminación**

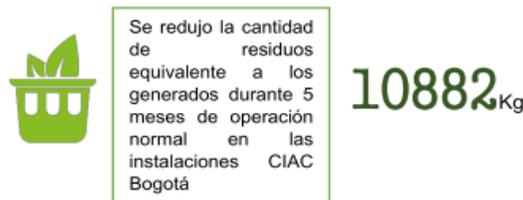
Ahorro del recurso hídrico



Ahorro en el consumo de energía eléctrica



Disminución generación residuos ordinarios



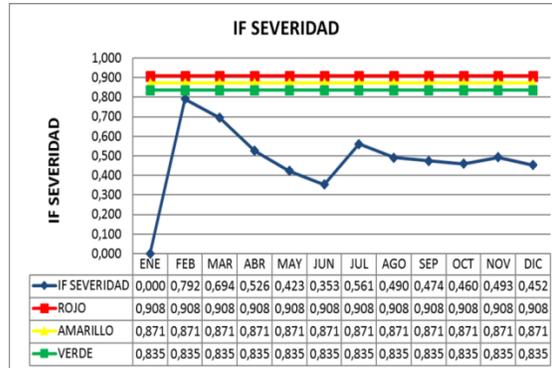
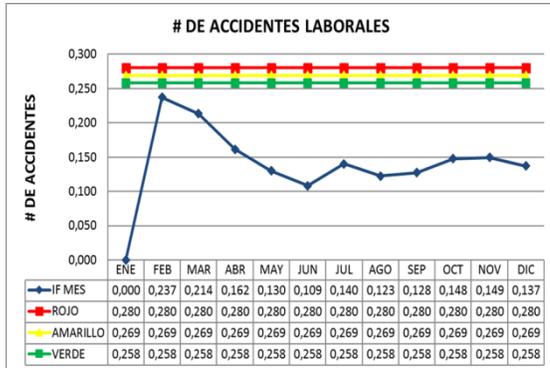
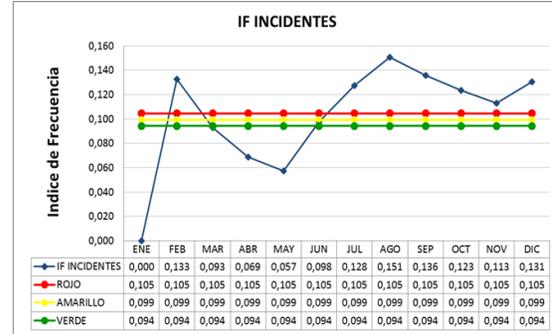
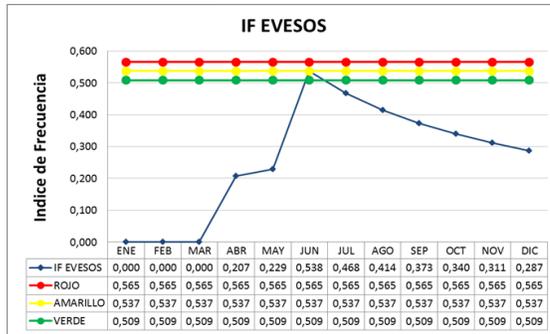
**No. 7 Garantizar un nivel superior de seguridad y calidad**



La Seguridad y la Calidad son dos de los estandartes de la Corporación y durante el año 2016 se realizaron importantes esfuerzos por consolidar estándares de clase mundial en la materia.

Como resultado, en términos generales se presentó un mejoramiento de los índices de seguridad, especialmente los que tienen que ver con el Índice de Frecuencia de Eventos de Seguridad Operacional (IF EVESOS), el Número de Accidentes Laborales (# de Accidentes Laborales) y el Índice de Frecuencia de Severidad (IF Severidad).

*ESPACIO INTENCIONALMENTE EN BLANCO*



Se realizó el proceso de mejoramiento de la seguridad física de ingreso a las instalaciones incluyendo la adecuación del área externa de la Corporación y el cambio de la iluminación del hangarete para garantizar la seguridad operacional en la noche.



Antes



Después

Área Externa



Antes



Después

Hangarete

Se efectuó inducción y reinducción constante al personal en temas de seguridad, así como caminatas FOD en las áreas de la plataforma y el Hangar de Mantenimiento, mejorando el registro y control del material encontrado a fin de identificar su origen. Igualmente, se efectuó la elaboración de Boletines de Seguridad bimestrales.

Se desarrolló una campaña de reportes de Seguridad Integral a fin de incentivar la cultura de la prevención. Se obtuvo un avance significativo en la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo conforme a los requerimientos de ley.

Se llevó a cabo el refuerzo de los programas de “Trabajo Seguro en Alturas”, “Manejo Seguro de Sustancias Químicas”, “Control de Radiaciones Ionizantes” y “Trabajo en Espacios Confinados” con el apoyo de la Administradora de Riesgos Laborales (ARL).

Se dio un impulso significativo al programa SAFESTART cubriendo el primer módulo al concluir la vigencia 2016 y la programación de los módulos siguientes para la vigencia 2017.

Se logró la consolidación del Área de Aseguramiento de la Calidad a fin de mejorar la calidad de los bienes y servicios producidos a través de la programación, control y ejecución de las auditorías a los proveedores y a los procesos aeronáuticos internos sobre una base recurrente; así como el control y realización del seguimiento a las no-conformidades resultantes dentro de las auditorías recibidas, auditorías realizadas a proveedores y auditorías realizadas a los procesos misionales tendientes a evitar situaciones repetitivas a través del análisis de causas y el establecimiento de planes de acción adecuados.

Se dio cumplimiento a los requerimientos normativos aplicables a las certificaciones emitidas por parte de las autoridades aeronáuticas civiles (UAEAC y FAA) y de Aviación de Estado. Se destacan las auditorías anuales realizadas por la FAA durante el lapso comprendido entre el 18 y el 22 de julio de 2016 y la auditoría anual llevada a cabo por parte de la UAEAC durante el lapso comprendido entre el 9 y el 11 de noviembre de 2016.

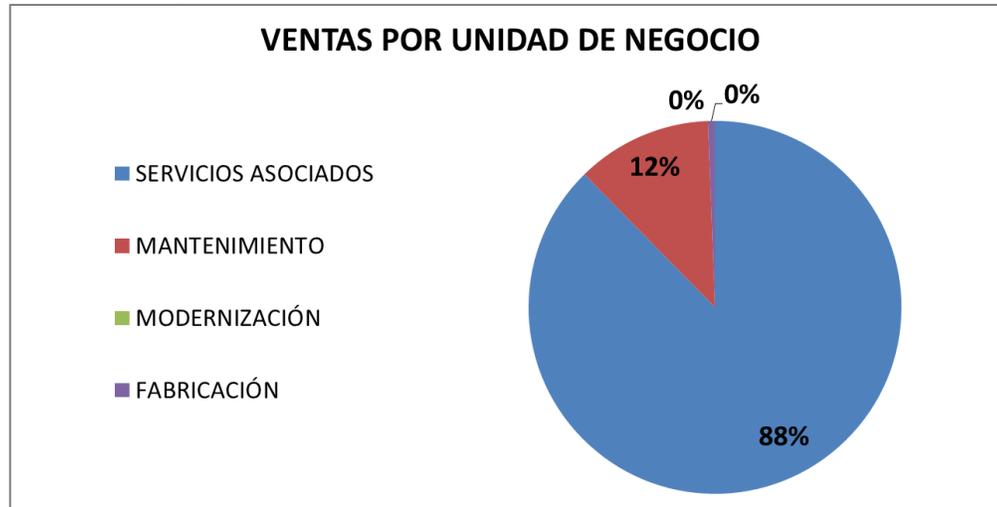
Se fortalecieron los sistemas activos y pasivos de seguridad informática con énfasis en las actividades de seguridad de la información a través del establecimiento de la Política de Seguridad de la Información y de manejo de la información pública.

## No. 8 Mejorar la productividad de las Unidades de Negocio



Como se indicó antes, se llevaron a cabo reuniones mensuales de seguimiento al desempeño de las Unidades de Negocio haciendo especial énfasis en la evolución de los ingresos, la administración de los costos, el análisis de la rentabilidad, los tiempos de entrega y las garantías tomando las acciones pertinentes con el fin de optimizar cada vez más su desempeño.

*ESPACIO INTENCIONALMENTE EN BLANCO*



A continuación se relacionan en detalle los logros más significativos a nivel de todas y cada una de las Unidades de Negocio.

## MANTENIMIENTO

### Aeronaves Civiles

AERONAVE	CLIENTE	SERVICIOS PRESTADOS
<b>TWIN COMMANDER 690A HK-1771-G</b>	Instituto Geográfico Agustín Codazzi	Inspección Fase D Inspecciones periódicas de 100 horas y anual a motores Lubricación de 200 horas y servicio de 400 horas a hélices Corrección de reportes no rutina
<b>PIPER PA-31T HK-2631-G</b>	Ministerio de Transporte	Inspección evento 1 y 2 a la aeronave Inspección periódica de 200 horas motores Inspección periódica de 400 horas / 12 meses a hélice Corrección de reportes no rutina
<b>CESSNA 208 CARAVAN HK-3200-G</b>	AEROCIVIL	Inspección periódica de 200 horas a motor Inspección de 12 meses GARMIN Inspección Intervalo 02, 06, 07 y 10 Inspección 400 horas / 12 meses a hélice Calibración de TRANSPONDERS Preservación temporal aeronave Corrección de reportes no rutina
<b>BEECHCRAFT KING AIR 200 HK-3554-G</b>	AEROCIVIL	Inspección Fase III, Inspección Fase I 200 horas aeronave Lubricación aeronave de 200, 400 y 800 horas Lubricación anual a los planos Inspección anual a estabilizadores Inspección Fase IV Inspección periódica de 200 horas a motor Remoción de trenes Inspección de 2 años Garmin 1000 Corrección de reportes no rutina
<b>AGUSTA A-109C HK-3661-G</b>	AEROCIVIL	Servicio de Almacenamiento Tipo B Inspección 100 horas/anual Inspección especial #13 cada 300 horas o 12 meses Chequeo Optional Equipment
<b>AVIONES ATR-42/500 FAC 1184, 1187, 1190, 1191 y 1194</b>	SATENA	Servicio mayor
<b>AVIONES EMB-145 FAC 1171 y 1172</b>	SATENA	Servicio mayor
<b>AVIÓN EMB-170 FAC 1180</b>	SATENA	Servicio mayor
<b>B-767</b>	21 AIR	Cambio de motor Pruebas No Destructivas



*TWIN COMMANDER 690A HK-1771-G*



*PIPER HK-2631-G*



*CARAVAN C208 HK-3200-G*



*KING B200 HK-3554-G*



*BOEING B-767 21 AIR*

### Aeronaves Fuerza Pública

AERONAVE	CLIENTE	SERVICIOS PRESTADOS
<b>B727-200 FAC 1204 VULCANO</b>	Fuerza Aérea Colombiana	Chequeo A, cambio de motor, cambio disco motor
<b>C-295 FAC 1281</b>	Fuerza Aérea Colombiana	Chequeo 72H,300H,400H,600H,2400H,A,2A,C,2C,8Y,4Y,2YY
<b>ATR 42-320 PNC-0241</b>	Policía Nacional	MPC, Chequeo 4,5,8 años
<b>B-737 FAC 1209</b>	Fuerza Aérea Colombiana	Chequeo de 1 mes, 36 meses, 46 meses y 47 meses
<b>DASH8-311 PNC 0259</b>	Policía Nacional	Chequeo de 3 meses y servicio de 9 meses
<b>C-295 FAC 1282</b>	Fuerza Aérea Colombiana	Servicio 4.800 horas
<b>B-727 FAC 1203</b>	Fuerza Aérea Colombiana	Reparación de STIFFENER Cumplimiento a la AD 2004-18-08
<b>B-737 FAC 1208</b>	Fuerza Aérea Colombiana	Servicio de 48 meses y 50 meses
<b>C-295 FAC 1285</b>	Fuerza Aérea Colombiana	Inspección de 2.400 horas en proceso
<b>UH-60 FAC-4127</b>	Fuerza Aérea Colombiana	Mantenimiento Mayor (Cambio viga 308, cambio vigas transmisión, cambio piso motores, cambio rieles sillas, recableado parcial y pintura general)



CASA C-295 FAC 1282



B-737 FAC 1209



B-737 FAC 1208

### Talleres CAMAN

- Renovación del Convenio PEGASO hasta el año 2026
- Ejecución del proceso para la certificación del Taller de Controles de Combustible por parte de HONEYWELL
- Recertificación del Taller de Servos hasta el año 2018
- Impulso al Taller de FLIR
- Reparación de los trenes de aterrizaje de los aviones CASA C-212 del Servicio Aeronaval de Panamá
- Reparación de 5.619 componentes dentro del desarrollo del Plan Maestro de Producción (PMP) suscrito con la Fuerza Aérea Colombiana
- Reparación de 288 componentes empleando capacidades tales como Motores PT-6, Controles de Combustible, Electroquímica, Instrumentos, Aviónica, Hidráulicos y FLIR

### Laboratorio Aviónica/APU

CLIENTE	CANTIDAD
Fuerza Aérea Colombiana	530
Armada nacional	118
Policía Nacional	88
Ejército Nacional	25
CIAC S.A.	37
Canal Civil	10
<b>Total</b>	<b>808</b>

- Re-cableado y modernización de aviónica a la aeronave TWIN COMMANDER 690A HK-1771-G del Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC)
- Instalación de GPS/COM/NAV en 07 helicópteros B-212 de la Policía Nacional
- Elaboración de 04 arneses ADF para helicópteros UH-60 de la FAC

- Cambio parcial de arneses al helicóptero UH-60 FAC 4127



*Recableado y Modernización Aviónica TC 690A HK-1771-G IGAC*



*Instalación GPS/COM/NAV helicópteros B-212 PNC*

## FABRICACIÓN

### Grupo Fábrica de Aviones

- Control y gestión efectiva de la aeronavegabilidad continuada de la Flota Calima T-90 C en la Escuela Militar de Aviación de la Fuerza Aérea Colombiana.
- Estudio y elaboración de la Orden de Ingeniería para la modificación del sistema de ventilación para el Calima T-90.
- Reparación estructural y modernización del sistema de frenos y ventilación en cabina del avión T-90 FAC 2457.
- Inicio de la modernización del sistema de frenos para 22 aeronaves Calima T-90.
- Control y gestión efectiva de la aeronavegabilidad continuada del avión CALIMA T-90 FAC 2465.
- Actualización del estudio y elaboración de la Orden de Ingeniería, procesos técnicos y paso a paso para la modernización de cableado eléctrico (REWIRING) de la Flota Cessna Mescalero T-41 de la Escuela Militar de Aviación de la Fuerza Aérea Colombiana.
- Control técnico de los trabajos de REWIRING de los aviones Cessna Mescalero T-41.



*Recableado Aviones CESSNA Mescalero T-41*

### Laboratorio de Ingeniería

- Reparación de 18 palas de rotor principal de los helicópteros UH-60L, B-212 y B-412
- Reparación de 02 TAILBOOM de B-212.
- Reparaciones estructurales de pisos, techos y ventanillas aviones C-295 (300 componentes)
- Reparaciones estructurales de aviones pequeños (20 componentes)

- Fabricación de 70 partes aeronáuticas
- Pintura de 03 aviones C-295, 04 aviones A-29 y 01 avión ATR, 01 avión C-212
- Fabricación de UPPER LEGS para aviones T-90
- Fabricación de FITTING para aviones B-727
- Reparación MRB de helicópteros UH-60

## MODERNIZACIÓN

### Hércules C-130

Ejecución de los siguientes servicios:

AERONAVE	CLIENTE	INSPECCIONES
FAC 1005	Fuerza Aérea Colombiana	ISO 2
FAC 1014	Fuerza Aérea Colombiana	HSC
FAC 1001	Fuerza Aérea Colombiana	ISO 2
FAC 1004	Fuerza Aérea Colombiana	ISO 2
FAC 1015	Fuerza Aérea Colombiana	ISO 2
FAC 1014	Fuerza Aérea Colombiana	ISO 3



C-130 FAC 1004

### Tucano T-27

Durante la vigencia 2016 se modernizaron las siguientes aeronaves:

AERONAVE	CLIENTE	ESTADO
FAC 2250	Fuerza Aérea Colombiana	Modernizado
FAC 2252	Fuerza Aérea Colombiana	Modernizado
FAC 2259	Fuerza Aérea Colombiana	Modernizado
FAC 2261	Fuerza Aérea Colombiana	Modernizado

## SERVICIOS ASOCIADOS

### Simulador de Vuelo UH-60

Comercialización de 1.148 horas con un nivel óptimo de confiabilidad.

### Centro de Entrenamiento

Ejecución del Plan Anual de Entrenamiento (PAE) resultando en 288 cursos con una cobertura de

28

4.441 estudiantes.

Inicio del proceso de consolidación del sistema de calidad educativa a través del desarrollo del enfoque de competencias y la creación del Campus Virtual.

### Peso y Balance

Realización de 20 servicios a clientes del Canal Civil y la Fuerza Pública.

### Pruebas No Destructivas

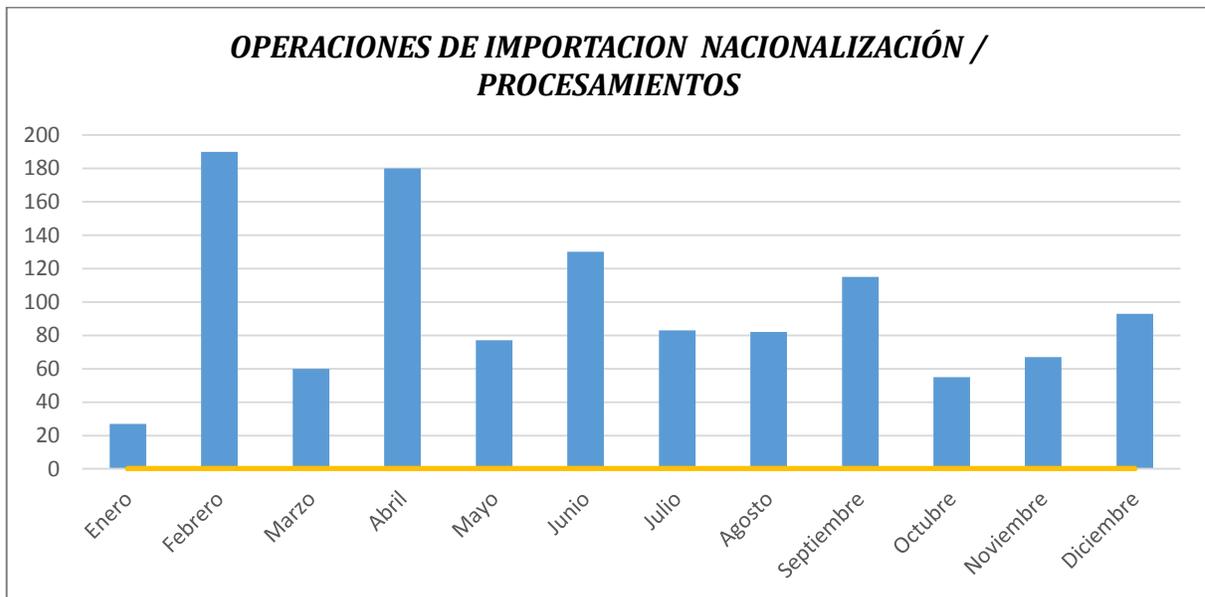
Ejecución de 1.095 trabajos NDT a clientes del Canal Civil y la Fuerza Pública.

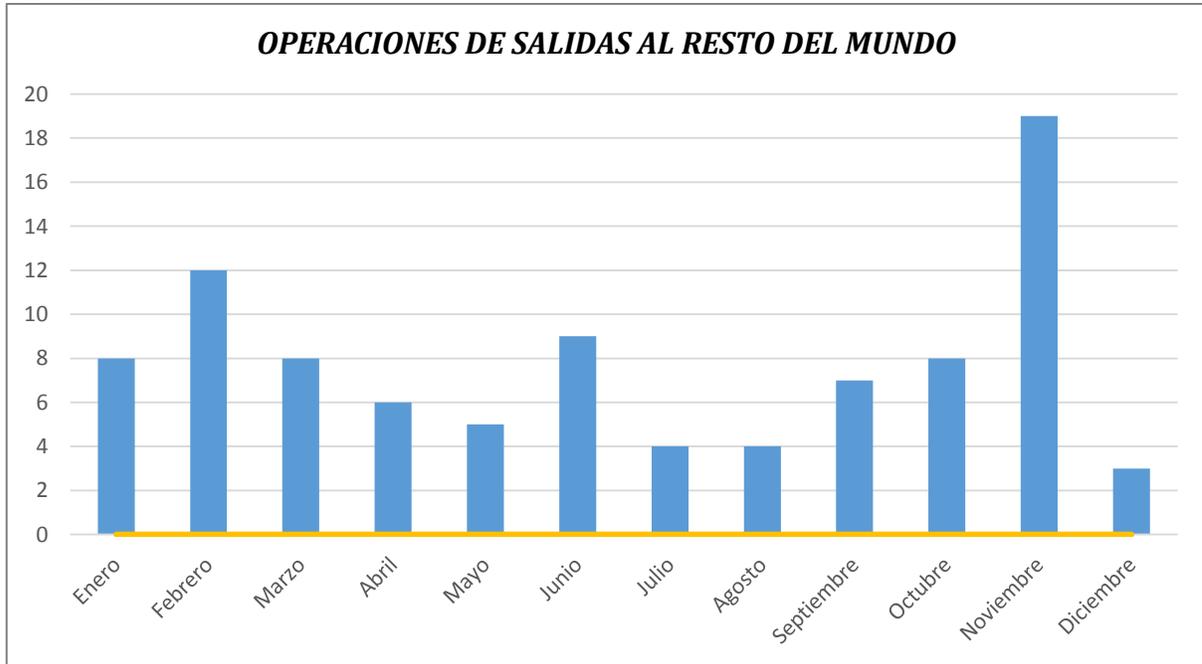
### Combustibles Aeronáuticos

- Ejecución del proyecto MAFFS II (Modular Airborne Fire Fighting System II)
- Mantenimiento menor de equipos de combustibles aviación de la Fuerza Aérea Colombiana
- Construcción de 02 equipos REFUELER y 01 equipo DEFUELER para la Fuerza Aérea Colombiana

### Zona Franca

- Recibo de 909 operaciones procedentes del exterior (Importaciones) por valor de USD 21.205.313.52, liquidándose un valor de \$607.989.827.
- Realización de 107 salidas al resto del mundo (Exportaciones) por valor de USD 14.643.241.90, liquidándose un valor de \$305.046.328.
- Ejecución de 31 procesos industriales (Terminaciones de régimen y aeronaves para mantenimiento) por valor USD 192.262664,90, liquidándose por servicios de Zona Franca Industrial CIAC un valor de \$141.121.946.
- Ingreso de 405 operaciones desde el Territorio Aduanero Nacional por valor de \$2.955.215.682.





Es de resaltar que de las 909 operaciones procedentes del exterior (importaciones) y de las 107 salidas al resto del mundo (exportaciones) en las que actúa la DIAN no se presentó ningún tipo de inmovilización, sanción u otro proceso que hubiere sido causal de detrimento patrimonial.

También se prestaron servicios de régimen franco a los siguientes clientes, generando a su vez que utilizaran un servicio de mantenimiento en cumplimiento al proceso industrial, como lo establece el régimen de Zonas Francas:

CLIENTE	AERONAVE
LADRILLERA SANTA FE/ HORIZONTAL	Avión Beechcraft B-300
VERTICAL DE AVIACIÓN	Helicóptero 8MTV-1 Helicóptero Kazan 8MTV-1
HELICOL	Helicóptero Bell Textron 41 Helicóptero Agusta Westland Avión UE-402
RIO SUR	Avión Beechcraft C-90
C GOOD SAS	Avión Cessna 550
AVIHECO	Helicóptero Bell B-212
ICARO AER CARIBE	Dos (02) Aviones Beechcraft B-200
SOLAR CARGO	Avión Boeing B-767/200
SEARCA	Avión Turbo Commander TPE331-10T-515K

*ESPACIO INTENCIONALMENTE EN BLANCO*

# Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

## No. 9 Desarrollar el Sistema Integral de Gestión del Talento Humano



Se realizó la actualización documental aplicable a la gestión de Talento Humano y a la ejecución del Plan de Bienestar e Incentivos, del Plan de Gestión de Competencias, del Programa de Inducción y Reinducción y la evaluación del personal. También se dio cumplimiento a las actividades principales contempladas dentro del Plan Zeus con el fin de fortalecer la cultura organizacional.



*Día de la Mujer*



*Día de la Secretaria*



*Día del Padre*



*Celebración Trimestral Cumpleaños*



*Ceremonia Militar*



*Almuerzo de Compañeros*

*Aniversario 60 años CIAC*



Actividades Plan Zeus

## 10. Desarrollar proyectos de Innovación, Ciencia y Tecnología



### Certificación Avión T-90

Ejecución de la prueba de resistencia estructural estática del componente mayor WING SEMI-SPAN, P/N CIAC-T90D-57 de acuerdo con los estándares de calificación bajo la Normatividad FAR 23 para carga máxima y última. Se obtuvieron resultados positivos corroborando la rigidez estructural de la viga en condiciones adversas frente a las esperadas en operación normal de la aeronave incluyendo carga de falla muy superior a lo esperado.

Fabricación de 40 piezas correspondientes al Calima T-90C para realizar el análisis dimensional y de 21 laminados que harán parte de la caracterización de material.

Creación del Grupo de Diseño y Desarrollo para gestionar lo pertinente al proceso de Diseño y Desarrollo definido como un proceso misional transversal no sólo al proceso misional de Fabricación sino también de los procesos misionales de Modernización, MRO y Servicios Asociados.

### Plan de Investigación, Innovación y Desarrollo

Se realizó un autodiagnóstico con Colciencias, se capacitaron 06 personas en innovación con la Corporación Ruta N y se planteó el inicio de las iniciativas de innovación en la Corporación.

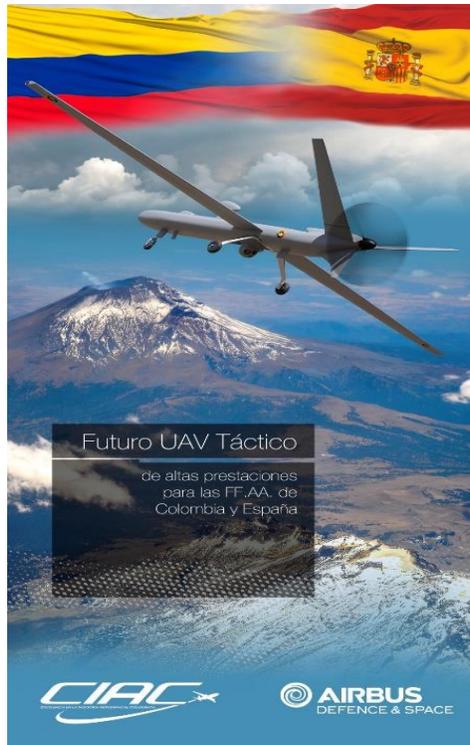
### UAV IRIS

- REWIRING total de la aeronave e interconexiones de sus sistemas aviónicos a bordo.
- Rediseño total del sistema de combustible.
- Re-configuración de equipos aviónicos y sus soportes estructurales.
- Rediseño total del sistema electro-mecánico de dirección del tren de nariz.
- Reemplazo de baterías a bordo de la aeronave.
- Reconfiguración y actualización de software original para datos (Sensores, recolección y transferencia) y GNC (Guiado, navegación y control) entre la plataforma aérea y la estación de control terrestre (GCS).
- Instalación de nuevas luces de aterrizaje y posición.

- Duplicación del tren de aterrizaje principal.
- Ejecución exitosa de la primera campaña de pruebas en tierra después de implementadas las mejoras.

## UAV Operacional

Se acordó la primera fase de definición de conceptos y requerimientos operacionales para el nuevo Sistema UAV (RPAS) entre los Ministerios de Defensa de Colombia y España gracias a los esfuerzos combinados de CIAC S.A, AIRBUS Defence & Space, MDN y FAC.



## UAV QUIMBAYA

Estudio de viabilidad técnico-económica para la propuesta comercial de fabricación de la célula estructural para el primer prototipo ART Quimbaya del MDN.

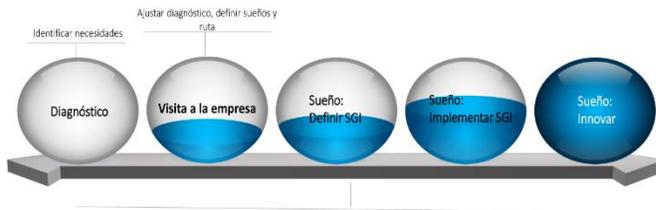
## Planeador

Estudio de viabilidad técnico-económica para propuesta comercial de la fabricación de un planeador ultraligero biplaza en configuración tubular-tela para para la Escuela Militar de Aviación de la Fuerza Aérea Colombiana.

## Implementación de la Metodología PMI

- Parametrización del Módulo de Gestión de Proyectos dentro de la implementación del ERP-SAP
- Capacitación al personal del nivel directivo y operacional en gestión de proyectos y gestión de los riesgos asociados

- Creación del Grupo de Gestión de Proyectos e Innovación e impulso a la implementación de la metodología PMI



*Modelo de Fortalecimiento Empresarial*



*Modelo de Gestión de Innovación*

## 11. Fortalecer las habilidades de gestión operacional



Realización de actividades de consolidación de la doctrina operacional, así como de desarrollo, evaluación y retroalimentación de la Cátedra Operacional CIAC. Así mismo, ejecución del Plan de Entrenamiento y del Plan de Capacitación.

*ESPACIO INTENCIONALMENTE EN BLANCO*

## 5. PROYECTOS DE INVERSIÓN

“En virtud de lo establecido en la Ley 1474 de 2011, Artículo 77, Parágrafo “Las Empresas Industriales y Comerciales del Estado y Sociedades de Economía Mixta estarán exentas de publicar la información relacionada con sus proyectos de inversión”.

*ESPACIO INTENCIONALMENTE EN BLANCO*

## 6. EVOLUCIÓN PREVISIBLE DE LA COMPAÑÍA

La evolución previsible de la Corporación está enfocada principalmente en los procesos de Fabricación, Mantenimiento y Modernización así como de certificación asociados a fin de proyectarlos a nivel internacional con base en los requerimientos de la industria aeroespacial, como se describe a continuación:

### Fabricación

- Plataformas aéreas tripuladas.
- Plataformas aéreas no tripuladas.
- Partes aeronáuticas y espaciales certificadas.

### Mantenimiento y Modernización

- Consolidación de capacidades de mantenimiento para las flotas de la Fuerza Pública.
- Fortalecimiento de las capacidades del Convenio Pegaso.
- Exportación de capacidades de mantenimiento y modernización
- Desarrollo del programa MRO

### Certificación

- Culminación del proceso de certificación bajo las normas AS/EN 9100 “Sistema de Gestión de Calidad – Requisitos para Organizaciones de Aviación, Espacio y Defensa” y AS/EN 9110 “Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos para las organizaciones de mantenimiento de la industria aeronáutica”.
- Culminación del proceso de certificación bajo las normas ISO 28001 “Sistemas de Gestión de la Seguridad para la Cadena de Suministro. Mejores Prácticas para Implementar Evaluaciones y Planes para la Seguridad de la Cadena de Suministro. Requisitos y Orientación” y BASC (Business Alliance for Secure Commerce”.
- Ampliación del alcance de la certificación emitida por parte de la Administración de Aviación Federal (FAA) para incluir capacidades de mantenimiento de aeronaves.
- Certificación de capacidades de mantenimiento de aeronaves ante la Agencia de Seguridad de Aviación Europea (EASA).

## 7. RESULTADOS FINANCIEROS

### BALANCE GENERAL COMPARATIVO (Norma Local)

CONCEPTO	2016	AV	2015	AV	AH
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>82.745.189.396</b>	<b>84,1%</b>	<b>104.663.121.303</b>	<b>89,3%</b>	<b>-20,9%</b>
EFFECTIVO	20.374.708.650	20,7%	43.441.375.477	37,1%	-53,1%
INVERSIONES	1.760.970.000	1,8%	0	0,0%	0,0%
DEUDORES	50.231.614.698	51,1%	49.553.549.810	42,3%	1,4%
INVENTARIOS	7.892.537.939	8,0%	10.416.949.302	8,9%	-24,2%
OTROS ACTIVOS	2.485.358.109	2,5%	1.251.246.714	1,1%	<b>98,6%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>15.611.554.207</b>	<b>15,9%</b>	<b>12.555.269.496</b>	<b>10,7%</b>	<b>24,3%</b>
INVERSIONES	922.103.966	0,9%	922.104.006	0,8%	0,0%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	8.123.046.907	8,3%	8.353.857.012	7,1%	-2,8%
OTROS ACTIVOS	6.566.403.334	6,7%	3.279.308.479	2,8%	100,2%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>98.356.743.603</b>	<b>100,0%</b>	<b>117.218.390.799</b>	<b>100,0%</b>	<b>-16,1%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>35.030.808.412</b>	<b>92,8%</b>	<b>55.534.940.100</b>	<b>95,6%</b>	<b>-36,9%</b>
CUENTAS POR PAGAR	28.825.026.470	76,4%	41.065.087.917	70,7%	-29,8%
OBLIGACIONES LABORALES	111.952.577	0,3%	92.384.717	0,2%	21,2%
PASIVOS ESTIMADOS	4.323.603.159	11,5%	4.221.994.524	7,3%	2,4%
OTROS PASIVOS	1.770.226.206	4,7%	10.155.472.943	17,5%	-82,6%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2.700.463.775</b>	<b>7,2%</b>	<b>2.534.670.797</b>	<b>4,4%</b>	<b>6,5%</b>
PASIVOS ESTIMADOS	2.700.463.775	7,2%	2.534.670.797	4,4%	6,5%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>37.731.272.187</b>	<b>100,0%</b>	<b>58.069.610.897</b>	<b>100,0%</b>	<b>-35,0%</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	2.448.581.380	4,0%	2.448.581.380	4,1%	0,0%
RESERVAS	8.675.347.764	14,3%	8.675.347.764	14,7%	0,0%
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	41.910.817.327	69,1%	32.609.076.417	55,1%	28,5%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	1.099.966.646	1,8%	9.301.740.910	15,7%	-88,2%
SUPERÁVIT POR DONACIÓN	127.210.126	0,2%	127.210.126	0,2%	0,0%
SUPERÁVIT POR VALORIZACION	1.312.215.881	2,2%	935.491.014	1,6%	40,3%
SUPERÁVIT PARTICIPACION PATRIMONIAL	247.777.201	0,4%	247.777.201	0,4%	0,0%
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	3.954.597.084	6,5%	3.954.597.084	6,7%	0,0%
PATRIMONIO INSTITUCIONAL INCORPORADO	848.958.007	1,4%	848.958.006	1,4%	0,0%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>60.625.471.416</b>	<b>100,0%</b>	<b>59.148.779.902</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,5%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>98.356.743.603</b>	<b>16,9%</b>	<b>117.218.390.799</b>		<b>-16,1%</b>
<b>CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>					
DEUDORAS DE CONTROL	5.739.329.470		4.078.009.448		40,7%
DEUDORAS POR CONTRA (CR)	(5.739.329.470)		(4.078.009.448)		40,7%
<b>TOTAL CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
<b>CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS</b>					
ACREEDORAS DE CONTROL	12.761.112.512		20.485.652.283		-37,7%
ACREEDORAS POR CONTRA (DB)	(12.761.112.512)		(20.485.652.283)		-37,7%
<b>TOTAL CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>

**ESTADO DE ACTIVIDAD FINANCIERA, ECONOMICA, SOCIAL Y AMBIENTAL (Norma Local)**

CONCEPTO	2016	AV	2015	AV	AH
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>110.997.114.394</b>	<b>100,0%</b>	<b>141.932.291.641</b>	<b>100,0%</b>	<b>-21,8%</b>
<b>VENTA DE BIENES</b>	<b>34.052.126.397</b>	<b>30,7%</b>	<b>45.957.633.789</b>	<b>32,4%</b>	<b>-25,9%</b>
BIENES COMERCIALIZADOS	34.215.914.562	30,8%	46.221.995.935	32,6%	-26,0%
DEVOLUC, REBAJAS Y DESCOTOS EN VENTA DE BIENES (DB)	(163.788.165)	-0,1%	(264.362.146)		0,0%
<b>VENTA DE SERVICIOS</b>	<b>76.944.987.997</b>	<b>69,3%</b>	<b>95.974.657.852</b>	<b>67,6%</b>	<b>-19,8%</b>
OTROS SERVICIOS	77.734.439.857	70,0%	97.407.046.354	68,6%	-20,2%
DEVOLUC, REBAJAS Y DESCOTOS EN VENTA DE SERV. (DB)	(789.451.860)	-0,7%	(1.432.388.502)	-1,0%	-44,9%
<b>Menos: COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION</b>	<b>93.978.849.312</b>	<b>84,7%</b>	<b>120.362.483.556</b>	<b>84,8%</b>	<b>-21,9%</b>
BIENES COMERCIALIZADOS	11.889.715.660	<b>10,7%</b>	<b>0</b>		0,0%
SERVICIOS DE MANTENIMIENTO	82.089.133.652	74,0%	120.362.483.556	84,8%	-31,8%
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>17.018.265.082</b>	<b>15,3%</b>	<b>21.569.808.085</b>	<b>15,2%</b>	<b>-21,1%</b>
<b>Menos: GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>14.768.879.288</b>	<b>13,3%</b>	<b>7.862.444.819</b>	<b>5,5%</b>	<b>87,8%</b>
SUELDOS Y SALARIOS	1.706.245.762	1,5%	1.150.171.976	0,8%	48,3%
CONTRIBUCIONES IMPUTADAS	110.110.523	0,1%	93.015.645	0,1%	18,4%
CONTRIBUCIONES EFECTIVAS	224.689.651	0,2%	129.822.687	0,1%	73,1%
APORTES SOBRE LA NÓMINA	57.720.628	0,1%	36.116.900	0,0%	59,8%
GENERALES	10.228.951.503	9,2%	4.066.170.350	2,9%	151,6%
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y TASAS	1.777.871.289	1,6%	1.531.559.874	1,1%	16,1%
PROVISIÓN PARA DEUDORES	32.861.900	0,0%	10.074.167	0,0%	0,0%
DEPRECIACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	339.765.491	0,3%	845.513.219	0,6%	-59,8%
AMORTIZACION DE INTANGIBLES	290.487.541	0,3%	0	0,0%	0,0%
PROVISIONES DIVERSAS	175.000	0,0%	0	0,0%	0,0%
<b>= UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>2.249.385.794</b>	<b>2,0%</b>	<b>13.707.363.267</b>	<b>9,7%</b>	<b>-83,6%</b>
<b>Más: INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>12.402.992.880</b>	<b>11,2%</b>	<b>9.706.032.152</b>	<b>6,8%</b>	<b>27,8%</b>
FINANCIEROS	1.051.657.808	0,9%	961.826.983	0,7%	9,3%
AJUSTE POR DIFERENCIA EN CAMBIO	10.127.402.258	9,1%	7.108.941.539	5,0%	42,5%
OTROS INGRESOS ORDINARIOS	0	0,0%	36.791.974	0,0%	-100,0%
EXTRAORDINARIOS	995.981.375	0,9%	1.061.896.687	0,7%	-6,2%
AJUSTE DE EJERCICIOS ANTERIORES	227.951.439	0,2%	536.574.968	0,4%	-57,5%
<b>Menos: GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>13.229.110.233</b>	<b>11,9%</b>	<b>11.038.845.509</b>	<b>7,8%</b>	<b>19,8%</b>
INTERESES	1.978.980.675		<b>0</b>		0,0%
AJUSTE POR DIFERENCIA EN CAMBIO	10.954.833.525	9,9%	5.642.664.112	4,0%	94,1%
FINANCIEROS	354.393.249	0,3%	315.059.786	0,2%	12,5%
OTROS GASTOS ORDINARIOS	0	0,0%	28.710.625	0,0%	-100,0%
PERDIDA EN RETIROS DE ACTIVOS	69.242.426	0,1%	177.407.859		0,0%
EXTRAORDINARIOS	36.650	0,0%	33.815	0,0%	8,4%
AJUSTE DE EJERCICIOS ANTERIORES	(128.376.292)	-0,1%	4.874.969.311	3,4%	-102,6%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>1.423.268.441</b>	<b>1,3%</b>	<b>12.374.549.910</b>	<b>8,7%</b>	<b>-88,5%</b>
Menos: PROVISION IMPUESTO A LA RENTA	323.301.795	0,3%	3.072.809.000	2,2%	-89,5%
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>1.099.966.646</b>	<b>1,0%</b>	<b>9.301.740.910</b>	<b>6,6%</b>	<b>-88,2%</b>

## 8. CONCLUSIONES

- La CIAC S.A. sigue consolidándose como referente de liderazgo dentro de la industria aeroespacial nacional con una gran proyección internacional a pesar de los cambios permanentes en el entorno tanto a nivel interno como externo, lo cual se evidencia en los resultados financieros obtenidos frente a un panorama fiscal limitado para el mercado institucional a diferencia del mercado civil que tuvo un repunte significativo.
- El análisis permanente del entorno y la identificación de escenarios posibles son claves en la toma de decisiones estratégicas conducentes al sostenimiento y proyección de la posición lograda por la Corporación en los mercados civil y de seguridad y defensa en los ámbitos nacional e internacional.
- Es necesario aprovechar al máximo las oportunidades del mercado con base en la nueva dinámica estatal relacionada con el desarrollo del sector aeroespacial colombiano, en la cual la Corporación debe desempeñar un papel principal como impulsor y guía gracias al posicionamiento logrado y el apoyo institucional.
- La Corporación sigue avanzando en su propósito de convertirse en una empresa de clase mundial gracias a la adopción de estándares de gestión de calidad corporativa reconocidos a nivel global y de las mejores prácticas de la industria.
- La implementación de la plataforma ERP SAP además de constituirse en la principal innovación llevada a cabo en la Corporación en la vigencia 2016 también se constituye en una poderosa herramienta de gestión que integra la gran mayoría de los procesos de gestión y contribuyen a un mejor control, desempeño institucional y disponibilidad de información para la toma de decisiones, la cual es importante impulsar y fortalecer hasta su consolidación final.
- El desarrollo de las iniciativas y proyectos de investigación, desarrollo e innovación corporativas conducentes al aumento de su portafolio de productos y servicios acorde con las necesidades del mercado son claves para el futuro de la organización.
- La Seguridad, Calidad, Productividad e Innovación son pilares claves dentro de las actividades cotidianas en la Corporación sobre los cuales es necesario perseverar a fin de que sigan rindiendo sus frutos y se consoliden como parte de la cultura organizacional.
- Los resultados de gestión consolidados para la vigencia corresponden al 73.6% de logro para los Objetivos Estratégicos en las diferentes perspectivas, lo cual evidencia la complejidad del negocio y los retos permanentes que enfrenta la gestión corporativa.
- Dentro del principio de mejora continua del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad Aeronáutica (SIGCA) los factores relacionados con los resultados obtenidos han sido tenidos en cuenta dentro de la formulación del Plan de Acción para la vigencia 2017.
- El rediseño organizacional, entendido como la reestructuración de la organización y la planta organizacional, en curso desde el año 2013, sigue siendo un aspecto prioritario a fin de asegurar la adecuación de las áreas funcionales a la realidad actual del negocio así como la consolidación de la cultura organizacional y la preservación de las capacidades institucionales.

La CIAC S.A. somete a consideración y aprobación de los señores accionistas las actividades



administrativas, operativas y financieras de la Corporación correspondientes a la vigencia 2016.

De los señores miembros de la Junta Directiva con toda consideración,

*-Original Firmado Por-*

General (RA) **JOSÉ JAVIER PÉREZ MEJÍA**  
Viceministro de Defensa para el GSED y Bienestar  
Presidente Junta Directiva CIAC S.A.

General (RA) **FLAVIO ENRIQUE ULLOA ECHEVERRY**  
Gerente General CIAC S.A.

Coronel **ALEXANDER PEÑA CRISTANCHO**  
Subgerente CIAC S.A.

Coronel (RA) **ÁLVARO MOLANO VALBUENA**  
Coordinador Oficina Planeación y Sistemas

**PAOLA XIMENA RAMÍREZ BERNAL**  
Profesional Oficina Planeación y Sistemas