



# **INFORME DE GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD 2024**

## **INDUMIL - Industria Militar de Colombia**

70 años contribuyendo al desarrollo social, ambiental y económico del país.

Encaminados hacia un siglo de confianza, un futuro de innovación, integridad y responsabilidad social.

Versión 1  
31 de enero de 2025

## SOBRE ESTE INFORME

GRI [2.3] [2.4]

### Alcance y Cobertura del Informe

Conoce nuestro **Informe anual de gestión y sostenibilidad, realizado bajo la metodología del Global Reporting Initiative – GRI**, en el que destacamos las acciones que hemos desarrollado en el periodo comprendido entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de 2024, así como nuestros compromisos para alcanzar las **metas en sostenibilidad del Gobierno Nacional y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS**.

### Visión General

Este informe ha sido preparado con el propósito de dar a conocer las externalidades de la organización, comunicando los impactos externos y gestión relacionada con su contexto Ambiental (E), Social (S) y de su Gobernanza (G), así como su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En resumen, este informe presenta los resultados alcanzados en favor de la Sostenibilidad de la entidad, a consecuencia de las actividades y gestiones realizadas en la vigencia definida.

Para cualquier duda o ampliación sobre la información presentada, los puntos de contacto son:

Bibiana Patricia Torres Chamorro <b>Jefe Oficina de Planeación y Gestión Integral</b>	María Fernanda Pinilla <b>Jefe Grupo Responsabilidad Social Empresarial</b>	Katerine Rojas <b>Profesional Grupo Responsabilidad Social Empresarial</b>
<a href="mailto:Bibiana.Torres@indumil.gov.co">Bibiana.Torres@indumil.gov.co</a>	<a href="mailto:maria.pinilla2@indumil.gov.co">maria.pinilla2@indumil.gov.co</a>	<a href="mailto:Katerine.Rojas@indumil.gov.co">Katerine.Rojas@indumil.gov.co</a>

Tabla 1. Puntos de Contacto

## TABLA DE CONTENIDO

<b>SOBRE ESTE INFORME</b> .....	2
<b>CARTA DEL PRESIDENTE</b> .....	10
<b>SOBRE INDUMIL</b> .....	12
<b>1. PLANEACIÓN EN INDUMIL</b> .....	18
<b>1.6. Plan de Inversiones</b> .....	22
<b>1.7. Plan de acción Institucional 2024</b> .....	27
<b>1.8. Plan Operativo</b> .....	28
<b>1.9. Sistema de Gestión Integral</b> .....	28
1.9.1 Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) .....	29
<b>1.10. Gestión y Administración del Riesgo</b> .....	30
<b>2. NUESTRA CONTRIBUCIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b> 30	
<b>2.1. DIMENSIÓN AMBIENTAL</b> .....	31
2.1.1. Manejo de consumo hídrico .....	31
2.1.2. Gestión integral de Residuos .....	33
2.2.1. Huella de Carbono .....	35
<b>2.2. Dimensión Social</b> .....	36
2.2.1. Campaña Plan Padrino - Recolección de Material .....	36
2.2.2. Campaña Abriga Un Corazón – Sociedad Tequendama .....	37
2.2.3. Convenio Marco con el INS .....	37
2.2.4. Medición Experiencia De Comunidades 2024 .....	37
2.2.5. Programa Acercar y Mesas de Trabajo Cultura Ambiental .....	38
2.2.6. Proyectos de inversión .....	38
<b>3. NUESTRAS ACTIVIDADES Y OPERACIONES</b> .....	40
<b>3.1. Fábrica FAGECOR</b> .....	40
3.1.1. Cumplimiento del programa de producción por línea .....	40
3.1.2. Evolución y eficiencia de la producción por línea .....	40
3.1.3. Capacidad industrial instalada por línea .....	41
3.1.4. Desarrollo de Proveedores .....	42

<b>3.2. Fábrica FEXAR</b> .....	42
3.2.1. Cumplimiento del programa de producción por línea.....	42
3.2.2. Evolución y eficiencia de la producción por línea.....	43
3.2.3. Capacidad industrial instalada por línea .....	45
3.2.4. Programa de Desarrollo de Proveedores.....	46
3.2.5. Proyecto desmonte de Planta La Jagua .....	46
3.2.6. Planta Norte.....	46
3.2.7. Unidades de Manufactura y Bombeo (UMB) .....	47
3.2.8. Unidades de Bombeo y Tunelería (UBT) .....	47
3.2.9. Convenio Cerro Matoso .....	47
3.2.10. Evaluación de propuestas técnicas para transferencia de tecnología ....	47
3.2.11. Acompañamiento para transición del Detonador Común No 8.....	47
3.2.12. Desarrollo de Comités Ejecutivos.....	47
<b>3.3. Fábrica FASAB</b> .....	48
3.3.1. Cumplimiento del programa de producción por línea.....	48
3.3.2. Evolución y eficiencia de la producción por línea.....	49
3.3.3. Capacidad industrial instalada por línea .....	49
3.3.4. Programa de Desarrollo de Proveedores.....	51
<b>3.4. Excelencia Operacional e Innovación</b> .....	51
3.4.1. Proyectos de diseño y desarrollo .....	52
3.4.2. Renovación tecnológica.....	53
<b>4. NUESTRAS VENTAS IMPULSANDO EL FUTURO DE INDUMIL</b> .....	55
4.1. Ingresos por Ventas Netas .....	55
4.2. Exportaciones.....	57
4.3. Eventos comerciales, actividades de mercadeo y promoción .....	57
<b>5. COMUNICACIONES CORPORATIVAS</b> .....	58
5.1. Atención al Ciudadano.....	58
5.1.1. Ética, transparencia y anticorrupción .....	58
5.1.2. Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Felicitaciones.....	59
5.1.3. Orden de Reclamo por Calidad (ORC) .....	60
5.2. Rendición de Cuentas .....	61
5.3. Redes Sociales .....	62

5.3.1. Resultados destacados en Redes Sociales.....	62
5.4. Página Web .....	62
<b>6. ABASTECIMIENTO RESPONSABLE .....</b>	<b>63</b>
6.1. Compras.....	63
6.2. Importaciones.....	65
<b>7. NUESTRO TALENTO HUMANO .....</b>	<b>66</b>
7.1. Generación de empleo .....	66
7.2. Formación y capacitación .....	70
7.2.1. Beneficios educativos .....	70
7.3. Programa de bienestar.....	71
7.3.1. Centro Vacacional Melgar.....	71
7.3.2. Encuesta de Clima Laboral.....	72
7.4. Retiro .....	72
7.5. Seguridad y Salud en el Trabajo .....	73
7.5.1. Indicadores de Seguridad y Salud en el Trabajo .....	74
<b>8. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>75</b>
8.1. Resultados del Sistema de Información ERP-SAP.....	75
8.2. Optimización de la navegación en Internet.....	76
8.3. Plan Estratégico de las Tecnologías de Información (PETI) .....	76
8.4. Transformación digital.....	76
<b>9. DIMENSIÓN LEGAL .....</b>	<b>76</b>
<b>10. SEGURIDAD Y DEFENSA.....</b>	<b>81</b>
<b>11. CONTROL INTERNO.....</b>	<b>82</b>
11.1. Resultado de auditorías Contraloría General de la República .....	82
11.3. Auditorías Control Interno.....	83
11.4. Resultados de relacionamiento con partes interesadas .....	83
11.5. Rol Oficina de Control Interno .....	83
<b>12. CONTROL DISCIPLINARIO INTERNO .....</b>	<b>84</b>
<b>13. NUESTRA SITUACIÓN FINANCIERA E INVERSIÓN CORPORATIVA .....</b>	<b>85</b>
13.1. Rendimientos Financieros .....	86
13.2. Recaudos - Pagos .....	87
13.3. Cuentas por cobrar .....	87

<b>13.4.</b>	<b>Cuentas por pagar .....</b>	<b>88</b>
<b>13.5.</b>	<b>Ejecución presupuestal .....</b>	<b>88</b>
<b>13.6.</b>	<b>Composición del activo .....</b>	<b>91</b>
<b>13.7.</b>	<b>Composición del pasivo .....</b>	<b>92</b>
<b>13.8.</b>	<b>Composición del patrimonio .....</b>	<b>92</b>
<b>13.9.</b>	<b>Costos Operacionales .....</b>	<b>93</b>
<b>13.10.</b>	<b>Otros Ingresos .....</b>	<b>93</b>
<b>13.11.</b>	<b>Análisis de ventas netas y brutas .....</b>	<b>94</b>
<b>13.12.</b>	<b>Comportamiento de la utilidad operacional y neta .....</b>	<b>94</b>
<b>13.13.</b>	<b>Inversiones .....</b>	<b>95</b>
<b>13.14.</b>	<b>Principales indicadores financieros.....</b>	<b>95</b>
<b>13.15.</b>	<b>Participación Estatal.....</b>	<b>96</b>
<b>13.16.</b>	<b>Dictamen de la revisoría fiscal.....</b>	<b>96</b>
<b>13.17.</b>	<b>Facturación.....</b>	<b>96</b>
<b>13.18.</b>	<b>Pago de la Seguridad Social .....</b>	<b>97</b>
<b>13.19.</b>	<b>Estado de Situación Financiera al 30 de noviembre 2024.....</b>	<b>97</b>
<b>13.20.</b>	<b>Estado de Resultados al 30 de noviembre de 2024 .....</b>	<b>101</b>

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1.	Comparativo consumo de agua por Unidad de negocio 2023 vs 2024 .....	31
Gráfica 2.	Comportamiento de Extracción de agua FAGECOR .....	32
Gráfica 3.	Comportamiento de Extracción de agua FEXAR .....	32
Gráfica 4.	Comportamiento de Extracción de agua FASAB .....	32
Gráfica 5.	Comparativo de generación de residuos peligrosos .....	33
Gráfica 6.	Comparativo de generación de residuos aprovechables .....	33
Gráfica 7.	Comparativo de consumo de energía 2023-2024 .....	35
Gráfica 8.	Distribución Energética Fábrica Santa Bárbara 2024 .....	35
Gráfica 9.	Emisiones comparativas año base vs 2022 y 2023 .....	36
Gráfica 10.	Resultados Percepción de Industria Militar por la comunidad.....	38
Gráfica 11.	Ventas de la Industria Militar (% Participación) .....	56
Gráfica 12.	Histórico de ventas.....	56
Gráfica 13.	Exportaciones 2024 .....	57
Gráfica 14.	Número de PQRSF Tramitadas 2023 – 2024 .....	59
Gráfica 15.	Orden de Reclamo por Calidad 2023 - 2024.....	60
Gráfica 16.	ORC Fabricadas y Comercializadas 2024 .....	60

Gráfica 17. ORC por Líneas de Negocio 2024 .....	61
Gráfica 18. Procesos adjudicados 2023 vs 2024.....	64
Gráfica 19. Contratos suscritos 2024 .....	64
Gráfica 20. Comparativo de Ahorro en Compras 2023 vs 2024.....	65
Gráfica 21. Participación en aduana - Producto Terminado.....	65
Gráfica 22. Participación en aduana - Materia Prima .....	66
Gráfica 23. Comparativo ascensos y promociones .....	69
Gráfica 24. Tasa de Rotación de Personal.....	69
Gráfica 25. Valor de los Beneficios Educativos 2023 – 2024.....	71
Gráfica 26. Resultados Encuesta de Clima Laboral 2024 .....	72
Gráfica 27. Programación Prepensionados Vigencia 2024 .....	73
Gráfica 28. Accidentes de trabajo por unidad de negocio vigencia 2023 y 2024.....	74
Gráfica 29. Días de incapacidad por vigencia 2023 y 2024.....	74
Gráfica 30. Agente de accidente vigencia 2024 .....	75
Gráfica 31. Derechos de Petición 2024 .....	79
Gráfica 32. Acciones de Tutela 2024.....	80
Gráfica 33. Estado plan de mejoramiento CGR – corte noviembre 30 de 2024 .....	82
Gráfica 34. Hallazgos Auditorías Control Interno 2024.....	83
Gráfica 35. Actividades por Rol de Control Interno.....	84
Gráfica 36. Comparativo Rendimientos Financieros 2024 .....	86
Gráfica 37. Comparativo Recaudos vs Pagos 2024 .....	87
Gráfica 38. Comparativo Cartera 2023- 2024.....	87
Gráfica 39. Comparativo Cuentas por Pagar 2023- 2024.....	88
Gráfica 40. Principales Conceptos De Recaudo Acumulado de Ingresos.....	89
Gráfica 41. Presupuesto de Gastos Apropiado Vs Ejecutado 2020 – 2024.....	90
Gráfica 42. Composición del Activo 2023 VS 2024.....	91
Gráfica 43. Composición del Pasivo 2023 Vs. 2024.....	92
Gráfica 44. Composición del Patrimonio 2023 – 2024.....	92
Gráfica 45. Costos de Ventas 2023 – 2024.....	93
Gráfica 46. Otros Ingresos 2023-2024.....	93
Gráfica 47. Comportamiento Ventas 2023-2024.....	94
Gráfica 48. Utilidad Operacional y Neta 2023-2024.....	94
Gráfica 49. EBITDA 2023-2024.....	95
Gráfica 50. Participación Estatal Vigencia 2023-2024.....	96

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Puntos de Contacto .....	2
Tabla 2. Valores corporativos .....	14
Tabla 3. Perspectiva Responsabilidad Social.....	19
Tabla 4. Perspectiva Financiera .....	19
Tabla 5. Perspectiva Clientes y Mercadeo .....	20
Tabla 6. Perspectiva Procesos Internos .....	21

Tabla 7. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento .....	22
Tabla 8. Ingresos por ventas 2024. ....	28
Tabla 9. Resultados Índice de Desempeño Institucional - MIPG 2023.....	29
Tabla 10. Cumplimiento plan operativo 2024 FAGECOR.....	40
Tabla 11. Evolución y eficiencia de la producción 2024 - Planta de Armas.....	40
Tabla 12. Evolución y eficiencia de la producción 2024 - Planta de Municiones.....	41
Tabla 13. Evolución y eficiencia de la producción 2024 - Piezas Plásticas y Otros.....	41
Tabla 14. Capacidad Instalada 2023 -2024 FAGECOR. ....	42
Tabla 15. Cumplimiento Plan Operativo 2024 FEXAR. ....	42
Tabla 16. Cumplimiento Plan Operativo 2024 - Minería e Infraestructura. ....	43
Tabla 17. Evolución y eficiencia de la producción 2024 - Planta Explosivos Comerciales. .....	43
Tabla 18. Evolución y eficiencia de la producción 2024 - Planta Explosivos Comerciales. .....	43
Tabla 19. Evolución y eficiencia de la producción 2024 - Planta de Accesorios y Explosivos Militares. ....	44
Tabla 20. Evolución y eficiencia de la producción 2024 - Planta de Producción In Situ y Descentralizada.....	44
Tabla 21. Evolución y eficiencia de la producción 2024 - Planta de Producción In Situ y Descentralizada.....	44
Tabla 22. Producción Explosivos 2023 - 2024.....	45
Tabla 23. Uso de Capacidad Instalada 2023 – 2024 FEXAR. ....	45
Tabla 24. Uso de Capacidad Instalada 2023 – 2024 Plantas Descentralizadas.....	46
Tabla 25. Cumplimiento Plan Operativo FASAB. ....	48
Tabla 26. Evolución y eficiencia de la producción 2024 - Agentes de Voladura, Granadas y Bombas. ....	49
Tabla 27. Evolución y eficiencia de la producción 2024 - Sector Civil, Piezas FAGECOR y otros.....	49
Tabla 28. Capacidad Instalada 2024 - FASAB .....	50
Tabla 29. Ventas por Línea de Productos. ....	55
Tabla 30. Eventos Comerciales 2024 .....	58
Tabla 31. Comparativo comportamiento importaciones .....	66
Tabla 32. Planta de personal aprobada Decreto 157 de 2022 .....	68
Tabla 33. Total Horas de Capacitación 2024.....	70
Tabla 34. Procesos Judiciales 2024 .....	77
Tabla 35. Actuaciones Judiciales 2024 .....	77
Tabla 36. Sentencias 2024 .....	77
Tabla 37. Convenios de Minería.....	78
Tabla 38. Protección de la Propiedad Industrial 2024 .....	79
Tabla 39. Seguridad Física 2024 .....	81
Tabla 40. Consolidación anual 2024 seguridad del personal .....	81
Tabla 41. Resultados e informes de retroalimentación 2024.....	84
Tabla 42. Resultados juzgamiento 2024 .....	84
Tabla 43. Valor económico distribuido 2024.....	85

Tabla 44. Valor económico 2024.....	86
Tabla 45. Indicadores económicos 2024.....	86
Tabla 46. Presupuesto de Ingresos 2024.....	89
Tabla 47. Presupuesto de Gastos 2024.....	91
Tabla 48. Participación Patrimonial Sociedad Tequendama.....	95

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Actividades de la Industria Militar.....	12
Figura 2. Historia INDUMIL.....	13
Figura 3. Cadena de Valor.....	15
Figura 4. Ejecución Presupuesto de inversión 2024.....	22
Figura 5. Cumplimiento Plan de Acción Institucional 2024.....	27
Figura 6. Riesgos y Oportunidades 2024.....	30
Figura 7. Fases Proceso de Investigación, Diseño, Desarrollo e Innovación.....	51
Figura 8. Funda Porta Arma.....	52
Figura 9. Rendición de Cuentas 2023.....	62
Figura 10. Nueva página web Indumil.....	63
Figura 11. Beneficios de la Industria Militar.....	67
Figura 12. Planta de Personal 2024.....	68
Figura 13. Actividades de Bienestar 2024.....	71

## CARTA DEL PRESIDENTE

### 2024: AÑO DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Este es un momento crucial para el presente y futuro de INDUMIL, una industria que ha sido un pilar fundamental en la seguridad y el desarrollo del país durante más de 70 años. No somos cualquier organización; somos la Industria Militar de Colombia, la que ha protegido nuestra soberanía, garantizado el abastecimiento de nuestras Fuerzas Militares y contribuido al crecimiento económico y social del país.

El mundo está cambiando, y con él, las exigencias sobre nuestra industria. Hoy nos enfrentamos a un desafío histórico: transformarnos para garantizar nuestra sostenibilidad, fortalecer nuestra competitividad y consolidarnos como un referente global en innovación, tecnología y producción para los sectores de defensa, minería e industria. Todos somos responsables del éxito de este proceso y de la construcción del futuro de INDUMIL.

En INDUMIL somos **un Legado de 70 Años y esto es nuestra fortaleza y orgullo**, a lo largo de nuestra historia hemos sido sinónimo de calidad, confianza y liderazgo en la industria de defensa y explosivos. Quiero reconocer algunos de los hitos que han consolidado nuestra reputación al ser reconocidos como un proveedor clave para las Fuerzas Militares y la Policía Nacional, y hemos logrado posicionarnos en mercados internacionales con productos altamente competitivos. En la Industria Militar hemos demostrado capacidad técnica y operativa, desde la fabricación de armamento y municiones hasta la diversificación en sistemas de seguridad y explosivos industriales, siempre en cumplimiento con estándares internacionales, asegurando la trazabilidad y control de nuestros productos sensibles. Nuestro personal es el motor de esta industria, contamos con equipos de alto nivel en investigación, desarrollo, producción y liderazgo estratégico y generamos empleo, dinamizamos la economía en regiones estratégicas del país y contribuimos a la estabilidad nacional.

El camino hacia el futuro no es improvisado, es el resultado de un análisis profundo y de un proceso de Planeación Estratégica que ha identificado las fortalezas, oportunidades y desafíos que enfrentamos **hacia INDUMIL 2054**.

En el corto plazo, le apuntamos a la transformación Digital, buscando la mayor eficiencia y el consolidar con precisión y oportunidad la respuesta a nuestros clientes. En el mediano plazo, buscamos expandir nuestra presencia en el exterior y diversificar nuestra oferta con la innovación como pilar de crecimiento, y consolidarnos como un referente en gestión ambiental y en la protección de nuestro talento humano. A largo plazo, la Industria Militar se proyecta como un referente global, mediante la automatización y producción inteligente buscando la expansión a nuevos sectores estratégicos.

Cuando combinamos nuestros valores compartidos con la determinación e inteligencia de nuestro equipo orientado a la misión, no hay límite para lo que podemos lograr. Con un compromiso inquebrantable con la excelencia, la Industria Militar, unida por nuestros valores, la innovación en

la resolución de problemas y la administración financiera, está desarrollando soluciones pioneras para transformar nuestro mundo para mejor. **Nuestro compromiso es con la excelencia.**

Nuestro programa de talento humano promueve una cultura de comunicación abierta y proporciona educación y capacitación a nuestros funcionarios. Inspirados por nuestra misión, tenemos el talento, la pasión y la inventiva para construir un futuro mejor y más brillante para todos.

Nuestro lugar de trabajo sigue siendo reconocido por nuestra conducta y cultura de pertenencia. En el Premio Nacional de Alta Gerencia 2024, nuevamente recibimos mención de honor como una de las experiencias más sobresalientes del sector público colombiano en la categoría "Fortalecimiento institucional como motor de cambio, mejora de servicios y respuesta oportuna a los grupos de valor" por nuestra participación con el proyecto innovador de Parque Solar en la Fábrica Santa Bárbara. Además, en 2024 refrendamos la certificación internacional en Responsabilidad Social Empresarial - Worldcob 2024 CSR:2011.3. Esto refleja nuestro firme compromiso con el medio ambiente, la lucha global contra el cambio climático y el desarrollo regional.

Estamos comprometidos con un futuro sostenible y la conservación de los recursos para las generaciones futuras. En nuestras fábricas, trabajamos para conservar el medio ambiente, ayudando a mantener el estado ecológico original del área. Cada producto que fabricamos, cada decisión que tomamos, cada innovación que implementamos es el reflejo de nuestro esfuerzo, de nuestra historia y de nuestro compromiso con el país.

**El futuro de INDUMIL lo construimos juntos.** ¡A trabajar con orgullo, con excelencia y con la convicción de que podemos ser la mejor Industria Militar de la región! ¡Vamos con determinación a cumplir nuestras metas y a construir el futuro de INDUMIL!

Sinceramente,

**Cr. (R) Juan Carlos Mazo Giraldo**

**Presidente de la Industria Militar**

## SOBRE INDUMIL

GRI [2.1] [2.2]

Somos INDUMIL, la Industria Militar de Colombia, una Empresa industrial y comercial del Estado con autonomía administrativa, presupuestal y financiera, vinculada al Ministerio de Defensa, ubicada en Bogotá D.C., Colombia. Nuestro principal propósito es desarrollar la política general del Gobierno Nacional en materia de:



Figura 1. Actividades de la Industria Militar

Somos una Empresa estratégica para la **seguridad y defensa**, el **sector salud**, el **desarrollo minero-energético**, **la construcción y la infraestructura vial y ferroviaria del país**, en los cuales aportamos por medio de nuestras líneas de negocio y productos de la siguiente manera:

- Explotación de minas
- Construcción de vías, túneles, puentes y vías férreas
- Aportes al sector salud (impuestos)
- Desminado humanitario

## ANIVERSARIO 70 AÑOS INDUMIL

El 2024 fue un año especial en el que conmemoramos los 70 años de la Industria Militar. Fue un momento propicio para recapitular nuestra historia y, especialmente, para reconocer el rol de nuestros líderes, colaboradores y todos quienes, desde una visión de futuro compartida, contribuyeron a hacer posible esta historia y la construcción de País que relatamos a continuación.

Somos el producto de décadas de esfuerzos y acciones basadas en la mejora constante y la innovación, con el firme propósito de entregar lo mejor de nosotros al País. Este es nuestro recorrido desde 1954:

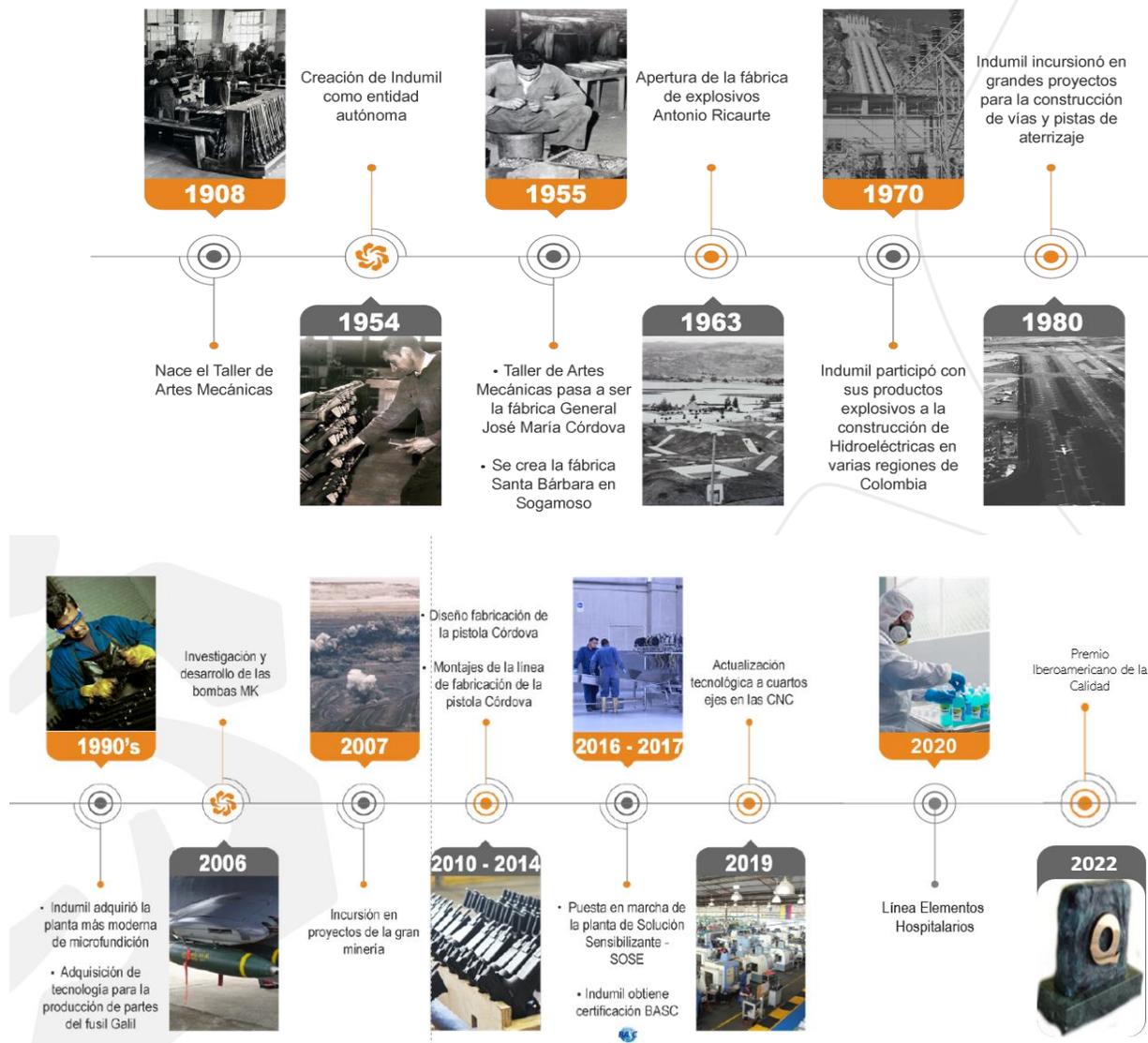


Figura 2. Historia INDUMIL.

## EN INDUMIL SOMOS HISTORIA, EXCELENCIA Y CALIDAD NUESTRO PROPÓSITO

Trabajamos en el presente mientras nos proyectamos unidos hacia el futuro, guiados por nuestra misión y visión:

MISIÓN	VISIÓN
<p>Producir y comercializar <b>armas, municiones, explosivos y demás productos y servicios acordes con su objeto, con calidad, oportunidad, seguridad e innovación, satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestras partes interesadas</b> a nivel nacional e internacional, contribuyendo con responsabilidad social y ambiental al desarrollo económico, industrial y productivo del país.</p>	<p>En el 2030, <b>INDUMIL se consolidará como una Empresa competitiva a nivel nacional e internacional en los sectores en los que opera</b>, mediante la innovación, fabricación y suministro de productos de alta calidad, tecnología y seguridad.</p>

## NUESTROS VALORES

Es posible alcanzar nuestros logros y metas en concordancia con nuestros valores, los cuales son fuente de responsabilidad y guían el comportamiento de los miembros de la Empresa.

	<b>Compromiso</b> Es la capacidad técnica y profesional para responder efectivamente con aquellas funciones que faciliten alcanzar nuestra misión.
	<b>Transparencia</b> Es la actitud y actuación pública en los procedimientos técnicos, operativos y administrativos.
	<b>Disciplina</b> Son las acciones que se realizan con sentido de deber y apropiación hacia los procesos, tareas y responsabilidades, con el fin de llevarlos a un buen término.
	<b>Lealtad</b> Es la capacidad de honrar y respetar la confianza que se nos brinda.
	<b>Tolerancia</b> Son las acciones enfocadas a reconocer a los semejantes con derecho a ser aceptados en su diferencia.
	<b>Buen trato</b> Es el comportamiento de escuchar, creer y tener respeto consigo mismo y con los demás.
	<b>Seguridad</b> Son las acciones de autocuidado dentro y fuera del trabajo, fomentando la prevención y mitigación de riesgos de manera conjunta.
	<b>Responsabilidad social</b> Es la obligación moral de hacer el mejor esfuerzo para aportar a la creación de una sociedad más justa y solidaria.

Tabla 2. Valores corporativos

**NUESTRA CADENA DE VALOR**  
**GRI [2.6]**

Nuestra cadena de negocio se centra en los procesos, integrando todos sus eslabones misionales, de apoyo y gerenciales. Está fundamentada en procedimientos y mecanismos que garantizan la seguridad de las operaciones de comercio nacional e internacional, evitando el uso del producto para actividades ilícitas y lavado de activos, y creando un ambiente de trabajo confiable y seguro.

La importación y comercialización de nuestros productos para el mercado nacional e internacional define la cadena de suministro, la cual parte desde el alistamiento y despacho de materias primas hasta la entrega del producto terminado a clientes de la siguiente manera:



Figura 3. Cadena de Valor

**GOBIERNO CORPORATIVO**

GRI [2-9] [2.10] [2.11] [2.12] [2.13] [2.14] [2.15] [2.16] [2.19] [2.20] [2.26]

Somos reflejo de nuestros líderes, quienes trabajan diariamente en la mejora continua de procesos, relaciones con clientes, socios y el Gobierno nacional, y en la rentabilidad de la Empresa. A pesar de ser una entidad pública del Ministerio de Defensa, tenemos autonomía administrativa, presupuestal y financiera. En este contexto, nuestro Gobierno Corporativo toma las mejores decisiones para la Empresa y el país.

El **máximo órgano de Gobierno Corporativo, es decir, la Junta Directiva**, es designada cada cuatro (4) años según las disposiciones del Gobierno Nacional y se hace según lo establecido en los Estatutos Internos de la Industria Militar (Acuerdo 586 de 2022):

1. Ministro de Defensa Nacional o su delegado quien preside la Junta
2. Ministro de Comercio, Industria y Turismo o su delegado
3. Director del Departamento Nacional de Planeación o su delegado
4. Comandante General de la Fuerzas Militares o su delegado
5. Jefe del Estado Mayor Conjunto
6. Intendente General del Ejército

En este sentido, las funciones de la Junta Directiva se pueden detallar en el Acuerdo 586 de 2022.

La remuneración de la Junta Directiva se da de conformidad con lo establecido en la Resolución 4819 del 24 de diciembre de 2015. Basado en esto, los honorarios por asistencia de cada integrante a las sesiones de la Junta Directiva de INDUMIL se fijaron 1.25 SMMLV.

La gestión de los impactos económicos, sociales y ambientales se distribuye de la siguiente manera en nuestra Empresa: El presidente, como Representante Legal General, lidera la representación comercial y legal de INDUMIL. Para optimizar la eficiencia, contamos con un representante legal específico para asuntos judiciales y extrajudiciales (Oficina Legal), así como otro encargado del abastecimiento de bienes y servicios (Vicepresidente Corporativo).

## HITOS QUE MARCARON NUESTRO AÑO

	Certificación de autorización de uso de sello “plazos justos”.
	Certificación AS 9100.
	Certificación WOLRDCOB – RSE.
	Reconocimiento por el cumplimiento del Programa Acercar - Secretaria Distrital de Ambiente.
	Mención de Honor Premio Alta Gerencia: Nuestro Parque Solar generó el 29 % del total de la energía consumida.
	Reducción de emisiones de CO2 con un resultado acumulado del cuatrienio de 4.650 (Ton CO2/Año).
	Sello de Sostenibilidad: avanzamos a Categoría: Evolución.
	Cumplimos con el programa de movilidad sostenible para nuestras fábricas.
	Reducción del 19% en la generación de residuos peligrosos.
	Logramos 100 certificados en Scrum Profesional y Scrum Master, facilitando la adaptación de tecnologías ágiles a los procesos de la Industria Militar.

## 1. PLANEACIÓN EN INDUMIL

La Industria Militar, de conformidad con los lineamientos del Gobierno Nacional, los planes y políticas del Ministerio de Defensa Nacional y las directrices de la Honorable Junta Directiva, ha ejecutado exitosamente su Plan Estratégico 2023 – 2026 “Colombia, Potencia Mundial de la Vida” y el Plan de Acción 2024. Estos esfuerzos han resultado en grandes logros en producción más limpia y eficiente, así como en ahorros significativos en costos y gastos. Además, se han realizado importantes inversiones en la renovación tecnológica e industrial de la empresa, cumpliendo así con los objetivos sectoriales e institucionales establecidos en nuestra Misión, Visión, MEGA y oferta de valor.

A continuación, se presentan los resultados de la MEGA y de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard - BSC), con corte acumulado al 31 de diciembre de 2024.

### MEGA 2023 - 2026

Con competitividad e innovación ser el aliado estratégico para los clientes de los sectores defensa, industrial, comercial, infraestructura, minero y energético del país con proyección internacional, logrando:

*“Con competitividad e innovación ser el aliado estratégico para los clientes de los sectores defensa, industrial, comercial, infraestructura, minero y energético del país con proyección internacional”, logrando:*

1. Ingresos en el periodo 2023 - 2026 por \$3,7 billones COP, para un cumplimiento del 82,6% para la vigencia 2024.
2. Generar un Ebitda de \$667 mil millones COP, al mes de noviembre se dio un cumplimiento del 81. % para la vigencia 2024
3. Inversión en proyectos estratégicos por \$300.000 millones COP, al mes de diciembre se dio un cumplimiento del 120% para la vigencia 2024.

#### 1.1. Perspectiva Responsabilidad Social

Esta perspectiva agrupa 2 objetivos estratégicos y 5 indicadores los cuales presentan un resultado promedio de cumplimiento del 72%, destacando el aporte de la Industria Militar a la Nación con una Participación Estatal de \$383.158 millones de la presente vigencia. Así mismo en la presente vigencia, se obtuvo energías limpias a través de paneles solares por 1.61 GWh/año y la reducción de 87,5 %.

Nº	PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Nº	INDICADORES	META	RESULTADO ACUMULADO	% Cump.	% Cump. Promedio por perspectiva
			2023- 2026			2024	dic-24		
1	RESPONSABILIDAD SOCIAL	1	Contribuir al desarrollo del país	1	Recursos aportados a la nación (Millones \$).	\$ 424.589	\$ 383.158	90,2%	72,0%
				2	Índice de productividad (Millones \$)	\$ 694	\$ 569	81,9%	
		2	Contribuir con la protección del medio ambiente	3	Generación de energía solar (GWh/año)	1,84	1,61	87,5%	
				4	Reducción Gases de Efecto Invernadero (Ton CO2/Año)	4.650	4.639	100,2%	
				5	Siembra de especies nativas (Und)	2.900	0	0%	

Tabla 3. Perspectiva Responsabilidad Social

### 1.2. Perspectiva Financiera

Esta perspectiva contempla 1 objetivo estratégico y 4 indicadores, los cuales presentan un resultado promedio de cumplimiento del 75,0%, resaltando entre estos resultados, la generación de EBITDA por valor de \$127.714 millones\*, logrando un margen del 19.1 % frente a las ventas netas.

Nº	PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Nº	INDICADORES	META	RESULTADO ACUMULADO	% Cump.	% Cump. Promedio por perspectiva
			2023- 2026			2024	dic-24		
2	FINANCIERA	3	Maximizar los resultados financieros.	6	Utilidad operacional lograda (Millones \$).	\$ 211.259	\$ 110.546	52,3%	75,0%
				7	Utilidad neta generada (Millones \$).	\$ 138.987	\$ 91.999	66,2%	
				8	EBITDA generado (Millones \$).	\$ 156.499	\$ 127.714	54,0%	
				9	Rendimientos financieros alcanzados (Millones \$)	\$ 25.000	\$ 31.911	127,6%	

Tabla 4. Perspectiva Financiera

### 1.3. Perspectiva Clientes y Mercado

Esta perspectiva agrupa 2 objetivos estratégicos y 6 indicadores los cuales presentan un resultado promedio de cumplimiento del 74,5 %, principalmente dado por el valor total de ventas netas alcanzado de \$802.725 millones, de los cuales los mayores ingresos fueron en la línea de emulsiones y explosivos.

Esta perspectiva además contempla metas 2024 en materia de satisfacción de cliente interno de 4,0 cuyo resultado fue 3,60 puntos y externo 4,45, logrando 4,12 puntos (sobre 5).

Nº	PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Nº	INDICADORES	META	RESULTADO ACUMULADO	% Cump.	% Cump. Promedio por perspectiva
			2023- 2026			2024	dic-24		
3	CLIENTES Y MERCADO	4	Incrementar participación en mercados nacionales e internacionales.	10	Ingresos por exportaciones alcanzado (Millones \$).	\$ 57.764	\$ 7.361	12,7%	74,5%
				11	Ingresos por diversificación de nuevos negocios (Millones de \$).	\$ 0	\$ 0	-	
				12	Ingresos por ventas netas alcanzado (Millones \$).	\$ 969.026	\$ 802.725	82,8%	
		5	Mejorar la imagen institucional	13	Índice de Desempeño Institucional - IDI (Puntos sobre 100)	94,5	89,3	94,5%	
				14	Nivel de satisfacción y percepción del cliente Interno obtenido (Puntos sobre 5).	4,00	3,60	90,0%	
				15	Nivel de satisfacción y percepción del cliente Externo obtenido (Puntos sobre 5).	4,45	4,12	92,6%	

Tabla 5. Perspectiva Clientes y Mercadeo

#### 1.4. Perspectiva Procesos Internos

Esta perspectiva agrupa 2 objetivos estratégicos y 9 indicadores, los cuales presentan un resultado promedio de cumplimiento del 112,6%, resaltando dentro de esta perspectiva los ahorros en compras logrados por \$19.649 millones y el índice de calidad promedio del trimestre por 99,0 %.

El Indicador asociado al programa de producción presenta un cumplimiento global acumulado del 78,5 %, los resultados por unidad de negocio son: FAGECOR 72,0 %, FEXAR 84,4% y FASAB 97,2 %. Con relación al plan de inversiones se han comprometido recursos por valor de \$100.426 millones.

Nº	PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Nº	INDICADORES	META	RESULTADO ACUMULADO	% Cump.	% Cump. Promedio por perspectiva
			2023- 2026			2024	dic-24		
4	PROCESOS INTERNOS	6	Modernizar y optimizar los procesos	16	Ahorros en compras de materias primas logrado (Millones \$).	\$ 6.250	\$ 19.659	150,0%	112,6%
				17	Gastos Administración, Operación y Ventas generado (%).	14,2%	0,0%	200,0%	
				18	Índice de calidad (%)	99,0%	99,2%	100,2%	

			19	Cumplimiento programa de producción (%).	100,0%	78,5%	78,5%
			20	Presupuesto comprometido Plan de Inversiones (Millones de \$).	\$ 63.776	\$100.426	89,2%
			21	Avance plan de acción institucional - PAI (%).	100,0%	95,7%	95,7%
			22	Presupuesto comprometido adquisición y mantenimiento elementos tecnológicos y de telecomunicaciones (Millones de \$).	\$ 7.500	\$ 7.463	99,5%
			23	Actualización versión de la Norma ISO/IEC 27001 con ampliación de alcance (Und).	1	1	100,0%
	7	Fortalecer y generar alianzas estratégicas	24	Avance Plan Identificación y gestión de Alianzas estratégicas (%).	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 6. Perspectiva Procesos Internos

### 1.5. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva agrupa 2 objetivos estratégicos y 5 indicadores los cuales presentan un resultado promedio de cumplimiento del 103,3% frente a su programación.

Destacándose el resultado del índice de ambiente laboral, de una meta programada de 70 puntos se obtuvo un resultado de 82 puntos sobre 100, para un cumplimiento de 116,6%.

Nº	PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Nº	INDICADORES	META	RESULTADO ACUMULADO	% Cump.	% Cump. Promedio por perspectiva
			2023- 2026			2024	dic-24		
5	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	8	Desarrollar nuevos productos y servicios.	25	Prototipos desarrollados hasta pruebas funcionales (Und).	3	3	100,0%	103,3%
				26	Nuevos productos ingresado al portafolio con proceso productivo implementado y entregado a producción (Und)..	1	1	100,0%	
		9	Preservar la vida, mejorar las competencias de nuestros colaboradores y su bienestar	27	Presupuesto comprometido en programas de educación formal, capacitación y desarrollo (Millones \$).	\$ 462	\$ 462	100,0%	

			28	Presupuesto comprometido Programa de Bienestar (Millones \$).	\$ 2.838	\$ 2.838	100,0%
			29	Índice de Ambiente Laboral (puntos sobre 100)	70	82	116,6%

Tabla 7. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

### 1.6. Plan de Inversiones

La Industria Militar como aliado estratégico de la Fuerza Pública Colombiana, el sector minero energético y de infraestructura vial, orienta sus esfuerzos en la mejora de los productos y la satisfacción duradera de nuestros clientes y partes interesadas, tiene el compromiso de ofrecer bienes o servicios de alta calidad que representen alternativas para materializar los grandes proyectos estratégicos del país con un alto compromiso en la sostenibilidad.

Por esta razón es importante desarrollar un plan de inversiones que permita la optimización de los procesos productivos, con mayores controles de calidad, así como la renovación de procesos industriales, el mejoramiento y actualización permanente de las instalaciones, equipos e infraestructura acorde con los avances tecnológicos. Éste plan se desarrolló en el marco de ocho (08) Programas y 59 proyectos de inversión, para lo cual se destinaron \$112.596 millones de pesos de presupuesto para la vigencia 2024, de los cuales se comprometieron el 89,2% y se realizaron pagos por el 79,7%, quedando unas cuentas por pagar de \$20.376,2 millones.



Figura 4. Ejecución Presupuesto de inversión 2024. Cifras en millones de pesos.

A continuación, se presentan los principales logros alcanzados por cada uno de los Programas de Inversión para la vigencia 2024:

### **1.6.1. Mejoramiento de la seguridad física integral**

Dentro del desarrollo de las actividades propias del programa, se comprometieron el 100% de los recursos asignados, recursos que fueron destinados al desarrollo de actividades encaminadas a la “Adquisición e Instalación de Cámaras y Equipos de Seguridad Fábricas INDUMIL”, de la siguiente manera:

Fase I: Se adquirieron elementos como Cámaras y Accesorios, Equipos de Almacenamiento y Grabación, Accesorios de Red y Comunicaciones, Monitores, Controladores y Licencias de Software, con sus respectivos servicios para instalación y puesta a punto, estas inversiones ejecutaron recursos por un valor de \$ 1.736,6 millones, que fueron ejecutados en su totalidad en la vigencia 2024.

Fase II: En complemento a la Fase I, se adquirieron elementos como Dispositivos de Control de Acceso y Detección, Cámaras y Sistemas de Video, Equipos de Almacenamiento, proporcionando mejoras tecnológicas, mayor capacidad, y una mejor integración y flexibilidad, a la fase anterior. En esta Fase se ejecutaron recursos por un valor de \$ 2.146,6 que se encuentran en ejecución y de igual forma se comprometieron recursos con cargo a las vigencias futuras 2025 por un valor de \$ 3.219,9.

### **1.6.2. Modernización, ampliación y mejoramiento de los procesos de manufactura en las unidades productivas de la Industria Militar**

Durante el desarrollo de las actividades del programa, se destinaron \$ 29.868,8 millones, logrando así ejecutar el 74% de los recursos asignados (\$ 17.616,0 millones), representados en 25 proyectos. Estos fondos se utilizaron para el desarrollo de actividades, en las diferentes Unidades de Negocio de la siguiente manera:

#### **a) Fabrica Jose María Córdova - FAGECOR**

Para la unidad de negocio FAGECOR, se adelantaron 8 proyectos de inversión, para los cuales se destinaron \$ 11.108,0 millones, logrando así ejecutar el 92% de los recursos asignados (\$ 10.260,7 millones). Entre las adquisiciones se encuentran:

- Adquisición de maquinaria para la fabricación de nuevos productos (Pistola Córdova PL, Escopeta de repetición, Pistola Subcompacta, Revolver), con una ejecución de \$ 5.834,0 millones, proyecto terminado.
- Actualización de Maquinaria para Torneado y Rectificado de Cañones (Rectificadora Cilíndrica CNC), con una ejecución de \$ 2.086,5 millones, proyecto en ejecución.

#### **b) Fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte Jose María Córdova - FEXAR**

Para la unidad de negocio FEXAR, se desarrollaron 5 proyectos de inversión, para los cuales se destinaron \$ 3.227,8 millones, logrando así ejecutar el 48% de los recursos asignados (\$ 1.540,6 millones). Entre las adquisiciones se encuentran:

- Adquisición, Instalación, Configuración y Puesta a Punto de Tres Marmitas de Mezclado y Sistema de Tratamiento de Aguas Residuales Rojas para el Taller Multiplicadores B – FEXAR, con una ejecución de \$ 910,0 millones. Proyecto terminado.

#### **c) Fabrica Santa Bárbara - FASAB**

Para la unidad de negocio FASAB, se adelantaron 7 proyectos de inversión, para los cuales se destinaron \$ 10.084,3 millones, logrando así ejecutar el 92% de los recursos asignados (\$ 9.268,2 millones). Entre las adquisiciones se encuentran:

- Actualización Tecnológica y Renovación Maquinaria y Equipo Planta de Mecanizados – FASAB, con una ejecución de \$ 3.732,2 millones, proyecto terminado.
- Actualización Red Neumática y Equipos de Aire Comprimido – FASAB, con una ejecución de \$ 1.808,2 millones, proyecto en ejecución.
- Centro de Mecanizado 5 ejes simultáneos – FASAB, con una ejecución de \$ 1.148,9 millones, proyecto en ejecución.

#### **d) Oficinas Centrales - OC**

Para la unidad de negocio Oficinas Centrales, se adelantaron 5 proyectos de inversión, para los cuales se destinaron \$ 5.448,8 millones, logrando así ejecutar el 21% de los recursos asignados (\$ 1.166,3 millones). Algunas de las adquisiciones son:

- Responsabilidad Social Empresarial, con una ejecución de \$ 589,9 millones, proyecto en ejecución.
- Capacitaciones Especializadas, con una ejecución de \$ 506,8 millones, proyecto en ejecución.
- Actualización y modernización del simulador de tiro NST PRO, con una ejecución de \$ 69,6 millones, proyecto terminado.

### **1.6.3. Modernización, ampliación y mejoramiento de la infraestructura física de la Industria Militar**

En el marco de las actividades del programa, se comprometieron \$ 24.294,7 millones, alcanzando así el 90% de ejecución de los recursos asignados (\$ 26.929,4 millones). Estos recursos se destinaron en las diferentes Unidades de Negocio de la siguiente manera:

#### **a) Fabrica Jose María Córdova - FAGECOR**

Para la unidad de negocio FAGECOR, se adelantaron 3 proyectos de inversión, para los cuales se destinaron \$ 2.456,4 millones, logrando así ejecutar el 71% de los recursos asignados (\$ 1.737,5 millones). Entre las adquisiciones representativas se encuentra:

- Perforación e Interventoría del Pozo Profundo, con una ejecución de \$ 1.737,5 millones, proyecto en ejecución.

#### **b) Fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte Jose María Córdova - FEXAR**

Para la unidad de negocio FEXAR, se desarrollaron 5 proyectos de inversión, para los cuales se destinaron \$ 10.498,8 millones, logrando así ejecutar el 86% de los recursos asignados (\$ 9.055,1 millones). Entre las adquisiciones se encuentran:

- Construcción de un nuevo Taller Proceso de Producción de Cordón Detonante y Mecha de Seguridad, con una ejecución de \$ 5.037,7 millones, proyecto en ejecución.
- Obra e interventoría para la automatización de transferencia de circuitos en media tensión, y adquisición de un nuevo grupo electrógeno para el suministro de energía en la Fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte, con una ejecución de \$ 3.466,6 millones y de igual forma se comprometieron recursos con cargo a las vigencias futuras 2025 por un valor de \$ 4.300,7 millones, proyecto en ejecución.

#### **c) Fabrica Santa Bárbara - FASAB**

Para la unidad de negocio FASAB, se desarrolló 1 proyecto de inversión, para el cual se destinaron \$ 502,8 millones, logrando así ejecutar el 100% de los recursos asignados, con la contratación del Estudio Planta de Tratamiento de Agua Potable y Planta de Tratamiento de Agua Residual, y cuya ejecución está en proceso.

#### **d) Oficinas Centrales - OC**

Para la unidad de negocio Oficinas Centrales, se adelantaron 5 proyectos de inversión, para los cuales se destinaron \$ 13.471,4 millones, logrando así ejecutar el 96% de los recursos asignados (\$ 12.999,3 millones). Entre las adquisiciones se encuentran:

- Obra Civil, Demolición y Construcción Polvorines N° 13 (Almacenamiento de Indugel o Emulsión Encartuchada), Construcción de Dos Polvorines y la Construcción de la Vía Dirigida al Tanque de FEXAR, con una ejecución de \$ 5.029,4 millones, proyecto en ejecución.
- Remodelación Adecuación Y Mantenimiento E Interventoría Club Melgar, con una ejecución de \$ 2.550,3 millones, proyecto en ejecución.
- Obra civil e Interventoría mantenimiento Casino FAGECOR, con una ejecución de \$ 2.073,6 millones, proyecto en ejecución.
- Modernización Casino Oficinas Centrales y Comedor VIP - Sociedad Tequendama, con una ejecución de \$ 1.700,0 millones, proyecto en ejecución.

- Obra civil e Interventoría mantenimiento Casino FASAB, con una ejecución de \$ 1.646,0 millones, proyecto en ejecución.

#### **1.6.4. Mejoramiento de los procesos de investigación, desarrollo e innovación de la Industria Militar**

El programa tiene como objetivo: “Aumentar la capacidad de investigación, desarrollo e innovación de nuevos productos y servicios”. En el transcurso de las actividades programadas, se comprometieron \$ 1.381,2 millones de pesos, logrando así la ejecución del 51% de los recursos asignados (\$ 2.653,2 millones). Estos recursos se emplearon para el desarrollo de las siguientes actividades, entre otras:

- Desarrollo de nuevos productos para FAGECOR, con una ejecución de \$ 654,3 millones y de igual forma se comprometieron recursos con cargo a las vigencias futuras 2025 por un valor de \$ 1.158,2 millones, proyecto en ejecución.
- Desarrollo de nuevos productos para FEXAR, con una ejecución de \$ 409,6 millones, proyecto terminado.
- Disparador de Revolver, con una ejecución de \$ 100,0 millones, proyecto terminado.

#### **1.6.5. Mejoramiento de los laboratorios de metrología y control calidad de la Industria Militar**

Durante el desarrollo de las actividades del programa, se comprometieron recursos por \$ 4.245,3 millones, alcanzando así la ejecución total del 100% de los recursos asignados. Estos recursos fueron destinados al desarrollo de:

- Actualización tecnológica o reposición de equipos de laboratorio GCC, con una ejecución de \$ 4.115,3 millones, proyecto terminado.
- Modernización de equipos para el control de la calidad del sector civil y laboratorio de calibración, con una ejecución de \$ 130,0 millones, proyecto terminado.

#### **1.6.6. Mejoramiento de la infraestructura de tecnología informática de la Industria Militar**

En el marco del programa, se comprometieron \$ 42.883,4 millones de pesos, logrando así una ejecución completa del 99% de los recursos asignados (\$ 43.169,5 millones). Estos recursos se destinaron a la contratación de:

- Transformación Digital INDUMIL, con una ejecución de \$ 40.069,0 millones, proyecto en ejecución.
- Infraestructura, Software y Seguridad Informática, con una ejecución de \$ 1.937,3 millones, proyecto terminado.
- Infraestructura de Redes de Datos (Microdatacenter) - 20 UPS, con una ejecución de \$ 647,8 millones, proyecto terminado.
- Adquisición de equipos y licencias office, con una ejecución de \$ 229,3 millones y de igual forma se comprometieron recursos con cargo a las vigencias futuras 2025 por un valor de \$ 917,3 millones, proyecto en ejecución.

### 1.6.7. Mejoramiento de la gestión ambiental y seguridad industrial de la Industria Militar

En el marco del programa, se asignaron \$ 1.596,7 millones de pesos, logrando así una ejecución total del 94% de los recursos disponibles. Estos fondos se emplearon para la adquisición e instalación de:

- Sistemas de alimentación automático de vainilla, con una ejecución de \$ 603,7 millones, proyecto terminado.
- Renovación de la Plataforma de Radios de Dos Vías Seguros para los procesos misionales y de apoyo, con una ejecución de \$ 899,2 millones, proyecto terminado.

### 1.6.8. Equipo de movilización de materias primas y productos terminados

En 2024, se asignaron \$250,0 millones, los cuales no fueron ejecutados. Sin embargo, la ejecución del Plan de Inversiones de la Industria Militar generó importantes logros en diversas áreas estratégicas. Con una inversión total de \$100.426,2 millones, se mejoró la capacidad de producción, se modernizó la infraestructura y se fortalecieron la investigación y desarrollo, así como la gestión ambiental y la seguridad industrial, entre otros aspectos relevantes.

Destacan los avances en la seguridad física integral, con una ejecución del 100% de los recursos asignados, y en la tecnología informática, con una ejecución del 99%. Además, se han realizado significativas mejoras en los procesos de manufactura y en la infraestructura física, alcanzando ejecuciones del 74% y 90% respectivamente.

Estos resultados reflejan el compromiso de la Industria Militar con la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad, garantizando así su capacidad para seguir siendo un soporte fundamental para el país y sus clientes estratégicos. La ejecución de este plan no solo ha generado ahorros y beneficios económicos, sino que también ha fortalecido la posición de la empresa en el mercado, cumpliendo con los más altos estándares internacionales de calidad.

## 1.7. Plan de acción Institucional 2024

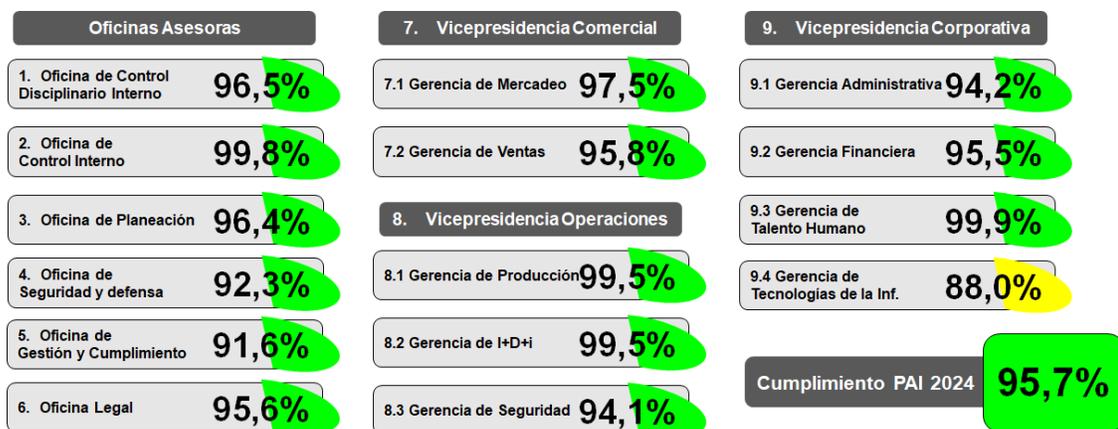


Figura 5. Cumplimiento Plan de Acción Institucional 2024

### 1.8. Plan Operativo

El cumplimiento general del Plan Operativo 2024 en ingresos por ventas frente a lo programado a 31 de diciembre de 2024 fue de \$802.725,4 millones para un cumplimiento del 82,8%, inferiores en un 15,8% con respecto al año 2023, que fueron \$953.796,7 millones.

LÍNEA	Ingresos por Venta Proyectados	Ingresos por Venta Real 2024	% Cumplimiento	% Participación
Explosivos	345.986,9	359.449,0	103,9%	44,8%
Emulsiones	381.786,9	230.311,4	60,3%	28,7%
Productos Militares	63.278,0	108.829,4	172,0%	13,6%
Armas	71.295,0	42.469,5	59,6%	5,3%
Municiones	27.751,6	25.282,0	91,1%	3,1%
Servicios	11.767,5	16.011,2	136,1%	2,0%
Exportaciones	57.764,4	7.361,0	12,7%	0,9%
Metalmecánica	6.321,7	5.835,6	92,3%	0,7%
Otras Mercancías	1.062,7	3.318,9	312,3%	0,4%
Productos Químicos	2.011,5	3.857,2	191,8%	0,5%
<b>Total</b>	<b>969.026,2</b>	<b>802.725,3</b>	<b>82,8%</b>	<b>100,0%</b>

*Tabla 8. Ingresos por ventas 2024.  
Cifras en millones de pesos*

Como se puede observar en la anterior tabla las ventas más representativas corresponden a: 1. La línea de explosivos por valor de \$359.449,0 millones, con un porcentaje de participación en el total de las ventas del 44,8%, 2. Emulsiones por el valor de \$230.311,4 millones, con un porcentaje de participación en el total de las ventas del 28,7%, 3. La línea productos militares por el valor de \$108.829,4 millones con un porcentaje de participación en el total de las ventas del 13,6%, y 4. La línea de armas por valor de \$42.469,5 millones, con un porcentaje de participación en el total de las ventas del 5,3%, las cuales representan en su conjunto el 92,3% de los ingresos obtenidos durante la vigencia 2024.

### 1.9. Sistema de Gestión Integral

Durante el año 2024, se llevó a cabo el ciclo de auditorías externas al Sistema de Gestión Integral, obteniendo resultados satisfactorios para la Industria Militar.

En total, se realizaron 14 auditorías, tanto internas como externas, con el objetivo de verificar el cumplimiento de los requisitos normativos y legales aplicables a la entidad.

Cabe destacar que se mantuvo un cumplimiento del 100% de los requisitos establecidos para el Sello de No Discriminación, y se alcanzó la categoría de evolución en el Sello de Sostenibilidad.

Asimismo, la Industria Militar implementó y certificó la norma AS9100D en 2024, con el propósito de diseñar y fabricar productos aeroespaciales conforme a estándares internacionalmente reconocidos.

Adicionalmente, se renovó la certificación del Sello de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo, alcanzando la categoría Oro. Esto permite visibilizar las prácticas de gestión y gobernanza desarrolladas dentro de la entidad, reforzando la transparencia y la ética.

### 1.9.1 Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) es el marco de referencia para que las entidades públicas de Colombia dirijan, planifiquen, ejecuten, hagan seguimiento, evalúen y controlen su gestión. Dentro de las líneas de defensa del MIPG, se han establecido controles para monitorear y mantener niveles aceptables de los riesgos identificados. La Oficina de Planeación y la Oficina de Control Interno realizan un seguimiento y evaluación cuatrimestral de la gestión de los riesgos institucionales. Además, se han documentado planes de contingencia para abordar la posible materialización de eventos potenciales en la entidad.

Adicionalmente, de acuerdo con lo establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), el MIPG cuenta con una metodología de Medición del Desempeño Institucional (MDI), la cual proporciona insumos para que las entidades puedan establecer un diagnóstico de sus fortalezas y debilidades en materia de gestión y desempeño institucional. Durante 2023, la Industria Militar obtuvo un puntaje de 89,3 en una escala de 0 a 100. Aunque hubo una diferencia negativa de 4,8 puntos en comparación con el resultado de 2022, la Industria Militar alcanzó un resultado superior al promedio del Sector Defensa en 3 puntos, y superior al promedio del Sector Nacional en 5 puntos, ubicándose en el décimo puesto respecto a las 17 entidades del Grupo Social y Empresarial de Defensa (GSED).

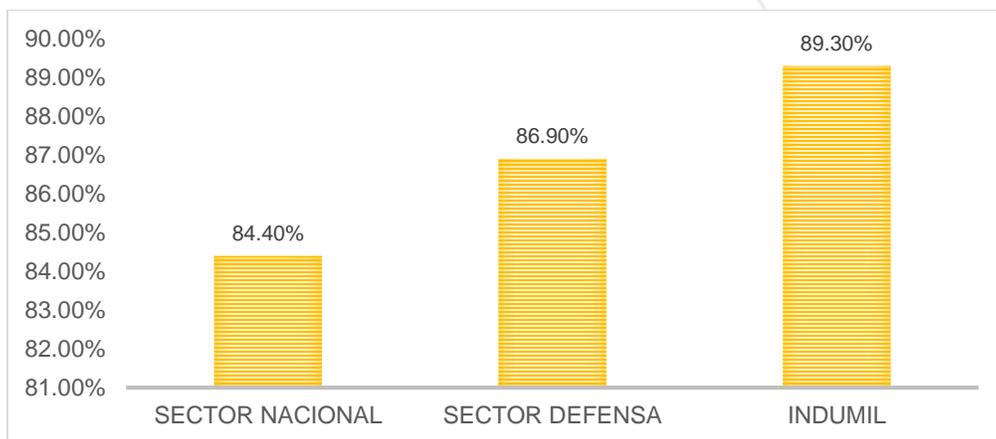


Tabla 9. Resultados Índice de Desempeño Institucional - MIPG 2023

Finalmente, los resultados mostraron que se destacaron las siguientes políticas con un puntaje superior a 97/100: Integridad, Defensa Jurídica, Gestión de la Información Estadística, Gestión

del Conocimiento e Innovación, y Control Interno. Sin embargo, la Empresa debe mejorar su desempeño en las políticas de Racionalización de Trámites, Servicio y Participación Ciudadana.

### 1.10. Gestión y Administración del Riesgo

La Industria Militar gestionó riesgos y oportunidades en 2024, apoyándose en los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Durante este periodo, se han identificado y gestionado riesgos y oportunidades en los siguientes contextos:

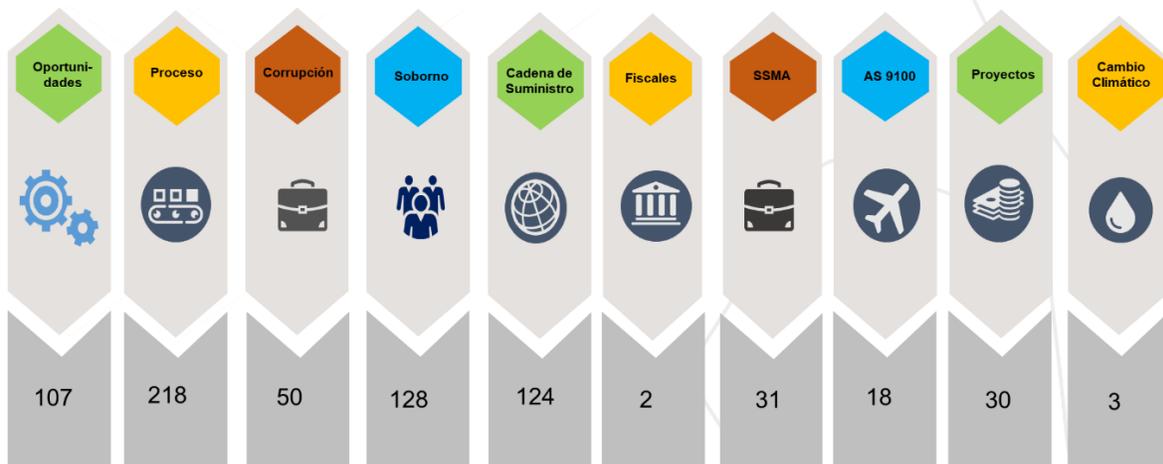


Figura 6. Riesgos y Oportunidades 2024

En el marco de las líneas de defensa del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, se han establecido controles con el fin de monitorear y tener niveles aceptables de los riesgos identificados. De igual manera, la Oficina de Planeación y la Oficina de Control Interno, realizan seguimiento y evaluación cuatrimestralmente a la gestión de los riesgos institucionales. Adicionalmente, se tienen documentados planes de contingencia para afrontar la posible materialización de los potenciales eventos que se puedan presentar en la entidad.

## 2. NUESTRA CONTRIBUCIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial de la Industria Militar en 2024 estuvo caracterizada por un firme compromiso con su política de RSE. Esta política establece que la sostenibilidad es la base fundamental de la planeación estratégica, incorporando prácticas de buen gobierno sustentadas en la ética y el reconocimiento de los impactos que las decisiones empresariales generan sobre los grupos de interés, el medio ambiente, la economía y la sociedad en general.

La gestión y las comunicaciones de RSE se centraron en aspectos como el cuidado del medio ambiente, la reducción y reutilización de residuos, y los derechos humanos en el sector

armamentista, sensibilizando a nuestros grupos de interés sobre temas de violencia de género, desarme y no proliferación.

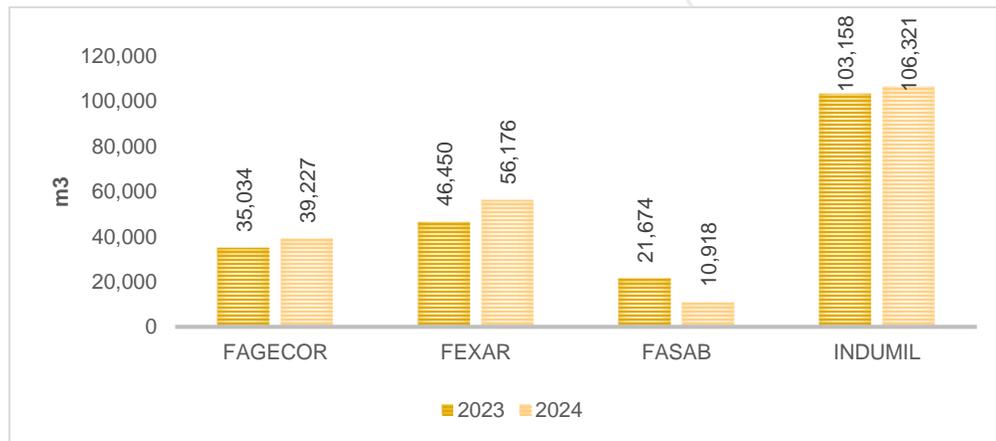
Asimismo, en cumplimiento del plan de comunicaciones internas y externas, se emitieron comunicados relacionados con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la campaña Plan Padrino, los derechos humanos y la participación del Grupo RSE en eventos nacionales e internacionales.

## 2.1. DIMENSIÓN AMBIENTAL

En la Industria Militar, continuamos en transición hacia el uso de energías renovables mediante el desarrollo de acciones innovadoras que fomentan proyectos con bajas emisiones, conciencia socioambiental y estrategias para reducir el consumo de recursos hídricos y energéticos, así como la generación de residuos peligrosos. Esto se alinea con el Plan Estratégico 2023-2026, cuyo objetivo es formular los lineamientos para la gestión ambiental de la Empresa, incluyendo la visión, principios y objetivos, así como la identificación de pilares que apoyen la transición energética del territorio nacional.

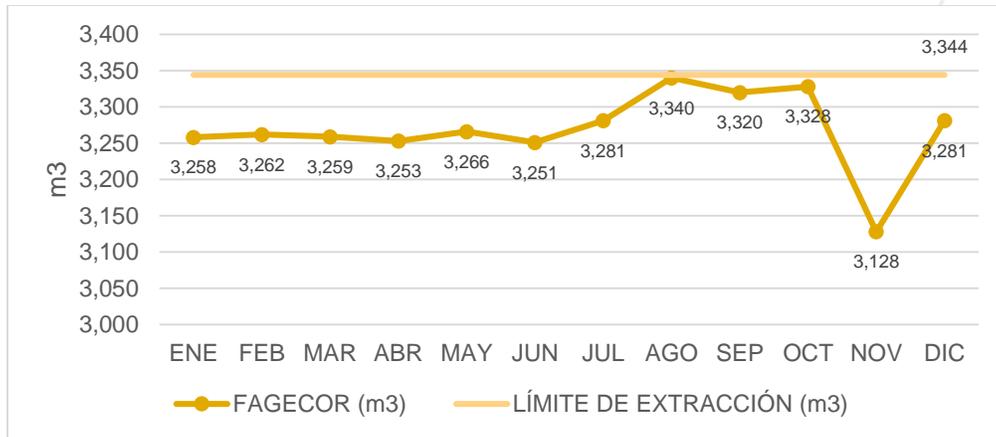
### 2.1.1. Manejo de consumo hídrico

La Industria Militar durante la vigencia 2024 se presentó un consumo total 106.321 m<sup>3</sup> de agua, como se puede observar en la siguiente gráfica:

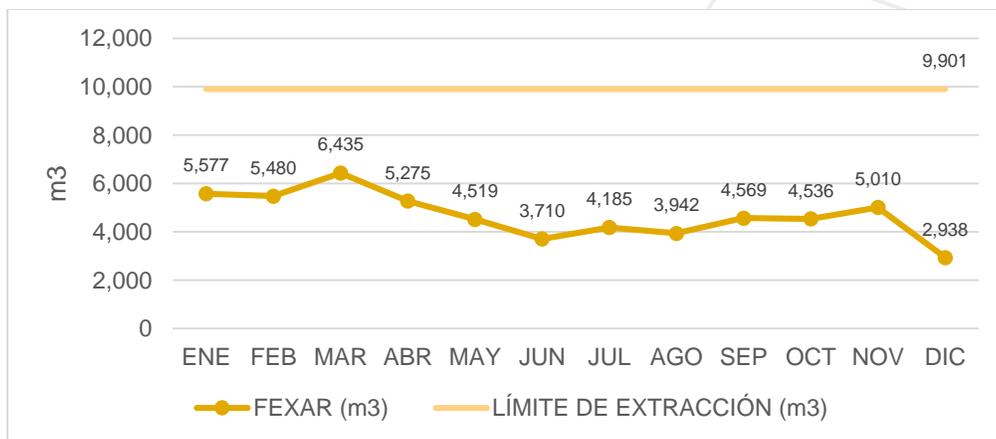


Gráfica 1. Comparativo consumo de agua por Unidad de negocio 2023 vs 2024

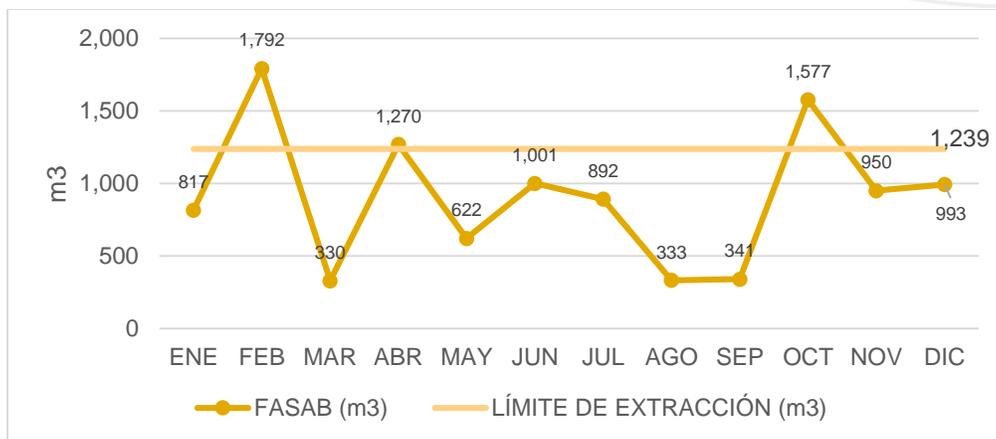
En cumplimiento de la normatividad ambiental, las unidades de negocio cuentan con concesiones de aguas subterráneas autorizadas por las autoridades ambientales competentes (CAR Cundinamarca y Corpoboyacá), respetando los límites de extracción establecidos. A continuación, se muestra el comportamiento de extracción de agua en cada una de las fábricas de la Industria Militar.



Gráfica 2. Comportamiento de Extracción de agua FAGECOR



Gráfica 3. Comportamiento de Extracción de agua FEXAR



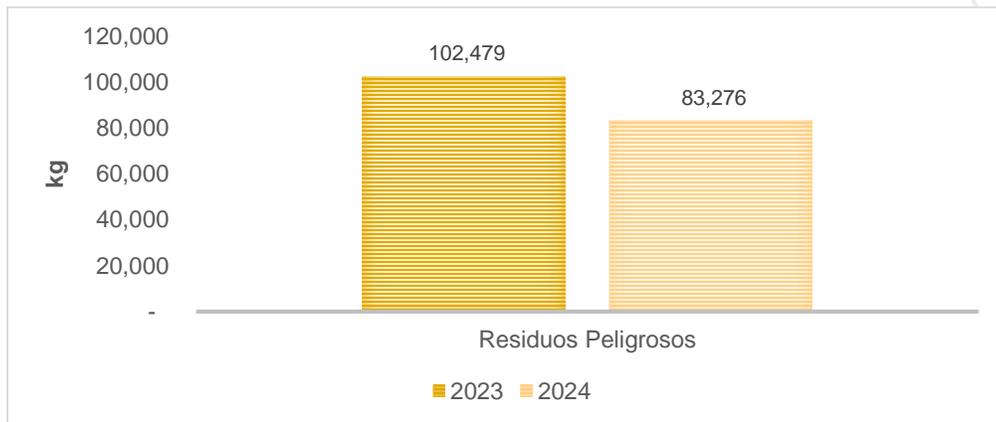
Gráfica 4. Comportamiento de Extracción de agua FASAB

De acuerdo con la gráfica anterior, la Fábrica Santa Bárbara (FASAB) mostró en febrero una desviación relacionada con el llenado de las piscinas del sistema de refrigeración del horno eléctrico. Por otro lado, en octubre se registró otra desviación debido a la exitosa restauración de los niveles de agua en los tanques de agua potable, tras la reparación de la bomba de extracción que había presentado problemas en los meses anteriores.

### 2.1.2. Gestión integral de Residuos

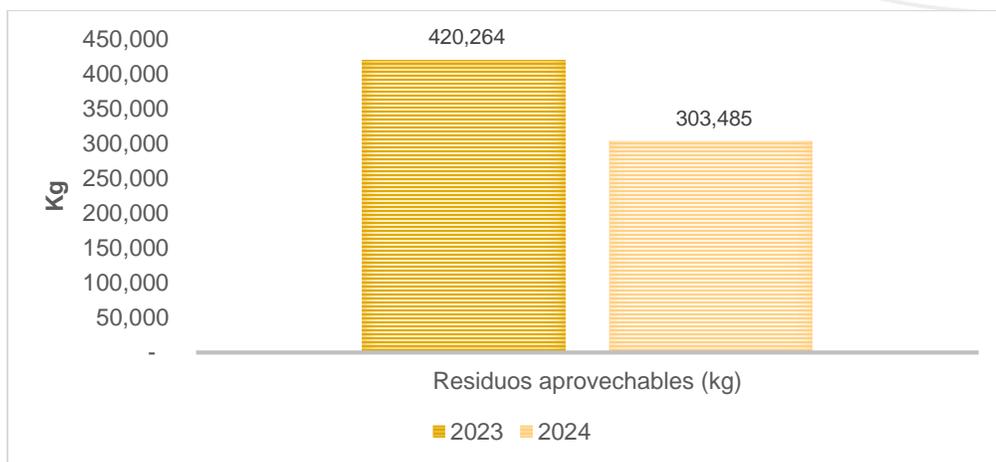
Para nosotros es importante realizar el correcto manejo y disposición de residuos generados en las actividades internas debido a la manipulación de nuestros productos, insumos y la mano de obra, es por eso que implementamos acciones de reducción y aprovechamiento.

Durante el año 2024 se presentó una reducción del 19% equivalente en la generación de residuos peligrosos. Lo que equivale a 19.130 Kg.



Gráfica 5. Comparativo de generación de residuos peligrosos

Los residuos aprovechables en INDUMIL presentaron un comportamiento similar, generando una reducción de 116.779 Kg al año 2024 equivalente al 28 % comparados con el año 2023.



Gráfica 6. Comparativo de generación de residuos aprovechables

### 2.1.3. Transición Energética

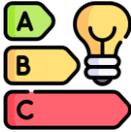
GRI [3.3] [302-1] [302-4]

Estamos convencidos de que la transición energética es esencial para nuestra empresa debido a sus múltiples beneficios, como garantizar la seguridad en el suministro de energía y mantener la competitividad en el mercado global. Por esta razón, y reconociendo la problemática del cambio climático, hemos aumentado el uso de fuentes de energía renovable y mejorado la eficiencia energética de los procesos, promoviendo proyectos con bajas emisiones de carbono:

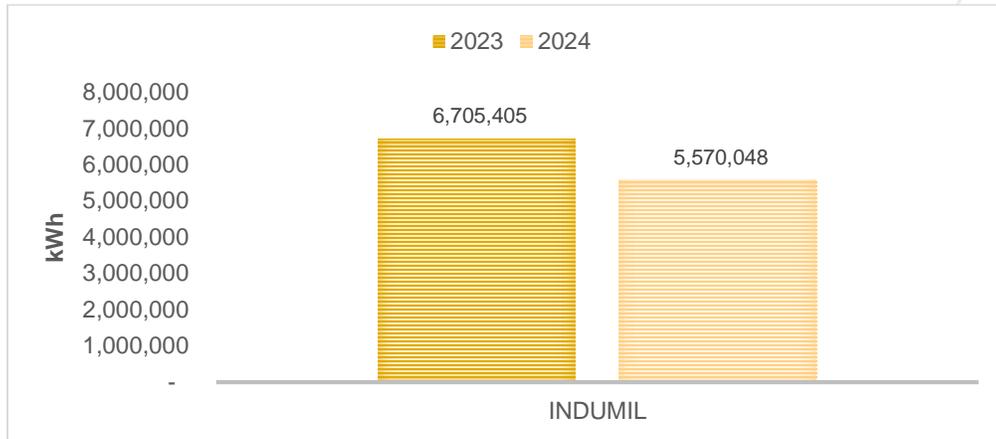
1. Seguimiento y monitoreo del sistema de energía solar en la Fábrica Santa Bárbara, lo cual reduce significativamente las emisiones de CO<sub>2</sub> y disminuye nuestra dependencia de fuentes de energía convencionales.
2. Impulsamos la movilidad sostenible en las fábricas mediante la promoción activa del uso de bicicletas eléctricas para desplazamientos internos.

Estas acciones sientan las bases para la transición energética a nivel nacional y contribuyen al cumplimiento de nuestros compromisos ambientales y la mitigación del cambio climático. Para avanzar en este proceso en nuestras unidades de negocio, los proyectos de inversión desempeñan un papel fundamental en la consecución de los objetivos estratégicos.

#### Sostenibilidad en la transición Energética

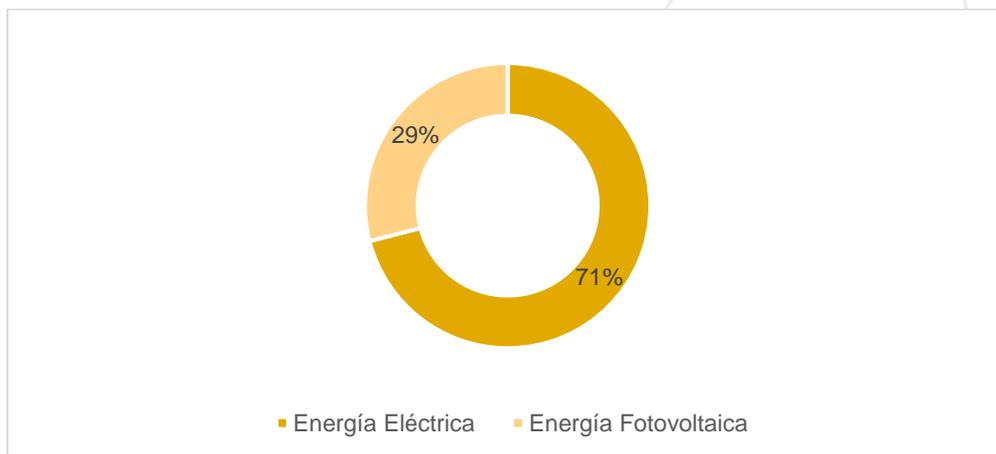
Objetivo	Descripción	Unidad de negocio
 <b>Movilidad eléctrica</b>	Adquisición de 26 bicicletas eléctricas	FAGECOR FEXAR FASAB
 <b>Eficiencia Energética</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización de redes eléctricas</li> <li>Actualización tecnológica y renovación de maquinarias en los procesos productivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FAGECOR</li> <li>FASAB</li> </ul>

En 2024, la Industria Militar logró una reducción del 17%, equivalente a 1.135.357 kWh, en el consumo de energía eléctrica en comparación con el año anterior, 2023.



Gráfica 7. Comparativo de consumo de energía 2023-2024

En el marco de nuestro compromiso con la transición energética, en el parque solar de la Fábrica Santa Bárbara se generaron 1.600.000 kWh, lo que equivale al 29% del consumo total de energía.

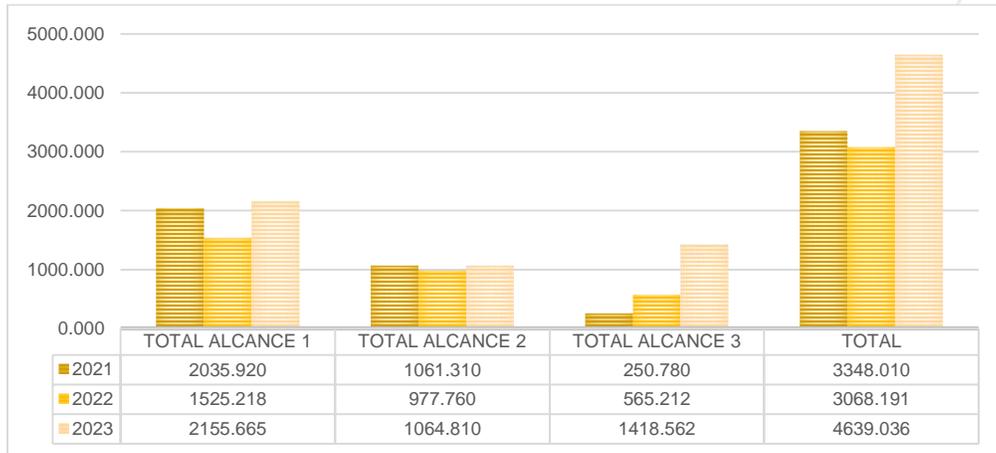


Gráfica 8. Distribución Energética Fábrica Santa Bárbara 2024

### 2.2.1. Huella de Carbono

La Industria Militar realizó la Medición Huella de Carbono 2022 - 2023, lo que nos permite identificar las principales fuentes de emisión en los procesos productivos. Esto facilita la priorización de acciones de mitigación en las áreas con mayor impacto, buscando además cumplir con las regulaciones ambientales y las expectativas de los grupos de interés.

Las emisiones del año 2022, fueron menores con respecto al año base (2021), obteniendo una reducción de 279,819 Ton de CO<sub>2</sub>eq, dado a que para el año 2023, la huella de carbono tuvo un incremento considerable con respecto al periodo inmediatamente anterior de 1570,85 ton CO<sub>2</sub>eq y con respecto al año base de 1291,026 Ton CO<sub>2</sub>eq.



Gráfica 9. Emisiones comparativas año base vs 2022 y 2023

## 2.2. Dimensión Social

### GRI [3.3] [413-1] [413-2]

El vínculo con la comunidad es uno de los pilares fundamentales de nuestra estrategia. No solo buscamos crear, sino también fortalecer las relaciones con las poblaciones cercanas a nuestras fábricas. Establecemos este vínculo para construir un puente sólido entre la empresa y su entorno, asegurando así el éxito a largo plazo de nuestras operaciones. Somos conscientes de nuestro rol como actores importantes en las comunidades que impactamos.

En INDUMIL, estamos dedicados a incluir a nuestros funcionarios en estas prácticas, fomentando un sentimiento de orgullo. Por ello, durante 2024 se llevaron a cabo dos programas de participación de la comunidad local: Plan Padrino con Fundación Reciclando Ideas y Abriga un Corazón junto con Sociedad Tequendama.

#### 2.2.1. Campaña Plan Padrino - Recolección de Material

Nuestro compromiso de aportar al bienestar de las comunidades aledañas a sus fábricas, la Industria Militar diseñó y ejecutó la Campaña Plan Padrino desde diciembre de 2023 hasta marzo de 2024. A través de la fundación "Reciclando Ideas," se brindó a los funcionarios la oportunidad de apadrinar a niños y niñas en condición de vulnerabilidad mediante la donación de cuadernos reciclados. La jornada de clausura se llevó a cabo el 16 de marzo en Altos de Cazucá, Soacha, donde se alcanzó el 81% de la meta, apadrinando a 100 niños con un kit escolar.

Adicionalmente, se ubicó un buzón de recolección de material reciclable en Oficinas Centrales para la elaboración de cuadernos. Al cierre de la campaña, se realizó un concurso premiando a quienes más donaron material de mayo a julio de 2024. Como resultado, se recolectaron 20 cuadernos, 400 hojas recicladas y 5 portadas, lo que se tradujo en 25 cuadernos reciclados.

### **2.2.2. Campaña Abriga Un Corazón – Sociedad Tequendama**

En el mes de mayo, se llevó a cabo la campaña "Abriga Un Corazón" en colaboración con la Sociedad Tequendama, mediante la recolección de ropa usada en buen estado para 100 familias de recicladores de la Asociación Bogotá Recicla. La campaña concluyó con un evento de entrega el sábado 8 de junio en las instalaciones de la asociación.

Es importante resaltar que en esta campaña se logró la participación de los funcionarios de Oficinas Centrales y fábricas de Indumil, quienes donaron ropa para bebé, niños, niñas, hombres y mujeres de todas las edades.

### **2.2.3. Convenio Marco con el INS**

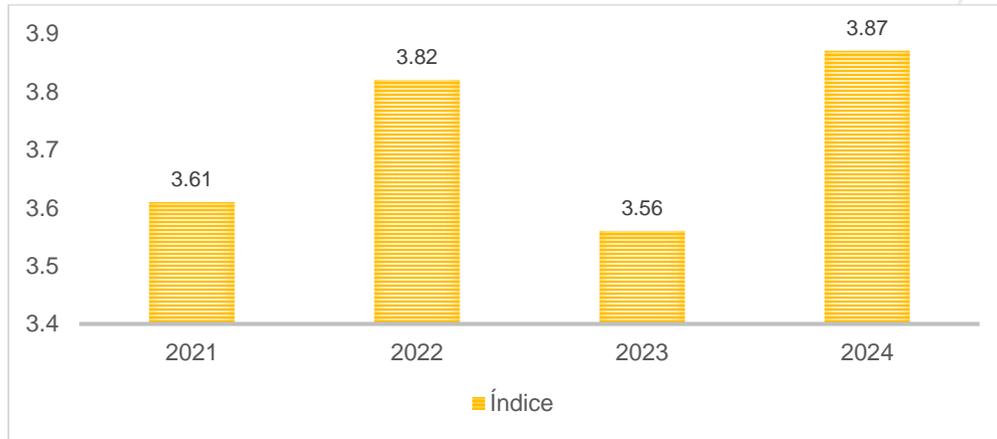
El 25 de noviembre de 2024, la Industria Militar y el Instituto Nacional de Salud (INS) firmaron un acuerdo marco de cooperación en el contexto de las estrategias de Investigación, Desarrollo e Innovación y de Responsabilidad Social Empresarial. Este convenio institucional entre INDUMIL y el INS tiene como objetivo impactar positivamente en los desafíos que enfrentan las comunidades aledañas a las operaciones de la Industria Militar.

### **2.2.4. Medición Experiencia De Comunidades 2024**

Adicional, se llevó a cabo la medición anual para evaluar la percepción de las comunidades en torno a nuestras unidades de negocio. Medición que permitió identificar y valorar las diferentes variables que influyen en la relación con la Industria Militar, incluyendo la favorabilidad hacia nuestra entidad por parte del público cercano a las plantas.

El objetivo de la medición fue el de evaluar la percepción general de la experiencia por parte de los interesados en las unidades estratégicas de negocio, permitiendo identificar y valorar las diversas variables que influyen en todo el proceso de relación con la Industria Militar. El Grupo Objetivo fue el público general, específicamente las personas mayores de 18 años que viven, trabajan en los alrededores o que interactúan con las Fábricas, Almacenes comerciales y Oficinas Centrales de Indumil.

La muestra se tomó de bases de datos de instituciones y entidades alrededor de las fábricas mediante una selección no probabilística por medio de un azar representativo; siendo el margen de error es de +/- 7.2 con un nivel de confianza del 95%. Obtuvimos una calificación del 3.87, una mejora en la Imagen Corporativa.



Gráfica 10. Resultados Percepción de Industria Militar por la comunidad

#### Resultados Principales:

- Recuperación del Indicador: En 2024, el indicador del relacionamiento con Indumil mostró una recuperación significativa, creciendo un 3 % en comparación con 2023 y alcanzando los niveles de 2021.
- Mejores Desempeños: FEXAR (Sibaté) y FASAB (Sogamoso) reportaron los indicadores más altos y los mayores incrementos respecto al año anterior.

#### 2.2.5. Programa Acercar y Mesas de Trabajo Cultura Ambiental

En el marco de la participación en el programa ACERCAR de la Secretaría de Ambiente, durante el año 2024 se estableció un programa de ahorro de agua y energía en las instalaciones de Oficinas Centrales. Mediante mesas de trabajo interdisciplinarias, denominadas "Mesas de Trabajo Cultura Ambiental," se definieron y ejecutaron actividades relacionadas con el diagnóstico y revisión de puntos de suministro de agua y luminarias, campañas de apagado de equipos de cómputo, reducción del tiempo de apagado de pantallas de equipos de cómputo, reporte de fugas de agua, sensibilización sobre la reducción del uso de recursos e inspecciones nocturnas para verificar luces encendidas fuera del horario laboral.

En conjunto, estas actividades han permitido fortalecer la cultura y conciencia ambiental de la empresa, impactando positivamente el medio ambiente.

#### 2.2.6. Proyectos de inversión

##### 2.2.6.1. Movilidad Sostenible

Con el objetivo de promover estilos de vida saludables, incentivar el uso de medios de transporte sostenibles y contribuir al bienestar de los funcionarios de las fábricas, la Industria Militar adquirió 26 bicicletas eléctricas con sus respectivas estaciones de carga.

La implementación de estas bicicletas eléctricas como medio de transporte para los funcionarios de Indumil generará valor al permitirles trasladarse eficientemente entre diferentes áreas de las fábricas, reduciendo los tiempos de desplazamiento y llegando más rápido a sus destinos. Además, refuerza el compromiso de la organización con el medio ambiente al reducir la huella de carbono asociada al uso de vehículos de combustión.

#### **2.2.6.2. Sistema de Gestión Basura Cero**

En respuesta a la problemática ambiental generada por el aumento descontrolado de residuos que se depositan diariamente en los rellenos sanitarios del mundo, la Industria Militar trabajó durante 2024 en el desarrollo de estándares de gestión integral de residuos y la implementación de estrategias de reducción, reutilización, aprovechamiento y valorización de residuos.

Durante la ejecución de las siete fases de trabajo, la empresa logró el objetivo principal de Basura Cero, que consiste en adoptar una nueva forma de entender el concepto de "basura," reconociéndola como una valiosa materia prima.

#### **2.2.6.3. Modelo de Economía Circular (MEC)**

El modelo construido y propuesto para INDUMIL responde a la necesidad de mitigar impactos ambientales y optimizar el uso de recursos, alineándose con los principios de sostenibilidad y responsabilidad corporativa. La estructura del MEC presenta una visión a 2030 con cinco pilares que permiten abordar los puntos críticos y acelerar la transición circular: abastecimiento circular, gestión del agua, transición energética, gestión de residuos y comunicación para la circularidad.

Cada una de estas alternativas cuenta con metas, indicadores y una hoja de ruta que, tras su validación interna, podrá ser empleada como guía para la toma de decisiones y la conformación de equipos de trabajo a nivel interno.

#### **2.2.6.4. Participación en eventos de Responsabilidad Social y Derechos Humanos**

En línea con el tercer Principio de la Política de la RSE de Indumil que trata el tema de Derechos Humanos y propende el *"...apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos, el Derecho Internacional Humanitario y el Derecho Internacional de los Derechos Humanos y reconocer tanto su importancia como su universalidad. Del mismo modo, el promover la cooperación, la transparencia y la actuación responsable de los Estados en el comercio internacional de armas..."*. La Industria Militar ha destacado en este ámbito por su participación y compromiso en los eventos y la socialización a sus Grupos de Interés.

- Taller Regional sobre los criterios de Violencia de Género, Violencia contra las Mujeres y Niños en el Tratado de Comercio de Armas (TCA) 6-8 de febrero de 2024 México
- Premio Cafam a la Mujer. 7 de marzo de 2024.

- Participación en la Sesión Ordinaria N°75 del Comité de Coordinación Nacional para la Prevención, Combate y Erradicación del Tráfico lícito de Armas Pequeñas y Ligeras en todos sus Aspectos (Comité TIA).
- VI Conferencia de Estados Parte CIFTA – Industria Militar. Abril 22 de 2024.
- Participación en V Foro Internacional de Desarrollo Sostenible organizado por ICONTEC. 28 y 29 de mayo de 2024.

### 3. NUESTRAS ACTIVIDADES Y OPERACIONES

En la Industria Militar, trabajamos diariamente en la transparencia e integridad de todos nuestros procesos, con el objetivo de contribuir al crecimiento de la organización y crear vínculos de confianza con los grupos de interés. Por lo tanto, nos esforzamos en ejecutar en su totalidad los programas de producción para cumplir con lo establecido en el plan de ventas.

#### 3.1. Fábrica FAGECOR

A continuación, se presentan los resultados del cumplimiento, la evolución y la eficiencia del programa de producción, así como la evolución y eficiencia por cada línea.

##### 3.1.1. Cumplimiento del programa de producción por línea

LÍNEA	UND	PLAN OPERATIVO 2024	TOTAL FABRICADO 2024	% CUMPLIMIENTO PLAN OPERATIVO
ARMAS	UND	16.696	12.455	75
REPUESTOS ARMAS	UND	120.794	122.252	101
MUNICIÓN GUERRA	UND	10.556.077	16.574.251	157
MUNICIÓN DEFENSA PERSONAL	UND	15.750.714	10.805.786	69
MUNICIÓN DE ESCOPETA	UND	3.924.513	2.446.575	62
MANTENIMIENTO FUSILES	UND	132	132	100
PIEZAS FEXAR	UND	1.739.300	586.950	34
PIEZAS FASAB	UND	55.600	58.048	104

Tabla 10. Cumplimiento plan operativo 2024 FAGECOR.

##### 3.1.2. Evolución y eficiencia de la producción por línea

AÑO	FUSIL	REPUESTOS FUSIL	ESCOPETAS	REVÓLVER CAL. 38 L.	PISTOLA CÓRDOVA CAL. 9mm
2023	2.072	121.453	178	1.393	6.901
2024	6.699	122.252	49	837	4.870
% AUMENTO O REDUCCIÓN	223%	1%	-72%	-40%	-29%

Tabla 11. Evolución y eficiencia de la producción 2024 - Planta de Armas

AÑO	MUNICIÓN GUERRA CAL. 5,56 mm	MUNICIÓN DEFENSA PERSONAL	MUNICIÓN ESCOPETA	MUNICIÓN DISRUPTORA
2023	13.329.853	5.414.050	393.025	280
2024	16.574.251	10.805.786	2.446.575	691
% AUMENTO O REDUCCIÓN	24%	100%	522%	147%

Tabla 12. Evolución y eficiencia de la producción 2024 - Planta de Municiones

AÑO	PIEZAS FEXAR	PIEZAS FASAB
2023	1.183.680	110.727
2024	586.950	58.048
% AUMENTO O REDUCCIÓN	-50%	-48%

Tabla 13. Evolución y eficiencia de la producción 2024 - Piezas Plásticas y Otros

Con la MEGA establecida por la empresa, en 2024 la Fábrica José María Córdova aumentó su capacidad de producción, principalmente en las líneas de ensamblaje de fusiles, munición 5.56, munición de defensa personal y munición de escopeta, incrementando la disponibilidad de productos para la comercialización en el exterior, a las Fuerzas Militares, la Policía Nacional, entidades de seguridad del Estado y clientes particulares.

### 3.1.3. Capacidad industrial instalada por línea

En cuanto al uso de la capacidad industrial instalada, durante 2024 la Industria Militar obtuvo los siguientes resultados:

- Aumento en la producción de fusiles y municiones.
- Disminución en la capacidad instalada de pistolas.
- Disminución en la producción de piezas plásticas.

PRODUCTO	UND	PRODUCCIÓN AÑO 2023	% DE UTILIZACIÓN	PRODUCCIÓN AÑO 2024	% DE UTILIZACIÓN
<b>ARMAS</b>					
FUSIL	UND	2.128	10,6%	6.699	33,4%
PISTOLA CÓRDOVA CAL.9mm	UND	6.901	46,0%	4.870	32,5%
REVÓLVER INDUMIL CAL. 38L - 32 SPL	UND	1.393	13,9%	837	8,4%
ESCOPETA SANTANDER 1T. Y REPETICIÓN	UND	178	3,6%	49	1,0%
<b>MUNICIONES</b>					

MUNICIÓN FUSIL CALIBRE 5,56 mm	UND	13.329.853	55,5%	16.574.251	69,1%
MUNICIÓN DEFENSA PERSONAL	UND	5.414.050	45,1%	10.805.786	90,0%
MUNICIÓN ESCOPETA	UND	393.025	2,6%	2.446.575	16,3%
<b>OTROS</b>					
PIEZAS FASAB		104.327	3,7%	58.048	2,0%
PIEZAS FEXAR		1.169.783	63,2%	586.950	31,7%

Tabla 14. Capacidad Instalada 2023 -2024 FAGECOR.

### 3.1.4. Desarrollo de Proveedores

En el marco del proceso de homologaciones, durante el año 2024 se recibieron en la Fábrica General José María Córdova 51 muestras: 37 de materias primas e insumos y 13 de herramientas de corte y/o embutición. Se homologaron fabricantes para resortes de armamento, muelles de ajuste y equipos de limpieza de armas, y se cuentan con muestras pre-serie de aceite hidrosoluble para embutición mediana y profunda.

## 3.2. Fábrica FEXAR

En esta sección se presentan los resultados del cumplimiento, la evolución y la eficiencia del programa de producción, así como la evolución y eficiencia por cada línea.

### 3.2.1. Cumplimiento del programa de producción por línea

LÍNEA	UND	PLAN OPERATIVO 2024*	TOTAL FABRICADO 2024*	% CUMPLIMIENTO PLAN OPERATIVO
AGENTES DE VOLADURA	KG	3.262.675	2.552.000	78%
EMULSIONES	KG	3.571.950	2.772.660	78%
INDUGEL	KG	3.193.225	2.448.400	77%
HIDROGELES	UND	58.549	37.917	65%
MULTIPLICADORES	UND	1.003.550	760.320	76%
ACCESORIOS DE VOLADURA	M	10.271.692	5.809.010	57%
DETONADORES	UND	5.066.444	4.870.002	96%
PRODUCTOS MILITARES Y ESPECIALES	UND	10.184	13.786	135%

Tabla 15. Cumplimiento Plan Operativo 2024 FEXAR.

PRODUCTO	UND	PLAN OPERATIVO 2024	TOTAL FABRICADO 2024	% CUMPLIMIENTO PLAN OPERATIVO
ANFO CMSA	KG	260.635	260.635	100%
EMULIND-S CMSA	KG	800.000	685.233	86%
EMULIND-J AT	KG	707.893	707.893	100%

PRODUCTO	UND	PLAN OPERATIVO 2024	TOTAL FABRICADO 2024	% CUMPLIMIENTO PLAN OPERATIVO
EMULSIÓN CZN	KG	53.199.702	55.389.607	104%
ANFO DRUMMOND	KG	9.000.000	7.160.741	80%
EMULIND L GASIFICANTE	KG	10.000.000	2.944.314	29%
EMULSIÓN DRUMMOND	KG	88.000.000	73.480.069	84%

Tabla 16. Cumplimiento Plan Operativo 2024 - Minería e Infraestructura.

La producción de agentes de voladura (ANFO CMSA, EMULIND-S CMSA, EMULIND-J AT, EMULSIÓN CZN, ANFO DRUMMOND, EMULIND L GASIFICANTE y EMULSIÓN DRUMMOND) se llevó a cabo respondiendo a las necesidades de los clientes, las cuales resultaron ser inferiores a lo estimado en el Plan Operativo.

La Dirección de Minería e Infraestructura fabricó 140.628 toneladas de agentes de voladura de cargue a granel con sistemas mecanizados para la gran minería del carbón a cielo abierto, incluyendo clientes como Drummond Ltd., Carbones del Cerrejón Ltd., Colombian Natural Resources, Carbones Colombianos del Cerrejón, Carbones de Santander y Norcarbón, así como ferroníquel (South 32 – Cerro Matoso) y canteras en el Departamento de Antioquia (Argos Río Claro y Omya).

Se continuó utilizando la nueva formulación de emulsión gasificable en la Planta La Loma, denominada EMULIND-LG, para atender las necesidades de terceros. Además, en minería subterránea se realizaron pruebas de cargue de EMULIND-B con Unidad de Bombeo en Túneles (UBT) en la mina subterránea de oro del cliente Aris Mining en Segovia, Antioquia, obteniendo resultados favorables.

### 3.2.2. Evolución y eficiencia de la producción por línea

AÑO	ANFO FEXAR (KG)	INDUGEL PLUS AP (KG)	INDUGEL PERMISIBLE PM (KG)	EMULIND-E (KG) + EMULSIÓN FX CANTERA (KG)
2023	1.905.200	1.969.150	442.750	3.161.910
2024	2.549.000	2.088.600	359.800	2.772.660
% DE AUMENTO O REDUCCIÓN	34%	6%	-19%	-12%

Tabla 17. Evolución y eficiencia de la producción 2024 - Planta Explosivos Comerciales.

AÑO	INDUGEL AV-800 (KG)	PRECORTE (KG)	SISMIGEL (UND)	SISMIGEL (KG)
2023	2.000	7.740	75.648	68.083
2024	3.000	13.973	23.944	22.944
% DE AUMENTO O REDUCCIÓN	50%	81%	-68%	-66%

Tabla 18. Evolución y eficiencia de la producción 2024 - Planta Explosivos Comerciales.

AÑO	PENTOFEX (UND)	MECHA DE SEGURIDAD (M)	CORDÓN DETONANTE (M)	PRODUCTOS MILITARES (UND)	DETONADORES (UND)	PRODUCTOS ESPECIALES (UND)
2023	986.014	3.703.750	2.495.600	6.371	4.594.517	0
2024	760.320	2.294.859	3.514.151	13.622	4.870.002	164
% DE AUMENTO O REDUCCIÓN	-23%	-38%	41%	114%	6%	-

Tabla 19. Evolución y eficiencia de la producción 2024 - Planta de Accesorios y Explosivos Militares.

AÑO	ANFO CMSA (KG)	EMULIND-S CMSA (KG)	EMULIND J ZC (KG)
2023	343.087	737.743	215.260
2024	260.635	685.233	0
% DE AUMENTO O REDUCCIÓN	-24%	-7%	-100%

Tabla 20. Evolución y eficiencia de la producción 2024 - Planta de Producción In Situ y Descentralizada

AÑO	EMULSIÓN INDUMIL LA JAGUA (KG)	EMULSIÓN CZN (KG)	ANFO DRUMMOND (KG)	EMULSIÓN DRUMMOND (KG) + EMULIND GASIFICABLE
2023	8.889.752	61.029.372	8.314.462	91.613.208
2024	707.893	55.389.607	7.160.741	76.424.383
% DE AUMENTO O REDUCCIÓN	-92%	-9%	-14%	-17%

Tabla 21. Evolución y eficiencia de la producción 2024 - Planta de Producción In Situ y Descentralizada

En 2024 se presentó decrecimiento del 16,8% en la producción de la Unidad de Negocios de Explosivos con respecto a 2023, sin embargo, la recuperación de sectores de la economía como el minero, infraestructura vial, construcción, hidrocarburos.

PRODUCCIÓN	2023	2024
OPERACIONES DESCENTRALIZADAS (KG)	171.142.884	140.628.492
FEXAR (KG)	7.772.698	8.223.410
TOTAL (KG)	178.915.582	148.851.902
TOTAL (T)	178.916	148.852
<b>VARIACIÓN TOTAL</b>	<b>-7,2%</b>	<b>-16,8%</b>
<b>VARIACIÓN DPR</b>	<b>-11,2%</b>	<b>5,8%</b>

PRODUCCIÓN	2023	2024
VARIACIÓN DMI	-7,0%	-17,8%

Tabla 22. Producción Explosivos 2023 - 2024

En las operaciones de FEXAR, se registró un incremento del 5,8% en la producción de la Unidad de Negocios de Explosivos, mientras que las operaciones descentralizadas experimentaron un decrecimiento del 17,8%. A pesar de esta disminución en comparación con la producción de 2023, se logró atender el 100% de los requerimientos de los clientes.

### 3.2.3. Capacidad industrial instalada por línea

PRODUCTO	UND	PRODUCCIÓN AÑO 2023	% DE UTILIZACIÓN	PRODUCCIÓN AÑO 2024	% DE UTILIZACIÓN
ANFO FEXAR	KG	1.905.200	12%	2.548.975	16%
INDUGEL PLUS A.P.	KG	1.969.150	88%	2.088.600	89%
INDUGEL PLUS PERMISIBLE	KG	442.750	45%	359.800	42%
EMULSIÓN ENCARTUCHADA	KG	2.772.660	32%	2.772.660	32%
EMULSIÓN	KG				
SISMIGEL	UND	75.648	7%	23.944	2%
PRECORTE	UND	7.740	22%	13.973	44%
INDUGEL A.V 800	KG	2.000	1%	3.000	4%
PENTOFEX NACIONAL Y EXPORTACIÓN	UND	986.014	41%	760.320	53%
PRODUCTOS MILITARES	UND	6.371	10%	13.622	27%
MECHA SEGURIDAD NACIONAL - EXP - FUERZAS (SUBPRODUCTO PRODUCTOS MILITARES)	M	3.703.750	43%	2.294.859	27%
CORDÓN DETONANTE NACIONAL - EXP - VERDE (FUERZAS)	M	2.495.600	50%	3.514.151	91%
PRODUCTOS ESPECIALES	UND	0	0%	164	3%
ENSAMBLE DETONADORES NO ELÉCTRICOS Y ELÉCTRICOS	UND	4.594.517	95%	4.870.002	87%

Tabla 23. Uso de Capacidad Instalada 2023 – 2024 FEXAR.

PRODUCTO	UND	PRODUCCIÓN AÑO 2023	% DE UTILIZACIÓN	PRODUCCIÓN AÑO 2024	% DE UTILIZACIÓN
EMULSIÓN COPRODUCCIÓN INDUMIL -DRUMMOND	Kg	103.000.000	94,12%	88.000.000	80,41%
ANFO DRUMMOND	Kg	11.500.000	35,49%	9.000.000	27,78%
EMULSIÓN COPRODUCCIÓN INDUMIL - CERROMATOSO	Kg	900.000	59,52%	800.000	52,91%
EMULSIÓN L GASIFICABLE	Kg	11.646.080	40,44%	10.000.000	34,72%

Tabla 24. Uso de Capacidad Instalada 2023 – 2024 Plantas Descentralizadas.

En 2024, se destacó la disponibilidad del taller de ANFO; aunque a FEXAR se le asignó el 50% de la producción requerida, solo se utilizó el 16% de la capacidad adquirida con la actualización tecnológica del taller. Se observó una baja utilización de la capacidad instalada en productos solicitados por clientes, como Indugel AV 800, Sismigel Plus, Productos Militares, Productos Especiales, emulsión encartuchada y Emulsión FXC, debido a la reducción en la demanda. También se evidenció una disminución en la producción de productos como Indugel AV 800, Explosivo Precorte, Sismigel Plus, Productos Especiales y Emulsión Bombeable.

Por otro lado, los productos militares experimentaron un repunte. Además, se observó un incremento del 32% en la fabricación de Indugel Plus AP y una disminución del 40% en Indugel Permisible, debido al crecimiento de los sectores de oro y esmeralda y a la reducción en la explotación del carbón subterráneo.

### 3.2.4. Programa de Desarrollo de Proveedores

En el marco del proceso de homologaciones, durante el año 2024 se recibieron en la Fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte 20 muestras de materias primas e insumos. Se homologó un nuevo fabricante para grapas de aluminio y se emitió un concepto favorable en las pruebas de laboratorio para muestras de aluminio PG, adhesivo hotmelt y grapas 100T, de las cuales se solicitó una muestra pre-serie para pruebas de proceso.

### 3.2.5. Proyecto desmonte de Planta La Jagua

En consideración a la renuncia definitiva de los títulos mineros asignados a la compañía Grupo PRODECO en las minas La Jagua y Calenturitas, se definió una línea de acción para el desmonte y retiro de los activos que componen la denominada Planta La Jagua.

### 3.2.6. Planta Norte

Se realizaron mesas de trabajo con CLTD, centradas en determinar responsabilidades y alcances en la compra y abastecimiento de materias primas, así como en la propiedad y operación de la planta. Además, se discutieron la utilidad, estructura y vigencia del acuerdo en el marco del nuevo modelo de operación de Planta Norte.

### **3.2.7. Unidades de Manufactura y Bombeo (UMB)**

A partir del trabajo conjunto con la Fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte, se proporcionaron los elementos técnicos, logísticos y administrativos necesarios para estructurar el modelo de arrendamiento de las Unidades de Manufactura y Bombeo (UMB) propiedad de la Industria Militar.

### **3.2.8. Unidades de Bombeo y Tunelería (UBT)**

Puesta a punto Unidades de Bombeo y Tunelería (UBT) y oportunidades de negocio para el suministro de emulsiones bombeables. A través de la identificación de las necesidades de los clientes, se evidenció la oportunidad de incorporar las UBT en operaciones subterráneas para la extracción de minerales metálicos y en operaciones a cielo abierto de mediana envergadura para la explotación de minerales pétreos, proyectando así el desarrollo de pruebas de suministro para el año 2025. Esta actividad no solo permitirá un mejor posicionamiento de la Industria Militar en diferentes nichos de interés a través de la prestación de un servicio técnico especializado, sino que también mejorará la capacidad de suministro de las líneas de fabricación de los productos Emulind-B, Emulind-FXC y aquellos asociados a la producción de multiplicadores de bajo y mediano gramaje, como Booster 80 g y Pentofex 337,5 g.

### **3.2.9. Convenio Cerro Matoso**

Acompañamiento estructuración Informe de Supervisión Acuerdo de Colaboración Empresarial para la producción en Cerro Matoso S.A. Se realizó un diagnóstico actual del cumplimiento de las obligaciones pactadas en el Convenio.

### **3.2.10. Evaluación de propuestas técnicas para transferencia de tecnología**

Se evaluó la viabilidad de propuestas técnicas para la transferencia de tecnología, considerando sus impactos en productividad, calidad y seguridad de la operación. También se tuvo en cuenta la compatibilidad técnica con la capacidad de producción actual, así como el nivel de capacitación y soporte ofrecido durante y después de su implementación.

### **3.2.11. Acompañamiento para transición del Detonador Común No 8**

Considerando las proyecciones del Gobierno Nacional para incorporar soluciones tecnológicas que mejoren la seguridad y faciliten la manipulación de productos explosivos, en 2024 se desarrollaron mesas de trabajo con entidades gubernamentales de seguridad pública, defensa, control y comercialización de explosivos, y organismos reguladores de exploración y explotación de minerales en Colombia. El objetivo fue viabilizar un sustituto potencial para la comercialización del Detonador Común No. 8 en el país.

### **3.2.12. Desarrollo de Comités Ejecutivos**

Utilizando las facultades otorgadas por la Dirección Técnica de los Acuerdos, Convenios y Contratos de la Gran Minería, en el marco de los Comités Ejecutivos, se atendieron las necesidades para asegurar la continuidad en la fabricación de agentes de voladura, destinados a la operación descentralizada de los clientes estratégicos Drummond Ltd, Cerro Matoso S.A.S y Cerrejón Ltd.

### 3.3. Fábrica FASAB

En esta sección se presentan los resultados del cumplimiento, la evolución y eficiencia del programa de producción, la evolución y eficiencia por línea.

#### 3.3.1. Cumplimiento del programa de producción por línea

LÍNEA	UND	PLAN OPERATIVO 2024*	TOTAL FABRICADO 2024*	% CUMPLIMIENTO PLAN OPERATIVO
AGENTES DE VOLADURA	KG	3.049.200	2.934.825	96
GRANADAS DE PRACTICA	UND	71.212	75.956	107
GRANADAS H.E.	UND	11.092	26.335	237
MUNICIÓN SOLTADA	UND	0	50	100
EXPORTACIONES	UND	4.428	1.237	28
OTROS PRODUCTOS	UND	39445	52770	134
SERVICIOS	UND	5	0	0
SECTOR CIVIL	KG	352.015	195.995	56
PIEZAS FAGECOR	UND	88.900	88.900	100

Tabla 25. Cumplimiento Plan Operativo FASAB.

\*Cifras en millones de pesos.

- **Agentes de Voladura ANFO (96%):** La Industria Militar cumplió con el 96% del Plan Operativo.
- **Granadas de Práctica:** Las cantidades entregadas corresponden al cumplimiento del Contrato Plurianual 09/2023 con el Ministerio de Defensa, contratos de participación en ventas, pruebas de calidad y pruebas de demostración con el cliente.
- **Granadas H.E.:** Las cantidades entregadas corresponden al cumplimiento del Contrato Plurianual 09/2023 con el Ministerio de Defensa, Contrato AYACUCHO, pruebas de calidad y pruebas de demostración con el cliente. Las cantidades del Contrato AYACUCHO no estaban previstas en el Plan Operativo 2024.
- **Munición Soltada:** La entrega de Bombas BDU corresponde a un adicional del Contrato Plurianual 09/2024 con la FAC, por lo que no estaban incluidas en el Plan Operativo.

#### Exportaciones:

- **Granada de 40mm H.E.:** Se cumplen las cantidades de acuerdo al contrato con República Dominicana.
- **Granada Mortero 60mm Práctica 8 Espoletas:** Se cumplen las cantidades de acuerdo al contrato con República Dominicana.
- **Repuestos Lanzagranadas MGL:** Se cumplen las cantidades requeridas en el Contrato Plurianual 09/2024 con el Ministerio de Defensa.

- **Sector Civil:** La producción de hierros, aceros al manganeso y aceros al carbono se realiza según los requerimientos (pedidos efectivos), cumpliendo con todos los requisitos de los clientes.
- **Semielaborados FAGECOR:** Se entregaron las piezas de acuerdo con las necesidades de FAGECOR.

### 3.3.2. Evolución y eficiencia de la producción por línea

AÑO	AGENTES DE VOLADURA (KG)	GRANADAS DE PRACTICA (UND)	GRANADAS H.E. (UND)	MUNICION SOLTADA (UND)
2023	4.154.250	14.259	7.992	0
2024	2.934.825	75.956	26.335	50
% DE AUMENTO O REDUCCIÓN	-29%	512%	329%	-

Tabla 26. Evolución y eficiencia de la producción 2024 - Agentes de Voladura, Granadas y Bombas.

AÑO	SECTOR CIVIL (KG)	PIEZAS FAGECOR (UND)	OTROS PRODUCTOS
2023	245.885	127.024	7.606
2024	195.995	88.900	52.770
% DE AUMENTO O REDUCCIÓN	-20%	-30%	594%

Tabla 27. Evolución y eficiencia de la producción 2024 - Sector Civil, Piezas FAGECOR y otros

**Aumento en contratos:** Se evidenció un aumento en los contratos o pedidos de granadas de práctica y H.E. en 2024 respecto a 2023, en cumplimiento de los siguientes contratos:

- Contrato Plurianual No. 09-MDN-EJC-ARC-FAC-2023
- Contrato Plan Ayacucho No. 06 2024 MDN-EJC-ARC-FAC.

**Producción del Sector Civil:** En 2024 se produjo un total de 195.994 kg de productos del sector civil, incluyendo hierro, acero al carbono y acero al manganeso. Esta reducción en comparación con años anteriores se debe a la disminución de la demanda en el sector civil. Entre los clientes más representativos se encuentran MINEROS ALUVIAL S.A., ACERÍAS PAZ DEL RÍO, SUDAMIN, DIACO y PAVIMENTOS COLOMBIA, entre otros.

### 3.3.3. Capacidad industrial instalada por línea

PRODUCTO	UND	PRODUCCIÓN AÑO 2023	% DE UTILIZACIÓN	PRODUCCIÓN AÑO 2024	% DE UTILIZACIÓN
PRODUCCIÓN ANFO	KG	4.092.000	62%	2.934.825	44,45%
GRANADA DE MANO IM-26 H.E	UND	1.176	5%	4.863	21,67%
GRANADA DE MANO PRÁCTICA IMC-3	UND	718	2%	4.377	11,63%

PRODUCTO	UND	PRODUCCIÓN AÑO 2023	% DE UTILIZACIÓN	PRODUCCIÓN AÑO 2024	% DE UTILIZACIÓN
CONJUNTO ESPOLETA GRANADA MANO PRACTICA	UND	3.255	9%	24.000	63,80%
GRANADA DE 40MM H.E A.P	UND	1.397	2%	15.425	25,57%
GRANADA DE 40mm PRACTICA FUMIGENA	UND	10.006	18%	46.112	82,19%
GRANADA PARA MORTERO DE 60mm HE TIPO COM	UND	4.950	30%	5.621	34,07%
GRANADA P/MORTERO DE 60mm HE ESTANDAR	UND	387	2%	151	0,92%
GRANADA 60mm PRACTICA CON 8 ESPOLETAS	UND	280	12%	1.467	63,50%
Espoleta Ensamblada Granada de 60 mm practica	UND	2.218	12%	11.736	63,51%
GRANADA PARA MORTERO DE 81mm H.E NORMAL	UND	-	0%	275	1,98%
ENSAMBLE ESPOLETAS V-9	UND	-	38%	5.621	42,58%
CONJUNTO ESPOLETA NARIZ PARA BOMBA MK	UND	1.500	30%	0	0,00%
CONJUNTO ESPOLETA COLA PARA BOMBA MK	UND	1.000	20%	0	0,00%
BOMBA DE PRACTICA BDU 50	UND	0	0%	50	1,00%

Tabla 28. Capacidad Instalada 2024 - FASAB

- **Aumento en contratos:** Se evidenció un aumento en los contratos o pedidos de granadas de práctica y H.E. en 2024 respecto a 2023, en cumplimiento de los siguientes contratos:
  - Contrato Plurianual No. 09-MDN-EJC-ARC-FAC-2023.
  - Contrato Plan Ayacucho No. 06 2024 MDN-EJC-ARC-FAC.
- **Producción de munición soltada:** FASAB alcanzó un avance del 97%, evidenciando un alto grado de cumplimiento respecto a los objetivos programados. Se implementó un enfoque prioritario en la producción de semielaborados para el posterior ensamblaje del producto en el primer semestre de 2025. Este procedimiento busca optimizar los tiempos de entrega finales, reduciendo significativamente el intervalo entre la formalización del contrato con el cliente y la disponibilidad del producto terminado.
- **Comportamiento de producción en 2024:** Este año refleja un esfuerzo coordinado para cumplir con las metas operativas, optimizar los procesos productivos y garantizar la

entrega eficiente del material, contribuyendo al cumplimiento de los compromisos estratégicos de la organización.

### 3.3.4. Programa de Desarrollo de Proveedores

En el marco del proceso de homologaciones, durante el año 2024 se recibieron en la Fábrica Santa Bárbara 30 muestras, de las cuales 17 correspondieron a materias primas e insumos y 13 a herramientas de corte y/o embutición. Se homologaron fabricantes para sustancias químicas utilizadas en la fabricación de componentes de fibra de vidrio, abrillantador para electrolito de zinc, base para baños de zinc, fosfato de manganeso, controlador de acidez libre y grafito.

## 3.4. Excelencia Operacional e Innovación

GRI [3.3]

La excelencia operacional y la innovación se unen como un **proceso estratégico y misional** para producir este gran cambio en la Empresa, por medio de la aplicación de procedimientos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), gestionados desde la Vicepresidencia de Operaciones y la Gerencia de Investigación, Diseño, Desarrollo e Innovación y direcciones adscritas.

Cuando mencionamos este asunto, hacemos referencia a la generación y gestión de nuevos productos, procesos y de mejoras en los mismos, implementación de mejores prácticas para dar respuesta a las expectativas de nuestros grupos de interés para el desarrollo de INDUMIL y su entorno bajo la premisa de la **sostenibilidad económica**.

Para desarrollar proyectos en torno a la excelencia operacional y la innovación en INDUMIL, contamos con un proceso de Investigación, Diseño, Desarrollo e Innovación, el cual se encuentra enmarcado en las siguientes fases:

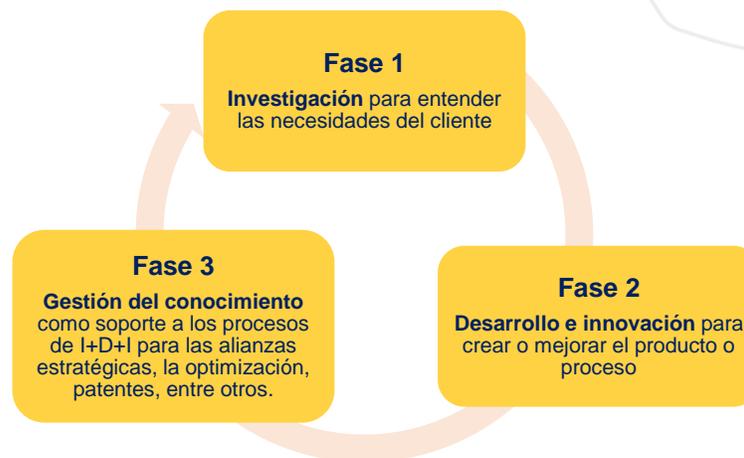


Figura 7. Fases Proceso de Investigación, Diseño, Desarrollo e Innovación

En cuanto a las metas 2024 de I+D+i, se lograron 6 prototipos:

- Funda porta arma Nivel III.
- Taco para munición de escopeta calibre 12 con aleta.
- Taco para munición de escopeta calibre 12 sin aleta.
- Carga explosiva para drones.
- Equipo de tamboreo para chalecos de protección balística.
- Cargas cónicas.

Con respecto a nuevos productos ingresado al portafolio con proceso productivo implementado y entregado a producción, se lograron 3 nuevos productos:

- Ingeniería del Proceso para Espoleta V2 para Bombas.
- Diseño y Desarrollo de un disparador automático para revolver.
- Diseño y Desarrollo Funda porta arma Nivel II para Pistola Córdova.

### 3.4.1. Proyectos de diseño y desarrollo

#### 3.4.1.1. Oficinas Centrales

- Disparador automático para revolver: Reducción de riesgo de enfermedades biomecánicas y accidentes por defectos del material (Integridad del usuario). Así mismo, garantiza consistencia y precisión en funcionamiento de disparo (Eficiencia operativa).
- Equipo de tamboreo para chalecos de protección balística: Implementación de un equipo de tamboreo con parámetros para resistencia de chalecos de protección balística.

#### 3.4.1.2. Fábrica FAGECOR

Funda Porta Arma Nivel II para Pistola Córdova: Su estructura proporciona rapidez y eficiencia en su uso. Fabricada con polímero inyectado de alta resistencia a impactos.



Figura 8. Funda Porta Arma.

### 3.4.1.3. Fábrica FEXAR

- Explosivo para Voladuras Secundarias, Fragmentación de rocas y operaciones de demolición: Se desarrollaron prototipos funcionales de cargas cónicas de diferentes gramajes, los cuales ya cuentan con validación interna de funcionamiento, por medio de pruebas de verificación de detonación sobre probetas de acero.
- UBS – Unidad de bombeo subterráneo: Desarrollo de un prototipo funcional para cargue mecanizado de emulsión a granel en minería subterránea y de pequeña envergadura.

### 3.4.1.4. Fábrica FASAB

Espoleta V2 para Bombas: Se diseñó y desarrolló el proceso de ingeniería para la fabricación de la espoleta v2 para bombas.

Mejoramiento de productos de la fábrica:

- Se fabricaron Pastillas de Pentrita Flegmatizada
- Se modificó un Cartucho Fumígeno BDU 50
- Se elaboró un embalaje para espoletas fumígenas BDU 50
- Se desarrolló un cilindro MGL MK1
- Se fabricó un dispositivo Grafado Tubo de Retardo Granada de Mano Practica
- Se fabricó un dispositivo Grafado Tapa inferior Granada de Mano IM26

### 3.4.2. Renovación tecnológica

#### 3.4.2.1. Fábrica FAGECOR

- Maquinaria para la línea de producción Pistola Percutor Lanzado, Escopeta de Repetición y Pistola Córdova Sub-Compacta: Se implementan líneas de fabricación independiente para cada producto (Pistola Percutor Lanzado, Escopeta de Repetición y Pistola Córdova Sub-Compacta), lo que permite aumentar la capacidad de producción y la independencia de los procesos. Esto optimiza los ciclos de fabricación y reduce los costos fabriles al utilizar maquinaria de última tecnología, mejorando la eficiencia de la mano de obra, los tiempos de fabricación y la estandarización de procesos mediante flujo continuo de mecanizado.
- Sistema de tratamiento superficial por osmosis: Tratamiento de agua mediante la adecuada gestión de residuos líquidos de los baños de fosfatado, cromado y pavonado, evitando interferencias químicas y preservando la calidad de las piezas de armamento en el taller de acabados superficiales.

- Maquinaria para actualización tecnológica del proceso de granallado y pintura del taller de acabados superficiales: Se incrementa la eficiencia de producción, disponibilidad, rendimiento mecánico y seguridad gracias a tecnologías de última generación. Esto crea una ventaja competitiva sostenible, aumentando la capacidad para satisfacer las necesidades de las FFMM.
- Sistema de aire comprimido y equipos compresores: Se estandariza una operación segura, eficiente y sostenible en las plantas industriales mediante el ajuste del caudal y consumo energético según las necesidades de los equipos y dispositivos de control. Además, se proporciona la cantidad y calidad de aire adecuadas, manteniendo los niveles de presión sonora por debajo de 75 dB(A) para reducir el ruido en el entorno laboral y proteger la salud auditiva de los empleados.
- Sistema de impresión en tres dimensiones de metal: Se avanza en el desarrollo y pruebas funcionales de nuevos productos (armas cortas, armamento para contención de multitudes, armas de baja letalidad, armas largas, herramientas para procesos internos) usando manufactura aditiva. Esto agiliza el diseño y la validación, reduce tiempos y costos de fabricación.
- Sistema de alimentación automático de vainilla: Se logra mitigar los riesgos ergonómicos, garantizar la seguridad y la salud de los colaboradores en la planta de munición, optimizando el flujo de alimentación de vainillas para los calibres 5.56x45 mm y 9 mm, para mejorar el proceso productivo.

#### **3.4.2.2. Fábrica FEXAR**

- Equipos para la producción de multiplicadores: Se optimiza el ciclo de fabricación, reduciendo en un 50% los tiempos de fusión y mezcla de Pentrita y TNT. Además, se mejoraron las condiciones ergonómicas para el dosificado de Pentolita y el tratamiento de aguas rojas. Se reemplazaron tres fusores, tres marmitas, un precalentador y un evaporador por equipos nuevos.

#### **3.4.2.3. Fábrica FASAB**

- Red neumática y equipos de suministro de aire comprimido talleres de micro fundición, mecanizados, productos militares: El rendimiento y la fiabilidad de los sistemas de producción se mejoran al actualizar el sistema de aire comprimido. Esto reduce los tiempos de inactividad, aumenta la productividad, asegura la calidad del aire comprimido, mantiene la calidad de los productos finales y prolonga el ciclo de vida de los equipos.

- Repotenciación del sistema de grafado para granadas: Se optimiza el ciclo de fabricación utilizando componentes de última tecnología que garantizan la optimización de recursos. En este sentido, aumenta la eficiencia de la mano de obra, los tiempos de fabricación y la estandarización de procesos por flujo continuo.
- Maquinaria para la planta mecanizados: Se implementa maquinaria para arranque de viruta y conformado, mejorando la eficiencia de producción, disponibilidad, rendimiento mecánico y seguridad. Ofreciendo una ventaja competitiva sostenible al aumentar la capacidad y el rendimiento, optimizando los procesos y la gestión integral.

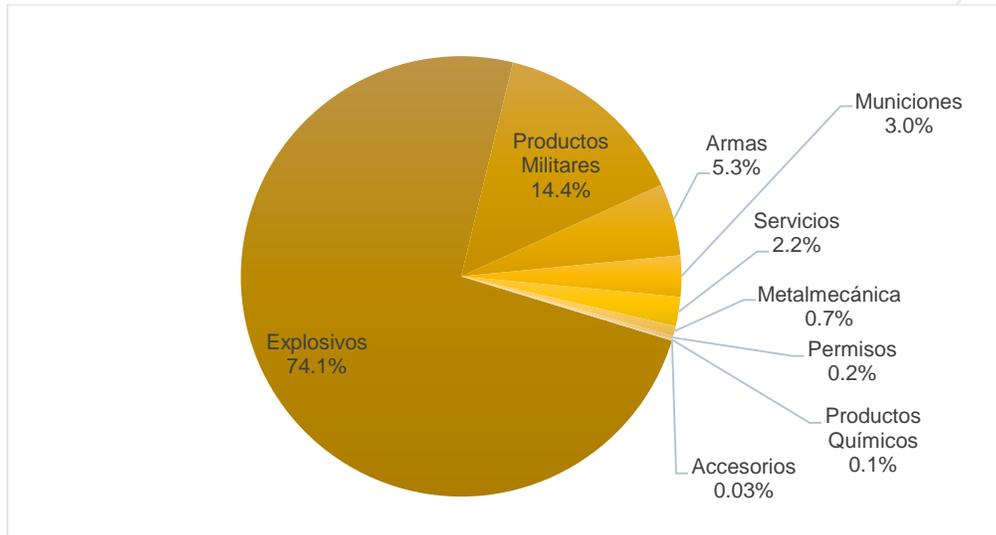
#### 4. NUESTRAS VENTAS IMPULSANDO EL FUTURO DE INDUMIL

##### 4.1. Ingresos por Ventas Netas

Las ventas de la Industria Militar en 2024 alcanzaron un valor total de COP 802.725 millones. Por líneas de productos, la categoría de Explosivos lideró con ventas por un valor de COP 366.621 millones, seguida por Emulsiones con COP 226.312 millones, y Productos Militares con ventas de COP 110.073 millones.

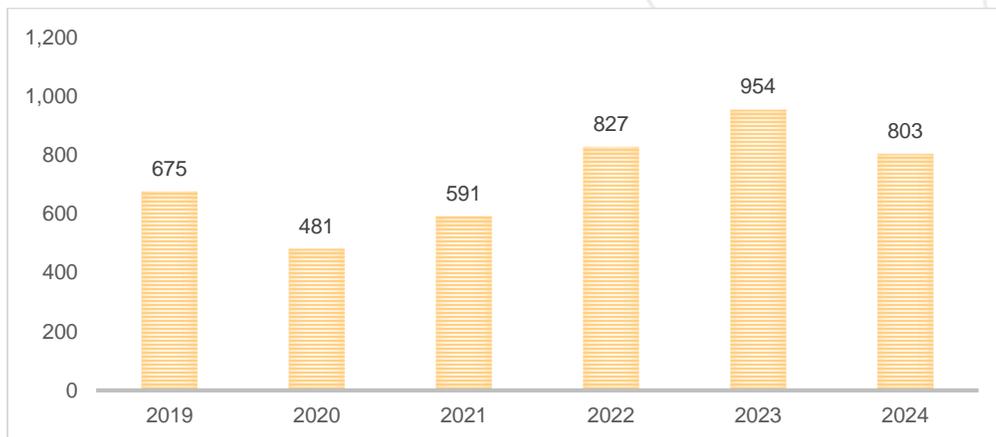
LÍNEA DE PRODUCTOS	2022	2023	2024
Explosivos	366.882	465.597	366.621
Emulsiones	311.366	297.950	226.312
Productos Militares	51.489	67.210	110.073
Armas	44.588	54.018	42.547
Municiones	9.209	18.252	24.229
Servicios	25.642	21.920	16.052
Exportaciones	2.534	16.136	8.227
Metalmecánica	5.658	6.444	5.836
Permisos	1.106	1.587	1.918
Productos Químicos	8.530	5.673	723
Accesorios	317	222	228
<b>TOTAL</b>	<b>827.276</b>	<b>953.797</b>	<b>802.725</b>

Tabla 29. Ventas por Línea de Productos.  
\*Cifras en millones de pesos



Gráfica 11. Ventas de la Industria Militar (% Participación)

Debido al alto nivel de compromiso, innovación y calidad que nos caracteriza, obtuvimos resultados para la Industria Militar en cuanto a ventas, con lo cual alcanzamos ventas de \$802.725 millones, siendo explosivos y las exportaciones las unidades de negocio que tuvieron un mayor desarrollo durante el 2024.

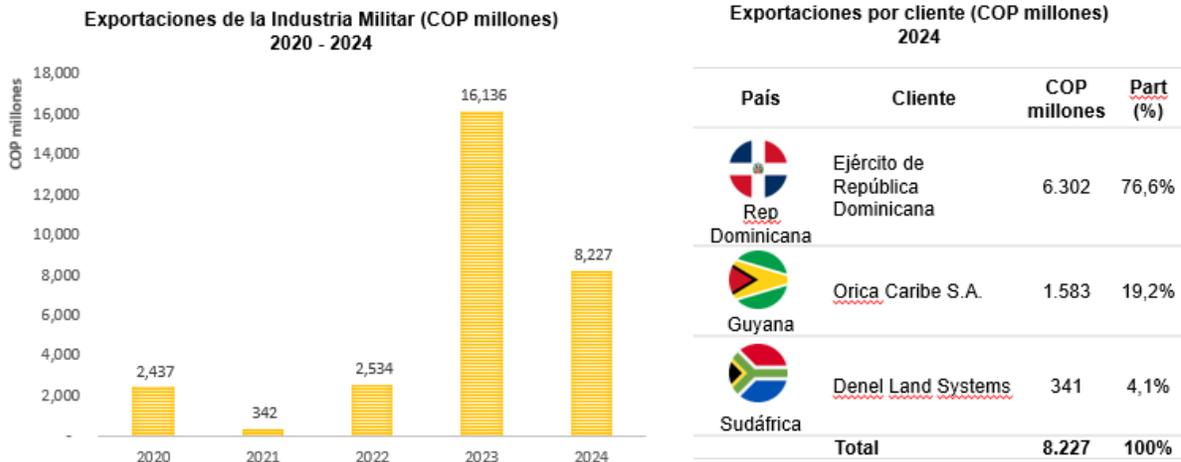


Gráfica 12. Histórico de ventas.  
Cifras en miles de millones de pesos.

Debido al alto nivel de compromiso, innovación y calidad que nos caracteriza, obtuvimos resultados históricos para la Industria Militar en cuanto a ventas, con lo cual alcanzamos una cifra de \$802.725 millones, siendo explosivos y las exportaciones las unidades de negocio que tuvieron un mayor desarrollo durante el 2024.

## 4.2. Exportaciones

Durante la vigencia 2024, se realizaron exportaciones relacionadas con armas, municiones y explosivos, Pentofex, cartuchos de fogeo, fusiles, proveedores, granadas, lanzadores, portafusiles y cubiertas para Fusil Galil. A continuación, se detallan las exportaciones realizadas:



Gráfica 13. Exportaciones 2024

## 4.3. Eventos comerciales, actividades de mercadeo y promoción

Asistir a eventos comerciales es una estrategia clave para la Industria Militar, ya que estas ferias ofrecen oportunidades que impulsan el crecimiento y la competitividad de la entidad.

En 2024, la Industria Militar participó en 30 eventos, de los cuales dos fueron internacionales. Estos eventos permitieron promover el desarrollo de negocios mediante el acceso directo a potenciales clientes y socios comerciales, además de brindar la oportunidad de establecer conexiones con posibles proveedores.

Asimismo, la participación en estos eventos permitió a la Industria Militar realizar inteligencia de mercados sobre las últimas tendencias en los productos de su portafolio e identificar tecnologías emergentes.

Por categorías, los eventos comerciales a los que asistió la Industria Militar en 2024 fueron:

CATEGORÍA	CANTIDAD	PARTICIPACIÓN (%)
Jornada de Promoción Armas y Municiones	10	33,3%
Feria Comercial	7	23,3%
Evento Sector Defensa	4	13,3%
Congreso	4	13,3%
Jornada de Venta De Armas y Municiones	3	10,0%

CATEGORÍA	CANTIDAD	PARTICIPACIÓN (%)
Feria Comercial Internacional	2	6,7%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Tabla 30. Eventos Comerciales 2024

## 5. COMUNICACIONES CORPORATIVAS

### 5.1. Atención al Ciudadano

#### 5.1.1. Ética, transparencia y anticorrupción

GRI [3-3] [205-2] [205-3]

La ética empresarial y la integridad son la base para construir confianza, facilitando la colaboración y la toma de decisiones en pro del desarrollo colombiano. Trabajamos para que nuestros clientes y ciudadanos tengan la seguridad de que actuamos de manera ética y transparente en todas nuestras operaciones.

La transparencia es clave en una sólida gobernanza corporativa. Nos comprometemos a garantizar la transparencia para nuestros grupos de interés y luchar contra la corrupción, preservando así la integridad de nuestra Empresa. Implementamos mecanismos de denuncia y reporte de irregularidades para identificar y abordar cualquier acto de corrupción de manera oportuna.

Nuestro Código de Ética y Conducta orienta nuestras acciones, basándose en principios como la integridad, la transparencia, la responsabilidad y el respeto.



Comunicamos los procedimientos anticorrupción al 100 % de los miembros del órgano de Gobierno.



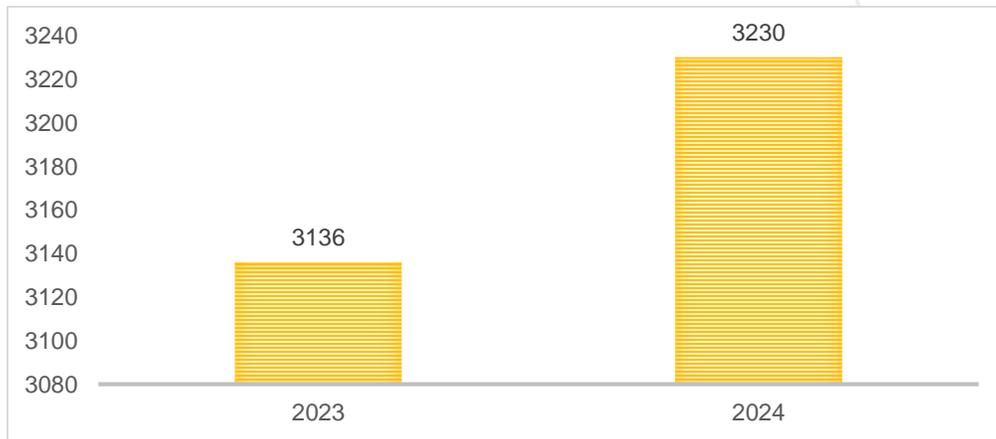
Comunicamos los procedimientos anticorrupción al 100 % de los colaboradores.

Ser parte de INDUMIL conlleva una responsabilidad especial en contribuir al desarrollo del país. Nuestros colaboradores mantienen la integridad diaria y seguimos un modelo de gestión alineado con el Estatuto Anticorrupción del Gobierno Nacional para enfrentar la corrupción y el soborno.

En el marco de la Ley 1712 de 2014 (Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional), Indumil diligenció el Índice de Transparencia Activa (ITA), obteniendo un nivel de cumplimiento de 67 sobre 100 puntos.

### 5.1.2. Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Felicitaciones

Durante la vigencia 2024, se recibieron un total de 3.230 PQRSF, todas las cuales fueron tramitadas a los procesos encargados de dar respuesta, logrando un 100% de efectividad en la gestión de las PQRSF. Este resultado se alcanzó en cumplimiento de la Ley 1755 de 2015, que regula el derecho fundamental de petición y sustituye un título del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.



Gráfica 14. Número de PQRSF Tramitadas 2023 – 2024

Valoramos la interacción con nuestros clientes y comunidades cercanas, estableciendo canales de atención para gestionar Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias, Denuncias y Felicitaciones (PQRSDF):



Página web- Buzón de contactos, ingresando al siguiente link:  
<https://www.Indumil.gov.co/web/docs/CSIndumilPQRD.aspx>



Correo electrónico: Buzón oficial para PQRSDF [Indumil@Indumil.gov.co](mailto:Indumil@Indumil.gov.co)



Debe dirigirse a calle 44 #54-11 Barrio la Esmeralda, Oficina Dirección de Cliente y Atención Ciudadana



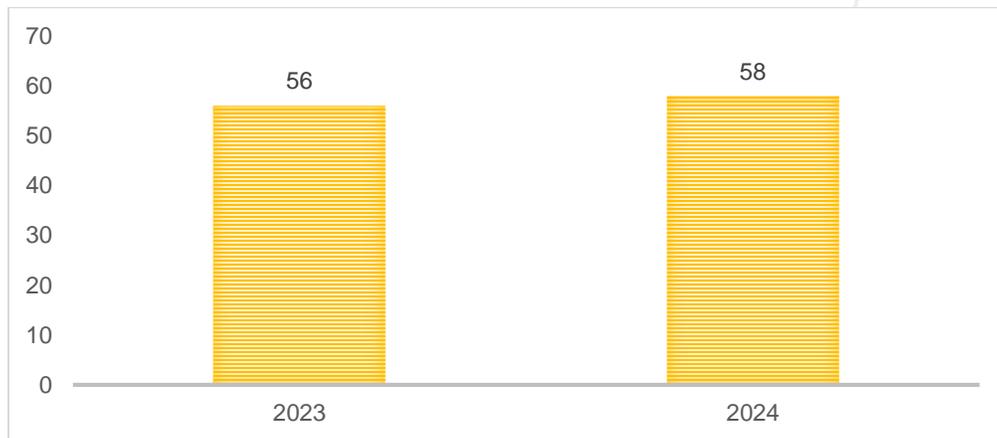
Radicación de Documentación Física: Ventanilla única de correspondencia.  
 Calle 44 #54-11 Barrio la Esmeralda Horario de atención de 8:00 am a 12:30pm y de 1:30 pm a 3:30 pm



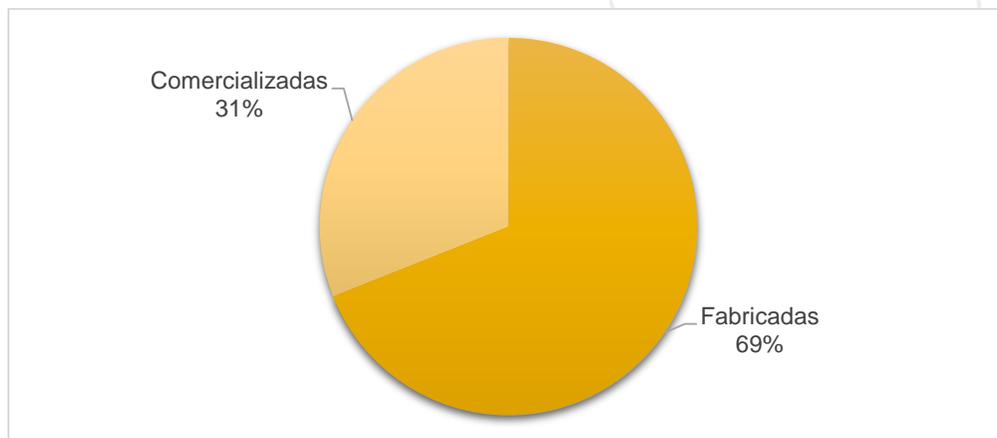
PBX 2207800 ext. 1112-1548 – Línea Nacional 01 8000 912 986 Horario de atención de lunes a viernes de 7:am a 4:00 pm

### 5.1.3. Orden de Reclamo por Calidad (ORC)

En el transcurso del año 2024, se registraron un total de 58 ORC, dos más que en la vigencia anterior. De estas, el 69% corresponde a productos fabricados por la Industria Militar y el 31% a productos comercializados, como se evidencia en las siguientes gráficas:

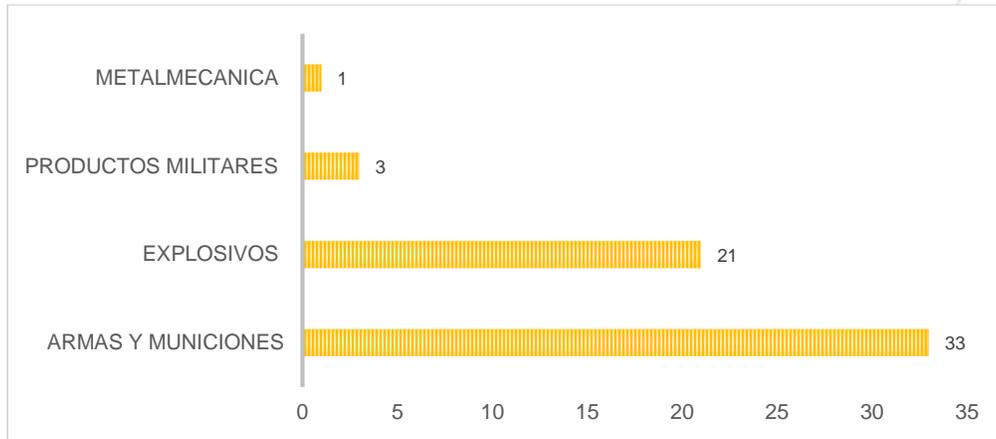


Gráfica 15. Orden de Reclamo por Calidad 2023 - 2024



Gráfica 16. ORC Fabricadas y Comercializadas 2024

La línea con mayor cantidad de ORC es armas y municiones, con 33 reclamaciones, seguida de explosivos con 21. La línea de productos militares registró 3 reclamaciones, y la línea de Metalmecánica, con 1 ORC, se encuentra en último lugar.



Gráfica 17. ORC por Líneas de Negocio 2024

Por último, de las 58 ORC gestionadas, hasta la fecha se han aceptado 24 reclamaciones, 21 se rechazaron como garantía y 13 están en proceso de investigación y definición para su atención final.

## 5.2. Rendición de Cuentas

La Audiencia Pública de Rendición de Cuentas fortalece los lazos de confianza entre la Industria Militar y sus partes interesadas, presentando la gestión de 2023 y destacando el manejo eficiente de los recursos. Este evento es crucial para cumplir con las leyes de acceso a la información y permitir el control social de la gestión organizacional.

El evento se realizó el 28 de junio de 2024 vía streaming a través de los canales oficiales de la entidad (YouTube, LinkedIn e Instagram). Durante la transmisión, se registraron 136 participantes en YouTube y 27 interacciones en Instagram, totalizando 163 reproducciones. El evento, con una duración de 1 hora, 43 minutos y 18 segundos, facilitó el diálogo entre las diferentes vicepresidencias y oficinas de la entidad.

El total de visualizaciones durante la transmisión en vivo fue de 685, de las cuales 663 se registraron en Colombia, representando el 82% del total en YouTube y reflejando el interés ciudadano en la gestión de la Industria Militar. Actualmente, la transmisión acumula 799 visitas y 38 "me gusta".



Figura 9. Rendición de Cuentas 2023

### 5.3. Redes Sociales

La Industria Militar de Colombia utiliza estratégicamente sus redes sociales, como Instagram, LinkedIn y Twitter, bajo el usuario @indumilcolombia. Estas plataformas permiten:

- Visibilizar logros y actividades a través de videos, testimonios, publicaciones y eventos.
- Fortalecer la relación con los clientes y construir una imagen solida de la organización.

#### 5.3.1. Resultados destacados en Redes Sociales

Instagram se ha consolidado como la red principal de Indumil para conectar con el público general. A través de contenidos de alto impacto, como información y videos de productos y servicios, testimonios, eventos destacados y atención al cliente, se ha logrado un aumento del 30% en el engagement en comparación con el año 2023. La audiencia ha crecido, alcanzando más de 20.000 seguidores y generando 436 publicaciones durante el año.

### 5.4. Página Web

La Industria Militar ha priorizado mantener su página web actualizada. Por ello, se relanzó una nueva página web con contenidos atractivos y accesibles, mejorando la experiencia del usuario y promoviendo la divulgación de los principios y responsabilidades de transparencia, conforme a la Ley 1712. Entre los avances se destacan:

- **Transformación del menú de accesibilidad:** Optimización para brindar una experiencia más inclusiva, mejorando la usabilidad y garantizando el cumplimiento de las normativas legales.

- **Reestructuración del catálogo de productos:** Transición de un formato PDF a un menú principal organizado por línea de negocio, permitiendo un acceso rápido y eficiente a la información requerida.
- **Incorporación de la línea de WhatsApp:** Esta herramienta fue integrada a la página web para ofrecer atención inmediata a los usuarios.
- **Optimización del formulario PQRD:** Se ajustó el formulario para mejorar la experiencia del usuario.
- **Visualización mejorada:** Se optimizaron los módulos de proveedores y atención al ciudadano, para facilitar el acceso a la información.
- **Actualización de la sección de la sección de noticias:** Se garantizó la difusión de información clave de manera clara y accesible.
- **Información de contacto resaltada:** Se destacaron los correos electrónicos, direcciones y números telefónicos, facilitando un acceso más rápido a los usuarios.

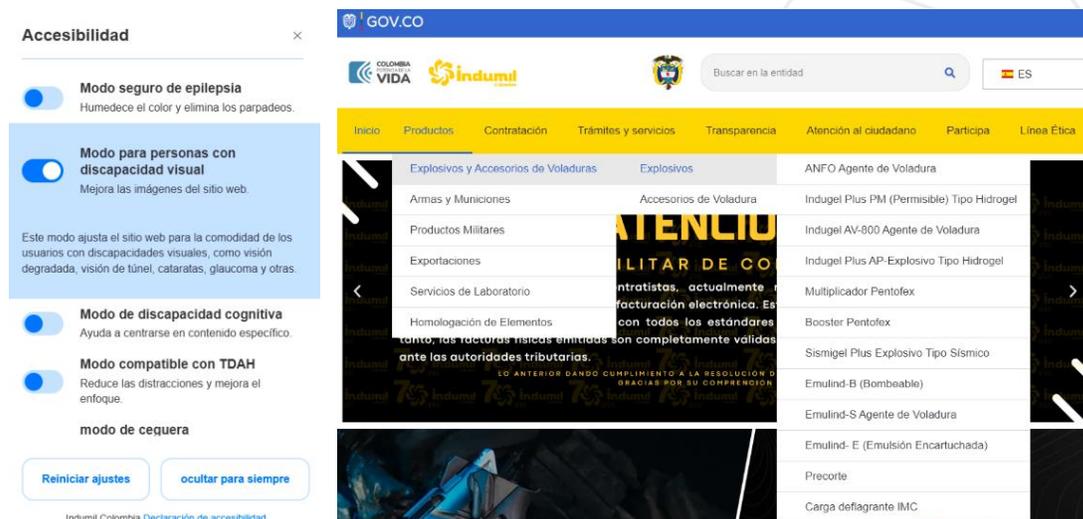


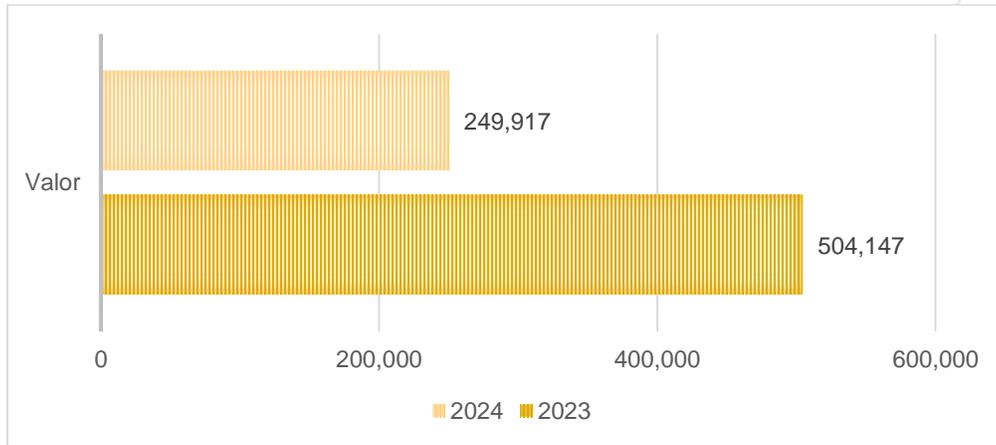
Figura 10. Nueva página web Indumil

## 6. ABASTECIMIENTO RESPONSABLE

Las compras en la Industria Militar se llevan a cabo de acuerdo con los lineamientos establecidos en el manual de contratación vigente y conforme al plan anual de necesidades. Este enfoque garantiza que todas las adquisiciones se realicen de manera eficiente y transparente, cumpliendo con las normativas legales y promoviendo la gestión responsable de recursos.

### 6.1. Compras

El número de procesos adjudicados mediante contratos en la vigencia 2024 disminuyó en un 18,5% respecto a la vigencia 2023, debido al ajuste realizado en el Plan Anual de Adquisiciones.



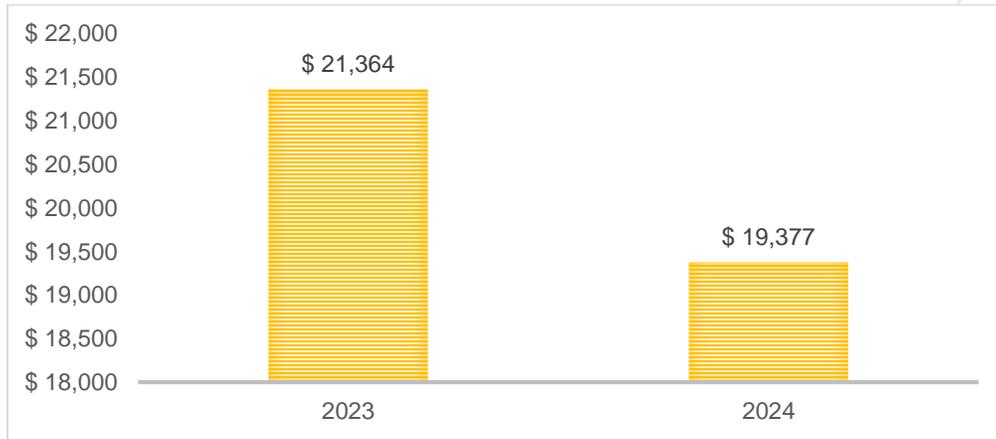
Gráfica 18. Procesos adjudicados 2023 vs 2024.  
\* Cifras en millones de pesos.

Durante la vigencia 2024, se suscribieron 503 contratos en total. De estos, 483 contratos nacionales ascendieron a \$128,337,006,264 y 20 contratos de importación alcanzaron un valor de \$121,579,805,663, todos en conformidad con los procesos adjudicados.



Gráfica 19. Contratos suscritos 2024

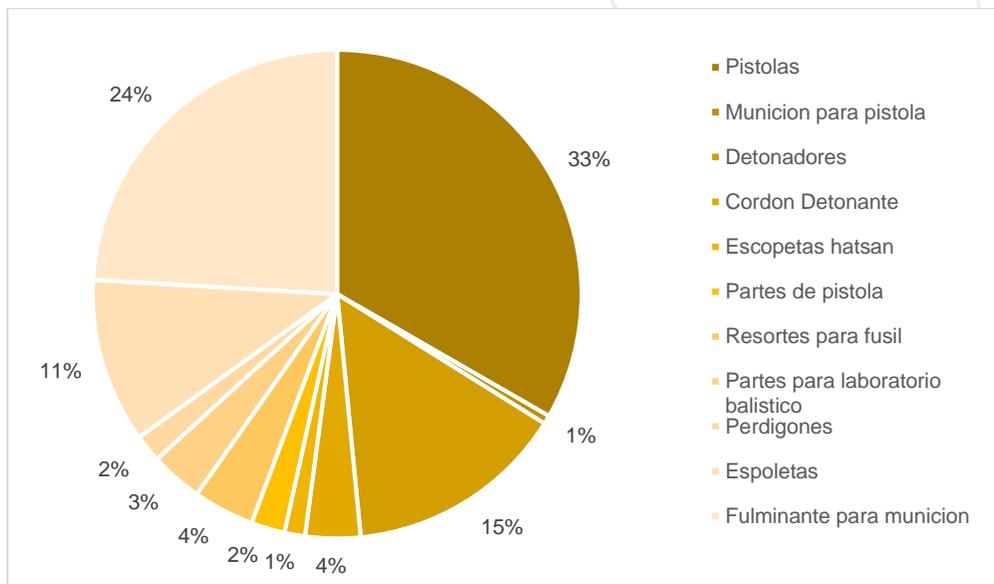
El ahorro en la adquisición de bienes y servicios para la vigencia 2024 fue de \$19.377 millones, evidenciando una disminución del 9,3% en comparación con el año 2023.



Gráfica 20. Comparativo de Ahorro en Compras 2023 vs 2024.  
\*Cifras en millones de pesos.

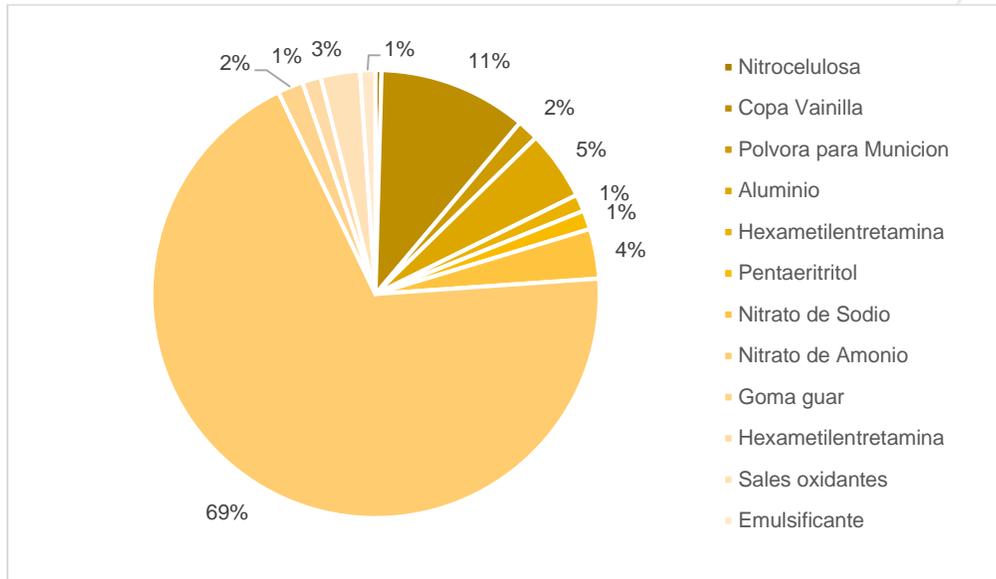
## 6.2. Importaciones

En la vigencia 2024 se realizaron procesos de importación de productos terminados por un valor de USD 8,255,049.31. A continuación, se presenta la participación en valor de aduana:



Gráfica 21. Participación en aduana - Producto Terminado.

En este contexto, durante el año 2024 se llevaron a cabo procesos de importación de materias primas por un valor de USD 28,001,883.02. A continuación, se presenta la participación en valor de aduana:



Gráfica 22. Participación en aduana - Materia Prima

El comparativo de los últimos dos años permite observar las tendencias en el volumen de importaciones y el valor total declarado en aduanas, evidenciando un aumento significativo en términos de valor para la vigencia 2024.

AÑO	VALOR ADUANA	CANTIDAD
2023	\$ 2.604.784.394,00	73
2024	\$ 144.175.241.498,14	64

Tabla 31. Comparativo comportamiento importaciones

### 6.3. Seguridad en la Cadena de Suministro

Se llevaron a cabo 443 escoltas para asegurar el transporte de 21.453.563 toneladas de carga, incluyendo insumos y productos terminados. Esto permitió cumplir con las entregas a los clientes y garantizar la colocación de insumos necesarios para mantener la dinámica de la empresa.

## 7. NUESTRO TALENTO HUMANO

### 7.1. Generación de empleo

GRI [2-7] [401-1] [401-2] [401-3] [403-2] [403-3] [403-9]

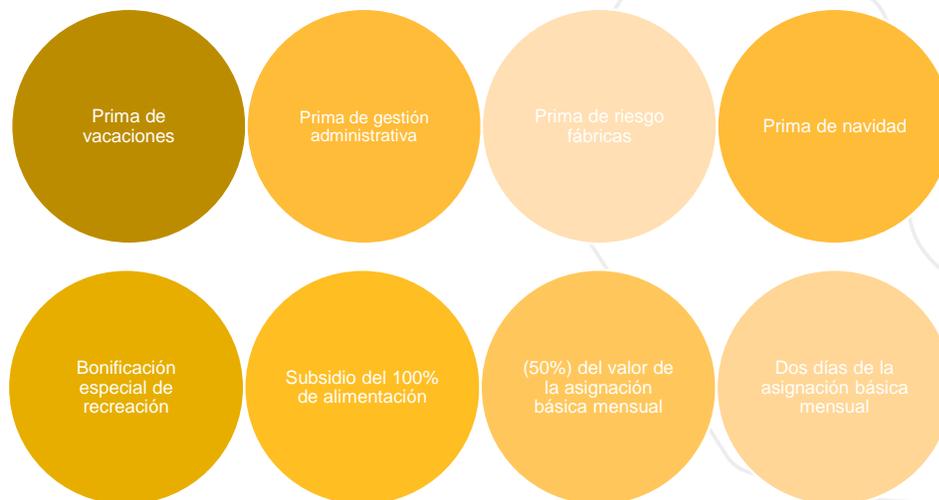
En 2024, reconocimos a nuestros colaboradores como uno de los activos más valiosos de la Industria Militar. Implementamos una estrategia basada en el Modelo de Planeación y Gestión (MIPG), estructurando acciones desde la Gerencia de Talento Humano para cumplir con la normativa laboral y gestionar la cultura, el clima laboral, la compensación, la capacitación y el

bienestar de los empleados. Estas estrategias aseguran la atracción, selección, contratación y desarrollo de un personal adecuado, contribuyendo al pensamiento estratégico organizacional.

### 7.1.1. Atracción de personal

La Industria Militar se centra en atraer a los mejores perfiles operativos, técnicos, tecnológicos y profesionales de Colombia. Por ello ha enfocado sus esfuerzos en reclutar personas alineadas con las competencias del Plan Nacional de Competencias Laborales del sector público, especialmente aquellos con altos niveles de compromiso, trabajo en equipo, adaptación al cambio, aprendizaje continuo, orientación a resultados y actitud de servicio.

Entre las estrategias destacadas para atraer talento, se encuentran el fortalecimiento de la política de salario emocional, la creación de ambientes de trabajo armoniosos y la implementación de jornadas de descanso y horarios flexibles. Además, Indumil ofrece beneficios como parte de su compromiso con sus trabajadores:



*Figura 11. Beneficios de la Industria Militar*

Estos beneficios se suman a los incentivos con los que ya contaban en la Empresa, los cuales son:

- Gratuidad en el transporte
- Auxilios educativos
- Becas de Colfuturo
- Descuento del 30% en la Universidad Militar
- Acceso a servicios de hospedaje y alimentación a bajo costo en el Centro Vacacional de Melgar
- Entrega de incentivos para fechas especiales

Fomentamos la armonía entre la vida personal y familiar de nuestros empleados y ofrecemos beneficios y oportunidades de crecimiento dentro de nuestra empresa. Este enfoque no solo incentiva a nuestro equipo, sino que también crea un ambiente gratificante que se refleja en su conducta y contribuye a la consolidación de una cultura organizacional orientada al cumplimiento.

### 7.1.2. Selección y contratación

La planta de personal actual fue aprobada mediante Decreto 157 del 28 de enero de 2022, conformada por 1410 trabajadores oficiales y 3 empleados públicos para una planta de 1413 trabajadores: Directivo Alto, Directivo Medio, Profesional, Técnico, Asistencial y Operativo.

NIVELES	NÚMERO DE FUNCIONARIOS
Empleados Públicos	3
Directivo	22
Directivo Medio	66
Profesional	247
Técnico	313
Asistencial	326
Operativo	436
<b>Total</b>	<b>1.413</b>

Tabla 32. Planta de personal aprobada Decreto 157 de 2022

Para el cierre de la vigencia 2024, el total del personal de planta de la Industria Militar fue de 1412 personas, teniendo en cuenta que está vacante el cargo de Jefe de la Oficina de Control Interno, el cual es designado por el Presidente de la República de Colombia.



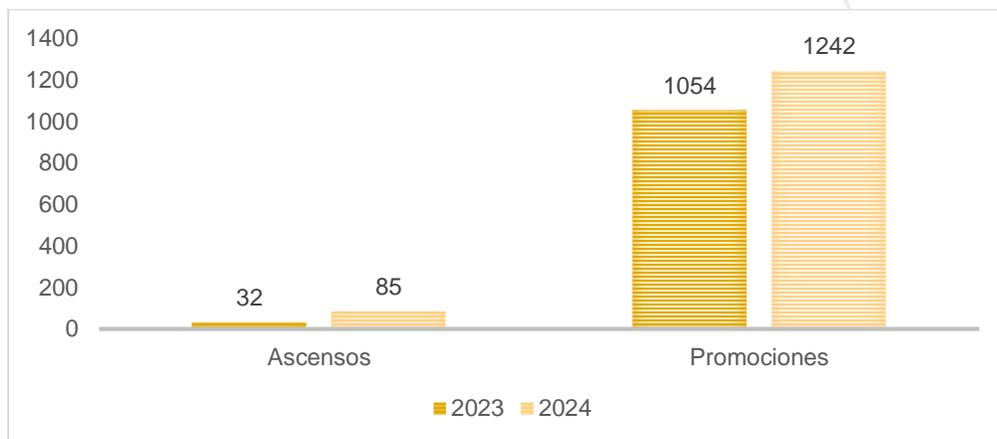
Figura 12. Planta de Personal 2024

En 2024, la Industria Militar se enfocó en contratar personal técnico, tecnólogo y profesional, conforme a las competencias del Plan Nacional de Competencias y el Decreto 815 de 2018. Se priorizaron colaboradores comprometidos, con habilidades de trabajo en equipo, adaptación al

cambio y orientación a resultados. También se seleccionaron directivos con visión estratégica, asesores innovadores y operarios confiables.

En este contexto, se realizaron 1.242 promociones y 85 ascensos, consolidando así una planta de personal idónea y competente para dar respuesta oportuna y pertinente a los requerimientos derivados de la producción, los objetivos estratégicos y la misión de Indumil.

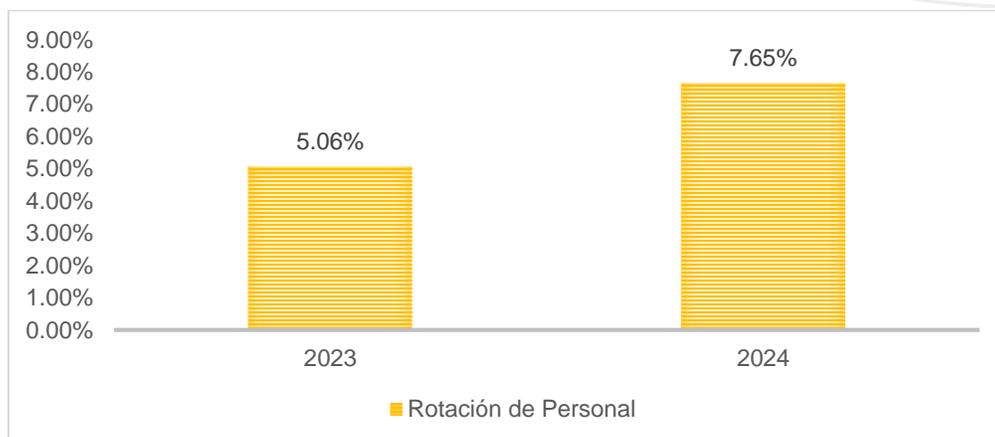
Es importante destacar que hubo un incremento en el total de promociones realizadas, pasando de 1.054 en 2023 a 1.242 en 2024, lo que representa el 87,8% del total de la planta. Respecto a los ascensos, se observó un incremento del 165% en comparación con la vigencia anterior.



Gráfica 23. Comparativo ascensos y promociones

### 7.1.2.1. Índice de rotación de personal

En el transcurso del año 2024, se registró un incremento en la tasa de rotación en comparación con el 2023. Esta variación se atribuye principalmente al cumplimiento de cláusulas de contrato e incremento de renuncias voluntarias.



Gráfica 24. Tasa de Rotación de Personal

## 7.2. Formación y capacitación

Capacitamos a nuestros colaboradores para mejorar su rendimiento con respecto a los objetivos establecidos, a través del Plan Institucional de Capacitación (PIC), que está estructurado en cuatro ejes temáticos: (I) gestión del conocimiento e innovación, (II) transformación digital, (III) probidad y ética en el sector público, y (IV) creación de valor público. Incremento del 242% en las horas de capacitación, con un total de horas para la vigencia 2024 de 187.807 horas.

CAPACITACIONES	TOTAL HORAS
PLATAFORMA CLAP	12.986
GESTIÓN DEL CAMBIO	157.440
OTRAS CAPACITACIONES	17.381
<b>TOTAL</b>	<b>187.807</b>

Tabla 33. Total Horas de Capacitación 2024

En este sentido, mediante la plataforma de capacitación, nuestros colaboradores realizaron cursos sincrónicos y asincrónicos, generando conocimientos y experiencias enriquecedoras que contribuyen significativamente al logro de los objetivos organizacionales.



Colaboradores capacitados  
**1706**

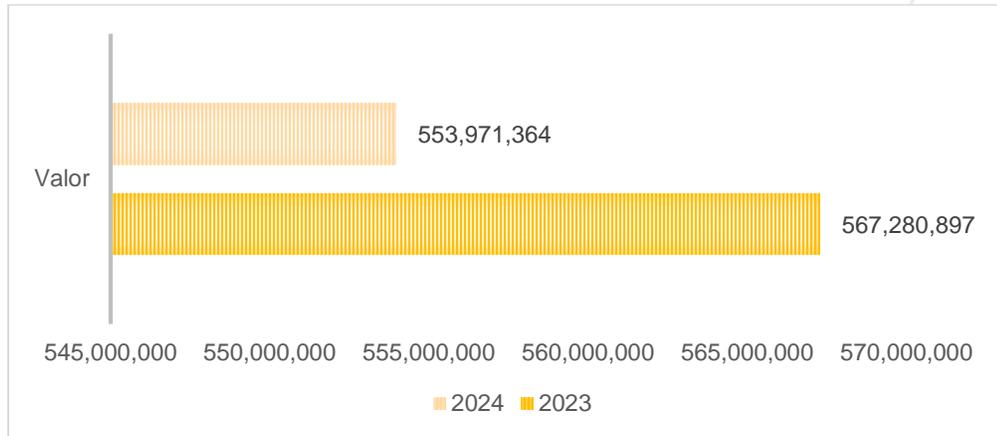


Cursos Disponibles Escuela  
Formación INDUMIL  
**34**

En el marco del Año de la Gestión del Cambio en la Industria Militar, se capacitó a 1.312 funcionarios mediante Diplomado de Gestión del Cambio. Esta iniciativa sienta las bases para asegurar que la organización pueda adaptarse de manera efectiva a los cambios internos y externos.

### 7.2.1. Beneficios educativos

En la modalidad de apoyo educativo en la vigencia 2024 se otorgaron 538 auxilios económicos por un valor total de \$ 553.971.364 a los funcionarios y a sus hijos para adelantar estudios técnicos, tecnológicos, pregrado y postgrado. Lo anterior, evidencia una disminución en valores del 2,3%, y en beneficiarios un incremento de 18,5%.



Gráfica 25. Valor de los Beneficios Educativos 2023 – 2024.  
Cifras en millones de pesos

### 7.3. Programa de bienestar

Los resultados obtenidos de la ejecución del Plan de Bienestar e Incentivos muestran una satisfacción de 4,7, equivalente al 94%. Esto ha mantenido un equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral de los trabajadores, aumentando su motivación y productividad. En la vigencia 2024, se realizaron las siguientes actividades bienestar:



Figura 13. Actividades de Bienestar 2024

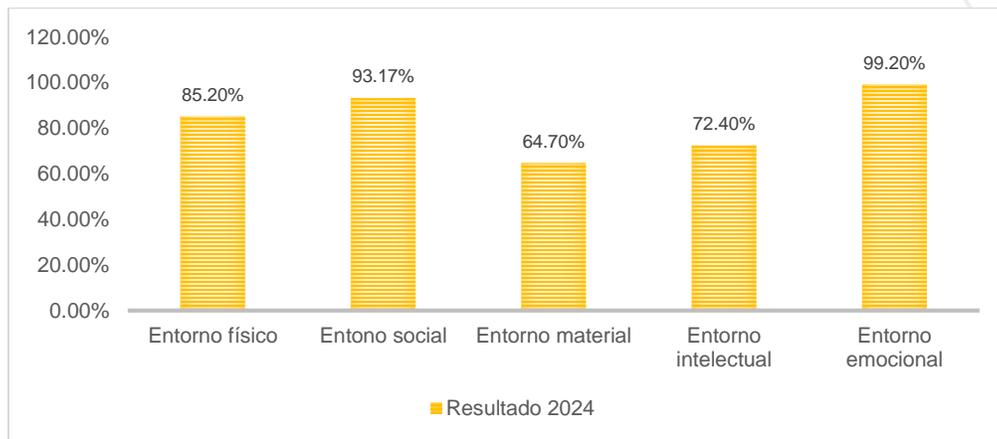
#### 7.3.1. Centro Vacacional Melgar

En relación con la gestión del Centro Vacacional Melgar, servicio prestado por la Industria Militar para el disfrute de los funcionarios y el fortalecimiento de la integración familiar, durante la vigencia 2024 asistieron un total de 1.793 personas, de las cuales 239 son funcionarios, 889 son acompañantes pertenecientes al núcleo familiar del funcionario y 599 son acompañantes adicionales no pertenecientes al núcleo familiar.

En cuanto a la satisfacción de los asistentes posterior a la reserva, el 99,56% de las personas se encuentran muy satisfechas con la atención, el servicio, la presentación y la limpieza de las instalaciones.

### 7.3.2. Encuesta de Clima Laboral

La encuesta de clima laboral tiene como objetivo evaluar el ambiente de trabajo en la Industria Militar, enfocándose en el entorno físico, social, material, intelectual y emocional de los empleados. Los resultados sirven para medir la satisfacción de los funcionarios con las actividades de bienestar de 2024 y para estructurar el plan de bienestar de 2025. Se realizó a una muestra de 1.243 funcionarios de un total de 1.328, con un nivel de confianza del 99,3% y un margen de error del 0,7%.

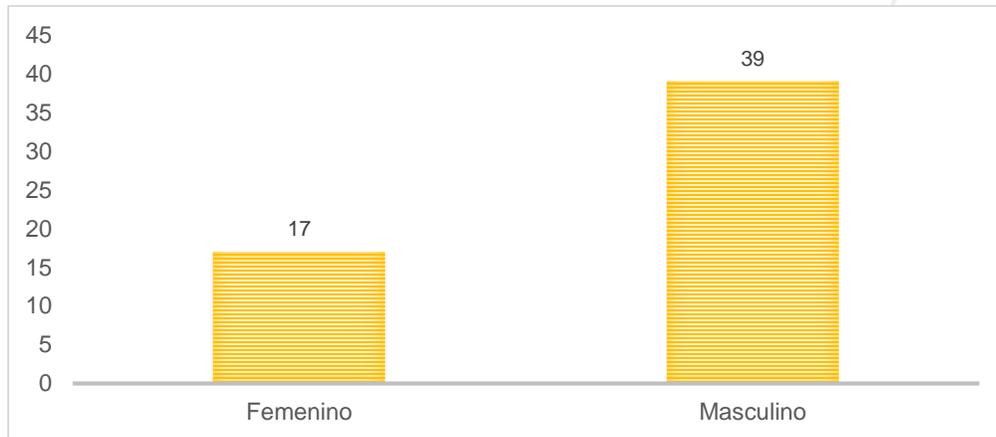


Gráfica 26. Resultados Encuesta de Clima Laboral 2024

En relación al entorno físico, los principales motivos de intranquilidad son las demoras en la atención de las EPS, la falta de tiempo para hacer ejercicio y el sedentarismo. Aun así, el 85,2% de los funcionarios están tranquilos con su salud. En el entorno social, las variables de mayor impacto son la felicidad con la pareja, la tranquilidad en el rol de padre o madre, y la satisfacción con el trabajo y su modalidad. En cuanto al entorno material, la mayor preocupación es la tranquilidad financiera, con un 69,7% de funcionarios tranquilos respecto a su situación económica, a pesar de preocupaciones por la economía del país y el estrés de las deudas. En el entorno intelectual, el 72,4% de los funcionarios están satisfechos con su nivel académico. Por último, en el entorno emocional, la salud mental es crucial, con un 99,2% de satisfacción.

### 7.4. Retiro

El proceso de retiro es uno de los momentos más relevantes en la vida laboral de un colaborador. Por eso, es crucial implementar estrategias que minimicen el impacto negativo de la desvinculación. En la Industria Militar, se realizan talleres de sensibilización para los colaboradores próximos a pensionarse, brindándoles herramientas para afrontar los cambios, manejar las emociones y establecer metas efectivas en sus vidas personales y laborales.



Gráfica 27. Programación Prepensionados Vigencia 2024

Este proceso facilita que los colaboradores tomen conciencia sobre su inminente jubilación, previendo posibles cambios en sus dimensiones individual, familiar y social, y emprendan acciones para evitar contratiempos que afecten su bienestar y calidad de vida. Demostramos así nuestro interés y gratitud por su labor, reforzando su sentido de pertenencia, autoestima, autoconfianza, autoconcepto y autoimagen, aspectos que pueden verse afectados al finalizar su ciclo laboral.

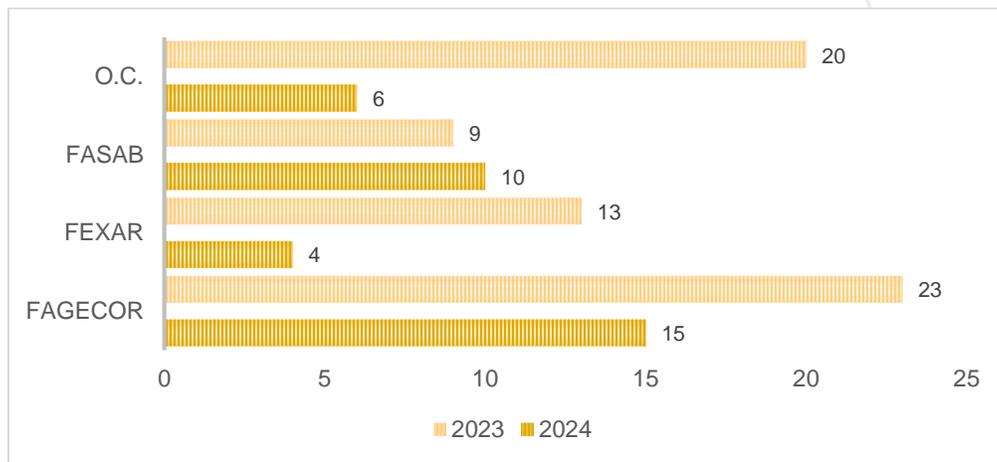
### 7.5. Seguridad y Salud en el Trabajo

- **Programas de Bienestar Integral:** Se implementaron programas de bienestar que incluyen actividades físicas, apoyo psicológico y campañas de salud, promoviendo bienestar integral de nuestros colaboradores.
- **Participación y compromiso de los Trabajadores:** Durante la vigencia 2024, se fomentó la participación activa de los empleados en los Comités de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST), asegurando que sus voces sean escuchadas y sus sugerencias implementadas.
- **Capacitación y desarrollo:** Ofrecemos programas de capacitación continua en temas de seguridad, salud y bienestar como uso obligatorio de EPP, prevención del consumo de sustancias psicoactivas, entre otros. Permitiendo así la mejorado significa de la cultura de seguridad de la Organización.
- **Gestión de Emergencias:** Se realizaron simulacros el día 06 de septiembre de 2024 y 02 de octubre de 2024, con el fin de dar a conocer y preparar a los funcionarios el procedimiento a seguir en caso de cualquier eventualidad.
- **Evaluación de estándares mínimos:** La evaluación de estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo (SG-SST), basada en la Resolución 0312 de 2019, presentó un resultado de cumplimiento del 88,87%.

### 7.5.1. Indicadores de Seguridad y Salud en el Trabajo

#### 7.5.1.1. Accidentalidad

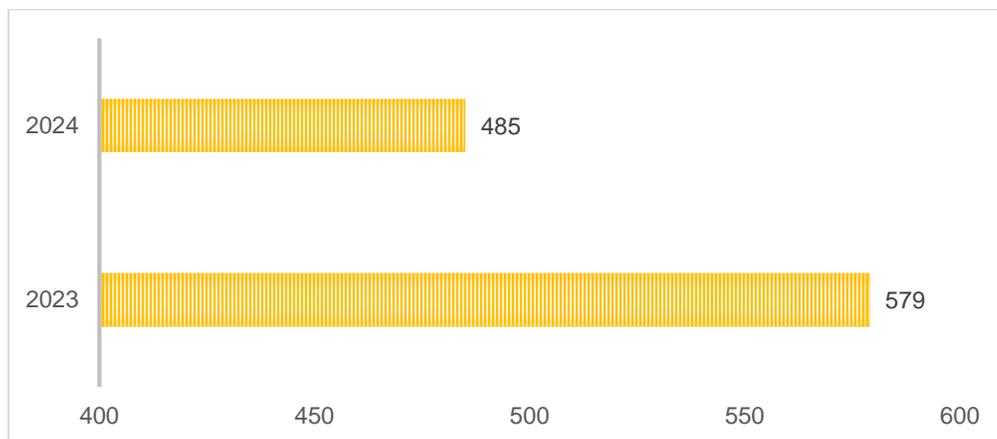
Para la vigencia 2024, se evidencia que la Industria Militar tiene una tendencia a la baja en accidentes. Así mismo, es importante tener en cuenta que se proyecta efectuar un trabajo organizado en la implementación de seguridad basada en comportamientos, con el fin de promover la reducción de accidentes de trabajo.



Gráfica 28. Accidentes de trabajo por unidad de negocio vigencia 2023 y 2024

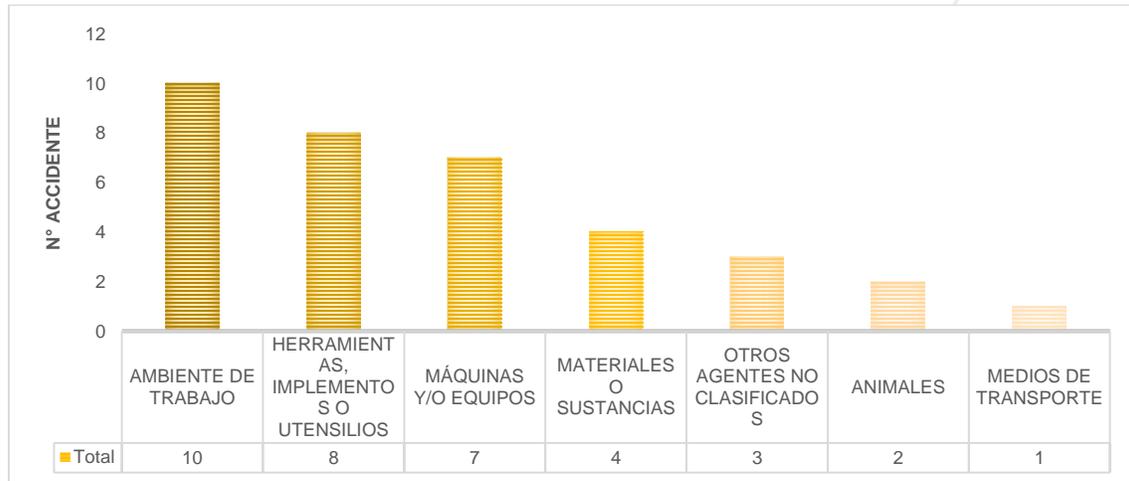
En este contexto, la Industria Militar ha reducido la accidentalidad en el marco de la implementación de los programas y procedimientos del de Seguridad y Salud en el Trabajo, en términos de prevención de Accidentes de Trabajo (AT) y Enfermedades Laborales (EL).

Por otra parte, con relación a los días de incapacidad, se presenta una disminución de 16,2% en los días de Incapacidad y 46,1% en la cantidad de accidentes reportados a las ARL, respecto al periodo comprendido entre 2023 y 2024.



Gráfica 29. Días de incapacidad por vigencia 2023 y 2024

De igual manera, se identifican los agentes causantes de la accidentalidad, siendo el ambiente de trabajo el principal causante de la materialización de accidentes de trabajo.



Gráfica 30. Agente de accidente vigencia 2024

## 8. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

La Industria Militar ha implementado medidas para optimizar la gestión y operación de sus procesos. A futuro, nos enfocamos en una transformación digital integral, con la meta de adoptar tecnologías emergentes, que nos permitirán alcanzar mayores niveles de innovación y competitividad en el sector.

### 8.1. Resultados del Sistema de Información ERP-SAP

- Renovación del licenciamiento y soporte de módulos adquiridos en vigencias anteriores.
- Reducción del pago de mantenimiento del software.
- Actualización del ERP SAP a la última versión.
- Actualización y parametrización del módulo de Facturación Electrónica en el ERP SAP, en cumplimiento de la Resolución 165 anexo 19 de 2024.
- Generación Z (Desarrollo) en SAP del reporte de información.
- Definición de roles y responsabilidades de los usuarios en los diferentes sistemas de información mediante levantamiento de información en oficinas centrales y fábricas.
- Centralización en la creación de datos maestros (creación de materiales) para un sistema con datos integrales.
- Mantenimiento del sistema de información SAP, vital para la gestión transaccional de los módulos financiero, comercial, productivo y logístico.
- Ampliación de transacción estándar para reporte de activos fijos.

## **8.2. Optimización de la navegación en Internet**

Para optimizar el acceso al recurso de internet en la entidad, se realizó un análisis de las 64 categorías de navegación requeridas para la correcta ejecución de las funciones de cada área. Con esta información, se diseñó una nueva matriz de navegación que actualmente está en proceso de implementación.

## **8.3. Plan Estratégico de las Tecnologías de Información (PETI)**

Mediante la actualización del PETI (Plan Estratégico de Tecnologías, Información y Comunicaciones), se adoptaron los conceptos, metodologías y lineamientos establecidos por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC), bajo la Estrategia de Gobierno Digital. Teniendo como base el estándar de Arquitectura TI, Plan Nacional de Desarrollo, planes sectoriales y territoriales.

## **8.4. Transformación digital**

Durante la vigencia 2024, se gestionó y estructuró el proyecto para implementar un modelo de transformación digital en la Industria Militar, con el objeto principal de incrementar la eficiencia operacional. Este modelo incorpora soluciones tecnológicas avanzadas para modernizar los procesos críticos de la entidad, optimizando la gestión productiva, comercial y administrativa.

## **9. DIMENSIÓN LEGAL**

La Oficina Legal, en cumplimiento del numeral 9 del artículo 9 del Decreto 156 del 28 de enero de 2022, cuya función es *"asesorar legalmente a la Presidencia y a las demás dependencias de la entidad en los asuntos que sometan a consulta y que se presenten en el ejercicio de sus competencias"*, adelanta actividades para asegurar que, en el desarrollo de su objeto social, la empresa cumpla con las disposiciones normativas, aplicando los principios constitucionales, legales y reglamentarios vigentes. Además, se enfoca en el fortalecimiento del Sistema de Gestión Integral de la Industria Militar.

### **9.1. Actos Administrativos - Resoluciones**

La Oficina Legal apoyó la proyección y realizó el control de legalidad de 331 actos administrativos, los cuales están debidamente firmados, y están relacionados con prestaciones sociales, primas extralegales, situación pensional, entre otros.

### **9.2. Conceptos Jurídicos**

En ejercicio de su función establecida en el numeral 11 del Decreto 156 de 2022, que establece: *"Conceptuar y establecer los criterios de interpretación jurídica como última instancia de normas aplicables a la Entidad"*, la Oficina Legal emitió 19 conceptos jurídicos a lo largo del año 2024.

### **9.3. Gestión Judicial: Estado actual de los procesos judiciales**

La Oficina Legal, 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. Además, supervisa el trámite de los mismos. Al 31 de diciembre de 2024, la INDUSTRIA MILITAR – INDUMIL cuenta con un total de cincuenta y seis (56) procesos judiciales.

A continuación, se presentan los datos recolectados sobre la gestión judicial de los asuntos atendidos y los resultados obtenidos durante el año por la Oficina Legal, con corte al 31 de diciembre de 2024.

No	PROCESOS JUDICIALES	PRIMERA INSTANCIA	SEGUNDA INSTANCIA	TOTAL PROCESOS
1	PROCESOS LABORALES CONTRA INDUMIL	8	10	18
2	PROCESOS CONTENCIOSOS ADMINISTRATIVOS CONTRA INDUMIL	11	6	18
3	PROCESOS EJECUTIVOS CONTRA INDUMIL	1	1	2
4	PROCESOS INDUMIL CONTRA TERCEROS	16	1	17
5	TRIBUNALES DE ARBITRAMIENTO INTERNACIONAL	1	0	1

Tabla 34. Procesos Judiciales 2024

No	TIPO DE ACTUACIONES JUDICIALES	PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE	TOTAL AÑO
1	CONSTESTACIONES DEMANDAS – NUEVAS DEMANDAS RECIBIDAS	3	6	9
2	INTERPOSICION DE DEMANDAS – NUEVAS DEMANDAS ELABORADAS	3	3	6
3	ATENCION DE AUDIENCIAS INICIALES	5	3	8
4	ATENCION DE AUDIENCIAS DE PRUEBAS Y FALLO	4	4	8
5	PRESENTACIÓN DE ALEGATOS DE CONCLUSION	5	9	14
6	PRONUNCIAMIENTO TRASLADO RECURSOS	0	3	3
7	PRESENTACION DE EXCEPCIONES	1	0	1
8	DEMANDAS DE RECONVENCION	1	0	1
9	ATENCION REQUERIMIENTOS JUDICIALES	2	1	1
10	PAGO DE SENTENCIAS	0	4	4
<b>TOTAL</b>				<b>55</b>

Tabla 35. Actuaciones Judiciales 2024

No	SENTENCIAS	LABORALES	C. ADMIN	INDUMIL VS TERCEROS	EJECUTIVOS CONTRA INDUMIL
1	PRIMERA INSTANCIA FAVORABLE	2	3	1	0
2	PRIMERA INSTANCIA DESFAVORABLE	1	0	1	0
3	SEGUNDA INSTANCIA DESFAVORABLE	0	1	0	0
4	SEGUNDA INSTANCIA FAVORABLE	2	1	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

Tabla 36. Sentencias 2024

**Nota:** No se identifican procesos judiciales y/o las partes dentro de los procesos judiciales por temas de reserva.

#### 9.4. Gestión de conciliaciones prejudiciales y judiciales

No se materializaron conciliaciones prejudiciales ni judiciales durante la vigencia 2024. Sin embargo, en cumplimiento de lo establecido por la ley y siguiendo las directrices de la Agencia de Defensa Jurídica del Estado, se prepararon y llevaron a cabo 16 comités de conciliación para tomar las decisiones respectivas.

#### 9.5. Convenios de minería

Para el año 2024, en el desarrollo de la política establecida por la Presidencia de INDUMIL y el GSED de establecer alianzas estratégicas que permitan desarrollar nuevos productos, recibir tecnología de punta y abrir nuevos mercados, la Oficina Legal mantiene en ejecución los siguientes convenios:

CLASE DE CONVENIO	OBJETO DEL CONVENIO	CONTRATISTA
ACUERDO PARA LA OPERACIÓN DE LA PLANTA DE INTERCOR PARA LA FABRICACIÓN DE EXPLOSIVOS RESISTENTES AL AGUA	PRODUCCIÓN CONJUNTA DE EMULSIONES	CERREJÓN
CONVENIO ENTRE INDUMIL Y DLTD PARA PARA COPRODUCCIÓN DE AGENTES DE VOLADURA	COPRODUCCIÓN DE AGENTES DE VOLADURA	DRUMMOND
ACUERDO DE COLABORACIÓN EMPRESARIAL	PRODUCCIÓN DE DETONADORES	ORICA NORWAY AS
ACUERDO DE COLABORACIÓN EMPRESARIAL	PRODUCCION DE EMULSIONES	CERRO MATOSO

Tabla 37. Convenios de Minería

#### 9.6. Protección de la Propiedad Industrial de la Industria Militar

La Industria Militar De Colombia – INDUMIL cumple con lo establecido en el artículo 47 de la Ley 222 de 1995, que impone la obligación de hacer las indagaciones y verificaciones respectivas para cumplir con las normas de propiedad intelectual y derechos de autor. A continuación, se presenta cómo se ha cumplido con dichas normas y cuál ha sido la gestión desarrollada. Con el propósito de proteger los derechos de propiedad industrial de los bienes intangibles, la Industria Militar – INDUMIL ha gestionado los siguientes registros a nivel nacional e internacional:

PROPIEDAD INTELECTUAL	VIGENCIA DE MAS DE 5 AÑOS	VIGENCIA CON MENOS DE 5 AÑOS	VIGENCIA CON MENOS DE 3 AÑOS	EN TRAMITE	TOTAL
MARCAS NACIONALES	26	3	2	0	31
MARCAS INTERNACIONALES	3	7	1	1	13

PROPIEDAD INTELECTUAL	VIGENCIA DE MAS DE 5 AÑOS	VIGENCIA CON MENOS DE 5 AÑOS	VIGENCIA CON MENOS DE 3 AÑOS	EN TRAMITE	TOTAL
PATENTES NACIONALES VIGENTES	11	0	0	6	17
PATENTES INTERNACIONALES VIGENTES	2	0	0	17	19
<b>TOTAL DE GESTIÓN EN ACTIVIDADES RELACIONADAS CON PROPIEDAD INDUSTRIAL 2024</b>					<b>80</b>

Tabla 38. Protección de la Propiedad Industrial 2024

### 9.7. Finca Raíz

INDUMIL, en protección de los bienes de la Industria Militar, mantiene actualizados los archivos de los inmuebles de su propiedad para el año 2024, atendiendo cualquier reclamación interpuesta por terceros sobre los mismos. Actualmente, se está llevando a cabo un Proceso Judicial Divisorio respecto al predio ubicado en el municipio de Santander de Quilichao, con el propósito de realizar la división de la propiedad común y proindiviso que la Industria Militar comparte con otros propietarios.

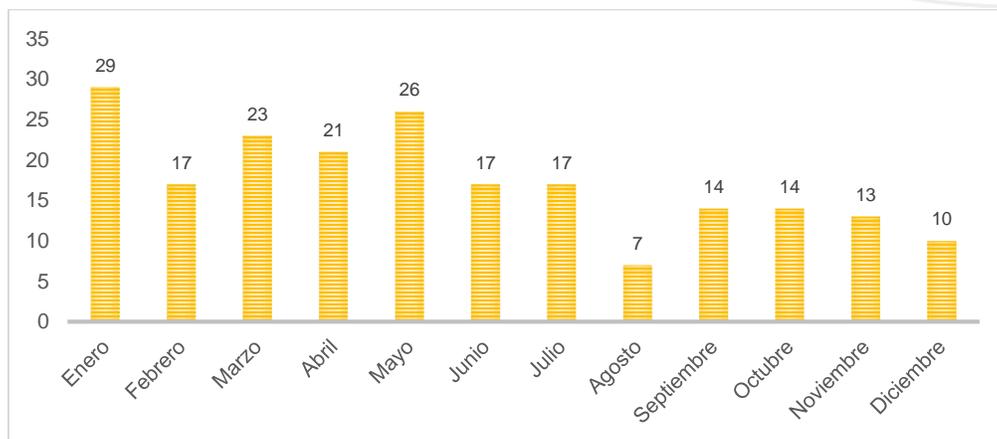
### 9.8. Revisión contratos de arrendamiento

En cuanto a los contratos de arrendamiento de predios en donde funcionan los Almacenes Comerciales y Polvorines, se suscribieron las renovaciones con el Ejército Nacional correspondientes, se estructuró modelo de Contrato de Arrendamiento para cada una de las Unidades donde la Entidad tiene instalados sus almacenes y polvorines.

### 9.9. Derechos de petición, solicitudes y requerimientos de entes de control y veedurías

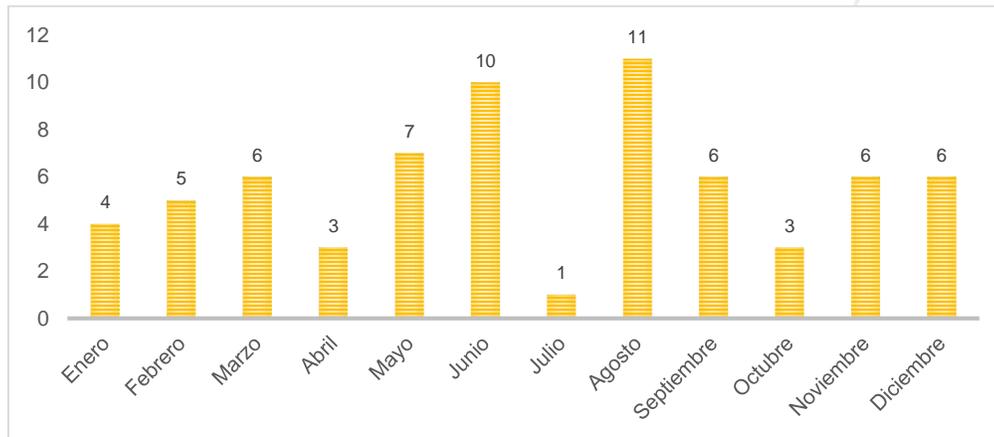
Durante el año 2024, la Oficina Legal atendió los derechos de petición, tutelas, solicitudes, requerimientos y reclamaciones al igual que las visitas de los entes de control y veedurías, como se detalla a continuación:

- **Derechos de Petición:** 208 derechos de petición.



Gráfica 31. Derechos de Petición 2024

- **Acciones Tutela:** 67 tutelas.



Gráfica 32. Acciones de Tutela 2024

Sistema de Rendición de Cuentas e Informes –SIRECI- de la Contraloría General de la Republica:

- M-73 ACCIONES DE REPETICIÓN
- M-70 DELITOS CONTRA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
- ANUAL CONSOLIDADO F9 PARA PROCESOS JUDICIALES

### 9.10. Proyecto de Actualización Decreto-Ley 2535 de 1993

La Industria Militar – INDUMIL convocó a las diferentes autoridades y entidades involucradas en la regulación, control, exportación, importación, fabricación y comercialización de armas, municiones y explosivos en Colombia, con el propósito de realizar mesas de trabajo interinstitucionales. Estas mesas tienen como objetivo la presentación de un proyecto ante el Ministerio de Defensa Nacional sobre la actualización, modificación, inclusión, adición y/o derogación del Decreto-Ley 2535 de 1993, “Por el cual se expiden normas sobre armas, municiones y explosivos”. En dicho proyecto se incluirán las necesidades y observaciones que reflejen los cambios de la sociedad colombiana, frente a los nuevos comportamientos, retos y tecnologías en armas, municiones y explosivos. El objetivo final es que el Ministerio de Defensa Nacional lidere la iniciativa legislativa correspondiente.

Actualmente, se siguen adelantando esfuerzos conjuntos a través de estas mesas de trabajo, con la proyección de presentar un borrador de norma durante el año 2025. Los participantes incluyen: MDN, COGFM, DCCAE, PONAL - POLFA, SUPERVIGILANCIA y la Fiscalía General de la Nación.

## 10. SEGURIDAD Y DEFENSA

A continuación, se presenta en cifras la gestión de la Oficina de Seguridad y Defensa durante la vigencia 2024, en cumplimiento de su función de prevención, protección e investigación de todas las actividades relacionadas con la seguridad física de la Industria Militar.

### 10.1. Seguridad Física

Cada una de las fábricas mantiene el apoyo permanente de una unidad de tipo compañía o pelotón de las Fuerzas Militares, encargadas de la seguridad perimétrica de las instalaciones y del control de las vías adyacentes y áreas críticas cercanas a la infraestructura de la unidad de negocio.

Se realizaron 156 inspecciones de seguridad y 12 simulacros con el fin de identificar vulnerabilidades en las áreas críticas y en los procesos. Además, se controló el ingreso de 272,667 personas y 46,034 vehículos, y se llevó a cabo una revista de mantenimiento al CCTV de 2024 en las instalaciones de oficinas centrales y fábricas.

CLASE	TOTAL
Inspecciones de seguridad a las instalaciones	156
Simulacros realizados	12
Control de ingreso de personas a OC y fabricas	272.667
Control de ingreso vehículos OC y fabricas	46.034
Activación Tarjetas HID	858
Desactivación Tarjetas HID	725
Revista Mantenimiento al CCTV	38

Tabla 39. Seguridad Física 2024

### 10.2. Seguridad del personal y asociados de negocios

Se realizaron estudios de seguridad completos, incluidas visitas domiciliarias, a los funcionarios que ocupan posiciones sensibles en cada uno de los procesos de la Industria Militar. Adicionalmente, se consultó y verificó a los Asociados de Negocio durante el año 2024, emitiendo un total de 5,160 conceptos.

SEGURIDAD DEL PERSONAL	TOTAL
Estudios de Seguridad Personal	1.134
Conceptos de seguridad personal	3.509
Verificación con antecedentes judiciales	2.695
Actualización consulta bases de datos	1.328
Conceptos Asociados de Negocio	5.160

Tabla 40. Consolidación anual 2024 seguridad del personal

## 11. CONTROL INTERNO

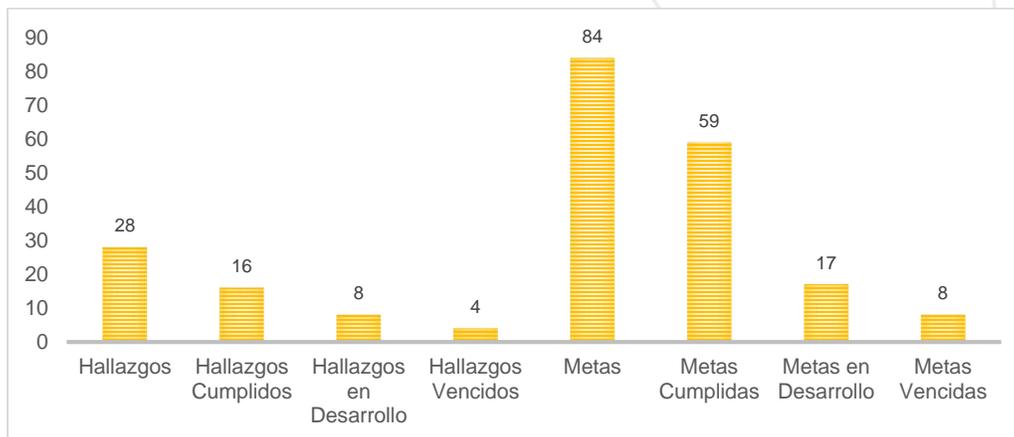
### 11.1. Resultado de auditorías Contraloría General de la República

La Contraloría General de la República no realizó Auditoría Financiera auditorías a la Industria Militar para las vigencias 2023 y 2024.

### 11.2. Seguimiento plan de mejoramiento Contraloría General de la República

Mensualmente la Oficina de Control Interno presentó a la Presidencia de la Industria Militar y procesos responsables, el grado de avance en la gestión del plan de mejoramiento de la Contraloría General de la República; de acuerdo con las siguientes recomendaciones:

- Gestionar el cumplimiento de las metas en ejecución, con el fin de evitar las sanciones para la Empresa establecidas en el Decreto Ley 403 de 2020, artículo 82.
- Continuar con la ejecución de las diferentes actividades y aplicación de controles establecidos en el plan de mejoramiento suscrito con la CGR, así se hayan cumplido al 100%; con el fin de evitar que se repitan los hallazgos.
- Mejorar la comunicación entre los procesos que tienen metas en común con el fin de dar cumplimiento a las mismas, de manera coordinada, alineada y oportuna.

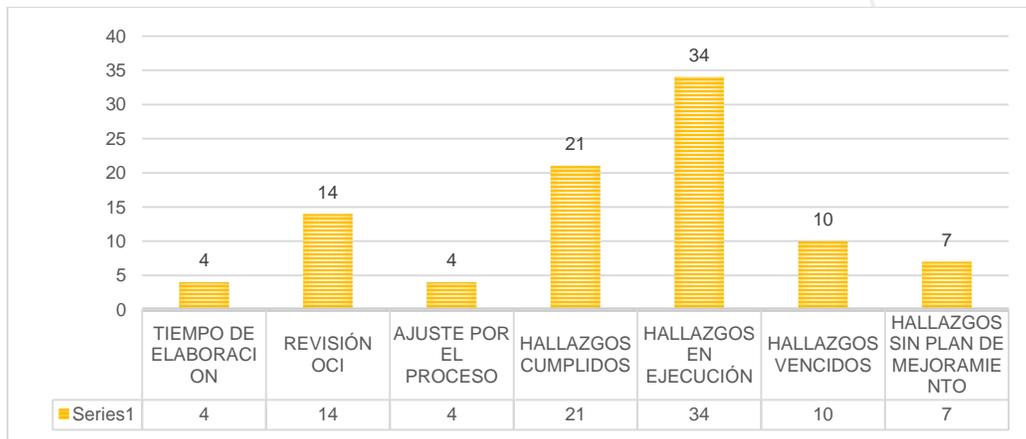


Gráfica 33. Estado plan de mejoramiento CGR – corte noviembre 30 de 2024

La Oficina de Control Interno realizó pruebas de efectividad a los hallazgos que en sus actividades detallan cumplimiento al 100% de los procesos Gestión del Talento Humano, Gestión de Compras, Gestión de Contratos, Gestión Financiera, Gestión Legal, Gestión Logística y Servicios y Gestión de Producción con el fin de determinar si hay lugar al cierre y retiro del Plan de Mejoramiento de la Contraloría General de la República – Vigencia 2022, dando como resultado el cierre y retiro de cinco (5) hallazgos, 14 actividades.

### 11.3. Auditorías Control Interno

La Oficina de Control Interno con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos de la Industria Militar para la vigencia 2024, adelantó auditorías y verificaciones de manera independiente, selectiva, sistémica y objetiva, basada en riesgos a los procesos, almacenes comerciales y de depósito del Sistema de Gestión Integral, generando 94 hallazgos. A continuación, se detalla el estado de los hallazgos mencionados.



Gráfica 34. Hallazgos Auditorías Control Interno 2024

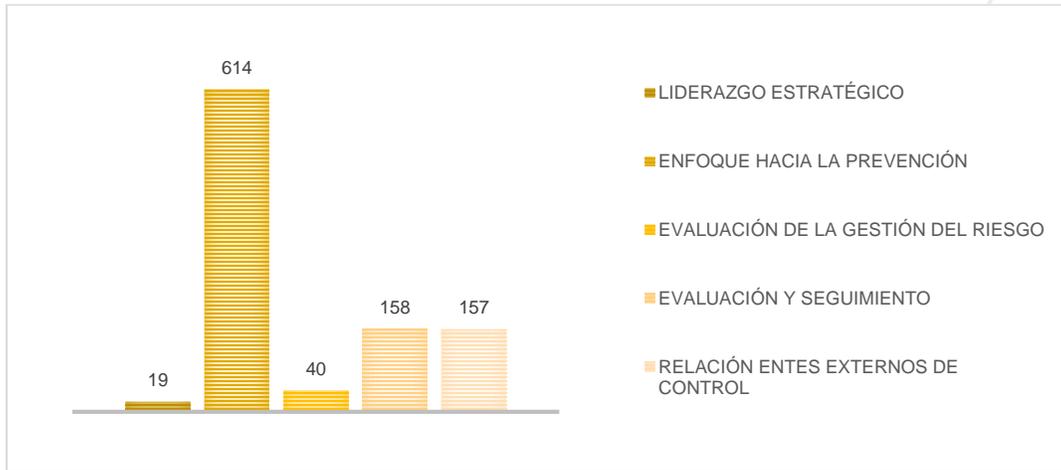
### 11.4. Resultados de relacionamiento con partes interesadas

Para la vigencia 2024 se realizaron dos encuestas de percepción de la Oficina de Control Interno, generando las siguientes recomendaciones:

- Continuar realizando acompañamiento a los procesos, áreas u oficinas que se encuentran en uno o varios roles con un nivel de percepción regular o malo.
- Realizar actividades como charlas, academias, boletines, en la Industria Militar con el fin de dar a conocer los 5 roles de la Oficina de Control Interno explicando cómo es el desarrollo de cada uno de ellos y en qué actividades se ven reflejados y el impacto que estos generan al interior de la empresa y fortalecer el rol de Evaluación a la Gestión del Riesgo en las fábricas.

### 11.5. Rol Oficina de Control Interno

Para la vigencia 2024, en el marco del desarrollo del plan anual de auditorías aprobado por el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, se ejecutaron 988 actividades. Estableciendo el cumplimiento de las actividades enfocadas al cumplimiento de los roles definidos en el Decreto 648 de 2017. A continuación, se muestran las actividades ejecutadas por rol.



Gráfica 35. Actividades por Rol de Control Interno

## 12. CONTROL DISCIPLINARIO INTERNO

Durante la vigencia 2024, la Oficina de Control Disciplinario Interno, se conocieron un total de ciento noventa y tres (193) investigaciones disciplinarias, dentro de las cuales se ordenaron y practicaron 1197 actuaciones probatorias y de impulso procesal.

Dentro de las actividades desarrolladas se llevó a cabo la evaluación y verificación de las noticias disciplinarias derivadas de informes y quejas anónimas, donde el Grupo de Instrucción y juzgamiento conoció y profirió los siguientes:

N°	ACTUACION O ETAPA PROCESAL	CANTIDAD
1	Autos inhibitorios	9
2	Investigaciones previas adelantadas	93
3	Investigaciones disciplinarias adelantadas	33
4	Pliegos de cargos	12
5	Confesiones	2

Tabla 41. Resultados e informes de retroalimentación 2024

Por su parte, en el Grupo de Juzgamiento se adelantaron diferentes actividades probatorias y de impulso procesal, las cuales derivaron a los siguientes resultados:

N°	ACTUACION O ETAPA PROCESAL	CANTIDAD
1	Aceptación de cargos	2
2	Fallos sancionatorios	9

Tabla 42. Resultados juzgamiento 2024

Se presentó un incremento en el número de noticias disciplinarias, el cual representó un 80% más con relación al año anterior, los resultados de la oficina fueron favorables en cuanto a impulsos procesales, trámites probatorios y fallos sancionatorios que superaron un 110% respecto al año anterior.

El corte a diciembre de 2024, incremento la asignación de informes y quejas con un total de ciento sesenta y cuatro (164) noticias disciplinarias, que se unen a las veintinueve (29) que venían del año 2023. Todas las actuaciones disciplinarias se continúan adelantando dentro de los términos establecidos por La Ley 1952 de 2019 y ejecutando estrategias con el propósito de agilizar los trámites procesales.

### 13. NUESTRA SITUACIÓN FINANCIERA E INVERSIÓN CORPORATIVA

GRI [3.3] [201-1] [201-3]

La Industria Militar mantiene un rendimiento económico transparente, generando valor para los sectores, el medio ambiente, la sociedad y el país. Este éxito se debe a una gestión financiera y de recursos eficiente, con información veraz y oportuna, y una arquitectura institucional sólida compuesta por políticas y procedimientos claros.

Distribuir el valor económico que generamos es esencial para construir una Nación más equitativa y próspera. Por ello, generamos valor compartido con nuestros grupos de interés, impulsando el desarrollo económico, social y ambiental en los municipios donde hacemos presencia. Lo logramos a través de la generación de empleo, la adopción de prácticas sostenibles en la cadena de suministro, el cuidado de las finanzas públicas y el cumplimiento responsable de nuestras obligaciones tributarias. A continuación, presentamos nuestras cifras correspondientes al año 2024:

INDICADOR	RESULTADO
Costos operacionales	\$281.203
Salarios	\$ 85.919
Beneficios de los empleados	\$ 7.943
Pagos a proveedores	\$ 29.599
Pagos al gobierno	\$ 307.371
Valor estimado de las obligaciones del plan de pensiones	\$ 97.359

Tabla 43. Valor económico distribuido 2024.

Cifras en millones de pesos

Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2024

La generación de valor económico es crucial para el desarrollo del país. La rentabilidad de la Industria Militar de Colombia beneficia no solo al país, sino también a la sociedad en diversos aspectos. Aquí se destacan algunos resultados clave en la Gestión Financiera.

<b>Valor económico directo generado<sup>1</sup></b>	\$ 1.076.260
<b>Valor económico retenido<sup>2</sup></b>	\$ 364.225

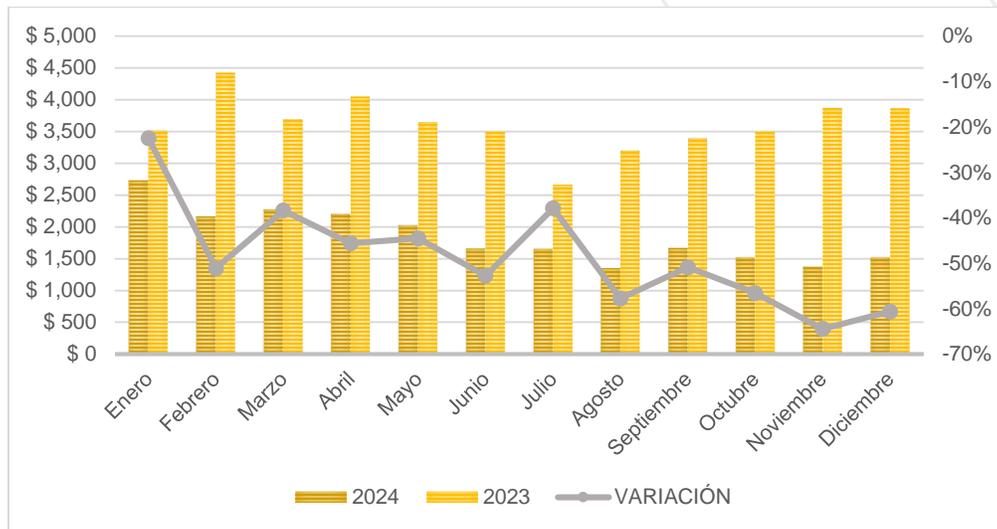
Tabla 44. Valor económico 2024.  
Cifras en millones de pesos  
Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2024

A continuación, se detallan los resultados de nuestra planeación estratégica financiera:

INDICADOR	RESULTADO
EBITDA	\$195.810
Utilidad neta	\$91.999
Utilidad operacional	\$110.546
Rendimientos financieros	\$22.772
Participación estatal	\$307.371
Ventas netas	\$802.725 (Cifra 31/12/2024)

Tabla 45. Indicadores económicos 2024  
Cifras en millones de pesos  
Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2024

### 13.1. Rendimientos Financieros



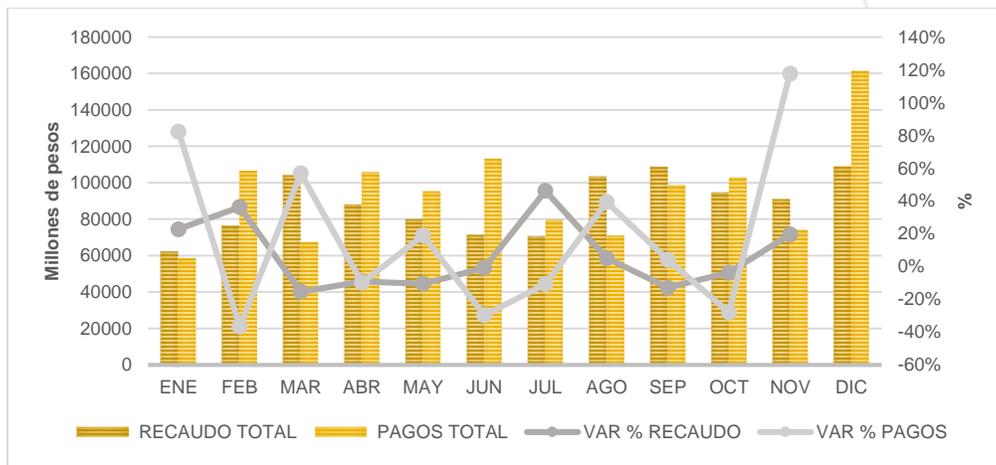
Gráfica 36. Comparativo Rendimientos Financieros 2024  
Cifras en millones de pesos  
Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2024

<sup>1</sup> Valor económico directo generado: Ingresos

<sup>2</sup> Valor económico retenido: el "valor económico directo generado" menos "el valor económico distribuido".

En 2024, los rendimientos financieros cayeron un 49% debido a la reducción de la Tasa de Intervención del Banco de la República. INDUMIL pasó de tasas del 14,05% E.A. en el primer semestre de 2023 a 8,23% E.A. en el último trimestre de 2024. Los bancos también redujeron sus tasas debido a la alta disponibilidad de recursos y otros factores. La disminución de las ventas en comparación con la vigencia anterior resultó en una baja disponibilidad de recursos, lo cual limitó las inversiones.

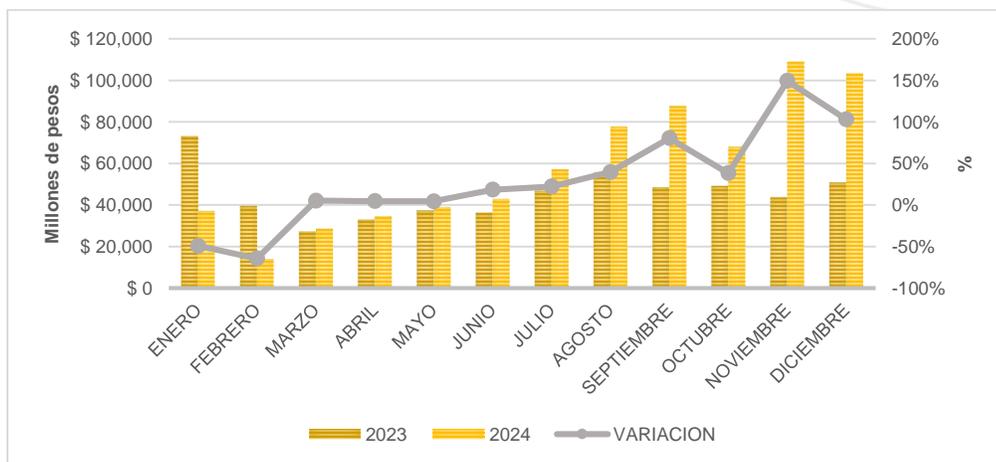
### 13.2. Recaudos - Pagos



Gráfica 37. Comparativo Recaudos vs Pagos 2024  
Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2024

En 2024, se evidenció una variación del 7 % entre los abonos recaudados y los pagos efectuados, lo que alerta sobre posibles dificultades en la liquidez de la compañía. A pesar de esto, se cumplieron los compromisos financieros sin retrasos en los pagos, pero es un factor a monitorear para evitar problemas en las metas de inversión y crecimiento

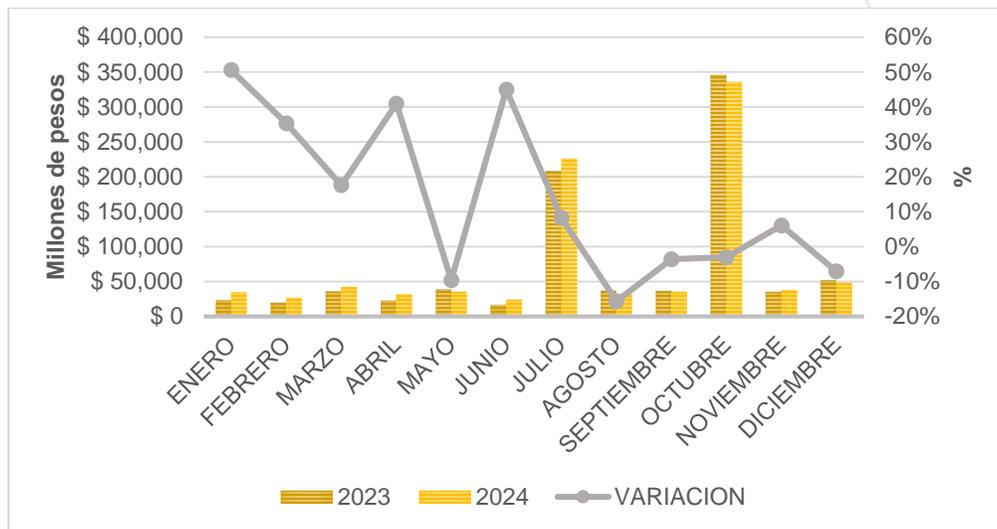
### 13.3. Cuentas por cobrar



Gráfica 38. Comparativo Cartera 2023- 2024.  
Cifras en millones de pesos  
Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2024

En 2023, las cuentas por cobrar fueron de \$540.636 millones. En 2024, de agosto a diciembre, se incrementaron las ventas al sector de las Fuerzas Militares. Los sectores con mayor impacto en las cuentas por cobrar en 2024 fueron Fuerzas Militares (37%), Explosivos (22%) y Ventas de contado (17%). En 2023, los mayores impactos fueron Explosivos (38%), Fuerzas Militares (27%) y Ventas de contado (10%).

### 13.4. Cuentas por pagar



Gráfica 39. Comparativo Cuentas por Pagar 2023- 2024

El incremento de \$35.669 millones de pesos en valor facturado por los proveedores entre 2023 y 2024, equivalente a un 4%, se debe a factores inflacionarios. Los principales proveedores incluyen Orica Colombia, Yara Colombia, Petrobras y la Sociedad Hotelera Tequendama. En 2023, se recibieron 4.167 documentos en el área de la Dirección de Operaciones Financieras y en 2024, se tramitaron 4.151 documentos. Las cuentas por pagar mostraron un aumento en la facturación recibida y tramitada.

### 13.5. Ejecución presupuestal

El presupuesto fiscal 2024 de la Industria Militar, aprobado por la Junta Directiva, es de \$1.301.724.500.000. Este fue desagregado en enero de 2024, y a continuación se presenta el análisis de la ejecución presupuestal.

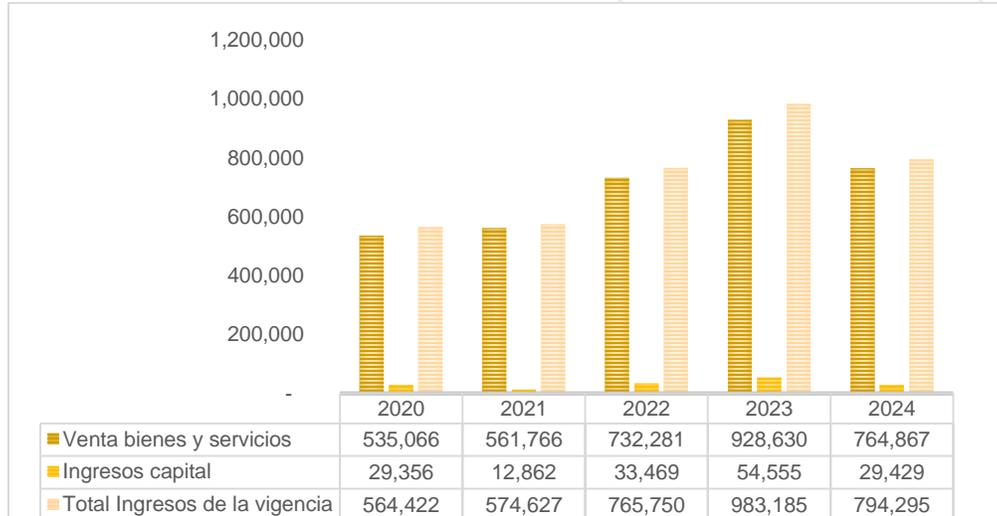
#### Presupuestos de ingresos de la vigencia 2024

La ejecución de ingresos, incluida la disponibilidad inicial de la vigencia 2024, presenta un valor de \$1.065.693,6 millones, con un cumplimiento del 81,9% del presupuesto aprobado. Estos resultados positivos se deben principalmente a la venta de explosivos y accesorios de voladura a la gran minería, así como a productos militares.

CONCEPTO	PRESUPUESTO VIGENTE	RECAUDOS ACUMULADOS	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN
<b>DISPONIBILIDAD INICIAL</b>	<b>255.332</b>	<b>271.399</b>	<b>106,3</b>
<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	<b>1.014.026</b>	<b>764.867</b>	<b>75,4</b>
Otros Bienes Transportables	794.751	607.330	76,4
Productos Metálicos y Paquetes de Software	206.547	134.055	64,9
Construcción y Servicios de la Construcción	2.412	2.191	90,8
Servicios Prestados Empresas y Servicio Producción	10.317	21.291	206,4
<b>RECURSOS DE CAPITAL</b>	<b>32.367</b>	<b>29.429</b>	<b>90,9</b>
Capitalizaciones	7.367	5.137	69,7
Rendimientos Financieros	25.000,0	24.291	97,2
<b>INGRESOS VIGENCIA</b>	<b>1.046.393</b>	<b>794.295</b>	<b>75,9</b>
<b>INGRESOS + DISPONIBILIDAD INICIAL</b>	<b>1.301.725</b>	<b>1.065.694</b>	<b>81,9</b>

Tabla 46. Presupuesto de Ingresos 2024.  
Cifras en millones de pesos  
Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2024

A continuación, se muestra el comportamiento en el recaudo para las vigencias de los últimos 5 años así:



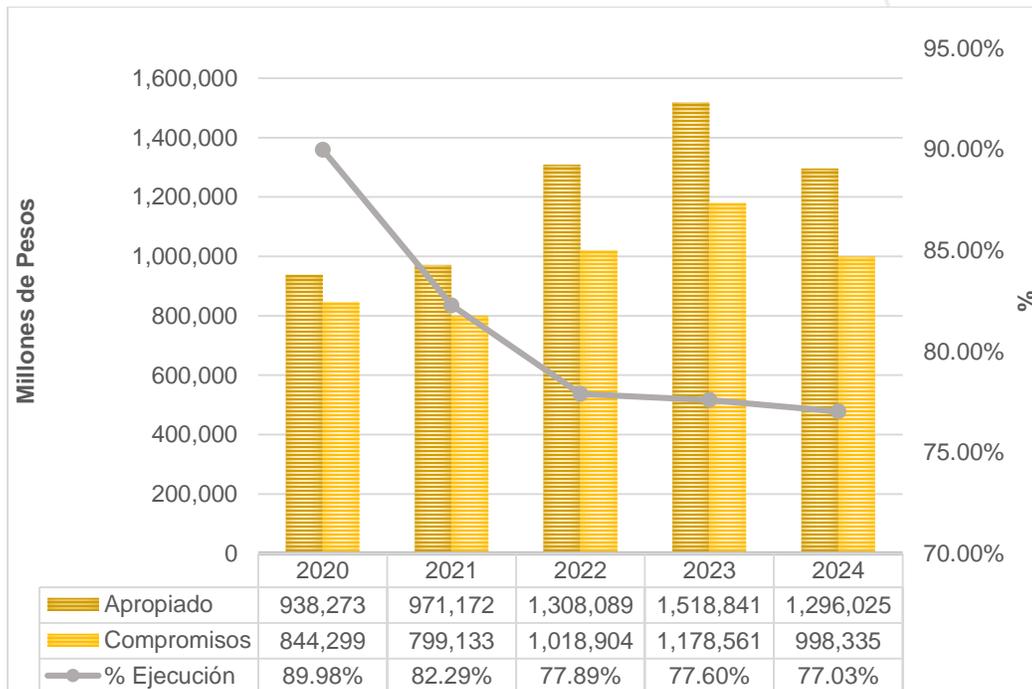
Gráfica 40. Principales Conceptos De Recaudo Acumulado de Ingresos.  
Cifras en millones de pesos  
Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2024

Entre 2020 y 2024, los ingresos alcanzaron \$3.522.609 millones, con el recaudo más alto en 2023 (\$928.630 millones) seguido por 2024 (\$764.867 millones), demostrando una gestión financiera eficiente.

### Presupuestos de ingresos de la vigencia 2024

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

A continuación, se presenta el comportamiento de los gastos tanto en apropiación como en ejecución de los compromisos de la Entidad en los últimos 5 años.



Gráfica 41. Presupuesto de Gastos Apropiado Vs Ejecutado 2020 – 2024.  
 Cifras en millones de pesos  
 Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2024

El presupuesto de gastos de la vigencia 2024 presenta una ejecución en compromiso del 77,03% por valor de \$998.334,9 millones como se detalla a continuación:

CONCEPTO PRESUPUESTAL	PRESUPUESTO	EJECUCIÓN		PORCENTAJE EJECUCIÓN	
	VIGENTE	COMPROMISOS	PAGOS	COMPROM.	PAGOS
<b>GASTOS DE FUNCIONAMIENTO</b>	<b>379.002</b>	<b>314.853</b>	<b>308.307</b>	<b>83,1</b>	<b>81,3</b>
GASTOS DE PERSONAL	128.990	104.912	104.648	81,3	81,1
ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	64.116	42.105	36.958	65,7	57,6
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	76.169	61.765	61.765	81,1	81,1

DISMINUCIÓN DE PASIVOS	5.085	4.926	4.926	96,9	96,9
GASTOS POR TRIBUTOS, MULTAS, SANCIONES E INTERESES DE MORA	104.642	101.145	100.009	96,7	95,6
<b>GASTOS DE OPERACIÓN COMERCIAL</b>	<b>804.426</b>	<b>583.055</b>	<b>486.665</b>	<b>72,5</b>	<b>60,5</b>
<b>GASTOS DE INVERSIÓN</b>	<b>112.596</b>	<b>100.426</b>	<b>79.953</b>	<b>89,2</b>	<b>71,0</b>
<b>GASTO TOTAL</b>	<b>1.296.025</b>	<b>998.335</b>	<b>874.926</b>	<b>77,0</b>	<b>67,5</b>
DISPONIBILIDAD FINAL	5.700	67.359	190.768	1.182	3.346,8
<b>TOTAL GASTOS + D.FINAL</b>	<b>1.301.725</b>	<b>1.065.694</b>	<b>1.065.694</b>	<b>81,87</b>	<b>81,87</b>

Tabla 47. Presupuesto de Gastos 2024.

Cifras en millones de pesos

Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2024

Los Gastos de Funcionamiento se distribuyeron en personal (33,3%), tributos (32,1%), transferencias corrientes (19,6%), adquisición de bienes y servicios (13,4%) y disminución de pasivos (1,6%). Los Gastos de Operación Comercial alcanzaron una ejecución del 72,5% (\$583.055,2 millones), cubriendo la adquisición de materias primas y gastos contractuales. Los Gastos de Inversión mostraron una ejecución del 89,2% (\$100.426,2 millones), dirigidos a la modernización de sistemas tecnológicos y maquinaria.

### 13.6. Composición del activo



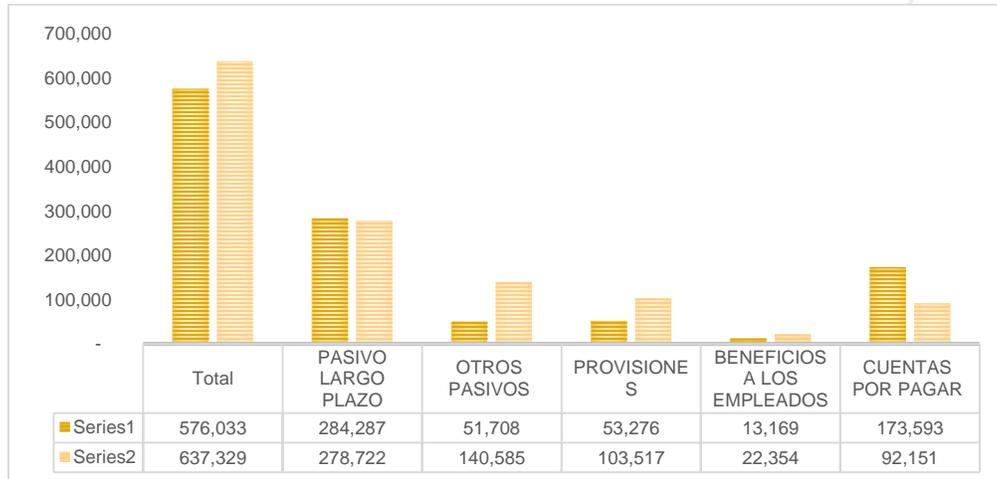
Gráfica 42. Composición del Activo 2023 VS 2024.

Cifras en millones de pesos

Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2024

A noviembre de 2024, los activos de la Empresa ascienden a \$1.609.297 millones de pesos, un incremento del 9.2% respecto a 2023. Los activos incluyen efectivo, inversiones, cuentas por cobrar, inventarios, propiedad, planta y equipo, y otros activos. Las fluctuaciones mensuales se deben al recaudo diario por ventas, pago de obligaciones y constitución de inversiones.

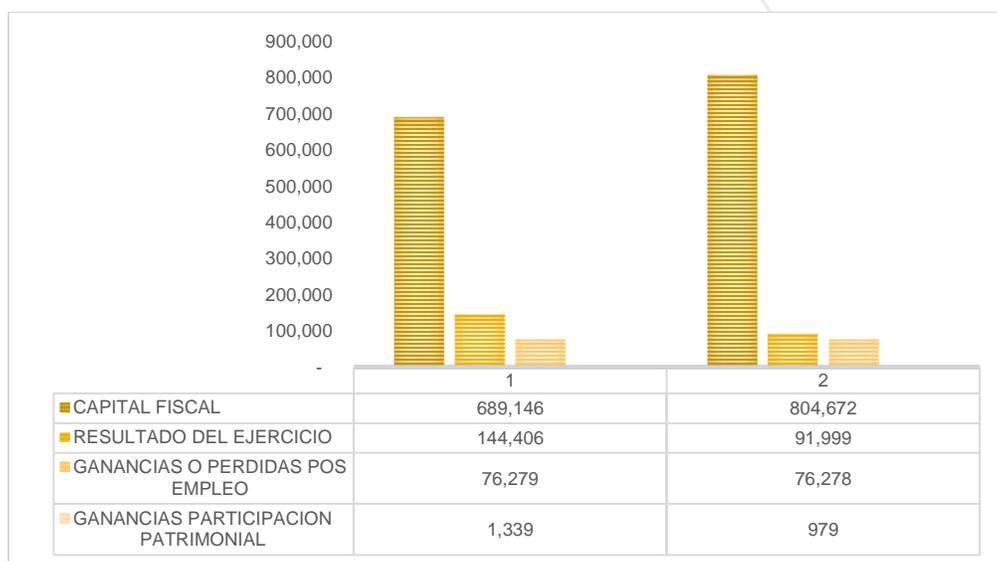
### 13.7. Composición del pasivo



Gráfica 43. Composición del Pasivo 2023 Vs. 2024.  
Cifras en millones de pesos  
Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2024

A noviembre de 2024, los pasivos de la Empresa ascendieron a \$637.328 millones de pesos, disminuyendo un 9% respecto a 2023. El pasivo incluye cuentas por pagar, beneficios a empleados, otros pasivos y pasivos a largo plazo. Las cuentas por pagar constituyen el 6% del pasivo total, representando la recepción de materias primas pendientes de pago al cierre de la vigencia.

### 13.8. Composición del patrimonio

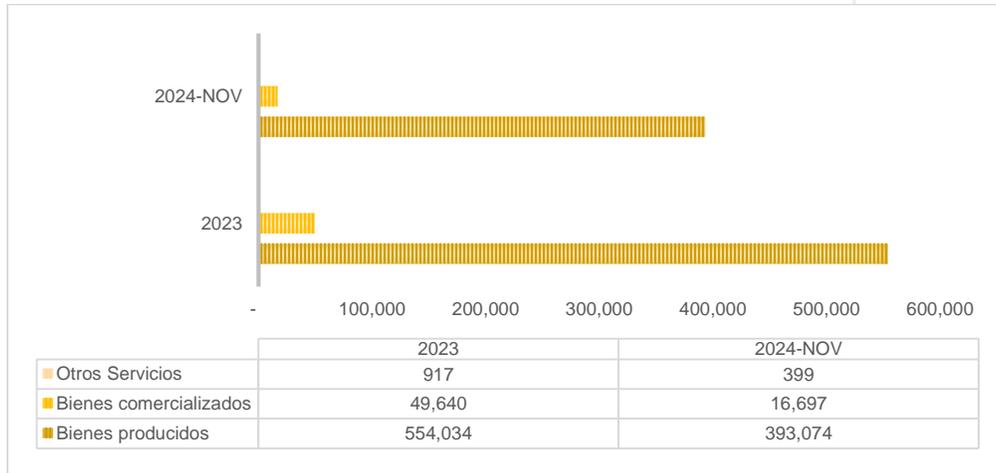


Gráfica 44. Composición del Patrimonio 2023 - 2024.  
Cifras en millones de pesos

Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2024

Al cierre de 2024, el patrimonio de la Industria Militar es de \$9.713.928 millones de pesos, compuesto por capital fiscal, resultado del ejercicio y ganancias o pérdidas actuariales, con una variación del 7% respecto a 2023.

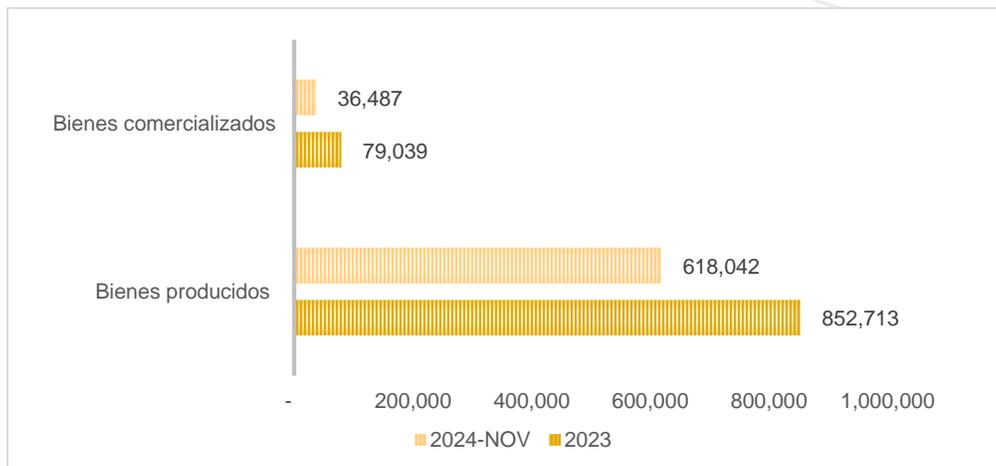
### 13.9. Costos Operacionales



Gráfica 45. Costos de Ventas 2023 – 2024.  
Cifras en millones de pesos  
Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2024

El comportamiento del costo de ventas con respecto a la vigencia anterior presenta una disminución de equivalentes a un 29% a noviembre, donde los bienes producidos son los de mayor incidencia dentro de la variación con un incremento de \$393.074.

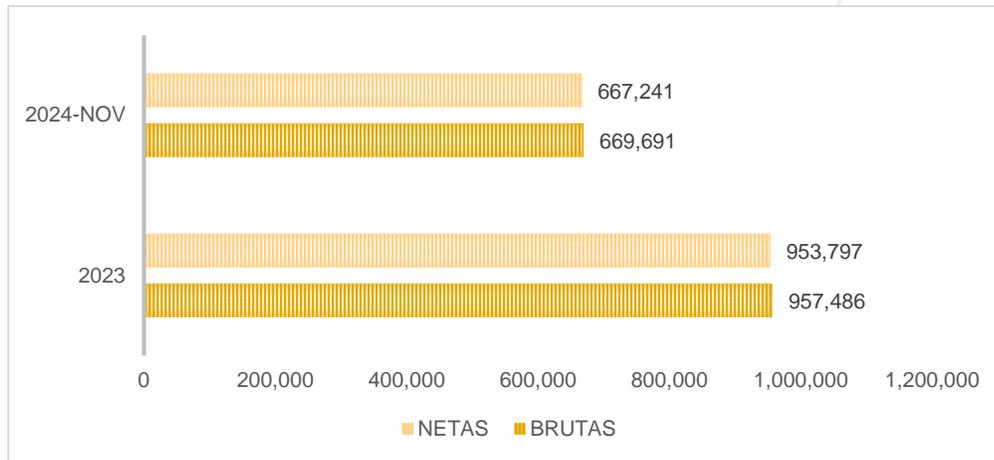
### 13.10. Otros Ingresos



Gráfica 46. Otros Ingresos 2023-2024.  
Cifras en millones de pesos  
Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2024

Durante el 2024 la Industria Militar obtuvo ingresos por valorizaciones del mercado y los Rendimientos Financieros en las entidades bancarias.

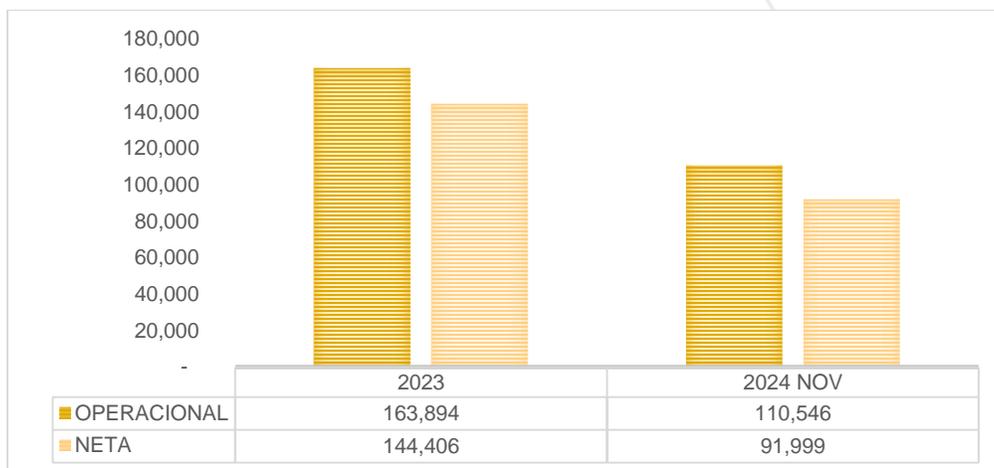
### 13.11. Análisis de ventas netas y brutas



Gráfica 47. Comportamiento Ventas 2023-2024.  
Cifras en millones de pesos  
Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2024

Durante la vigencia 2024 a noviembre la Industria Militar genera ventas por \$ 669.691 Millones de pesos, las cuales disminuyeron un 30% al corte a noviembre con respecto a la vigencia anterior.

### 13.12. Comportamiento de la utilidad operacional y neta



Gráfica 48. Utilidad Operacional y Neta 2023-2024.  
Cifras en millones de pesos  
Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2024

Hasta noviembre de 2024, la Industria Militar ha presentado una utilidad neta de \$91.999 millones de pesos y una utilidad operacional de \$11.546 millones de pesos, con una variación del 32% y 36% respecto a 2023.

### 13.13. Inversiones

En 2024, el grupo de inversiones a largo plazo realizó una inversión inicial en la Sociedad Hotel Tequendama por \$38.010.937.473

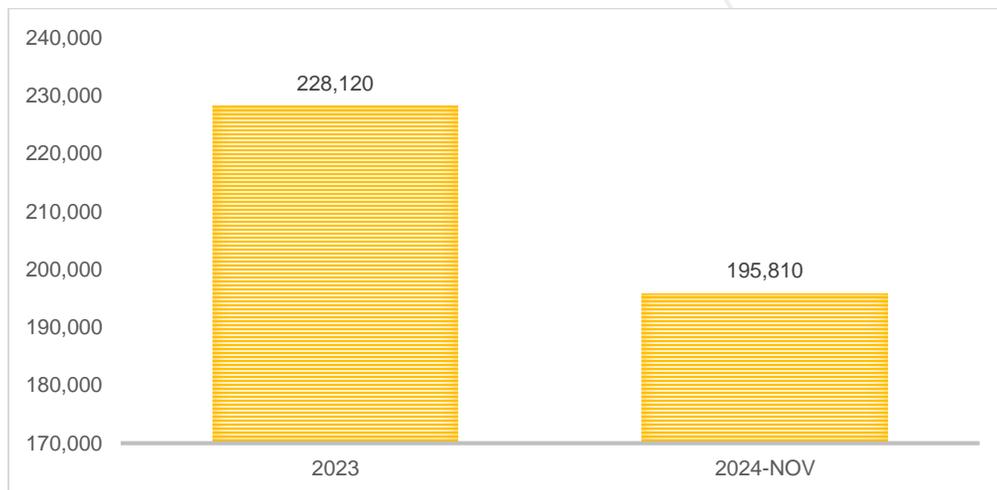
PARTICIPACION PATRIMONIAL SOCIEDAD TEQUENDAMA	
CANTIDAD DE ACCIONES	\$4.305.237
VALOR NOMINAL	10,00
CAPITAL	\$43.052.370
INVERSIÓN	\$38.010.937.473
% PARTICIPACIÓN	30,15%

Tabla 48. Participación Patrimonial Sociedad Tequendama.  
Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2024

Actualmente la sociedad se encuentra en preparación de los estados financieros diciembre 31 de 2024 para actualizar el valor de las acciones a esta fecha.

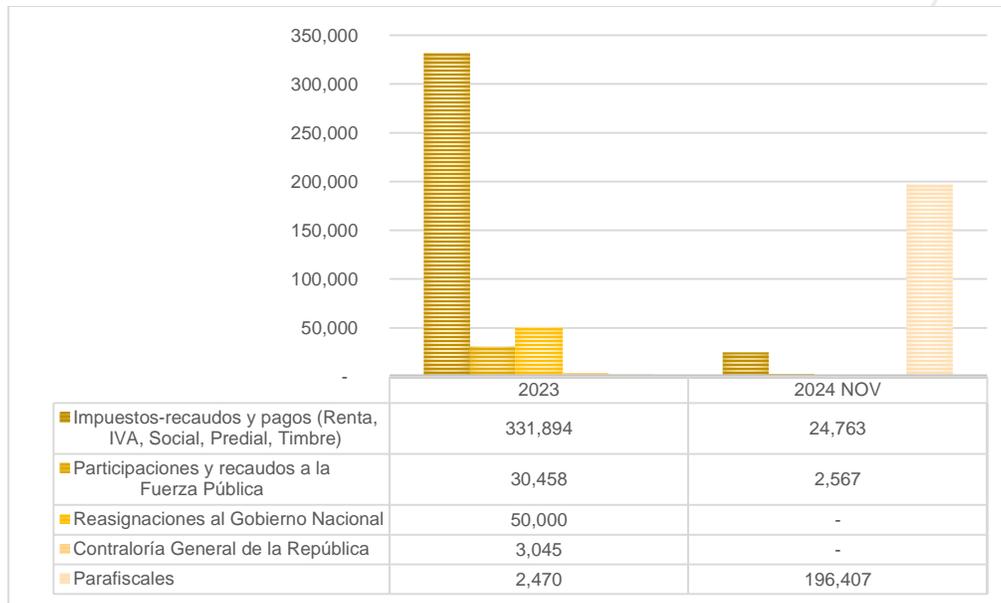
### 13.14. Principales indicadores financieros

Hasta noviembre de 2024, la Industria Militar generó un EBITDA de \$195.810 millones de pesos, con una variación del 14,2% respecto al año anterior.



Gráfica 49. EBITDA 2023-2024.  
Cifras en millones de pesos.  
Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2024.

### 13.15. Participación Estatal



Gráfica 50. Participación Estatal Vigencia 2023-2024.  
Cifras en millones de pesos.

Nota: Datos corte 30 de noviembre de 2024

Hasta noviembre de 2024, la Industria Militar transfirió \$223.737 millones de pesos a la nación, contribuyendo al desarrollo del país. La empresa es sostenible gracias a una gestión integral y oportuna, y cumple con el pago de impuestos nacionales y territoriales, buscando siempre obtener beneficios tributarios conforme a las normas vigentes.

### 13.16. Dictamen de la revisoría fiscal

El dictamen de la revisoría fiscal por cierre de vigencia se emite hasta el día 15 de febrero del 2025.

### 13.17. Facturación

La Ley 1676 de 2013 en el título IX trata sobre la actividad de factoring. Los artículos 86, 87 y 88 de dicha ley modificaron los artículos 2, 7 y 8 de la Ley 1231 de 2008. Estas modificaciones establecen que con el solo hecho de que la factura contenga el endoso, el obligado deberá efectuar el pago al tenedor legítimo a su presentación.

La norma aclara que, en ningún caso y por ninguna razón, el deudor podrá negarse al pago de la factura presentada por el legítimo tenedor, salvo lo dispuesto en el artículo 784 del presente código. De acuerdo con esto, Indumil cumple con estas disposiciones solicitando un concepto a la Oficina Legal cuando llega una factura con este tipo de trámites. Una vez emitido el concepto, se procede con el pago.

### 13.18. Pago de la Seguridad Social

De acuerdo con la Ley 222 de 1995 y con soporte en el Informe del Revisor Fiscal, este informó que, durante el año 2023, la Empresa ha llevado su contabilidad conforme a las normas legales y a la técnica contable. El informe de gestión de la administración guarda la debida concordancia con los estados financieros, y la Empresa ha efectuado la liquidación y pago oportuno al Sistema de Seguridad Social Integral. Así mismo, a la fecha de emisión de los estados financieros, la Empresa no se encuentra en mora por este último concepto.

La factura se considera irrevocablemente aceptada por el comprador o beneficiario del servicio si no reclamare en contra de su contenido, ya sea mediante devolución de la misma y de los documentos de despacho, según el caso, o mediante reclamo escrito dirigido al emisor o tenedor del título, dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a su recepción. En el evento en que el comprador o beneficiario del servicio no manifieste expresamente la aceptación o rechazo de la factura, y el vendedor o emisor pretenda endosarla, deberá dejar constancia de ese hecho en el título, la cual se entenderá efectuada bajo la gravedad de juramento.

### 13.19. Estado de Situación Financiera al 30 de noviembre 2024

<b>A C T I V O</b>	<b>2024</b>	<b>%</b>	<b>2023</b>	<b>%</b>	<b>VARIACIÓN</b>	<b>%</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>780,243,123,845</b>	<b>48</b>	<b>843,519,748,844</b>	<b>52</b>	<b>(63,276,624,999)</b>	<b>-8</b>
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO</b>	<b>255,368,209,985</b>	<b>16</b>	<b>387,467,322,495</b>	<b>24</b>	<b>(132,099,112,510)</b>	<b>-34</b>
CAJA	1,229,939,703	0	1,276,006,409	0	(46,066,706)	-4
DEPÓSITOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS	254,083,793,575	16	386,188,068,588	24	(132,104,275,013)	-34
EFFECTIVO DE USO RESTRINGIDO	54,476,707	0	3,247,498	0	51,229,209	1577
<b>INVERSIONES E INSTRUMENTOS DERIVADOS</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>40,000,000,000</b>	<b>2</b>	<b>(40,000,000,000)</b>	<b>-100</b>
INVERSIONES DE ADMINISTRACIÓN DE LIQUIDEZ A VALOR DE MERCADO	-	0	40,000,000,000	2	(40,000,000,000)	-100
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>108,857,244,944</b>	<b>7</b>	<b>43,630,931,092</b>	<b>3</b>	<b>65,226,313,852</b>	<b>149</b>
VENTAS DE BIENES	105,350,861,501	7	41,367,066,013	3	63,983,795,488	155
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	2,897,363,651	0	1,584,746,659	0	1,312,616,992	83
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	609,019,792	0	679,118,420	0	(70,098,628)	-10
CUENTAS POR COBRAR DE DIFÍCIL RECAUDO	976,919,303	0	907,195,584	0	69,723,719	8
DETERIORO ACUMULADO DE CUENTAS POR COBRAR (CR)	(976,919,303)	0	(907,195,584)	0	(69,723,719)	8
<b>INVENTARIOS</b>	<b>416,017,668,916</b>	<b>26</b>	<b>372,421,495,257</b>	<b>23</b>	<b>43,596,173,659</b>	<b>12</b>
BIENES PRODUCIDOS	74,534,109,152	5	58,233,938,940	4	16,300,170,212	28
MERCANCÍAS EN EXISTENCIA	26,989,788,220	2	21,654,018,927	1	5,335,769,293	25
MATERIAS PRIMAS	190,841,685,754	12	159,515,261,049	10	31,326,424,705	20
MATERIALES Y SUMINISTROS	119,514,291,442	7	126,424,932,567	8	(6,910,641,125)	-5
PRODUCTOS EN PROCESO	23,946,113,493	1	21,145,667,344	1	2,800,446,149	13

INVENTARIOS EN TRANSITO	75,122,268	0	449,556,413	0	(374,434,145)	-83
DETERIORO ACUMULADO DE INVENTARIOS (CR)	(19,883,441,413)	-1	(15,001,879,983)	-1	(4,881,561,430)	33
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>829,054,344,415</b>	<b>52</b>	<b>766,314,073,366</b>	<b>48</b>	<b>62,740,271,049</b>	<b>8</b>
<b>INVERSIONES E INSTRUMENTOS DERIVADOS</b>	<b>45,201,649,707</b>	<b>3</b>	<b>38,010,937,473</b>	<b>2</b>	<b>7,190,712,234</b>	<b>19</b>
INVERSIONES ADM. DE LIQUIDEZ AL COSTO	-	0	38,010,937,473	2	(38,010,937,473)	-100
INVERSIONES EN ASOCIADAS CONTABILIZADAS	45,201,649,707	3	-	0	45,201,649,707	100
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>381,691,549,606</b>	<b>24</b>	<b>348,933,568,220</b>	<b>22</b>	<b>32,757,981,386</b>	<b>9</b>
TERRENOS	102,302,353,915	6	102,302,353,915	6	-	0
CONSTRUCCIONES EN CURSO	24,923,486,449	2	12,479,556,250	1	12,443,930,199	100
MAQUINARIA, PLANTA Y EQUIPO EN MONTAJE	9,221,029,547	1	8,626,173,816	1	594,855,731	7
BIENES MUEBLES EN BODEGA	1,116,228,616	0	3,573	0	1,116,225,043	100
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO EN MANTENIMIENTO	3,238,010,069	0	3,594,251,999	0	(356,241,930)	-10
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO NO EXPLOTADOS	33,448,110,348	2	34,268,329,439	2	(820,219,091)	-2
EDIFICACIONES	148,342,434,476	9	149,036,197,168	9	(693,762,692)	0
PLANTAS, DUCTOS Y TÚNELES	8,494,376,483	1	8,494,376,483	1	-	0
REDES, LÍNEAS Y CABLES	9,749,096,664	1	9,892,339,549	1	(143,242,885)	-1
MAQUINARIA Y EQUIPO	265,132,748,875	16	230,577,497,168	14	34,555,251,707	15
EQUIPO MÉDICO Y CIENTÍFICO	29,752,057,622	2	26,212,084,728	2	3,539,972,894	14
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	10,582,874,434	1	10,543,615,114	1	39,259,320	0
EQUIPOS DE COMUNICACIÓN Y COMPUTACIÓN	28,129,642,423	2	21,799,406,476	1	6,330,235,947	29
EQUIPOS DE TRANSPORTE, TRACCIÓN Y ELEVACIÓN	15,058,054,555	1	15,703,071,161	1	(645,016,606)	-4
EQUIPOS DE COMEDOR, COCINA, DESPENSA Y HOTELERÍA	1,102,396,775	0	1,128,663,807	0	(26,267,032)	-2
BIENES DE ARTE Y CULTURA	480,342,208	0	-	0	480,342,208	100
DEPRECIACION ACUMULADA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (CR)	(292,284,971,376)	-18	(285,561,297,306)	18	(6,723,674,070)	2
DETERIORO PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	(17,096,722,477)	-1	(163,055,120)	0	(16,933,667,357)	10,385
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>402,161,145,102</b>	<b>25</b>	<b>379,369,567,673</b>	<b>24</b>	<b>22,791,577,429</b>	<b>6</b>
PLAN DE ACTIVOS BENEFICIOS POSEMPLEO	107,317,486,073	7	102,237,862,750	6	5,079,623,323	5
BIENES Y SERVICIOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1,511,470,757	0	29,204,203,214	2	(27,692,732,457)	-95
AVANCES Y ANTICIPOS ENTREGADOS	2,187,431,330	0	4,530,922,118	0	(2,343,490,788)	-52
ANTICIPOS, RETENCIONES Y SALDOS A FAVOR POR IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	55,921,673,517	3	55,585,386,782	3	336,286,735	1
RECURSOS ENTREGADOS EN ADMINISTRACIÓN	214,841,215,485	13	165,658,785,694	10	49,182,429,791	30
DÉPOSITOS ENTREGADOS EN GARANTÍA	29,270,340	0	-	0	29,270,340	100
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1,323,397,095	0	1,323,397,095	0	-	0
ACTIVOS INTANGIBLES	25,642,767,227	2	24,384,550,273	2	1,258,216,954	5

AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLES (CR)	(19,896,342,229)	-1	(17,866,624,795)	-1	(2,029,717,434)	11
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	6,710,709,630	0	14,311,084,542	1	(7,600,374,912)	-53
ACTIVOS DIFERIDOS	6,572,065,877	0	-	0	6,572,065,877	100
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,609,297,468,260</b>	<b>100</b>	<b>1,609,833,822,210</b>	<b>100</b>	<b>(536,353,950)</b>	<b>0</b>
<b>P A S I V O</b>	<b>2,024</b>	<b>%</b>	<b>2,023</b>	<b>%</b>	<b>V A R I A C I Ó N</b>	<b>%</b>
<b>C O R R I E N T E</b>	<b>358,606,510,136</b>	<b>22</b>	<b>426,010,443,756</b>	<b>26</b>	<b>(67,403,933,620)</b>	<b>-16</b>
<b>C U E N T A S P O R P A G A R</b>	<b>92,151,033,906</b>	<b>6</b>	<b>166,753,469,224</b>	<b>10</b>	<b>(74,602,435,318)</b>	<b>-45</b>
ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS NACIONALES	35,402,082,119	2	60,684,630,868	4	(25,282,548,749)	-42
ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS DEL EXTERIOR	2,097,301,543	0	20,009,085,277	1	(17,911,783,734)	-90
RECURSOS A FAVOR DE TERCEROS	14,261,049,013	1	19,472,561,924	1	(5,211,512,911)	-27
DESCUENTOS DE NÓMINA	1,028,428,216	0	942,640,679	0	85,787,537	9
RETENCIÓN EN LA FUENTE E IMPUESTO DE TIMBRE	4,022,492,438	0	6,660,910,108	0	(2,638,417,670)	-40
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y TASAS	-	0	-	0	-	100
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO – IVA	6,119,364,570	0	8,300,028,748	1	(2,180,664,178)	-26
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	29,220,316,007	2	50,683,611,620	3	(21,463,295,613)	-42
<b>BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS</b>	<b>22,353,651,188</b>	<b>1</b>	<b>17,747,710,797</b>	<b>1</b>	<b>4,605,940,391</b>	<b>26</b>
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS A CORTO PLAZO	22,353,651,188	1	17,747,710,797	1	4,605,940,391	26
<b>PROVISIONES</b>	<b>103,516,583,043</b>	<b>6</b>	<b>115,971,831,925</b>	<b>7</b>	<b>(12,455,248,882)</b>	<b>-11</b>
LITIGIOS Y DEMANDAS	29,582,206,522	2	5,781,136,745	0	23,801,069,777	412
PROVISIONES DIVERSAS	73,934,376,521	5	110,190,695,180	7	(36,256,318,659)	-33
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>140,585,241,999</b>	<b>9</b>	<b>125,537,431,810</b>	<b>8</b>	<b>15,047,810,189</b>	<b>12</b>
AVANCES Y ANTIPOPOS RECIBIDOS	132,912,013,136	8	99,202,931,059	6	33,709,082,077	34
PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	7,673,228,863	0	26,334,500,751	2	(18,661,271,888)	-71
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>278,721,664,140</b>	<b>17</b>	<b>275,781,323,586</b>	<b>17</b>	<b>2,940,340,554</b>	<b>1</b>
BENEFICIOS POSEMPLEO – PENSIONES	88,537,276,227	6	94,146,795,137	6	(5,609,518,910)	-6
OTROS BENEFICIOS POSEMPLEO	469,615,213	0	437,683,584	0	31,931,629	7
RECURSOS RECIBIDOS EN ADMINISTRACIÓN	189,714,772,700	12	181,196,844,865	11	8,517,927,835	5
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>637,328,174,276</b>	<b>40</b>	<b>701,791,767,342</b>	<b>44</b>	<b>(64,463,593,066)</b>	<b>-9</b>
<b>P A T R I M O N I O</b>	<b>971,969,293,984</b>	<b>60</b>	<b>908,042,054,868</b>	<b>56</b>	<b>63,927,239,116</b>	<b>7</b>
CAPITAL FISCAL	804,671,528,919	50	689,146,544,189	43	115,524,984,730	17
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-	0	-	0	-	0
RESULTADO DEL EJERCICIO	91,999,213,647	6	150,757,897,437	9	(58,758,683,790)	-39
GANANCIAS PARTICIPACION PATRIMONIAL	(979,947,133)	0	-	0	(979,947,133)	100
GANANCIAS O PÉRDIDAS BENEFICIOS POSEMPLEO	76,278,498,551	5	68,137,613,242	4	8,140,885,309	12

<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,609,297,468,260</b>	<b>100</b>	<b>1,609,833,822,210</b>	<b>100</b>	<b>(536,353,950)</b>	<b>0</b>
<b>CUENTAS DE ORDEN</b>						
LITIGIOS Y MECANISMOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	3,674,081,093	77	3,631,772,677	71	42,308,416	1
BIENES ENTREGADOS EN CUSTODIA	131,640,514	3	469,250,973	9	(337,610,459)	-72
BIENES Y DERECHOS RETIRADOS	844,316,390	18	844,316,390	16	-	0
RESPONSABILIDADES EN PROCESO	121,036,488	3	192,364,259	4	(71,327,771)	-37
ACTIVOS CONTINGENTES POR CONTRA (CR)	(3,674,081,093)	-77	(3,631,772,677)	-71	(42,308,416)	1
DEUDORAS DE CONTROL POR CONTRA (CR)	(1,096,993,392)	-23	(1,505,931,622)	-29	408,938,230	-27
LITIGIOS Y MECANISMOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	30,921,149,678	10	21,030,331,820	9	9,890,817,858	47
LIQUIDACION PROVISIONAL DE BONOS PENSIONALES	53,373,630,891	17	65,550,124,402	28	(12,176,493,511)	-19
OTRAS CUENTAS ACREEDORAS DE CONTROL	239,033,325,456	74	151,636,819,910	64	87,396,505,546	58
PASIVOS CONTINGENTES POR CONTRA (DB)	(30,921,149,678)	-10	(21,030,331,820)	-9	(9,890,817,858)	47
ACREEDORAS DE CONTROL POR CONTRA (DB)	(292,406,956,347)	-90	(217,186,944,312)	-91	(75,220,012,035)	35



Cont. Pub. BRIGITTE MELO SUÁREZ  
Directora de Contabilidad Industria Militar  
C.C. 52.260.297 de Bogotá  
Tarjeta Profesional 87516-T



Coronel (R) JUAN CARLOS MAZO GIRALDO  
Presidente de la Industria Militar  
C. C. 79.417.317 de Pensilvania

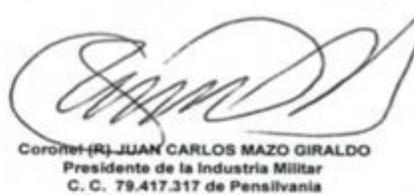


### 13.20. Estado de Resultados al 30 de noviembre de 2024

DETALLE	2024		%	2023		%	VARIACIÓN	
<b>VENTAS BRUTAS</b>		<b>669,690,922,890</b>			<b>823,712,957,730</b>			<b>(154,022,034,840)</b>
BIENES PRODUCIDOS	619,296,344,648			731,041,925,698			(111,745,581,050)	
BIENES COMERCIALIZADOS	37,680,676,795			74,263,130,246			(36,582,453,451)	
OTROS SERVICIOS	12,713,901,447			18,407,901,786			(5,694,000,339)	
<b>MENOS :</b>								
DEVOLUCIONES, REBAJAS Y DCTOS EN VENTA DE BIENES (DB)		2,448,259,591			3,021,555,797			(573,296,206)
DEVOLUCIONES, REBAJAS Y DCTOS EN VENTA DE SERVICIOS (DB)		1,620,000			2,191,794		-	(571,794)
<b>VENTAS NETAS</b>		<b>667,241,043,299</b>	<b>100</b>		<b>820,689,210,139</b>	<b>100</b>		<b>(153,448,166,840)</b>
<b>MENOS :</b>								
BIENES PRODUCIDOS	393,073,828,271		64	476,160,401,324		65	(83,086,573,053)	
BIENES COMERCIALIZADOS	16,697,207,610		44	46,935,447,343		63	(30,238,239,733)	
OTROS SERVICIOS	399,454,797		3	675,170,315		4	(275,715,518)	
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>410,170,490,678</b>	<b>61</b>		<b>523,771,018,982</b>	<b>64</b>		<b>(113,600,528,304)</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>257,070,552,621</b>	<b>39</b>		<b>296,918,191,157</b>	<b>36</b>		<b>(39,847,638,536)</b>
<b>MENOS :</b>								
DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN	102,261,576,901		15	73,116,122,683		9	29,145,454,218	
DE VENTAS	27,094,738,456		4	27,991,609,298		3	(896,870,842)	
DETERIORO, DEPRECIACIONES, AMORTIZACIONES Y PROVISIONES	17,168,141,716		3	15,418,235,631		2	1,749,906,085	
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN OPERACIÓN Y VENTAS</b>		<b>146,524,457,073</b>	<b>22</b>		<b>116,525,967,612</b>	<b>14</b>		<b>29,998,489,461</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>110,546,095,548</b>	<b>17</b>		<b>180,392,223,545</b>	<b>22</b>		<b>(69,846,127,997)</b>
<b>MAS :</b>								
FINANCIEROS	34,722,196,601		5	58,782,202,121		7	(24,060,005,520)	
AJUSTE POR DIFERENCIA EN CAMBIO	3,820,467,792		1	7,130,546,162		1	(3,310,078,370)	
INGRESOS DIVERSOS	3,459,351,067		1	9,008,967,656		1	(5,549,616,589)	
REVERSION DEL DETERIORO DE VALOR	-			529,572,446			(529,572,446)	

REVERSION DE PROVISIONES	285,486,780						
<b>OTROS INGRESOS</b>		<b>42,287,502,240</b>	<b>6</b>		<b>75,451,288,385</b>	<b>9</b>	<b>(33,163,786,145)</b>
<b>MENOS:</b>							
COMISIONES	472,469,460		0	367,358,520		0	105,110,940
AJUSTE POR DIFERENCIA EN CAMBIO	4,115,713,443		1	6,477,890,738		1	(2,362,177,295)
FINANCIEROS	4,094,878,617		1	2,801,299,873		0	1,293,578,744
PERDIDAS PARTICIPACION PATRIMONIAL	22,977,865		0	-		0	22,977,865
GASTOS DIVERSOS	2,590,306,638		0	14,261,735,973		2	(11,671,429,335)
GASTOS POR SUBVENCIONES	-			-			-
<b>OTROS GASTOS</b>		<b>11,296,346,023</b>	<b>2</b>		<b>23,908,285,104</b>	<b>3</b>	<b>(12,611,939,081)</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>141,537,251,765</b>	<b>21</b>		<b>231,935,226,826</b>	<b>28</b>	<b>(90,397,975,061)</b>
<b>MENOS :</b>							
PROVISIÓN IMPORRENTA	49,538,038,118			81,177,329,389		10	(31,639,291,271)
<b>TOTAL PROVISIÓN</b>		<b>49,538,038,118</b>	<b>7</b>		<b>81,177,329,389</b>	<b>10</b>	<b>(31,639,291,271)</b>
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>		<b>91,999,213,647</b>	<b>14</b>		<b>150,757,897,437</b>	<b>18</b>	<b>(58,758,683,790)</b>

  
 Cont. Pub. BRIGITTE MELO SUAREZ  
 Directora de Contabilidad Industria Militar  
 C.C. 52.280.297 de Bogotá  
 Tarjeta Profesional 87516-1

  
 Coronel (R) JUAN CARLOS MAZO GIRALDO  
 Presidente de la Industria Militar  
 C. C. 79.417.317 de Pensilvania

