

Al contestar cite estos datos:
Radicado No: 03.233.189
Fecha Elaboración: 28/07/2026 08:31

ASUNTO : IM OC DCC GME RESPUESTA A PQRSF No 03.222.133 SEÑOR MILTON TORRES

PARA : OFICINA DE GESTIÓN Y CUMPLIMIENTO

DE : GERENCIA DE MERCADEO

C.C : MILTON TORRES

En respuesta a la PQRSF instaurada por el señor Milton Torres, el pasado 30 de junio del 2026 mediante radicado No 03.222.133, nos permitimos dar respuesta de acuerdo a la información suministrada por las diferentes Oficinas y Vicepresidencias de la Industria Militar mediante los siguientes insumos:

- Oficio 03.232.262 remitido por la Vicepresidencia de Operaciones
- Correo electrónico del pasado 01/07/2026 emitido por la Gerencia de Talento Humano
- Oficio 03.224.282 remitido por la Gerencia Financiera
- Oficio 03.227.84 remitido por la Oficina de Planeación
- Correo electrónico del pasado 27/07/2026 emitido por la Gerencia de Ventas
- Correo electrónico del pasado 14/07/2026 emitido por Exportaciones
- Correo electrónico del pasado 10/07/2026 emitido por la Dirección de Productos Manufacturados

Preguntas y respuestas

1. **Ventas** ¿Cómo explica INDUMIL el comportamiento de las ventas de 2025 frente al último año de mayor desempeño y qué decisiones concretas de gestión contribuyeron a ese resultado?

RTA/ Durante 2025, la facturación estuvo liderada por la línea de explosivos y emulsiones, la cual alcanzó los 600.547 millones de pesos COP consolidándose como la principal fuente de ingresos comerciales al alcanzar un 80% de participación en el total de las ventas.

El comportamiento de las ventas de la línea de explosivos y emulsiones durante 2025 respondió a una combinación de factores internos y externos influenciado por la dinámica de los sectores minero, de infraestructura y obras civiles, así como por las condiciones regulatorias asociadas a la comercialización de explosivos.



SC-537 L. 2, 3



SA-344 L. 2, 3



OS-396 L. 2, 3



Importador - Res. 011940
Exportador - Res. 011941

Industria Militar - INDUMIL

www.indumil.gov.co

Oficinas Centrales Bogotá, Colombia | Calle 44 No 54 - 11 CAN

Fábrica de Explosivos "Antonio Ricaurte" Sibató | Costado Occidental Represa el Muña

Fábrica General "José María Córdova" Soacha - Cundinamarca | Cra. 17 No 30 - 211 sur Ciudad Latina

Fábrica "Santa Bárbara" Sogamoso - Boyacá | Calle 54, No 10 D - 10.

Tel. 57 (1) 220-7800

indumil@indumil.gov.co / politicapresupuestal@indumil.gov.co / saytransparente@indumil.gov.co

No. 03.233.189

ASUNTO : IM OC DCC GME RESPUESTA A PQRSF No 03.222.133 SEÑOR MILTON TORRES

Desde la gestión comercial, La Industria Militar implementó acciones orientadas a fortalecer el relacionamiento con los clientes especialmente estratégicos, así:

- Realizar seguimiento permanente a la demanda.
- Optimizar la planeación de entregas.
- Mejorar la articulación entre las áreas comercial, logística y producción.
- Se desarrolló un acompañamiento continuo a los clientes durante los procesos de autorización y programación de despachos, con el fin de garantizar la continuidad del suministro.

Estas decisiones permitieron mantener la presencia de la Empresa en el mercado minero y atender oportunamente los requerimientos de los clientes, fortaleciendo la competitividad de la línea de explosivos y emulsiones, contribuyendo al comportamiento observado en las ventas de 2025.

2. Exportaciones ¿Qué resultados concretos obtuvo la estrategia exportadora y cuáles metas de exportación fueron efectivamente cumplidas?

RTA/ Volumen y Valor de Exportación Consolidado: Se logró un volumen total de exportación de 2.141.078 unidades / cantidades, generando un valor neto facturado consolidado de \$9.760.550.335 millones de pesos.

Concentración de Destinos: La estrategia muestra un fuerte posicionamiento y concentración en la región del Caribe y América Latina, distribuyéndose el 100% de los ingresos en los siguientes destinos:

República Dominicana: Se consolida como el principal destino de exportación de la estrategia, abarcando de forma agregada el 41.95% de la participación total del mercado (distribuido en un 39.11% en su sector de defensa/institucional y un 2.84% en su ejército nacional), con un volumen de 500.777 unidades y una facturación conjunta de \$4.093.767.392 millones de pesos.

Ecuador (Explocen C.A.): Representa el segundo destino clave con un 27.84% de la participación total. Destaca por ser el destino con el mayor volumen físico de mercancías movilizadas, alcanzando 1.366.901 unidades y una facturación de \$2.717.497.248 millones de pesos.

Región Caribe (Orica Caribe S.A.): Aporta el 25.62% de la facturación total, con 90.400 unidades exportadas y un valor de \$2.500.727.921 millones de pesos.

Otros Mercados Internacionales (Universal Ordnance): Representa el 4.60% restante de la estrategia exportadora, con 183.000 unidades y una facturación de \$448.557.774 millones de pesos.

Diversificación de Portafolio: Se logró la colocación internacional de una variedad de 13 referencias de productos y servicios especializados.

3. EBITDA ¿Cómo concluye INDUMIL que hubo fortalecimiento institucional cuando el EBITDA refleja una menor capacidad de generación de valor frente a periodos anteriores?

RTA/ Tras la contracción de 2024 (\$148.965 millones), la gestión revertió la tendencia a la baja en 2025 alcanzando un EBITDA real de \$157.512 millones. Esto significó un crecimiento del 5.7% respecto al año anterior y un 97.4% de cumplimiento frente a la meta anual (\$161.782 millones). Desde la óptica del control público, un logro superior al 95% califica como un desempeño altamente satisfactorio.

Industria Militar - INDUMIL

www.indumil.gov.co

Oficinas Centrales Bogotá, Colombia | Calle 44 No 54 – 11 CAN

Fábrica de Explosivos "Antonio Ricaurte" Sibató | Costado Occidental Represa el Muña

Fábrica General "José María Córdova" Soacha – Cundinamarca | Cra. 17 No 30 – 211 sur Ciudad Latina

Fábrica "Santa Bárbara" Sogamoso – Boyacá | Calle 54. No 10 D – 10.

Tel. 57 (1) 220-7800

indumil@indumil.gov.co / notificacionesjudiciales@indumil.gov.co / so.transparencia@indumil.gov.co

No. 03.233.189

ASUNTO : IM OC DCC GME RESPUESTA A PQRSF No 03.222.133 SEÑOR MILTON TORRES

Desde una lectura estratégica, esto significa que la empresa ha demostrado resiliencia frente a un entorno adverso, capacidad de corrección oportuna y disciplina en la ejecución presupuestal atributos que constituyen en el logro de una gestión institucional sólida y sostenible.

4. **Utilidad operacional** ¿Cuál habría sido el resultado de INDUMIL durante 2025 considerando únicamente la utilidad operacional y excluyendo efectos no operacionales?

RTA/ El resultado de los indicadores demuestra una gestión exitosa por lograr un 86.3% del EBITDA acumulado de la MEGA 2023-2026, cumplir 97.4% de la meta 2025 y duplicar la inversión estratégica. Esto demuestra el poder de reacción de la industria frente a las adversidades que afronta el mercado mundial y el aprovisionamiento de materias primas.

Este resultado demuestra eficiencia en las plantas de producción y en la estrategia comercial las cuales absorbieron los sobrecostos y las crisis de abastecimiento de materias primas a nivel mundial. Sirve para confirmar que el resultado netamente industrial no solo fue exitoso, sino que generó flujo de caja suficiente para duplicar la inversión estratégica, consolidando una operación eficiente que blinda la viabilidad y el valor a largo plazo de la empresa frente a la incertidumbre del entorno.

5. **Resultado real del negocio** ¿Qué indicador considera la administración como la mejor evidencia del desempeño real de la operación industrial durante 2025?

RTA/ El cumplimiento del programa de producción constituye el indicador más pertinente para reflejar el desempeño real de la operación industrial. al evaluar la capacidad de respuesta de las unidades de negocio frente a las metas establecidas. En 2025, este indicador cerró en 83,3%, lo que evidencia que la operación no alcanzó el volumen de ejecución física proyectado, debido a factores internos y externos relacionados con procesos administrativos, disponibilidad de materias primas y la puesta en marcha de nuevos proyectos de producto, entre otras.

Como complemento, el índice de calidad confirma el estándar bajo el cual operó la industria durante la vigencia, con un resultado en nivel "Satisfactorio" y una tasa de fallas por debajo del 1%; así, aunque la operación industrial entregó productos con excelentes niveles de calidad, la maquinaria y los procesos productivos registraron una eficiencia y capacidad de ejecución por debajo de lo esperado para el año.

6. **Operación y eficiencia** ¿Qué indicadores demuestran que durante 2025 mejoró la eficiencia operativa y la productividad de la empresa?

RTA/ El margen de utilidad neta de Indumil alcanzó el 20,3% en 2025, el periodo más alto en lo corrido del cuatrienio, superando el 15,1% registrado en 2023 y el 9,6% de 2024. Este resultado estuvo acompañado de un crecimiento significativo de la utilidad neta, que ascendió a COP 158.743 millones, lo que representa un incremento del 105,8% frente a los COP 77.116 millones obtenidos en 2024. En conjunto, estos resultados reflejan un fortalecimiento de la capacidad de la empresa para transformar sus ingresos en utilidades y generar valor de manera sostenible.

Este desempeño adquiere mayor relevancia al compararlo con el comportamiento de las principales empresas del país. De acuerdo con el análisis elaborado a partir de la información de la Superintendencia de Sociedades, el margen neto promedio de las 1.000 empresas más grandes de Colombia fue de 7,62% en 2024, mientras que el sector manufacturero registró un margen cercano al 3,9%. En este contexto, el margen de utilidad neta alcanzado por Indumil en 2025 (20,3%) se sitúa ampliamente por encima de dichos

Industria Militar - INDUMIL

www.indumil.gov.co

Oficinas Centrales Bogotá, Colombia | Calle 44 No 54 – 11 CAN

Fábrica de Explosivos "Antonio Ricaurte" Sibate | Costado Occidental Represa el Muña

Fábrica General "José María Córdova" Soacha – Cundinamarca | Cra. 17 No 30 – 211 sur Ciudad Latina

Fábrica "Santa Bárbara" Sogamoso – Boyacá | Calle 54. No 10 D – 10.

Tel. 57 (1) 220-7800

indumil@indumil.gov.co / notificacionesjudiciales@indumil.gov.co / soytransparente@indumil.gov.co

No. 03.233.189

ASUNTO : IM OC DCC GME RESPUESTA A PQRSF No 03.222.133 SEÑOR MILTON TORRES

referentes, evidenciando una sólida capacidad para generar rentabilidad a partir de sus ventas y una gestión financiera altamente eficiente.

7. **Capacidad instalada** ¿Cuál fue el nivel real de utilización de capacidad instalada durante 2025 y cuál fue el impacto económico asociado?

RTA/ Utilización de capacidad instalada e impacto económico (Vigencia 2025)

El presente informe analiza los niveles de utilización de la capacidad instalada correspondientes al año 2025 en las diferentes plantas de producción, evaluando factores operativos, logísticos y de mercado que incidieron en el desempeño industrial y su impacto económico.

Fábrica General José María Córdova (FAGECOR)

Durante la vigencia 2025, la operación logró el cumplimiento de los compromisos contractuales estratégicos (incluyendo el suministro a República Dominicana, la adición al Contrato Plurianual y el Plan Catatumbo).

PRODUCTO	UND	PRODUCCIÓN 2025	% UTILIZACIÓN
FUSIL	Und	4.381	40%
REPUESTOS FUSIL	Und	113.211	-
ESCOPETAS	Und	150	38%
REVÓLVER CAL. 38	Und	1.323	26%
PISTOLA CÓRDOVA CAL. 9mm	Und	5.963	58%
MUNICIÓN GUERRA CAL. 5,56 mm	Und	10.072.522	47%
MUNICIÓN DEFENSA PERSONAL	Und	1.285.441	5,4%
MUNICIÓN ESCOPETA	Und	2.666.728	18%
CARTUCHO CAÑÓN DISRUPTOR	Und	0	0,0%
PIEZAS FASAB	Und	176.900	12,4%
PIEZAS FEXAR	Und	970.000	104%
CARRETE PLÁSTICO	Und	8.000	-

Nivel de utilización de capacidad instalada (2025)

- **Línea de Armas:** La fabricación de fusiles registró una utilización del 40% (4.381 unidades), complementada con una producción de 113.211 repuestos para fusil. Las escopetas alcanzaron una capacidad utilizada del 38% (150 unidades), los revólveres cal. 38 registraron el 26% (1.323 unidades) y las pistolas Córdova cal. 9mm ascendieron al 58% (5.963 unidades).
- **Línea de Municiones:** La munición de guerra cal. 5,56 mm operó al 47% de su capacidad (10.072.522 unidades); la munición de defensa personal registró un 5,4% (1.285.441 unidades); y la munición para escopeta se situó en un 18% (2.666.728 unidades). La línea de cartuchos para cañón disruptor no reportó utilización (0,0% con 0 unidades).
- **Otras Producciones:** La fabricación de piezas FASAB registró una capacidad del 12,4% (176.900 unidades), las piezas FEXAR alcanzaron un 104% (970.000 unidades) y se produjeron 8.000 unidades de carrete plástico.

Fábrica de Explosivos Antonio Ricaurte (FEXAR)

Industria Militar - INDUMIL

www.indumil.gov.co

Oficinas Centrales Bogotá, Colombia | Calle 44 No 54 – 11 CAN

Fábrica de Explosivos "Antonio Ricaurte" Sibate | Costado Occidental Represa el Muña

Fábrica General "José María Córdova" Soacha – Cundinamarca | Cra. 17 No 30 – 211 sur Ciudad Latina

Fábrica "Santa Bárbara" Sogamoso – Boyacá | Calle 54, No 10 D – 10.

Tel. 57 (1) 220-7800

indumil@indumil.gov.co / reclamospresidenciales@indumil.gov.co / segitransparente@indumil.gov.co

No. 03.233.189

ASUNTO : IM OC DCC GME RESPUESTA A PQRSF No 03.222.133 SEÑOR MILTON TORRES

En 2025, la operación productiva reconfiguró sus líneas de trabajo para adaptarse a las variaciones de la demanda del mercado y cumplir con las obligaciones contractuales vigentes.

PRODUCTO	UND	PRODUCCIÓN AÑO 2025	% DE UTILIZACIÓN
ANFO FEXAR	Kg	3.597.475	23,1%
EMULSIÓN ENCARTUCHADA	Kg	2.548.355	29,3%
INDUGEL PLUS A.P.	Kg	2.118.675	73,7%
INDUGEL PLUS PERMISIBLE	Kg	309.175	
SISMIGEL	und	4.112	0,4%
PRECORTE	und	12.833	40,5%
INDUGEL A.V 800	Kg	4.000	5,1%
PENTOFEX NACIONAL Y EXPORTACIÓN	und	813.030	56,9%
MECHA SEGURIDAD NAL - EXP - FUERZAS	mt	6.308.500	73,6%
CORDÓN DETONANTE NAL - EXP - FUERZAS	mt	3.190.251	66,9%
ENSAMBLE DETONADORES	und	3.052.528	45,8%
PRODUCTOS MILITARES	und	15.687	30,7%
PRODUCTOS ESPECIALES	und	19	0,3%
EMULSIÓN COPRODUCCIÓN INDUMIL - CERROMATOSO	Kg	465.787	30,8%
EMULSIÓN COPRODUCCIÓN INDUMIL - DRUMMOND	Kg	62.641.447	57,2%
ANFO DRUMMOND	Kg	14.856.515	45,9%
EMULSIÓN L GASIFICABLE	Kg	3.515.266	29,3%

Nivel de utilización de capacidad instalada (2025)

- **Explosivos:** El ANFO FEXAR registró una utilización del 23,1% (3.597.475 kg) y la Emulsión Encartuchada el 29,3% (2.548.355 kg). Las referencias Indugel Plus A.P. e Indugel Plus Permissible alcanzaron de forma conjunta una utilización del 73,7% (2.118.675 kg y 309.175 kg, respectivamente). Sismigel operó al 0,4% (4.112 unidades), Precorte al 40,5% (12.833 unidades) e Indugel A.V 800 al 5,1% (4.000 kg).
- **Accesorios de voladura y productos especiales:** La línea Pentofex (Nacional y Exportación) obtuvo un 56,9% de utilización (813.030 unidades); la Mecha de Seguridad un 73,6% (6.308.500 mt); el Cordón Detonante un 66,9% (3.190.251 mt); y el Ensamble de Detonadores No Eléctricos y Eléctricos un 45,8% (3.052.528 unidades). Por su parte, Productos Militares alcanzó un 30,7% (15.687 unidades) y Productos Especiales un 0,3% (19 unidades).
- **Coproducción y Plantas Descentralizadas:** En la coproducción Indumil-Cerromatoso se registró una utilización del 30,8% (465.787 kg). En el convenio con Drummond, la emulsión alcanzó un 57,2% (62.641.447 kg) y el ANFO Drummond un 45,9% (14.856.515 kg). La Emulsión L Gasificable registró un 29,3% de capacidad (3.515.266 kg).

Fábrica Santa Bárbara (FASAB)

Durante 2025, la fábrica centró su estrategia operacional en la optimización del uso de semielaborados compartidos para dar cumplimiento a los requerimientos contractuales.

Industria Militar - INDUMIL

www.indumil.gov.co

Oficinas Centrales Bogotá, Colombia | Calle 44 No 54 – 11 CAN

Fábrica de Explosivos "Antonio Ricaurte" Sibate | Costado Occidental Represa el Muña

Fábrica General "José María Córdova" Soacha – Cundinamarca | Cra. 17 No 30 – 211 sur Ciudad Latina

Fábrica "Santa Bárbara" Sogamoso – Boyacá | Calle 54. No 10 D – 10.

Tel. 57 (1) 220-7800

indumil@indumil.gov.co / notificac.gesjudicia.es@indumil.gov.co / sovtransparente@indumil.gov.co

No. 03.233.189

ASUNTO : IM OC DCC GME RESPUESTA A PQRSF No 03.222.133 SEÑOR MILTON TORRES

PRODUCTO	UND	PRODUCCIÓN AÑO 2025	% DE UTILIZACIÓN
PRODUCCIÓN ANFO	kg	2.674.885	41%
GRANADA DE MANO IM 26 - HE.	und	3.023	16%
GRANADA DE MANO PRÁCTICA IMC-3	und	4.081	98%
ESPOLETA ENSAMBLADA GRANADA MANO 3	und	18.171	65%
GRANADA DE 40MM H.E A.P	und	3.394	6%
GRANADA DE 40MM PRÁCTICA FUMÍGENA	und	11.052	23%
GRANADA PARA MORTERO DE 60mm HE T.C.	und	1.459	98%
GRANADA MORTERO 60 mm Estándar	und	242	2%
GRANADA DE 60 mm PRACTICA 8 ESPOLETA	und	102	5%
GRANADA PARA MORTERO 81 mm HE	und	505	5%
CONJUNTO ESPOLETA EEN/EEC BOMBA V2	und	338	8%
MUNICIÓN SOLTADA	und	2.000	43%

Nivel de utilización de capacidad instalada (2025)

- **Líneas de alta utilización:** Destacó la optimización en las líneas de Granada de Mano Práctica IMC-3 con un 98% de utilización (4.081 unidades) y Granada para Mortero de 60mm HE Tipo COM con un 98% (1.459 unidades).
- **Otras líneas de producción:** La producción de ANFO registró un 41% de capacidad utilizada (2.674.885 kg); el Ensamble de Espoleta Granada de Mano IM 3 Práctica alcanzó el 65% (18.171 unidades); la Granada de Mano IM 26 - HE obtuvo un 16% (3.023 unidades); la Granada de 40mm Práctica Fumígena se situó en el 23% (11.052 unidades); y la Munición Soltada registró un 43% (2.000 unidades).
- **Líneas afectadas:** Presentaron bajos niveles de aprovechamiento la Granada de 40mm H.E. A.P. (6% con 3.394 unidades), el Conjunto Espoleta EEN/EEC Bomba MK V2 (8% con 338 unidades), la Granada de 60 mm Práctica con 8 Espoleta (5% con 102 unidades), la Granada para Mortero 81 mm HE (5% con 505 unidades) y la Granada Mortero 60 mm Estándar (2% con 242 unidades).

Impacto económico informe de gestión 2025

A continuación, se amplía el impacto económico agregado para cada una de las líneas de producción, correspondientes al cumplimiento general en ventas netas que alcanzó los \$781.695 millones (77,96% frente a lo proyectado de \$1.002.749 millones):

- **Explosivos:**
 - **Ingresos Reales 2025:** \$356.843 millones.
 - **Ingresos Proyectados:** \$420.580 millones.
 - **Cumplimiento:** 84,85%.
 - **Participación:** 45,65%.
 - **Impacto Asociado:** Esta línea constituye el núcleo de ingresos de la Entidad y mantiene un cumplimiento superior al 80%.
- **Emulsiones:**

Industria Militar - INDUMIL

www.indumil.gov.co

Oficinas Centrales Bogotá, Colombia | Calle 44 No 54 - 11 CAN

Fábrica de Explosivos "Antonio Ricaurte" Sibate | Costado Occidental Represa el Muña

Fábrica General "José María Córdova" Soacha - Cundinamarca | Cra. 17 No 30 - 211 sur Ciudad Latina

Fábrica "Santa Bárbara" Sogamoso - Boyacá | Calle 54. No 10 D - 10.

Tel. 57 (1) 220-7800

Indumil@indumil.gov.co / notificacionesjudiciales@indumil.gov.co / soytransparente@indumil.gov.co

No. 03.233.189

ASUNTO : IM OC DCC GME RESPUESTA A PQRSF No 03.222.133 SEÑOR MILTON TORRES

- **Ingresos Reales 2025:** \$243.704 millones.
- **Ingresos Proyectados:** \$322.364 millones.
- **Cumplimiento:** 75,60%.
- **Participación:** 31,18%.
- **Impacto Asociado:** Registró impactos derivados de los ajustes operativos de grandes consumidores (Cerrejón y Drummond), los cuales fueron ocasionados por la volatilidad en precios internacionales y el incremento en costos logísticos.

• **Productos Militares:**

- **Ingresos Reales 2025:** \$96.450 millones.
- **Ingresos Proyectados:** \$87.452 millones.
- **Cumplimiento:** 110,29%.
- **Participación:** 12,34%.
- **Impacto Asociado:** A pesar de la consolidación de contratos con la Fuerza Pública, su ejecución se vio limitada por la volatilidad en el suministro de insumos críticos necesarios para la fabricación de fusiles y munición.

• **Armas:**

- **Ingresos Reales 2025:** \$36.415 millones.
- **Ingresos Proyectados:** \$78.356 millones.
- **Cumplimiento:** 46,47%.
- **Participación:** 4,66%.
- **Impacto Asociado:** Presentó un cumplimiento crítico debido a factores externos vinculados con las novedades tecnológicas en el sistema SIAEM 2.0 y a las restricciones regulatorias de la Superintendencia de Vigilancia para la renovación de armas.

• **Municiones:**

- **Ingresos Reales 2025:** \$14.332 millones.
- **Ingresos Proyectados:** \$29.305 millones.
- **Cumplimiento:** 48,91%.
- **Participación:** 1,83%.
- **Impacto Asociado:** Registró la mayor caída porcentual proyectada en el periodo como consecuencia directa de la crisis de suministros en el mercado global, específicamente por la escasez de pólvora y fulminantes.

• **Metalmecánica:**

- **Ingresos Reales 2025:** \$5.206 millones.
- **Ingresos Proyectados:** \$5.824 millones.
- **Cumplimiento:** 89,39%.
- **Participación:** 0,67%.

8. Inversiones ¿Qué inversiones ejecutadas durante 2025 generaron resultados medibles en ingresos, productividad, operación o rentabilidad?

Industria Militar - INDUMIL

www.indumil.gov.co

Oficinas Centrales Bogotá, Colombia | Calle 44 No 54 – 11 CAN

Fábrica de Explosivos "Antonio Ricaurte" Sibaté | Costado Occidental Represa el Muña

Fábrica General "José María Córdova" Soacha – Cundinamarca | Cra. 17 No 30 – 211 sur Ciudad Latina

Fábrica "Santa Bárbara" Sogamoso – Boyacá | Calle 54. No 10 D – 10.

Tel. 57 (1) 220-7800

indumil@indumil.gov.co / politicas.gesjudiciales@indumil.gov.co / scyttransparente@indumil.gov.co

ASUNTO : IM OC DCC GME RESPUESTA A PQRSF No 03.222.133 SEÑOR MILTON TORRES

RTA/ Se informa que se finalizaron con éxito proyectos clave enfocados en la modernización, capacidad operativa y almacenamiento, destacando los siguientes resultados:

- Mayor Capacidad y Eficiencia Logística: Se finalizó el proyecto de Sistemas de almacenamiento FEXAR (Polvorines 1 y 6A), optimizando el almacenamiento seguro de explosivos.
- Aumento de Productividad y Modernización Industrial: En la manufactura de productos militares, se concluyó la adquisición de maquinaria por obsolescencia tecnológica (Rectificadoras) impactando de forma directa la eficiencia técnica en la línea de producción.
- Fortalecimiento Operativo Fabril: Se culminó la obra e interventoría del Nuevo Taller de Trenzado, mejorando la capacidad física y operativa en la manufactura de explosivos.
- Innovación Tecnológica Aplicada: Se finalizó con éxito el proyecto de Integración de una carga explosiva a un DRON, abriendo nuevas líneas de desarrollo tecnológico e ingresos potenciales para el sector defensa.
- Optimización de Costos de Producción: Se concluyó el diseño y fabricación de los moldes de inyección para tacos de munición y para piezas de la Funda Porta Arma Nivel III, lo cual reduce tiempos y eleva la rentabilidad en la manufactura interna

9. **Ejecución de inversiones** ¿Cuál fue la diferencia entre inversión comprometida e inversión efectivamente ejecutada y cómo impactó los resultados de la vigencia?

RTA/ Para la vigencia 2025, la diferencia entre la inversión comprometida (\$117.040,6 millones; 99,14%) y la efectivamente pagada (\$93.411,3 millones; 79,12%) fue de \$23.629,3 millones de pesos. Esta diferencia impactó los resultados al generar una reserva en cuentas por pagar para el inicio de 2026, asegurando la continuidad de proyectos clave sin afectar la liquidez de la vigencia.

10. **Retorno de inversión** ¿Qué retorno concreto han generado las inversiones realizadas y en qué indicadores puede observarse?

RTA/ Cada proyecto en función de su naturaleza y programa, es formulado con objetivos específicos para su evaluación una vez finalice su ejecución. Con base en lo anterior, la industria Militar actualizó sus procedimientos para incluir lo correspondiente a la fase de cierre dentro del ciclo de vida de la gestión de los proyectos, en la vigencia 2024, y cuya medición o evaluación expost inicia dos años después de su implementación (por el tiempo necesario para estandarizar su funcionamiento); adicionalmente, existe un indicador que evalúa el nivel de ejecución presupuestal y que permite la medición del nivel de presupuesto de inversión para cada vigencia y para el cuatrienio objetivo

11. **Talento humano** ¿Cómo concluye INDUMIL que existe estabilidad laboral y fortalecimiento institucional frente a las decisiones de personal adoptadas durante el periodo?

RTA / La Industria Militar concluye de manera contundente que la estabilidad laboral y el fortalecimiento institucional se mantienen robustos, basándose en tres pilares fundamentales: la normalidad de los ciclos organizacionales, el estricto cumplimiento del marco legal y la optimización estratégica del talento humano.

Las desvinculaciones o modificaciones en la planta de personal no constituyen una causal de inestabilidad laboral, sino que responden a la dinámica natural y operativa de cualquier organización empresarial competitiva.

- Los movimientos de personal (retiros por jubilación, terminaciones de contratos por finalización de proyectos, mutuo acuerdo o decisiones administrativas) forman parte del ciclo de vida laboral y de la flexibilidad que requiere la industria para adaptarse a las demandas del mercado.

Industria Militar - INDUMIL

www.indumil.gov.co

Oficinas Centrales Bogotá, Colombia | Calle 44 No 54 – 11 CAN

Fábrica de Explosivos “Antonio Ricaurte” Sibate | Costado Occidental Represa el Muña

Fábrica General “José María Córdova” Soacha – Cundinamarca | Cra. 17 No 30 – 211 sur Ciudad Latina

Fábrica “Santa Bárbara” Sogamoso – Boyacá | Calle 54. No 10 D – 10.

Tel. 57 (1) 220-7800

indumil@indumil.gov.co / notificaciones@indumil.gov.co / se.transparencia@indumil.gov.co

No. 03.233.189

ASUNTO : IM OC DCC GME RESPUESTA A PQRSF No 03.222.133 SEÑOR MILTON TORRES

- La estabilidad institucional no se mide por la inmutabilidad de los nombres en los puestos de trabajo, sino por la capacidad de la empresa para garantizar la continuidad, eficiencia y calidad de sus operaciones en el tiempo, lo cual se ha cumplido a cabalidad en este periodo.

Todas y cada una de las decisiones adoptadas en materia de personal se encuentran plenamente respaldadas por la normatividad legal vigente que rige a los Trabajadores Oficiales de la Industria Militar.

- Las actuaciones de la administración se ejecutan respetando los contratos individuales de trabajo, el Reglamento Interno de Trabajo y la legislación laboral colombiana aplicable a esta categoría de servidores.
- El uso legítimo de las facultades legales para desvincular o contratar personal, lejos de generar inestabilidad, ratifica la seguridad jurídica de la empresa. Esto demuestra que la Industria Militar opera bajo el imperio de la ley, garantizando el debido proceso y reconociendo todas las acreencias y derechos laborales correspondientes.

Cada decisión de personal adoptada durante el periodo ha tenido como norte el fortalecimiento de la estructura de la empresa.

- Los ajustes han permitido refrescar perfiles técnicos, redistribuir cargas laborales y optimizar el gasto administrativo, lo que se traduce en una institución más ágil, sostenible financieramente y preparada para los retos del sector defensa y civil.

En resumen, la Industria Militar ratifica que la estabilidad laboral está garantizada a través de una empresa financieramente viable y legalmente sólida. Las decisiones de personal del periodo son el reflejo de una administración responsable que asegura la longevidad y el fortalecimiento de la institución para el futuro de todos sus colaboradores.

12. Conocimiento institucional ¿Qué análisis realizó la entidad para concluir que los cambios de personal no afectaron capacidades críticas ni conocimiento estratégico?

RTA/ La Industria Militar aclara de manera categórica que las decisiones de personal adoptadas en el periodo no se realizaron de forma aislada, sino que obedecieron a un Análisis de Impacto Organizacional y Gestión del Riesgo riguroso. La entidad garantiza que sus capacidades críticas y su conocimiento estratégico permanecen intactos e inalterados gracias a la aplicación de los siguientes mecanismos técnicos:

En la Industria Militar, el conocimiento estratégico y la capacidad instalada pertenecen a la institución y no a las personas de manera individual.

- La entidad opera bajo un estricto Sistema de Gestión de Calidad (certificado bajo normas internacionales como ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 y normatividad del Sector Defensa).
- Toda la línea de producción, desarrollo tecnológico, patentes y administración está plenamente documentada en manuales, fichas técnicas y protocolos estandarizados. Por tanto, la salida de un colaborador no interrumpe la operación, ya que el método y el *know-how* están debidamente custodiados en los activos de información de la empresa.

Industria Militar - INDUMIL

www.indumil.gov.co

Oficinas Centrales Bogotá, Colombia | Calle 44 No 54 – 11 CAN

Fábrica de Explosivos "Antonio Ricaurte" Sibate | Costado Occidental Represa el Muña

Fábrica General "José María Córdova" Soacha – Cundinamarca | Cra. 17 No 30 – 211 sur Ciudad Latina

Fábrica "Santa Bárbara" Sogamoso – Boyacá | Calle 54. No 10 D – 10.

Tel. 57 (1) 220-7800

Indumil@indumil.gov.co / notificaciones@indumil.gov.co / soytransparente@indumil.gov.co

No. 03.233.189

ASUNTO : IM OC DCC GME RESPUESTA A PQRSF No 03.222.133 SEÑOR MILTON TORRES

Antes de ejecutar cualquier movimiento de personal, el área de Talento Humano y las gerencias técnicas validan la Matriz de Polivalencia o Redundancia de Competencias:

- Las capacidades críticas de la entidad (como la fabricación de material de guerra o explosivos) no se concentran en una sola persona. Existen equipos de trabajo con competencias compartidas y cruzadas.
- El análisis previo confirmó que para cada cargo modificado existía un respaldo (*backup*) técnico o profesional dentro de la misma estructura, garantizando que ninguna línea de negocio o proyecto estratégico quedará desatendido o en riesgo de parálisis.

De acuerdo con las políticas de control interno y la normatividad vigente, todo proceso de desvinculación o rotación exige el cumplimiento estricto de un Protocolo de Acta de Informe de Gestión y Empalme:

- Los funcionarios salientes realizaron la entrega formal de sus puestos, inventarios de información, estado de proyectos y herramientas de trabajo.
- Este proceso asegura que el conocimiento táctico operativo acumulado sea transferido de manera inmediata a los funcionarios que asumen las funciones, evitando la fuga de información sensible o estratégica.

El análisis institucional concluyó que los cambios de personal representaron, en muchos casos, una oportunidad de fortalecimiento y actualización tecnológica. El personal que asumió las funciones o que se incorporó a la planta cuenta con perfiles profesionales que cumplen y en ocasiones superan los requisitos exigidos por el Manual de Funciones y Competencias Laborales de la entidad, inyectando eficiencia y nuevas capacidades al desarrollo misional.

La prueba técnica más fehaciente de que las capacidades críticas y el conocimiento estratégico no se vieron afectados es la continuidad e interrupción de los resultados operativos, comerciales y de seguridad de la Industria Militar durante el periodo. Los indicadores de gestión, el cumplimiento de las metas del Plan Estratégico Institucional y las certificaciones de calidad de nuestros productos se mantuvieron en niveles óptimos y de total normalidad, lo que demuestra la resiliencia y madurez organizacional de la empresa frente a la dinámica natural de su talento humano.

13. Gestión comercial ¿Qué indicador demuestra que la estrategia comercial implementada generó valor superior al comportamiento natural del mercado?

RTA/ El principal indicador corresponde al cumplimiento de las metas comerciales establecidas para la vigencia, complementado con el crecimiento de las ventas en los segmentos estratégicos, la conservación de la participación de mercado y el nivel de fidelización de los clientes.

La estrategia comercial generó valor al evidenciar resultados derivados de acciones de gestión y no únicamente del comportamiento del mercado. Entre estas acciones se destacan el fortalecimiento del acompañamiento comercial, la recuperación de cartera, la apertura de nuevas oportunidades de negocio, el seguimiento permanente a las proyecciones de demanda y la coordinación interinstitucional para garantizar el abastecimiento oportuno.

Adicionalmente, indicadores como el porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas, el crecimiento en clientes activos, el incremento en las ventas de productos estratégicos y la estabilidad de la participación en el mercado permiten evidenciar el impacto de la estrategia comercial implementada.

Industria Militar - INDUMIL

www.indumil.gov.co

Oficinas Centrales Bogotá, Colombia | Calle 44 No 54 – 11 CAN

Fábrica de Explosivos “Antonio Ricaurte” Sibate | Costado Occidental Represa el Muña

Fábrica General “José María Córdova” Soacha – Cundinamarca | Cra. 17 No 30 – 211 sur Ciudad Latina

Fábrica “Santa Bárbara” Sogamoso – Boyacá | Calle 54. No 10 D – 10.

Tel. 57 (1) 220-7800

indumil@indumil.gov.co / relacionespublicas@indumil.gov.co / soytransparente@indumil.gov.co

No.

03.233.189

ASUNTO : IM OC DCC GME RESPUESTA A PQRSF No 03.222.133 SEÑOR MILTON TORRES

Como recomendación debería orientarse esta respuesta a indicadores económicos o financieros que midan los estados financieros en comparación a años anteriores.

- 14. Sostenibilidad del resultado** ¿Qué evidencia tiene INDUMIL para afirmar que los resultados obtenidos son sostenibles y no dependen de factores externos o no operacionales?

RTA/ Al cierre de la vigencia 2025, se ratifica que la estabilidad operativa y financiera de la empresa se fundamenta en evidencias técnicas y estructurales que garantizan su continuidad a largo plazo. Lejos de responder a factores atípicos o fortuitos, los logros alcanzados forman parte del cumplimiento del Plan Estratégico Institucional y del Plan Integral del Negocio Estratégico (PINE). Esta hoja de ruta se articula directamente con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, reorientando nuestras capacidades hacia la soberanía industrial, el desarrollo productivo y la reindustrialización del país.

La sostenibilidad de estos resultados reposa sobre un modelo de negocio predecible y diverso. Por un lado, el flujo principal de ingresos se encuentra blindado mediante compromisos contractuales de mediano y largo plazo con el Sector Defensa, sumado a una demanda regulada en el segmento de (armas, municiones, explosivos, accesorios, servicios, etc.) bajo la supervisión del Departamento Control Comercio Armas Municiones y Explosivos (DCCAE). Por otro lado, la ejecución decidida de nuestra estrategia de diversificación en sectores clave como infraestructura, minería, construcción y exportaciones, reduciendo la dependencia del sector público y consolidando un crecimiento rentable e independiente de las fluctuaciones del entorno.

- 15. Pregunta de cierre** ¿Qué evidencia objetiva permite concluir que el resultado de 2025 obedeció principalmente a decisiones de gestión y no únicamente al comportamiento del entorno?

RTA/ El balance de 2025 refleja la efectividad de las decisiones de gestión adoptadas. Acciones como la apertura de nuevos mercados, la diversificación del portafolio y la consolidación con clientes institucionales permitieron fortalecer la fidelización. Estos logros no responden a coyunturas del entorno, sino a una planeación comercial estructurada y a la ejecución rigurosa de estrategias de penetración y posicionamiento.

La evidencia objetiva de este avance se refleja en los indicadores de rendimiento y en una mayor participación en nuevos segmentos. Dichos resultados confirman que la gestión comercial lideró iniciativas generadoras de ventajas competitivas sostenibles, consolidando a INDUMIL como un actor relevante, sólido y confiable en la industria militar a nivel nacional e internacional.

Por lo anterior damos por atendida la presente solicitud.

Cordialmente,


RR. II JUAN ELÍAS RAAD PEÑARANDA
Gerente de Mercadeo

Elaboró: Laura Lamus, Profesional Dirección de Cliente y Atención Ciudadana
Revisó: Carlos Mosquera, Director de Cliente y Atención Ciudadana 

Industria Militar - INDUMIL

www.indumil.gov.co

Oficinas Centrales Bogotá, Colombia | Calle 44 No 54 – 11 CAN

Fábrica de Explosivos "Antonio Ricaurte" Sibatá | Costado Occidental Represa el Muña

Fábrica General "José María Córdova" Soacha – Cundinamarca | Cra. 17 No 30 – 211 sur Ciudad Latina

Fábrica "Santa Bárbara" Sogamoso – Boyacá | Calle 54. No 10 D – 10.

Tel. 57 (1) 220-7800

indumil@indumil.gov.co / notificaciones@indumil.gov.co / ayudante@indumil.gov.co