

Plan Estratégico

2015-2018



MinDefensa
Ministerio de Defensa Nacional



DIRECTIVOS - SEDE PRINCIPAL

Brigadier General **Pablo Federico Przychodny Jaramillo**
DIRECTOR GENERAL

Capitán de Navío **Rafael Antonio Llinás Hernández**
SUBDIRECTOR GENERAL

Economista **Gabriel de la Cuesta Mora**
JEFE OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN

Abogada **Martha Eugenia Cortés Baquero**
JEFE OFICINA ASESORA JURÍDICA

Contadora Pública **Martha Cecilia Polonia Ipuz**
JEFE OFICINA DE CONTROL INTERNO

Abogada **Fanny Mercedes González Valbuena**
JEFE OFICINA DE CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO

Ingeniero **Cesar Adolfo González Peña**
JEFE OFICINA DE TECNOLOGÍA (e)

Coronel (r) **José Leónidas Espitia Duarte**
DIRECTOR CADENA DE SUMINISTRO

Contadora Pública **Marisabel Londoño Carbonell**
DIRECTORA DE APOYO LOGÍSTICO

Coronel (r) **Jairo Bocanegra de la Torre**
DIRECTOR DE CONTRATACIÓN

Economista **Martha Victoria Garzón Galvis**
DIRECTORA COMERCIAL

Coronel (r) **Julio Alfonso Tello Ceballos**
DIRECTOR ADMINISTRATIVO

Contadora Pública **Sofía Espinosa Torres**
DIRECTORA FINANCIERA

Coronel (r) **Miguel Oswaldo Valero Ortega**
Director Regional Técnica de Ingenieros

DIRECTORES REGIONALES

Coronel **Wilson Abraham Villamil Pineda**
AMAZONIA

Coronel (r) **Freddy Quintero Oliveros**
ANTIOQUIA-CHOCO

Capitán de Corbeta **Aura Maria Fuentes Montaña**
ATLÁNTICO

Coronel (r) **Oscar Hernán Ruiz Machado**
CENTRO

Coronel (r) **Mervin Barón Castillo**
LLANOS ORIENTALES

Capitán de Fragata (r) **Juan Ramiro Marrugo Díaz**
NORTE

Coronel (r) **Guillermo Moncaleano Arciniegas**
NORORIENTE

Capitán de Corbeta **Guillermo Pardo Zapata**
PACÍFICO

Capitán de Corbeta **Deyby de Jesús Conejo Olaya**
SUR

Teniente Coronel **John Fredy Gualteros Carmona**
SUROCCIDENTE

Teniente Coronel (r) **Leonardo Acosta Gutiérrez**
TOLIMAGRANDE

INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares – ALFM es uno de los documentos más importantes para la entidad, ya que reúne los postulados, políticas y planteamientos de desarrollo para la organización bajo una estructura metodológica propuesta por el Viceministerio del Grupo Social y Empresarial de Defensa - GSED, desarrollada durante el segundo semestre del año 2014. Esta tarea contó con la participación de los todos los responsables de los procesos de la entidad para el levantamiento del diagnóstico base y la definición de las estrategias y la mega.

Asimismo, la construcción del plan estratégico de la ALFM tomó elementos del entorno político, económico, social e institucional del Estado y de la Sociedad colombiana, en el cual ésta organización interactúa, en especial aquellos que competen al sector de la defensa y seguridad nacional.

Uno de los elementos que debe tener en cuenta cualquier ente estatal al formular el plan estratégico es su alineación total con la política gubernamental. Por esta razón el presente plan se revisó y actualizó con base en la Metodología para la Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión diseñado por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Cabe anotar que el presente Plan Estratégico está alineado al actual Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un Nuevo País”, aprobado por el Congreso de la República a través de la Ley No. 1753 del 09 JUN 2015.

LINEAMIENTOS GENERALES DE POLÍTICA

Los fundamentos de la planeación de la entidad se enmarcan en los artículos 26 y 29 de la ley 152 de 1994, referente a la elaboración de un Plan Indicativo Cuatrienal con planes de acción anuales y los mecanismos para su seguimiento y evaluación.

De acuerdo con lo establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública en la Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, *“El mejoramiento continuo de la Administración Pública se basa, entre otros aspectos, en el fortalecimiento de herramientas de gestión y el la coordinación interinstitucional que facilitan la implementación de políticas públicas mediante la ejecución de los planes, los programas y los proyectos”*. Así, la ALFM adopta un principio fundamental sobre el que gira el modelo integrado de planeación y gestión, en especial en la articulación que debe existir entre los planes estratégicos sectoriales, los planes estratégicos institucionales y los planes operativos.

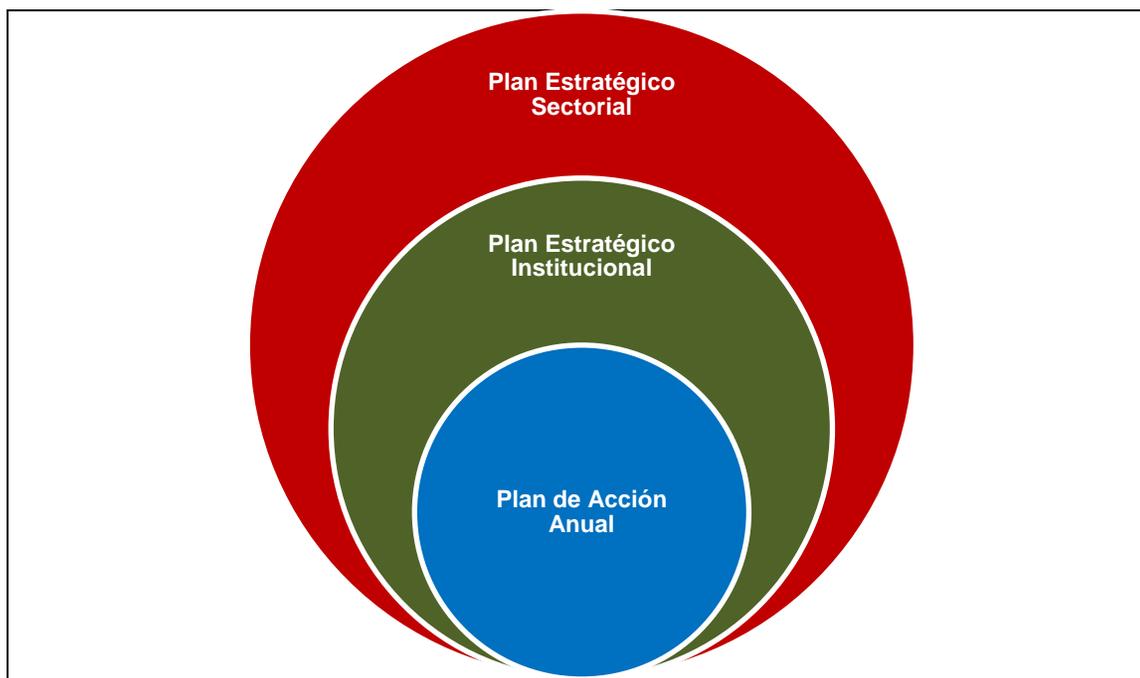


Figura 1

En la anterior figura se hace evidente el área de influencia estratégica sobre la que están fundamentados los diferentes planes que tienen relación directa con la entidad. Por ello, es importante para la ALFM, alinearse con el propósito superior del GSED, el foco estratégico definido por la Junta Asesora del GSED, el proceso de transformación y modernización, los valores corporativos, las megas y los planes de acción o planes operativos, tal como se explica en la figura 2.



Figura 2

Como se dijo anteriormente, durante la elaboración del plan estratégico de la ALFM se tuvo siempre presente las cinco políticas de desarrollo administrativo, descritas en la Metodología para la Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, en donde se toman como referentes las metas del gobierno establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo, las competencias normativas delegadas a las entidades públicas y el seguimiento a los resultados de la evaluación de los planes de la vigencia inmediatamente anterior:

- Gestión Misional y de Gobierno.
- Transparencia, participación y servicio al ciudadano.
- Gestión del Talento Humano.
- Eficiencia Administrativa.
- Gestión Financiera.

Es necesario anotar que el Plan Estratégico y los planes de acción o planes operativos están sujetos al proceso de reestructuración que se adelantó con el apoyo del Viceministerio del GSED y la consultoría contratada para tal fin, la cual alineó la misionalidad, la estructura y la estrategia de la ALFM y por ende la formulación de objetivos y metas descrita en este documento.

Plan Nacional de Desarrollo

El actual Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un Nuevo País”, en su capítulo VIII. *Seguridad, justicia y democracia para la construcción de paz*, hace referencia al GSED y puntualmente a la ALFM:

Capítulo VIII. Seguridad, Justicia y democracia para la construcción de la Paz

C. Objetivos, estrategias y metas.

1. Fortalecimiento de los roles del Estado para el goce efectivo de derechos de todos los habitantes del territorio.

e. Modernizar y fortalecer las instituciones de seguridad y defensa

Grupo Social y Empresarial de la Defensa (GSED) más competitivo: En cuanto al reto de lograr un GSED más competitivo para apoyar adecuadamente a la Fuerza pública, se plantean las siguientes acciones:

- Fortalecimiento del modelo estratégico y de gobierno de las entidades que conforman el grupo y su centro corporativo.
- Adopción de prácticas de buen gobierno por parte de las entidades del GSED, en coordinación con el Centro Corporativo, acorde con los principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).
- Adopción de revisorías fiscales por parte del GSED como herramientas de soporte a la labor de sus Juntas Directivas, Consejos Directivos o Consejo Superior.
- **Reforma de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares asegurando su especialización y fortalecimiento de la gestión contractual.**
- Diseño de una política de gobierno para desarrollar la competitividad de la base tecnológica e industrial de defensa y seguridad del país.

Como puede apreciarse, el cuarto punto hace referencia explícita a la Reforma de la ALFM, lo que resalta la importancia de esta entidad en el desarrollo de las estrategias de seguridad incluidas en el Plan Nacional de Desarrollo y compromete a la entidad a diseñar una planeación estratégica en donde se visualice el cambio de enfoque estratégico y el reforzamiento institucional necesario para cumplir con su misión.

Por otra parte, dentro de la estrategia “e. *Modernizar y fortalecer las instituciones de seguridad y defensa*” se establece como lineamiento la “*Implementación del Plan Maestro Logístico para la integración y optimización de las capacidades de mantenimiento mayor de bienes y equipos y procesos logísticos de la Fuerza Pública*”, en donde la ALFM desarrollará en este Plan Estratégico la realización de acuerdos de Nivel de Servicios que permitan mayor agilidad en el suministro de alimentos y combustibles a las Fuerzas Militares.

Igualmente, los demás puntos dan lineamientos para todas las entidades del GSED, en cuanto a estrategia y gobierno corporativo, adopción de prácticas de buen gobierno y el desarrollo de la competitividad del sector, que están incluidas dentro de las actividades a desarrollar por la ALFM en el presente documento.

En concordancia con el PND, el Ministerio de Defensa Nacional tiene aún vigente la Política Integral de Seguridad y Defensa para la Prosperidad (PISDP), alineada con los lineamientos anteriormente descritos

Política Integral de Seguridad y Defensa para la Prosperidad - PISDP

El Ministerio de Defensa Nacional, atendiendo el direccionamiento estratégico planteado por el Gobierno Nacional, estableció la Política Integral de Seguridad y Defensa, cuyos focos son:

- Articulación interna.
- Adaptación oportuna y eficaz de las organizaciones a los retos que se vislumbran.
- Diseño de estrategias proactivas.
- Fortalecimiento de la acción integral.
- Afinación de roles y misiones.

Así, la PISDP contempla los siguientes parámetros:

- Objetivo Nacional:

Alcanzar condiciones de seguridad óptimas para garantizar la prosperidad democrática y el progreso nacional.

- Propósito Superior:

Contribuir a la gobernabilidad democrática, la prosperidad colectiva y la erradicación de la violencia, mediante el ejercicio de la seguridad y la defensa, la aplicación adecuada y focalizada de la fuerza y el desarrollo de capacidades mínimas disuasivas.

- Objetivos y Estrategias Sectoriales:



Figura 3

El Objetivo F “Fortalecer la institucionalidad y el bienestar del sector seguridad y defensa nacional”, incluye una serie de estrategias enfocadas al cumplimiento de tres criterios centrales: sostenibilidad, flexibilidad y adaptabilidad. En ese sentido, el MDN diseñó cuatro estrategias:

- Modernizar la Gestión Sectorial.
- Impulsar proyectos de ciencia, tecnología e innovación.
- **Alcanzar un GSED competitivo.**
- Avanzar en una estrategia de bienestar para los miembros de la Fuerza Pública.

EL GRUPO SOCIAL Y EMPRESARIAL DEL MINISTERIO DE DEFENSA – GSED

El Viceministerio del Grupo Social y Empresarial de la Defensa (GSED) juega un papel fundamental en la concepción de estos planes y programas, ya que su objetivo es la integración de todas las entidades adscritas y vinculadas del sector para obtener ahorros y sinergias importantes y apoyar en forma sistemática, los objetivos que se ha trazado la Fuerza Pública.

Este grupo es el más grande del sector público colombiano, conformado por empresas reconocidas y disímiles en su función, pero con un fin común: “Apoyar la misión de la Fuerza Pública y velar por el bienestar y la seguridad social de sus miembros”.

Entre sus principales compromisos está el de brindar el apoyo logístico para que la Fuerza Pública cumpla de manera eficiente la misión. Asimismo, administrar los regímenes de excepción del personal uniformado, como son el de seguridad social, salud, vivienda fiscal y adquisición de vivienda propia.

Su acción va desde la contratación interadministrativa, la provisión de abastecimientos, la administración de cesantías, el otorgamiento de créditos hipotecarios, el reconocimiento y pago de las asignaciones de retiro, recreación y educación, pasando por el mantenimiento y repotenciación de aeronaves y buques, la administración de zonas francas industrial y de servicios, hasta la producción de armamento y el diseño y fabricación de nodrizas y lanchas.

Hacia el estamento civil, el Grupo Social y Empresarial de la Defensa cumple funciones como la atención y prevención de desastres, el control de la seguridad privada, la recuperación de personal lisiado, de las viudas y huérfanos de guerra y el transporte aéreo a zonas apartadas del territorio nacional.

El GSED está integrado por 18 empresas con varias naturalezas jurídicas:

Naturaleza Jurídica	Entidad
Establecimientos Públicos	Fondo Rotatorio de la Policía – FORPO
	Agencia Logística de las Fuerzas Militares – ALFM
	Club Militar de Oficiales – CM
	Instituto de Casas Fiscales – ICFE
	Hospital Militar – HOSMIL
	Caja de Retiro de las Fuerzas Militares – CREMIL
	Caja de Sueldos de Retiro de la Policía – CASUR
	Defensa Civil Colombiana
Empresa Industrial y Comercial del Estado	Industria Militar - INDUMIL
Sociedades de Economía Mixta con régimen de Empresa Industrial y Comercial del Estado	Corporación de la Industria Aeronáutica - CIAC
	Sociedad Hotelera Tequendama - SHT
	Servicio Aéreo a Territorios Nacionales - SATENA
	Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía - CAPROVIMPO
Corporación de Ciencia y Tecnología	Corporación de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo de la Industria Naval, Marítima y Fluvial – COTECMAR
	Corporación de Alta Tecnología para la Defensa - CODALTEC
Superintendencia con Personería Jurídica	Superintendencia de Seguridad Privada
Otros	Círculo de Suboficiales
	Corporación Matamoros

Tabla 1

Planeación Estratégica del GSED 2015-2018

La ideología del GSED se define a partir del propósito superior, la misión, la visión y los valores que representan las razones fundamentales para la existencia del grupo.

PROPÓSITO SUPERIOR

“Contribuir al desarrollo de la paz en Colombia a través de la producción de bienes y servicios que apoyen a las Fuerzas Militares y Policía Nacional a garantizar la defensa nacional y la seguridad”

MISIÓN CORPORATIVA

Diseñar, dirigir y coordinar la estrategia corporativa, mediante el liderazgo y la promoción de sinergias, para generar valor a las entidades del GSED, a sus usuarios y a las actividades que realiza la Fuerza Pública.

VISIÓN CORPORATIVA

En el año 2018 el GSED se consolidará como proveedor estratégico de bienes y servicios del sector defensa, con los más altos estándares de competitividad e innovación mediante la implementación de prácticas de buen gobierno corporativo.

El logro de este propósito superior se sustenta en los siguientes valores:

- Compromiso con la Fuerza Pública. Las actividades del grupo están al servicio de la Fuerza Pública y existe una permanente preocupación por atender sus requerimientos y necesidades.
- Unidad de gestión. El GSED es un grupo empresarial que actúa bajo una dirección unificada, en el que todas las empresas y personal trabaja en equipo en la búsqueda de un propósito superior y de unos objetivos estratégicos comunes.
- Diligencia. En el GSED se valora altamente la oportunidad, excelencia y efectividad en la entrega de los bienes y servicios requeridos por la Fuerza Pública y por la ciudadanía. No hay lugar a dilaciones en tanto que está de por medio la vida y la seguridad de los ciudadanos y de los miembros de la Fuerza Pública.
- Rendición de cuentas. En el GSED se rinde cuentas de todas sus actuaciones de manera permanente al Ministerio de Defensa, a la Fuerza Pública y a la ciudadanía.
- Innovación. En el GSED se busca siempre nuevas y más eficientes formas de hacer las cosas.
- Cultura de buen trato. El GSED es una organización centrada en el respeto y la dignidad de las personas. El apoyo a sus realizaciones profesionales, y el cultivo de todas sus capacidades y destrezas son esenciales para el éxito y el progreso del grupo.

- Integridad y transparencia. En el GSED se actúa de forma recta, intachable, y de acuerdo con la Ley.

En 2014 se llevó a cabo un ejercicio de planeación estratégica con todas las entidades del GSED para el periodo 2015-2018. De acuerdo a la metodología definida para dicho ejercicio, se analizaron los siguientes aspectos:

- Revisión resultados obtenidos en el periodo 2011-2014 (Objetivos Estratégicos, MEGA y Proyectos de Inversión).
- Análisis por Unidades de Negocios (Matriz FODA).
- Matriz de evaluación de factores internos y externos (MEFI-MEFE).
- Formulación de objetivos estratégicos, MEGAS, proyectos de Inversión y proyecciones financieras para el periodo 2015-2018.

PLAN ESTRATÉGICO ALFM

Con base en la metodología para la Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, los lineamientos del Ministerio de Defensa y la Mega, la Oficina Asesora de Planeación bajo la orientación de la Dirección General y la participación del equipo Directivo de la Entidad, elaboró el Plan Estratégico de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares 2015-2018.

Sin embargo, cabe recordar que este plan podría tener ajustes, toda vez que se viene ejecutando la consultoría para el rediseño de procesos y desmonte de negocios no foco, así como el fortalecimiento de los negocios Clase I, III e infraestructura por parte del grupo de modernización con el acompañamiento del DIRI del MDN.

Por lo anterior, el presente documento integra los conceptos básicos de Planeación: la Mega, los Valores, la Misión, la Visión, los Principios, las Políticas Corporativas, las Líneas de Acción y los Objetivos Estratégicos alineados todos ellos con la política gubernamental y los objetivos sectoriales.

El Plan lo conforman cuatro objetivos estratégicos, que se despliegan en metas que sirven de base para la formulación de la planeación táctica o Plan de Acción Anual y su posterior despliegue en planes operativos.

METODOLOGÍA DE ELABORACION DEL PLAN Y ANTECEDENTES

El Viceministerio del GSED, en una clara intención de integrar y estandarizar procesos estratégicos, propuso una metodología para la elaboración de la planificación correspondiente el cuatrienio 2015-2018, bajo el modelo de planeación estratégica y el uso de herramientas de diagnóstico situacional “*Matriz de evaluación de factores internos – MEFI y Matriz de Evaluación de los factores Externos – MEFE*”, necesarias para la definición de la FODA, a partir de la cual se construyen estrategias que conducen a la definición de los objetivos estratégicos y su posterior despliegue en los planes de acción que permitan alcanzar la misión y la visión propuestas.

Una vez definidos los formatos en plantillas diseñadas por el GSED fueron entregadas a las Oficinas de Planeación de las Entidades, para que se dieran inicio al proceso de construcción de la planificación durante el segundo semestre de 2014. Dicha herramienta consta de los siguientes elementos:

Análisis de resultados 2011 - 2014

- Formato No. 1 Cumplimiento de MEGAS 2010-2014
- Formato No. 2 Cumplimiento de plan estratégico 2011-2014
- Cumplimiento Proyectos de Inversión contemplados en PE 2011-2014.

Análisis del entorno (Unidades de Negocio)

- Formato No. 4 Factores internos y externos que influyen en el desempeño deseado para las unidades de negocio y en el logro de las metas propuestas

- Formatos No. 5 al 7 Factores internos y externos que influyen en el desempeño deseado para la organización y en el logro de las metas propuestas.

Propuesta de plataforma estratégica

- Formato No.8 - Fundamentos estratégicos de la empresa. Son su razón de ser y existir. Son el marco de referencia para el desarrollo y crecimiento de la organización y son el gran reto y la apuesta de valor de largo plazo.

Planeación y estrategia

- Formato No.9 - Objetivos estratégicos que surgen luego de tener claro hacia dónde se va a orientar la organización en el largo plazo. Metas cumplibles y medibles. Los presupuestos para el logro de estos fines.
- Formato No.10 - Proyectos de inversión a través de los cuales se concretan las iniciativas en hechos importantes para la buena gestión. Proyecto o iniciativa competitiva del cuatrienio.
- Formatos No.11 a 14 – Proyecciones del cuatrienio por unidad de negocio y entidad.

En tal sentido, la ALFM, a través de la Oficina Asesora de Planeación con el insumo recogido de los Directores y Coordinadores y con el apoyo del GSED, desarrolló el ejercicio de estructurar el Plan Estratégico 2015 y 2018 de la entidad, así como el Plan de Acción 2015. El proceso contempló los siguientes pasos, que serán descritos en este documento:

- Identificación de Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI
- Identificación de Matriz de Evaluación de los factores Externos – MEFE
- Cruce de estrategias a través de Matriz FODA
- Fundamentos Estratégicos (Misión, Visión, Mega 2015-2018)
- Objetivos Estratégicos y Plan de Acción 2015

MATRIZ DE ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO POR UNIDADES DE NEGOCIO

La Matriz de análisis interno y externo por unidades de negocio, se construyó a partir de la identificación de aquellos factores que afectan cada una de las unidades de negocio de manera positiva o negativa y pueden estar o no bajo el control de la entidad, lo cual facilita el ejercicio de la planeación en cuanto a la formulación de estrategias que permitan atacar debilidades, mitigar amenazas, maximizar fortalezas o aprovechar oportunidades del entorno.

Abastecimientos Clase I - Centros de Abastecimiento y Distribución CAD y Comedores de Tropa

Descripción Unidad de Negocio

A través de esta unidad de negocio se satisfacen las necesidades de los usuarios en los Comedores de Tropa de las Unidades Militares, en cumplimiento al valor asignado a la partida de alimentación, aplicando las Buenas Prácticas de Manufactura y Normas Sanitarias Vigentes.

Planes con la Unidad de Negocio

Si bien no se espera un crecimiento importante de esta unidad de negocio toda vez que su cobertura es del 90%, es conveniente mantenerla, dada la importancia estratégica que esto representa para las Fuerzas y su pertinencia con la misionalidad de la entidad. Es necesario realizar avances en el programa de implementación de buenas prácticas en confección de alimentos y certificación sanitaria de los comedores. Asimismo, es necesario avanzar en la optimización de los procesos de abastecimiento con el apoyo del DIRI.

No.	DEBILIDADES - D
1	Falta de estandarización en los contratos de comodato sobre las responsabilidades en la administración de comedores con las Fuerzas (mantenimiento de instalaciones y equipo, suministro combustible)
2	Ausencia de cadena de fríos que dificulta el almacenamiento de alimentos (aumento de costos logísticos)
3	Falta de experticia en el personal.
4	Falta de infraestructura de almacenamiento propia
5	Capacidad de transporte insuficiente.
6	Falta de personal en las unidades negocio (Comedores y CAD'S)
7	Falta de programas de control microbiológico en los alimentos por restricciones presupuestales
8	Falta de estudios bioclimáticos en los CAD'S, que garanticen condiciones adecuadas de almacenamiento de los alimentos.
9	Debilidades en el control de la ejecución del programa de metrología de la Entidad.
10	Falta de seguimiento y control a los procesos en los puestos de trabajo
11	Personal desmotivado
12	Seguimiento y Evaluación de los Proveedores

No	FORTALEZAS - F
1	Agregación de demanda se traduce en economías de escala en el subproceso abastecimientos Clase I
2	Programa de implementación de buenas prácticas en confección de alimentos y certificación sanitaria de los comedores
3	Personal capacitado en el manejo y confección de alimentos
4	Cobertura nacional (alrededor del 90%)

No	AMENAZAS - A
1	Desconocimiento de las obligaciones derivadas del contrato de alimentación por parte de la mayoría de los comandos en las unidades tácticas
2	Demora recurrente en el ajuste anual (no retroactivo) de la partida de alimentación
3	Dificultad para abastecer algunos puntos críticos por la limitación en el apoyo aéreo para transporte de víveres (especialmente en unidades fronterizas)
4	Alta rotación de personal de soldados auxiliares de cocina capacitados
5	No existe una política clara para mantenimiento y renovación de instalaciones y equipos por parte de las Fuerzas en los comedores de tropa
6	Falta de infraestructura en los comedores de Tropa (Capacidad Instalada, Incumplimiento decreto 3075/97)
7	La partida de alimentación diaria es insuficiente.
8	Aseguramiento de los servicios públicos por parte de las Fuerzas en los comedores de tropa

No	OPORTUNIDADES - O
1	Fortalecer las relaciones con los proveedores
2	Mejoramiento del proceso como resultado del proyecto de modernización institucional
3	Entendimiento de la problemática institucional de la ALFM y apoyo por parte de otros organismos como el GSED - DIRI, Minhacienda, Planeación Nacional, DAFP.

Abastecimientos Clase III - Combustibles Grasas y Lubricantes

Descripción Unidad de Negocio

Mediante esta unidad de negocio se gestiona la cadena logística para el suministro de combustibles, grasas y lubricantes a las Fuerzas y otras entidades públicas.

Planes con la Unidad de Negocio

Esta unidad de negocio tiene carácter estratégico, en la medida en que representa un elemento vital para el desarrollo de las operaciones terrestres, navales, fluviales y aéreas de las Fuerzas y es parte del core business de la ALFM. Por lo anterior, la expectativa es el crecimiento a través de la agregación de demanda, dado que la cobertura actual alcanza solo el 30%. Se considera importante avanzar en el fortalecimiento de la infraestructura física (propia y de terceros) y la optimización de los procesos de abastecimiento con el apoyo del DIRI.

No	DEBILIDADES - D
1	Falta de personal administrativo para la ejecución y control de los abastecimientos, además de su falta de formación en la parte técnica.
2	Retardos y demoras en la interacción con otros subprocesos para la logística del abastecimiento
3	Organización inadecuada para el cumplimiento de las funciones del grupo de combustibles (Estructura)
4	Medios Tecnológicos Insuficientes y sin cobertura a Nivel Nacional entre Oficina Principal, Regionales y sus clientes (fuerzas).
5	Falta de congruencia entre los procesos establecidos con el desarrollo de las actividades diarias.
6	Deficiencias en el proceso de facturación, observándose una demora hasta de 60 días después del suministro para emitir la factura.
7	Falta de planes de atención a los clientes para generar sinergia y una relación comercial estable.
8	Falta de un sistema de costeo eficiente y real a fin de establecer los costos fijos y variables por clase de combustibles, para poder efectuar una real evaluación de empresa.

9	Falta de establecimiento de planes de contingencias para el cumplimiento cabal del suministro oportuno de combustibles clase III a los clientes.
10	Deficiencias en infraestructura para el suministro de combustible a los clientes según la clase y lugar de entrega. Así como la carencia de estaciones de servicio en todos los cantones Militares.

No	FORTALEZAS - F
1	Categoría de gran consumidor en la cadena de agentes de combustibles del Ministerio de Minas y Energía
2	Posibilidad de generar una reserva estratégica
3	Abastecimientos a través de Colombia Compra Eficiente permite generar un mayor control sobre el consumo de combustibles
4	Unidad de negocio rentable que aporta a la sostenibilidad financiera de la ALFM
5	Capacidad de generar una reserva estratégica con disponibilidad inmediata de combustibles para las Fuerzas
6	La Agencia Logística de las FFMM, actualmente cuenta con la experiencia de suministro de combustibles al Ministerio de la Defensa, Comando General, Ejército Nacional, Armada Nacional por más de 5 años.
7	Los costos de intermediación son bajos, lo cual genera una rentabilidad para la Agencia Logística de las FFMM.
8	Comunicación permanente con las Unidades Militares y demás clientes, que garantizan una coordinación directa y ágil para la entrega de los requerimientos solicitados.

No	AMENAZAS - A
1	Deficiencias en el planeamiento de los requerimientos por parte de las Fuerzas y otras entidades usuarias
2	Demora en la toma de decisiones sobre modificaciones y ajustes por parte de las Fuerzas durante la ejecución de los contratos.
3	Alto nivel de competencia
4	Competencia de contratistas a nivel nacional, local con mejores políticas de calidad, cobertura y flexibilidad en la contratación.
5	Organizaciones de la competencia altamente eficientes en su política de atención al cliente logrando la fidelización de los mismos.
6	Los tipos de comercialización y descuentos por volumen de compra y el poder de negociación por parte de otros consumidores mayoristas y distribuidores.
7	Demora en los procesos de contratación, lo cual genera desabastecimiento a los clientes (Fuerzas).
8	Situaciones de alteración del Orden Público, que coloquen en riesgo la entrega oportuna de los productos a la estación de servicio.
9	Incumplimiento por parte de la Agencia Logística en la entrega de los productos en cantidad y calidad.

No	OPORTUNIDADES - O
1	Revisión del proceso para optimización del mismo con apoyo de entes externos (consultoría y DIRI)
2	Posibilidad de generar acuerdos y/o convenios con las Fuerzas para aprovechar la infraestructura existente
3	Agregación de demanda de combustible aéreo del Ejército y Fuerza Aérea
4	Generar una correcta caracterización de los perfiles, competencias y requisitos para la escogencia de los colaboradores.
5	Generar una estructura organizacional eficiente y eficaz para el cumplimiento de la misión para lograr la fidelización del cliente.
6	Cobertura a través de plataformas tecnológicas para el trámite documental como Orfeo y trámites administrativos y de control como el SISCOM, SAP-SILOG.
7	Mantenimiento constante del sistema integrado de gestión. En su ciclo PHVA para mantener constante correlación entre los establecido por la agencia Logística de las FFMM y el quehacer diario.
8	Adoptar las mejoras prácticas administrativas para generar eficiencia del grupo de combustibles.
9	Mantenimiento constante del sistema integrado de gestión. En su política de calidad con miras a mejorar la imagen institucional y del grupo de combustibles.
10	Poder determinar los márgenes de utilidad para la Agencia y de esta forma evaluar el retorno en cantidades a cada una de las fuerzas en cumplimiento de la política actual.

11	Organización de planes y programas adecuados para dar respuestas oportunas a las necesidades de los clientes, partiendo de las experiencias acumuladas.
12	Análisis de los precios del mercado a fin de ofrecer productos de la mejor calidad al precio más adecuado.
13	Posibilidades de alianzas con Ecopetrol o grandes distribuidores.
14	Posibilidades de intercambio comercial con otros grandes consumidores.

Raciones de Campaña

Descripción Unidad de Negocio

A través de esta unidad de negocio se ensamblan y distribuyen raciones de campaña de acuerdo con la Norma Técnica Militar, y se cumplen los programas de abastecimiento establecidos para satisfacer a las Fuerzas Militares y otras entidades del sector defensa.

Planes con la Unidad de Negocio

Como quiera que la ración de campaña es un elemento básico en las operaciones militares, las expectativas de desarrollo de esta unidad de negocio en el mediano y largo plazo, dependen en cierto grado de la evolución del proceso de paz que se adelanta actualmente el gobierno. Es dable asumir que en un escenario de postconflicto, con una reducción significativa de las operaciones militares, esta unidad de negocio eventualmente perderá participación en el mercado nacional y deberá reorientar su estrategia comercial hacia otros mercados.

No	DEBILIDADES - D
1	Demora en el proceso de adquisición de materias primas
2	No se cuenta con una herramienta informática para gestionar el proceso
3	Capacidad instalada subutilizada
4	Deficiencia en los procesos de recepción de la materia prima
5	Segmentation del Mercado

No	FORTALEZAS - F
1	Infraestructura adecuada para la producción y almacenamiento
2	Cultura del justo a tiempo
3	Calidad y precio competitivo
4	El producto cumple los estándares de calidad exigidos por los clientes
5	Control de calidad de todo el proceso productivo por parte de la bolsa de productos y el ICONTEC
6	Experiencia y compromiso del personal
7	Planificación en el ensamble y distribución de las raciones de campaña
8	Personal calificado y capacitado
9	Demanda constante de raciones
10	Distribución de la producción tercerizada

No	AMENAZAS - A
1	Reducción del mercado en el postconflicto
2	Eventuales incumplimiento de los requisitos de calidad y cronogramas de entrega de los productos por parte de proveedores

3	Limitaciones de tiempo para la producción y entrega del producto a las Fuerzas
4	Mercado competitivo
5	Mercado limitado para la adquisición de materia prima
6	Incumplimiento microbiológico y nutricional de los productos por parte de los proveedores
7	Fallas en los esquemas de seguridad física de las instalaciones (Infraestructura)
8	Características organolépticas no son del agrado del soldado

No	OPORTUNIDADES - O
1	Incursión en otros mercados
2	Venta del producto a fuerzas militares de otros países
3	Desarrollo e Innovación en los productos que conforman la ración de campaña.
4	Implementación de la ISO 14001 versión 2004
5	Automatización para el ensamble de raciones de campaña

Tostadora de Café

Descripción Unidad de Negocio

A través de esta unidad de negocio se procesa y distribuye café AGLO, cumpliendo con los programas y normatividad ambiental aplicable, para satisfacer las necesidades de las Fuerzas Militares y otras entidades del sector

Planes con la Unidad de Negocio

Según las premisas establecidas por el GSED para el proyecto de modernización de la ALFM, esta unidad de negocio es una de las consideradas "no foco", por consiguiente las decisiones que se tomen sobre su futuro están asociadas a las conclusiones a las que se llegue en el mencionado proyecto.

No	DEBILIDADES - D
1	Limitación del mercado para la comercialización del café en otros ámbitos diferentes al sector defensa
2	Baja promoción y publicidad del producto
3	Subutilización de la capacidad instalada.

No	FORTALEZAS - F
1	Talento Humano capacitado
2	Alto estándar de calidad del producto
3	Mercado cautivo
4	Infraestructura física adecuada (Instalaciones, maquinaria y equipos modernos)
5	Unidad de negocio rentable que aporta a la sostenibilidad financiera de la ALFM

No	AMENAZAS - A
1	Mercado competitivo con gran variedad de marcas

No	OPORTUNIDADES - O
1	Apertura de nuevos mercados a nivel nacional
2	Diversificación de productos
3	Alianzas estratégicas

Servitiendas

Descripción Unidad de Negocio

A través de esta unidad de negocio se comercializan víveres, abarrotes, vestuario, electrodomésticos y otros elementos de básicos de la canasta familiar para los miembros de las Fuerzas Militares y sus familias, mediante puntos de venta ubicados en varias guarniciones militares.

Planes con la Unidad de Negocio

Según las premisas establecidas por el GSED para el proyecto de modernización de la ALFM, esta unidad de negocio es una de las consideradas "no foco", por consiguiente las decisiones que se tomen sobre su futuro están asociadas a las conclusiones a las que se llegue en el mencionado proyecto.

No	DEBILIDADES - D
1	Deficiente estrategia de mercadeo y ventas
2	Algunos puntos de venta no cuentan con la infraestructura adecuada
3	Limitada variedad de marcas y productos en las Servitiendas.
4	No se aplican estrategias de marketing ni merchandising
5	No existe competitividad frente al mercado en los puntos de venta
6	Deficiente conectividad en algunos puntos del país

No	FORTALEZAS - F
1	Presencia en sitios apartados y difícil acceso
2	Rentabilidad adecuada que históricamente ha aportado a la sostenibilidad financiera de la ALFM
3	Clientes cautivos en las unidades militares
4	Existencia de una herramienta tecnológica que permite el control y seguimiento en los procedimientos (ventas, inventarios, rotación de productos y medio de pago) de los puntos de venta

No	AMENAZAS - A
1	Sector económico altamente competitivo
2	Competencia desleal por parte del mercado informal dentro de las unidades militares
3	Falta de apoyo de los comandantes de las Fuerzas frente a los servicios que ofrece la unidad de negocio

No	OPORTUNIDADES - O
1	Alianzas estratégicas con otras cadenas de grandes superficies
2	Ampliación de puntos de venta
3	Incrementar el portafolio de servicios apuntando al bienestar de los oficiales, suboficiales, soldados y sus familias

Créditos

Descripción Unidad de Negocio

A través de esta unidad de negocio, la entidad otorga créditos con recursos propios al personal militar activo, en uso de buen retiro, pensionados y civiles que pertenecen al Ministerio de Defensa Nacional o a las empresas del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa., con tasas de interés competitivas que beneficien a los usuarios del servicio. A su vez los descuentos son realizados por nómina.

Planes con la Unidad de Negocio

Según las premisas establecidas por el GSED para el proyecto de modernización de la ALFM, esta unidad de negocio es una de las consideradas "no foco". No obstante es necesario tener en cuenta que esta unidad de negocio aporta recursos significativos para la sostenibilidad financiera. Las perspectivas para esta unidad de negocio deben orientarse hacia su fortalecimiento en términos de medios tecnológicos fuerza de ventas y metas retadoras de colocación.

No	DEBILIDADES - D
1	Carencia de herramientas tecnológicas para agilizar el proceso de aprobación de solicitudes de crédito y disponer de información en línea.
2	Imposibilidad de realizar compra de cartera con entidades financieras (SIIF Nación solo permite pagar a través de transferencia electrónica a cuenta de ahorros o corriente)
3	Alta rotación de personal encargado de los tramites de créditos en las regionales
4	Las regionales no tienen autonomía para la autorización de créditos

No	FORTALEZAS - F
1	Unidad de negocio que aporta recursos a la sostenibilidad financiera de la ALFM
2	Tasa de interés competitiva y fija para diferentes plazos de financiación
3	Presencia a nivel nacional que facilita el acceso al servicio por el usuario.
4	Bajo riesgo de la cartera
5	Manejo de códigos de descuentos en las nóminas del Sector Defensa.

No	AMENAZAS - A
1	Al no tener una mano de obra propia, se puede incurrir en afectación a la imagen de la ALFM

No	OPORTUNIDADES - O
1	Ampliación del mercado debido al incremento en el tráfico naviero hacia y desde puertos colombianos
2	Participación en las diferentes ferias nacionales marítimas y portuarias como parte de la ALFM

Buceo y Salvamento

Descripción Unidad de Negocio

Comercializar los servicios de buceo y salvamento entidades oficiales, personas naturales, o jurídicas que lo requieran, realizando la gestión administrativa, financiera y jurídica que garanticen un servicio eficiente y rentable.

Planes con la Unidad de Negocio

A pesar que esta unidad de negocio es una de las consideradas "no foco", es claro que la Armada, a través de la ALFM, está prestando un servicio que le permite recaudar ingresos significativos; es recomendable que independiente de las conclusiones de la Consultoría de modernización, se conozcan las expectativas que sobre el particular tiene esa Fuerza, antes de tomar cualquier decisión. Desde la perspectiva de la ALFM, esta unidad contribuye a la sostenibilidad financiera; no obstante, se recomienda efectuar una revisión a los términos del convenio para reevaluar la participación de la ALFM en los ingresos.

No	DEBILIDADES - D
1	No se cuenta con infraestructura propia
2	Bajos retorno para la ALFM frente al monto de ingresos
3	Falta de planeación en las vistas a clientes potenciales.
4	Baja participación en eventos para la promoción de servicios como parte de la ALFM

No	FORTALEZAS - F
1	Procesos certificados desde la comercialización hasta la prestación del servicio.
2	Unidad de negocio que aporta recursos a la sostenibilidad financiera de la ALFM
3	Confiabilidad y reconocimiento de los clientes debido a que es una empresa del Estado

No	AMENAZAS - A
1	Al no tener una mano de obra propia, se puede incurrir en afectación a la imagen de la ALFM

No	OPORTUNIDADES - O
1	Ampliación del mercado debido al incremento en el tráfico naviero hacia y desde puertos colombianos
2	Participación en las diferentes ferias nacionales marítimas y portuarias como parte de la ALFM

Transporte Aéreo

Descripción Unidad de Negocio

Comercializar el servicio aéreo de traslado de pacientes y transporte de carga o pasajeros utilizando las aeronaves de las Fuerzas Militares previa disponibilidad de las mismas, en modalidad de vuelos chárter, a entidades públicas o privadas que requieran de un servicio confiable y oportuno.

Planes con la Unidad de Negocio

A pesar que esta unidad de negocio es una de las consideradas "no foco", es claro que la FAC, a través de la ALFM, está prestando un servicio importante para varias entidades del Estado. Como quiera que la FAC recauda ingresos adicionales significativos por esta actividad, es recomendable que independiente de las conclusiones de la Consultoría de modernización, se conozcan las expectativas que sobre el particular tiene esa Fuerza, antes de tomar cualquier decisión.

No	DEBILIDADES - D
1	Bajos retorno para la ALFM frente al monto de ingresos

No	FORTALEZAS - F
1	Permisos de aterrizaje en pistas de difícil acceso.
2	Credibilidad y confianza en el servicio
3	Unidad de negocio que aporta recursos a la sostenibilidad financiera de la ALFM
4	Transporte de pasajeros y carga
5	Continuidad y fidelización de las entidades del Estado que contratan el servicio
6	No genera altos costos ni gastos de operación para la ALFM

No	AMENAZAS - A
1	Total dependencia de horarios y disponibilidad de las aeronaves de la FAC
2	Cambio en las Políticas del Alto mando de la Fuerza Aérea Colombiana, con respecto a las cláusulas y consideraciones del convenio

No	OPORTUNIDADES - O
1	Ampliar cobertura nacional para la prestación del servicio, a través de los convenios.
2	Extender el servicio a otras entidades del Estado
3	Realizar contacto con el Ejército Nacional para estudiar la posibilidad de suscribir Convenio de colaboración con el Ejército, ajustando las tarifas de manera que sean competitivas comercialmente

Seguros

Descripción Unidad de Negocio

Brindar el servicio y asesoría para contratar seguros de vehículos, SOAT, vida militares, vida pérdida licencia, vida pérdida prima en vuelo y en general toda clase de seguros

Planes con la Unidad de Negocio

Según las premisas establecidas por el GSED para el proyecto de modernización de la ALFM, esta unidad de negocio es una de las consideradas "no foco". Sin embargo, es conveniente mantenerla y fortalecerla, toda vez que esta unidad de negocio ha permitido generar beneficios significativos para once entidades del GSED, los cuales se detallan en las "Fortalezas". Es un medio excelente para ganar imagen institucional.

No	DEBILIDADES - D
1	Falta de sistema de información para agilizar la operación del subproceso
2	Trámites al interior de la agencia que demoran el pago a la aseguradora, lo que podría causar pérdida de cobertura de las pólizas

No	FORTALEZAS - F
1	Conocimiento y experiencia técnica del personal que interviene en el subproceso
2	Generación de ahorros derivados de la extensión de la vigencia en la cobertura de seguros
3	Disminución de deducibles.
4	Aumento de límites de cobertura.
5	Administración de la información de siniestralidad del grupo empresarial

No	AMENAZAS - A
1	Cierto grado de resistencia de las entidades del GSED para celebrar convenios interadministrativos con la ALFM
2	Algunas entidades que se rigen por el derecho privado, no les resulta práctico suscribir convenios con la Entidad por el tiempo que demandan los trámites administrativos
3	Las entidades del sector asegurador no estén interesadas en amparar bienes y/o personas del Sector Defensa
4	Variables que afectan el mercado asegurador y reasegurador.

No	OPORTUNIDADES - O
1	Agregación de demanda se traduce en beneficios adicionales para las entidades usuarias (capacitación y asesoría

	en prevención de riesgos, capacidad de negociación frente al sector asegurador, inspecciones)
2	Capacidad de negociación frente a las compañías aseguradoras, por el musculo de contratación de la Entidad
3	Generación de beneficios para el personal del sector defensa mediante la obtención de mejores amparos a menores costos
4	Beneficios generados a las Entidades usuarias, a través de capacitación y asesoría en prevención de riesgos.
5	Brindar los servicios de líneas personales de seguros con el fin de amparar a los miembros de las fuerzas militares y de policía, a través de convenios comerciales suscritos con aseguradoras.
6	Brindar el servicio de seleccionar aseguradora a través de la negociación centralizada de seguros para las empresas que conforman el Grupo Social y Empresarial de la Defensa
7	Generar alianzas estratégicas con las diferentes compañías del sector asegurador, que permitan obtener beneficios

Además del análisis interno y externo de las unidades de negocio, se hizo lo propio con algunos temas transversales o corporativos, es decir, que los aspectos en el identificados son comunes en todas o casi todas las unidades de negocio.

Temas Corporativos

No	DEBILIDADES - D
1	Se carece de un sistema de costeo de bienes y servicios
2	Baja asignación salarial en todos los niveles de la organización que: 1) Limita la definición de perfiles más altos en ciertos cargos de responsabilidad 2) Incrementa los riesgos de actuaciones indebidas por parte de algunos funcionarios 3) Se refleja en la desmotivación y alto índice de rotación de personal en niveles profesional, técnico y asistencial que impacta negativamente la prestación de los servicios
3	Falta de sistema de información integrado que: 1) Limita la operación de los subprocesos críticos como control de inventarios, compras, ventas y facturación, entre otros. 2) Impide la consulta de información en tiempo real 3) Dificulta la toma de decisiones 4) No permite disponer de bases de datos robustas
4	Diseño de perfiles muy bajos en cargos que tienen grados de responsabilidad muy altos.
5	No se cuenta con un sede propia que permita fortalecer la identidad e imagen corporativa
6	Estructura y planta de personal no adecuada a las necesidades de la ALFM
8	Reprocesos y demoras por fallas procedimentales que se traducen en retardos y lentitud en el desarrollo de los proyectos que generan mala imagen corporativa
11	Dificultades de trasporte a través de vuelos de apoyo que permitan planear y ejecutar abastecimientos especialmente a unidades fronterizas
12	La entidad no cuenta con un Plan de posicionamiento institucional (Marca Aglo)

No	FORTALEZAS - F
1	La entidad cuenta con un sistema de gestión integrado con procesos certificados
2	Experiencia y compromiso del personal
3	Seguimiento y evaluación permanente de los proyectos

No	AMENAZAS - A
1	No existe en la Fuerzas el nivel de confianza requerido sobre las reales capacidades de la ALFM
2	La activación de la Cuenta Única Nacional constituye un factor de riesgo para la sostenibilidad financiera de la ALFM
3	Deficiencias en la planeación de los proyectos por parte de las entidades usuarias
4	Gran parte de los contratos interadministrativos se suscriben al final de la vigencia y sin el cumplimiento de las definiciones de los anexos técnicos.

5	Dificultades en la interacción con los funcionarios que conforman los comités técnicos de las Fuerzas y otras entidades usuarias
6	Demora en la toma de decisiones sobre modificaciones y ajustes durante la ejecución de los proyectos (especialmente los de obras)

No	OPORTUNIDADES - O
1	Suscripción de Acuerdos de Nivel de Servicio que permita: 1) Estandarizar la manera como se gestionan los abastecimientos y las obras con las Fuerzas 2) Planear de manera conjunta los abastecimientos y servicios 3) Cambiar la percepción de la Agencia de "salvador de presupuestos" a Aliado Estratégico
2	Proyecto de modernización y transformación institucional
3	Mejorar la imagen corporativa con actividades contundentes que permitan que la ALFM sea el operador confiable para las fuerzas.
4	Establecer estrategias con proveedores que generen valor agregado a la cadena logística de la entidad (Relaciones mutuamente beneficiosas)
5	Fortalecer los canales de comunicación con los clientes y proveedores
6	Implementar logística inversa
7	Incentivar los logros realizados por el personal
8	Entendimiento de la problemática institucional de la ALFM y apoyo por parte de otros organismos como el GSED, Minhacienda, Planeación Nacional, DAFP.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS – MEFI

A partir del ejercicio anterior y siguiendo la metodología determinada por el GSED, se elaboró la Matriz de Evaluación de los Factores Internos - MEFI, la cual corresponde a una técnica para realizar una auditoría interna de la administración estratégica.

En primer término se elaboró una lista de los factores de éxito antes identificados mediante el proceso de la auditoría interna (Fortalezas y Debilidades) y se procedió a asignar un peso entre 0% (no importante) a 100% (absolutamente importante) a cada uno de los factores, con el fin de establecer su ponderación, cuyo total debe de sumar 100%.

Seguidamente se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores de la siguiente forma:

Para una Debilidad mayor, se asignó un valor de 1

Para una Debilidad menor, se asignó un valor de 2

Para una Fortaleza menor, se asignó un valor de 3

Para una Fortaleza mayor, se asignó un valor de 4

Así estas calificaciones se refieren a la entidad, mientras que los pesos (ponderaciones) se refieren a la industria o sector en el cual opera la entidad.

El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la entidad. Independientemente de que el factor clave represente una fortaleza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la entidad deben llevar los pesos más altos. Los resultados, se muestran a continuación:

No	FORTALEZAS - F	PONDERACION %	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
1	Sistema de Gestión de Calidad implementado que incorpora las BPM y estándares de calidad en los procesos productivos	1,5%	4,0	0,0600
2	Programa de implementación de buenas prácticas en confección de alimentos y certificación sanitaria de los comedores	1,5%	4,0	0,0600
3	Personal capacitado en el manejo y confección de alimentos	1,5%	4,0	0,0600
4	Cobertura nacional (alrededor del 90%) del programa de administración de comedores	1,5%	4,0	0,0600
5	Talento Humano capacitado y con experiencia en la mayoría de las áreas de gestión	1,5%	4,0	0,0600
6	Cobertura Nacional en subprocesos misionales	1,5%	4,0	0,0600
7	Agregación de demanda se traduce en economías de escala en el subproceso abastecimientos Clase I	1,5%	4,0	0,0600
8	Capacidad de generar una reserva estratégica con disponibilidad inmediata de combustibles para las Fuerzas	1,5%	4,0	0,0600
9	Categoría de gran consumidor en la cadena de agentes de combustibles del Ministerio de Minas y Energía	1,5%	3,0	0,0450
10	El producto cumple los estándares de calidad exigidos por los clientes en cuanto a calidad y precio (café y raciones)	1,2%	4,0	0,0480
11	Control de calidad de todo el proceso productivo de raciones y café por parte de la Bolsa de Mercantil de Colombia y el ICONTEC	1,2%	4,0	0,0480

12	La Agencia Logística de las FFMM, actualmente cuenta con la experiencia de suministro de combustibles al Ministerio de la Defensa, Comando General, Ejército Nacional, Armada Nacional por más de 5 años.	1,0%	4,0	0,0400
13	Planificación en el ensamble y distribución de las raciones de campaña	1,0%	4,0	0,0400
14	Infraestructura adecuada en el subproceso Industrial que permite ofrecer productos con calidad y precios competitivos	1,2%	3,0	0,0360
15	La unidad de negocio Café Aglo aporta recursos para la sostenibilidad financiera de la ALFM	1,2%	3,0	0,0360
16	Abastecimientos a través de Colombia Compra Eficiente permite generar un mayor control sobre el consumo de combustibles	1,1%	3,0	0,0330
17	Las servitiendas aportan rentabilidad para la sostenibilidad financiera de la ALFM	1,1%	3,0	0,0330
18	El proceso de créditos reporta rentabilidad considerable para la sostenibilidad financiera de la ALFM	1,1%	3,0	0,0330
19	Presencia a nivel nacional que facilita el acceso al servicio de créditos por los usuarios a nivel nacional.	1,1%	3,0	0,0330
20	Servicio de Créditos Competitivo	1,1%	3,0	0,0330
21	Manejo de códigos de descuentos en las nóminas del Sector Defensa.	1,1%	3,0	0,0330
22	Cultura del justo a tiempo en el abastecimiento de materia prima de café y raciones	1,1%	3,0	0,0330
23	El programa de servitiendas tiene presencia en sitios apartados y difícil acceso	1,1%	3,0	0,0330
24	Conocimiento de la información sobre siniestralidad del grupo empresarial	1,1%	3,0	0,0330
25	Conocimiento y experiencia técnica del personal que interviene en el subproceso de seguros	1,1%	3,0	0,0330
26	Generación de ahorros derivados de la extensión de la vigencia en la cobertura de seguros	1,1%	3,0	0,0330
27	Permisos de aterrizaje en pistas de difícil acceso para prestación del servicio de transporte aéreo	1,1%	3,0	0,0330
28	Disminución de deducibles en los seguros institucionales	1,1%	3,0	0,0330
29	Personal calificado y capacitado	0,8%	4,0	0,0320
30	Aumento en los límites del período de cobertura de los seguros institucionales	1,0%	3,0	0,0300
31	Los costos de intermediación son bajos, lo cual genera una rentabilidad para la Agencia Logística de las FFMM.	1,0%	3,0	0,0300
32	Comunicación permanente con las Unidades Militares y demás clientes, que garantizan una coordinación directa y ágil para la entrega de los requerimientos solicitados.	1,0%	3,0	0,0300
33	Demanda constante de raciones	0,9%	3,0	0,0270
34	Credibilidad y confianza en el servicio de transporte aéreo	0,8%	3,0	0,0240
35	La unidad de negocio transporte aéreo aporta recursos a la sostenibilidad financiera de la ALFM	0,8%	3,0	0,0240
36	La unidad de negocio buceo y salvamento aporta recursos a la sostenibilidad financiera de la ALFM	0,8%	3,0	0,0240
37	Certificación del servicio de Buceo y salvamento	0,8%	3,0	0,0240
38	No genera altos costos ni gastos de operación para la ALFM	0,5%	4,0	0,0200

39	Existencia de una herramienta tecnológica que permite el control y seguimiento en los procedimientos (ventas, inventarios, rotación de productos y medio de pago) de los puntos de venta	0,6%	3,0	0,0180
40	Distribución de la producción tercerizada	0,5%	3,0	0,0150
41	Clientes cautivos en las unidades militares	0,5%	3,0	0,0150
42	Confiabilidad y reconocimiento de los clientes debido a que es una empresa del estado	0,5%	3,0	0,0150
43	Continuidad y fidelización de las entidades del estado que contratan el servicio	0,5%	3,0	0,0150

No	DEBILIDADES - D	PONDERACION %	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
1	La ALFM no cuenta con sede propia que permita fortalecer la identidad e imagen corporativa	1,8%	1,0	0,0180
2	Naturaleza jurídica limita flexibilidad de los procesos contractuales	1,8%	1,0	0,0180
3	Los contratos interadministrativos Fuerzas - ALFM para la administración de comedores de tropa, no incorporan estándares sobre las responsabilidades de las partes (p.ej: mantenimiento de instalaciones y equipo, suministro combustible)	1,8%	1,0	0,0180
4	No se cuenta con la cadena de fríos que dificulta el almacenamiento de alimentos y aumento los costos logísticos	1,8%	1,0	0,0180
5	El proceso de abastecimiento de combustibles no cuenta con Infraestructura adecuada	1,8%	1,0	0,0180
6	La carencia de una herramienta informática para control y seguimiento del proceso contractual se traduce en reprocesos, demoras y lentitud en el desarrollo de los proyectos que generan mala imagen corporativa	1,8%	1,0	0,0180
7	Falta de personal experto en contratación especialmente en las regionales	1,8%	1,0	0,0180
8	Falta de sistema de información integrado que: 1) Limita la operación de los subprocesos críticos como control de inventarios, compras, ventas y facturación, entre otros. 2) Impide la consulta de información en tiempo real 3) Dificulta la toma de decisiones 4) No dispone de bases de datos robustas	1,8%	1,0	0,0180
9	Baja asignación salarial en todos los niveles de la organización que: 1) Limita la definición de perfiles más altos en ciertos cargos de responsabilidad (p ej: asesores jurídicos en las regionales) 2) Incrementa los riesgos de actuaciones indebidas por parte de algunos funcionarios 3) Se refleja en la desmotivación y alto índice de rotación de personal en niveles profesional, técnico y asistencial que impacta negativamente la prestación de los servicios	1,8%	1,0	0,0180
10	Diseño de perfiles muy bajos en cargos que tienen grados de responsabilidad muy altos.	1,8%	1,0	0,0180
11	Falta de personal administrativo para la ejecución y control de los abastecimientos	1,8%	1,0	0,0180

12	Estructura y planta de personal no adecuada a las necesidades de la ALFM	1,8%	1,0	0,0180
13	Se carece de un sistema de costeo permanente de bienes y servicios	1,8%	1,0	0,0180
14	Deficiencia en subprocesos misionales que generan mala imagen corporativa	1,8%	1,0	0,0180
15	La entidad no cuenta con un Plan de posicionamiento institucional (Marca Aglo)	1,8%	1,0	0,0180
16	Algunos puntos de venta (servitiendas) no cuentan con la infraestructura adecuada	0,7%	2,0	0,0140
17	Carencia de herramientas tecnológicas para agilizar el proceso de aprobación de solicitudes de crédito y disponer de información en línea.	0,7%	2,0	0,0140
18	Total dependencia de horarios y disponibilidad de las aeronaves de la FAC para prestar el servicio	0,7%	2,0	0,0140
19	Demora en el proceso de adquisición de materias primas para raciones de campaña	1,2%	1,0	0,0120
20	Limitación del mercado para la comercialización del café en otros ámbitos diferentes al sector defensa	1,2%	1,0	0,0120
21	Capacidad instalada subutilizada en Raciones y Tostadora de Café	1,2%	1,0	0,0120
22	Imposibilidad de realizar compra de cartera con entidades financieras (SIIF Nación solo permite pagar a través de transferencia electrónica a cuenta de ahorros o corriente)	1,2%	1,0	0,0120
23	No se aplican estrategias de marketing ni merchandising	1,2%	1,0	0,0120
24	Deficiente estrategia de mercadeo y ventas en las Servitiendas	1,0%	1,0	0,0100
25	Personal desmotivado	1,0%	1,0	0,0100
26	Falta de congruencia entre los procesos establecidos con el desarrollo de las actividades diarias.	0,5%	2,0	0,0100
27	Deficiencias en el proceso de facturación, observándose una demora hasta de 60 días después del suministro para emitir la factura.	1,0%	1,0	0,0100
28	Deficiencia en los procesos de recepción de la materia prima	0,5%	2,0	0,0100
29	Segmentación del Mercado	0,5%	2,0	0,0100
30	Limitada variedad de marcas y productos en las Servitiendas.	0,5%	2,0	0,0100
31	No existe competitividad frente al mercado en los puntos de venta	0,5%	2,0	0,0100
32	Falta de planeación en las vistas a clientes potenciales.	0,5%	2,0	0,0100
33	Falta de planes de atención a los clientes para generar sinergia y una relación comercial estable.	0,9%	1,0	0,0090
34	Medios Tecnológicos Insuficientes y sin cobertura a Nivel Nacional entre Oficina Principal, Regionales y sus clientes (fuerzas).	0,9%	1,0	0,0090
35	Alta rotación de personal encargado de los tramites de créditos en las regionales	0,9%	1,0	0,0090
36	Baja participación en eventos para la promoción de servicios como parte de la ALFM	0,9%	1,0	0,0090
37	Trámites al interior de la agencia que demoren el pago a la aseguradora, lo que podría causar pérdida de cobertura de las pólizas	0,9%	1,0	0,0090
38	Falta de personal en las unidades negocio (Comedores y CAD'S)	0,8%	1,0	0,0080

39	Falta de programas de control microbiológico en los alimentos por restricciones presupuestales	0,8%	1,0	0,0080
40	Debilidades en el control de la ejecución del programa de metrología de la Entidad.	0,8%	1,0	0,0080
41	Falta de un sistema de costeo eficiente y real a fin de establecer los costos fijos y variables por clase de combustibles, para poder efectuar una real evaluación de empresa.	0,5%	1,0	0,0050
42	Falta de establecimiento de planes de contingencias para el cumplimiento cabal del suministro oportuno de combustibles clase III a los clientes.	0,5%	1,0	0,0050
43	Deficiente conectividad en algunos puntos del país	0,5%	1,0	0,0050
44	Las regionales no tienen autonomía para la autorización de créditos	0,5%	1,0	0,0050
45	Organización inadecuada para el cumplimiento de las funciones del grupo de combustibles (Estructura)	0,5%	1,0	0,0050
46	Bajos retorno para la ALFM frente al monto de ingresos en servicio de transporte aéreo	0,4%	1,0	0,0040
47	Dificultades de transporte a través de vuelos de apoyo que permitan planear y ejecutar abastecimientos especialmente a unidades fronterizas	0,4%	1,0	0,0040
48	Bajos retorno para la ALFM frente al monto de ingresos en servicio de buceo y salvamento	0,4%	1,0	0,0040
49	Falta de estudios Bioclimáticos en los CAD'S, que garanticen los adecuados condiciones de almacenamiento de los alimentos.	0,4%	1,0	0,0040
50	Seguimiento y Evaluación de los Proveedores	0,4%	1,0	0,0040
51	Falta de experticia en el personal.	0,4%	1,0	0,0040
52	Falta de infraestructura de almacenamiento propia.	0,4%	1,0	0,0040
53	Capacidad de transporte insuficiente.	0,4%	1,0	0,0040
54	falta de seguimiento y control a los procesos en los puestos de trabajo	0,4%	1,0	0,0040
55	Deficiencias en infraestructura para el suministro de combustible a los clientes según la clase y lugar de entrega. Así como la carencia de estaciones de servicio en todos los cantones Militares.	0,3%	1,0	0,0030

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS – MEFE

La Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE permite el efectuar el análisis de evaluación de factor externo y resumir y evaluar toda la información externa, como las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes.

Se elaboró una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la entidad y se asignó una ponderación a cada factor que oscila entre 0% (sin importancia) 100% (muy importante). El total de todos los pesos debe de sumar 100.

Así mismo, se asignó una calificación entre 1 y 4 con el propósito de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor:

Para una respuesta mala se asignó un valor de 1

Para una respuesta media se asignó un valor de 2

Para una respuesta superior a la media se asignó un valor de 3

Para una respuesta superior se asignó un valor de 4

La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de un sector o industria.

Los resultados, se muestran a continuación:

No	OPORTUNIDADES - O	PONDERACIÓN %	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Generar acuerdos de Nivel de Servicio con las Fuerzas para temas estratégicos	1,8%	2,0	0,0360
2	Mejoramiento del proceso de abastecimiento de alimentación como resultado del proyecto de modernización institucional	1,8%	2,0	0,0360
3	Mejorar la imagen corporativa con actividades contundentes que permitan que la ALFM sea el operador confiable para las fuerzas.	1,8%	2,0	0,0360
4	Agregación de demanda de combustible aéreo	1,8%	2,0	0,0360
5	Entendimiento de la problemática institucional de la ALFM y apoyo por parte de otros organismos como el GSED, Minhacienda, Planeación Nacional, DAFF.	1,8%	2,0	0,0360
6	Acuerdos Marco de precios - Colombia Compra Eficiente	1,8%	2,0	0,0360
7	Implementación de la ISO 14001 versión 2004	1,7%	2,0	0,0340
8	Ampliación del mercado de raciones y café (exportaciones, ventas a otras entidades diferentes al sector defensa, alianzas estratégicas)	1,6%	2,0	0,0320
9	Innovación en los productos que conforman la ración	1,6%	2,0	0,0320
10	Alianzas estratégicas con otras cadenas de grandes superficies (Servitiendas)	1,6%	2,0	0,0320
11	Ampliación del portafolio de servicios, con nuevas opciones de crédito.	1,6%	2,0	0,0320
12	Posibilidad de ampliar el servicio de créditos a todas las entidades del GSED.	1,6%	2,0	0,0320
13	Gran potencial de ingresos en ambas líneas (personales e institucionales)	1,6%	2,0	0,0320
14	Agregación de demanda en seguros se traduce en beneficios adicionales para las entidades usuarias (capacitación y asesoría en prevención de riesgos, capacidad de negociación frente al sector asegurador, inspecciones)	1,6%	2,0	0,0320
15	Ampliar cobertura nacional para la prestación del servicio de seguros, a través de los convenios.	1,6%	2,0	0,0320

16	Extender el servicio de transporte aéreo a otras entidades del Estado	1,5%	2,0	0,0300
17	Mantenimiento del sistema integrado de gestión. En su ciclo PHVA para mantener correlación entre los establecido por la agencia Logística de las FFMM y el quehacer diario.	1,0%	3,0	0,0300
18	Mantenimiento constante del sistema integrado de gestión. En su política de calidad con miras a mejorar la imagen institucional y del grupo de combustibles.	1,0%	3,0	0,0300
19	Ampliación del mercado debido al incremento en el tráfico naviero hacia y desde puertos colombianos	1,4%	2,0	0,0280
20	Fortalecer las relaciones con los proveedores	1,3%	2,0	0,0260
21	Generar una estructura organizacional eficiente y eficaz para el cumplimiento de la misión para lograr la fidelización del cliente.	1,3%	2,0	0,0260
22	Cobertura a través de plataformas tecnológicas para el trámite documenta como Orfeo y trámites administrativos y de control como el SISCOM, SAP-SILOG.	1,3%	2,0	0,0260
23	Adoptar las mejoras prácticas administrativas para generar eficiencia del grupo de combustibles.	1,0%	2,0	0,0200
24	Poder determinar los márgenes de utilidad para la Agencia y de esta forma evaluar el retorno en cantidades a cada una de las fuerzas en cumplimiento de la política actual.	1,0%	2,0	0,0200
25	Organización de planes y programas adecuados para dar respuestas oportunas a las necesidades de los clientes, partiendo de las experiencias acumuladas.	1,0%	2,0	0,0200
26	Generar una correcta caracterización de los perfiles, competencias y requisitos para la escogencia de los colaboradores.	1,3%	1,0	0,0130
27	Análisis de los precios del mercado a fin de ofrecer productos de la mejor calidad al precio más adecuado.	0,5%	2,0	0,0100
28	Posibilidades de alianzas con Ecopetrol o grandes distribuidores.	0,5%	2,0	0,0100
29	Posibilidades de intercambio comercial con otros grandes consumidores.	0,5%	2,0	0,0100
30	Automatización para el ensamble de raciones de campaña	0,5%	2,0	0,0100
31	Incrementar el portafolio de servicios apuntando al bienestar de los oficiales, suboficiales, soldados y sus familias	0,5%	2,0	0,0100
32	Participación en las diferentes ferias nacionales marítimas y portuarias como parte de la ALFM	0,5%	2,0	0,0100
33	Realizar contacto con el Ejército Nacional para estudiar la posibilidad de suscribir Convenio de colaboración con el Ejército, ajustando las tarifas de manera que sean competitivas comercialmente	0,5%	2,0	0,0100
34	Capacidad de negociación frente a las compañías aseguradoras, por el musculo de contratación de la Entidad	0,5%	2,0	0,0100
35	Generación de beneficios para el personal del sector defensa mediante la obtención de mejores amparos a menores costos	0,5%	2,0	0,0100
36	Beneficios generados a las Entidades usuarias, a través de capacitación y asesoría en prevención de riesgos.	0,5%	2,0	0,0100
37	Brindar los servicios de líneas personales de seguros con el fin de amparar a los miembros de las fuerzas militares y de policía, a través de convenios comerciales suscritos con aseguradoras.	0,5%	2,0	0,0100
38	Generar alianzas estratégicas con las diferentes compañías	0,5%	2,0	0,0100

	del sector asegurador, que permitan obtener beneficios			
39	Establecer estrategias con proveedores que generen valor agregado a la cadena logística de la entidad (Relaciones mutuamente beneficiosas)	0,5%	2,0	0,0100
40	Fortalecer los canales de comunicación con los clientes y proveedores	0,5%	2,0	0,0100
41	Brindar el servicio de seleccionar aseguradora a través de la negociación centralizada de seguros para las empresas que conforman el Grupo Social y Empresarial de la Defensa	0,5%	1,0	0,0050
42	Incentivar los logros realizados por el personal	0,5%	1,0	0,0050

No	AMENAZAS - A			
1	No existe en la Fuerzas el nivel de confianza requerido sobre las reales capacidades de la ALFM	1,8%	3,0	0,0540
2	La partida de alimentación diaria es insuficiente.	1,8%	3,0	0,0540
3	No existen acuerdos de nivel de servicio con las Fuerzas para la administración de comedores y desconocimiento de las obligaciones derivadas del contrato de alimentación por parte de la mayoría de los comandos en las unidades tácticas (mantenimiento de instalaciones y equipos de los comedores de tropa)	1,8%	2,0	0,0360
4	Deficiente comunicación con las Fuerzas, que impactan negativamente en la gestión de los procesos.	1,8%	2,0	0,0360
5	Dificultad para abastecer algunos puntos críticos por la limitación en el apoyo aéreo para transporte de víveres (especialmente en unidades fronterizas)	1,8%	2,0	0,0360
6	Dependencia de las decisiones de las Fuerzas afecta algunos subprocesos de la ALFM (P ej: la alta rotación de soldados auxiliares en los comedores)	1,8%	2,0	0,0360
7	Deficiencias en la planeación de los proyectos por parte de las entidades usuarias de la ALFM, porque gran parte de los contratos interadministrativos para construcción de infraestructura se suscriben al final de la vigencia y sin el cumplimiento de las definiciones de los anexos técnicos.	1,7%	2,0	0,0340
8	Demora en la toma de decisiones sobre modificaciones y ajustes por parte de los clientes durante la ejecución de los proyectos (especialmente los de obras)	1,7%	2,0	0,0340
9	Reducción del mercado de raciones en el postconflicto	1,7%	2,0	0,0340
10	Eventuales incumplimiento de los requisitos de calidad y cronogramas de entrega de los productos por parte de proveedores	1,7%	2,0	0,0340
11	Limitaciones de tiempo para la producción y entrega del producto (raciones de campaña) a las Fuerzas	1,7%	2,0	0,0340
12	Mercado limitado para la adquisición de materia prima	1,7%	2,0	0,0340
13	No existe un acuerdo marco con las Fuerzas que permita un trato diferencial para gestión de los créditos a sus integrantes.	1,7%	2,0	0,0340
14	Cooperativas que ofrecen créditos, más ágiles pero con tasas de interés elevadas.	1,7%	2,0	0,0340
15	No se cuenta con la prioridad requerida en las diferentes nóminas para la aplicación de los descuentos enviados por la ALFM.	1,7%	2,0	0,0340
16	Probabilidad de suplantación de identidad de los	1,7%	2,0	0,0340

	beneficiarios de los créditos			
17	Demora en los procesos de contratación, lo cual genera desabastecimiento a los clientes (Fuerzas).	1,7%	2,0	0,0340
18	Dependencia directa de las fuerzas para la asignar la prioridad en la aplicación de los descuentos y recuperación de la cartera de los créditos	1,6%	2,0	0,0320
19	La activación de la Cuenta Única Nacional constituye un factor de riesgo para la sostenibilidad financiera de la ALFM	1,6%	2,0	0,0320
20	Poco interés del sector asegurador para amparar bienes y/o personas del sector defensa	1,6%	2,0	0,0320
21	Mercado competitivo en el ensamble de raciones, crediticio, de transporte aéreo, suministro combustibles	1,6%	2,0	0,0320
22	Resistencia de las entidades del GSED para celebrar convenios interadministrativos de seguros con la ALFM	1,6%	2,0	0,0320
23	Falta de infraestructura en los comedores de Tropa (Capacidad Instalada, Incumplimiento decreto 3075/97)	1,5%	2,0	0,0300
24	Competencia de contratistas a nivel nacional, local con mejores políticas de calidad, cobertura y flexibilidad en la contratación.	1,5%	2,0	0,0300
25	Situaciones de alteración del Orden Público, que coloquen en riesgo la entrega oportuna de los productos a la estación de servicio.	1,4%	2,0	0,0280
26	Organizaciones de la competencia altamente eficientes en su política de atención al cliente logrando la fidelización de los mismos.	1,3%	2,0	0,0260
27	Los tipos de comercialización y descuentos por volumen de compra y el poder de negociación por parte de otros consumidores mayoristas y distribuidores.	1,3%	2,0	0,0260
28	Fallas en los esquemas de seguridad física de las instalaciones (Infraestructura)	1,0%	2,0	0,0200
29	Características organolépticas no son del agrado del soldado	1,0%	2,0	0,0200
30	Competencia desleal por parte del mercado informal dentro de las unidades militares	1,0%	2,0	0,0200
31	Falta de apoyo de los comandantes de las Fuerzas frente a los servicios que ofrece la unidad de negocio	1,0%	2,0	0,0200
32	Al no tener una mano de obra propia, se puede incurrir en afectación a la imagen de la ALFM	1,0%	2,0	0,0200
33	Cambio en las Políticas del Alto mando de la Fuerza Aérea Colombiana, con respecto a las cláusulas y consideraciones del convenio	1,0%	2,0	0,0200
34	Algunas entidades que se rigen por el derecho privado, no les resulta práctico suscribir convenios con la Entidad por el tiempo que demandan los trámites administrativos	0,5%	2,0	0,0100
35	Las entidades del sector asegurador no estén interesadas en amparar bienes y/o personas del Sector Defensa	0,6%	2,0	0,0120
36	Variables que afectan el mercado asegurador y reasegurador.	0,5%	2,0	0,0100
37	Incumplimiento microbiológico y nutricional de los productos por parte de los proveedores	0,5%	2,0	0,0100
38	Aseguramiento de los servicios públicos por parte de las Fuerzas en los comedores de tropa	0,5%	2,0	0,0100
39	Demoras por parte de la Agencia Logística en la entrega de los productos en cantidad y calidad por eventuales incumplimientos de sus proveedores.	0,5%	2,0	0,0100

MATRIZ FODA

Una vez identificados los componentes FODA, ponderados y valorados según su impacto e importancia, se efectuó un cruce entre cada uno de sus componentes, lo que arrojó varias estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia

En el presente documento sólo se tuvieron en cuenta las diez más representativas, seleccionadas a través de una ponderación y posterior calificación, de acuerdo a los parámetros establecidos por el GSED.

No	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1	Sistema de Gestión de Calidad implementado que incorpora las BPM y estándares de calidad en los procesos productivos	La ALFM no cuenta con sede propia que permita fortalecer la identidad e imagen corporativa
2	Programa de implementación de buenas prácticas en confección de alimentos y certificación sanitaria de los comedores	Naturaleza jurídica limita flexibilidad de los procesos contractuales
3	Personal capacitado en el manejo y confección de alimentos	Los contratos interadministrativos Fuerzas - ALFM para la administración de comedores de tropa, no incorporan estándares sobre las responsabilidades de las partes (p.ej: mantenimiento de instalaciones y equipo, suministro combustible)
4	Cobertura nacional (alrededor del 90%) del programa de administración de comedores	No se cuenta con la cadena de fríos que dificulta el almacenamiento de alimentos y aumento los costos logísticos
5	Talento Humano capacitado y con experiencia en la mayoría de las áreas de gestión	El proceso de abastecimiento de combustibles no cuenta con Infraestructura adecuada
6	Cobertura Nacional en subprocesos misionales	La carencia de una herramienta informática para control y seguimiento del proceso contractual se traduce en reprocesos, demoras y lentitud en el desarrollo de los proyectos que generan mala imagen corporativa
7	Agregación de demanda se traduce en economías de escala en el subproceso abastecimientos Clase I	Falta de personal experto en contratación especialmente en las regionales
8	Capacidad de generar una reserva estratégica con disponibilidad inmediata de combustibles para las Fuerzas	Falta de sistema de información integrado que: 1) Limita la operación de los subprocesos críticos como control de inventarios, compras, ventas y facturación, entre otros. 2) Impide la consulta de información en tiempo real 3) Dificulta la toma de decisiones 4) No dispone de bases de datos robustas
9	Categoría de gran consumidor en la cadena de agentes de combustibles del Ministerio de Minas y Energía	Baja asignación salarial en todos los niveles de la organización que: 1) Limita la definición de perfiles más altos en ciertos cargos de responsabilidad (p ej: asesores jurídicos en las regionales) 2) Incrementa los riesgos de actuaciones indebidas por parte de algunos funcionarios 3) Se refleja en la desmotivación y alto índice de rotación de personal en niveles profesional, técnico y asistencial que impacta negativamente la prestación de los servicios
10	El producto cumple los estándares de calidad exigidos por los clientes en cuanto a calidad y precio (café y raciones)	Diseño de perfiles muy bajos en cargos que tienen grados de responsabilidad muy altos.

No	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	Generar acuerdos de Nivel de Servicio con las Fuerzas para temas estratégicos	No existe en la Fuerzas el nivel de confianza requerido sobre las reales capacidades de la ALFM
2	Mejoramiento del proceso de abastecimiento de alimentación como resultado del proyecto de modernización institucional	La partida de alimentación diaria es insuficiente.
3	Mejorar la imagen corporativa con actividades contundentes que permitan que la ALFM sea el operador confiable para las fuerzas.	No existen acuerdos de nivel de servicio con las Fuerzas para la administración de comedores y desconocimiento de las obligaciones derivadas del contrato de alimentación por parte de la mayoría de los comandos en las unidades tácticas (mantenimiento de instalaciones y equipos de los comedores de tropa)
4	Agregación de demanda de combustible aéreo	Deficiente comunicación con las Fuerzas, que impactan negativamente en la gestión de los procesos.
5	Entendimiento de la problemática institucional de la ALFM y apoyo por parte de otros organismos como el GSED, Minhacienda, Planeación Nacional, DAFP.	Dificultad para abastecer algunos puntos críticos por la limitación en el apoyo aéreo para transporte de víveres (especialmente en unidades fronterizas)
6	Acuerdos Marco de precios - Colombia Compra Eficiente	Dependencia de las decisiones de las Fuerzas afecta algunos subprocesos de la ALFM (P ej: la alta rotación de soldados auxiliares en los comedores)
7	Implementación de la ISO 14001 versión 2004	Deficiencias en la planeación de los proyectos por parte de las entidades usuarias de la ALFM, porque gran parte de los contratos interadministrativos para construcción de infraestructura se suscriben al final de la vigencia y sin el cumplimiento de las definiciones de los anexos técnicos.
8	Ampliación del mercado de raciones y café (exportaciones, ventas a otras entidades diferentes al sector defensa, alianzas estratégicas)	Demora en la toma de decisiones sobre modificaciones y ajustes por parte de los clientes durante la ejecución de los proyectos (especialmente los de obras)
9	Innovación en los productos que conforman la ración	Reducción del mercado de raciones en el postconflicto
10	Alianzas estratégicas con otras cadenas de grandes superficies (Servitiendas)	Eventuales incumplimiento de los requisitos de calidad y cronogramas de entrega de los productos por parte de proveedores

Cruce de estrategias a través de la Matriz FODA

Una vez identificados los componentes FODA, ponderados y valorados según su impacto e importancia, se efectuó un cruce entre cada uno de sus componentes, lo que arrojó varias estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia.

Estrategias OFENSIVAS		Estrategias DEFENSIVAS	
1	Fortalecer el programa de buenas prácticas en	1	Realizar acuerdos de servicio y convenios marco con las

	confección de alimentos y obtención de conceptos favorables sanitarios en los comedores de tropa		fuerzas para mejorar la logística de abastecimientos de bienes y servicios
2	Fortalecer programa de capacitación, bienestar y estímulos	2	Establecer protocolo de responsabilidades en la administración de comedores de tropa con las Fuerzas, especialmente en mantenimiento de instalaciones y equipos.
3	Rediseñar procesos para hacerlos más eficientes.		
Estrategias REORIENTACIÓN		Estrategias SUPERVIVENCIA	
1	Adquisición sede principal para la ALFM	1	Fortalecer canales de comunicación con las FF.MM.
2	Evaluar posibilidad de migrar a otra naturaleza jurídica	2	Implementar un sistema de información tipo ERP como herramienta por excelencia para la gestión logística
3	Estructurar con las Fuerzas Acuerdos de Nivel de Servicio a través de los cuales se logre: 1) Estandarizar la manera como se gestionan los abastecimientos y las obras con las Fuerzas 2) Planear de manera conjunta los abastecimientos y servicios 3) Cambiar la percepción de la Agencia de "salvador de presupuestos" a Aliado Estratégico	3	Implementar una planta de personal profesionalizada con más competencias y mejor remuneración.
4	Mejorar infraestructura logística - instalaciones, equipos y tecnología	4	Diseño de una estrategia de sostenibilidad financiera
5	Implementar Rediseño Organizacional		
6	Implementación de un sistema de costos		
7	Mejorar perfiles de la planta de personal acorde a las responsabilidades de cada cargo (D6, D8, D9, D10, D11, D12, O3)		
8	Diseñar y desarrollar el Plan de Posicionamiento institucional (D5:O3)		

Esta actividad incluyó todas y cada una de las variables que componen el FODA establecido, y efectuó un cruce consolidado, con el fin de contar con estrategias claras que solucionaran o potenciaran no solo una variable, sino varias a su vez.

FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS - MISIÓN, VISIÓN, MEGA 2015-2018, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y PROYECTOS DE INVERSIÓN

A partir de los análisis anteriores, se procedió a la definición de los fundamentos estratégicos de la Agencia Logística, a través de la formulación de la visión, la misión, la mega y los objetivos estratégicos.

- **Visión**

En 2022 la Agencia Logística de las Fuerzas Militares será el operador logístico con los más altos niveles de competitividad sistémica, integrada a los sistemas logísticos de las Fuerzas Militares y de otros organismos del orden nacional e internacional.

- **Misión**

Proveer soluciones logísticas focalizadas en abastecimientos Clase I, Clase III e Infraestructura a las Fuerzas Militares de Colombia y a otras entidades del Estado, en todo tiempo y lugar, y desarrollar sus capacidades en la gestión de otros bienes y servicios.

- **Mega 2015-2018**

Ser la principal opción en logística para las FFMM y el sector defensa, reflejado en las siguientes estrategias:

a. Como operador de la cadena de abastecimientos Clase I Millones de \$

Línea Base	2015	2016	2017	2018	Total Cuatrienio
2.076.177	550.000	572.000	594.880	618.676	2.335.556

b. Aumentar la cobertura de administración de los comedores de tropa a nivel nacional, hasta 136 comedores en 2018.

Línea Base	2015	2016	2017	2018	Total Cuatrienio
131	132	136	136	136	136

c. Como operador de la cadena de abastecimientos Clase III Millones de \$

Línea Base	2015	2016	2017	2018	Total Cuatrienio
552.454	92.545	96.246	100.095	104.098	392.984

d. Como operador de Infraestructura, desarrollar proyectos por: Millones de \$

Línea Base	2015	2016	2017	2018	Total Cuatrienio
472.242	63.350	65.884	68.519	71.259	269.012

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y PLAN DE ACCIÓN

A partir de este punto y con toda la información resultante del proceso que se presentó previamente, se establecieron las metas y el Plan de Acción 2015, alineado con cada uno de los aspectos ya analizados.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

CONSTRUIR E IMPLEMENTAR LA NUEVA RED DE VALOR PARA FORTALECER LAS RELACIONES DE CREDIBILIDAD Y CONFIANZA CON LOS CLIENTES

Justificación

La propuesta sobre la "Nueva Red de Valor" de la ALFM es una alternativa gerencial que tiene como objetivo solucionar problemas gerenciales, que se inspira en un enfoque empresarial fundamentado en procesos conocido globalmente como "Business Process Management" (BPM), el cual permite alinear los procesos del negocio, la cultura y los objetivos; optimizando y mejorando continuamente los procesos, actividades, funciones y la coordinación, en un contextos de Supply Chain Management (Gestión de Redes de Valor) y Logística, y de acuerdo con la misión y visión de la ALFM.

Para integrar la Red de Valor es requisito "sine qua non", diseñar, incorporar y poner en marcha un nuevo proceso estratégicos en Supply Chain Management o "Gestión de Redes de Valor": a través del cual se gestionen las relaciones con los clientes, la demanda, el servicio al cliente, los proveedores, administrar el flujo de manufactura, administrar el desarrollo y comercialización de productos, la orden, y el retorno.

Se requiere asimismo, un cambio en el enfoque actual de los procesos misionales a través de la incorporación de nuevos subprocesos y el rediseño de otros existentes.

Lo anterior es requisito que le permitirá a la ALFM un mayor entendimiento con las Fuerzas como principales clientes y sus proveedores, para garantizar un servicio con calidad que satisfaga las necesidades de aquellas.

Para tal fin resulta indispensable establecer acuerdos y protocolos de productos / servicios que faciliten identificar las responsabilidades de las partes y fortalecer el proceso de abastecimientos.

De esta manera serán más fluidas las relaciones cliente-proveedor, lo cual permitiría la recuperación de la confianza y credibilidad de las Fuerzas en la Agencia y la mejora de su imagen corporativa.

Estrategia 1.1

Se deben implementar procesos estratégicos en Supply Chain Management o Gestión de Redes de Valor, a través de los cuales se puedan gestionar:

- Las relaciones con los clientes,
- La demanda,
- El servicio al cliente,
- Las relaciones con los proveedores,

- El flujo de manufactura,
- El desarrollo y comercialización de productos y servicios,
- El retorno y la orden.

Meta 1.1.1

Estructurar el Proceso de Gestión Estratégica de Redes de Valor (Supply Chain Management) a través de la caracterización de los siguientes subprocesos:

- 1) Administración de las relaciones con el Cliente – PARC
- 2) Administración del Servicio al Cliente - PASC.
- 3) Administración de la Demanda - PAD.
- 4) Administración de la Orden - PAO.
- 5) Administración del Flujo de Manufactura - PAFM.
- 6) Administración de las Relaciones con el Proveedor -PARP.
- 7) Administración del Desarrollo y Comercialización de B y S - PADyCPS.
- 8) Administración del Retorno - PAR.

INDICADORES	LÍNEA BASE	2015	2016	2017	2018	TOTAL
2016: No. de caracterizaciones aprobadas / 8	N/A		Caracterizar los 8 subprocesos 100%			100%

Meta 1.1.2

Desarrollar el Proceso de Gestión Estratégica de Redes de Valor (Supply Chain Management) a través de la implementación de los subprocesos que lo conforman (descritos anteriormente).

INDICADORES	LÍNEA BASE	2015	2016	2017	2018	TOTAL
2016: Número de subprocesos implementados / 2	N/A		Implementar 2 subprocesos 25%	Implementar 6 subprocesos 75%		100%
2017: Número de subprocesos implementados / 6						

Estrategia 1.2

Asimismo se deben implementar procesos misionales como Planeación (operativa), Operaciones y Marketing con el fin de fortalecer el proceso de planeación operacional y táctica, tanto en las operaciones logísticas, como en las de manufactura y comercial.

Meta 1.2.1

Estructurar los Procesos Misionales de:

- Planeación Operativa (subprocesos Planeación Logística, Planeación de Adquisiciones y Planeación de Infraestructura),
- Operaciones (subprocesos Operaciones Logísticas, Operaciones de Manufactura, Operaciones Comerciales y Gestión de Proyectos de Infraestructura)
- Marketing (procedimientos Conocimiento del Mercado y los Clientes, Diseño de la Estrategia y Programa de Marketing y Ventas, Servicio al Cliente)

INDICADORES	LÍNEA BASE	2015	2016	2017	2018	TOTAL
2016: No. de caracterizaciones aprobadas /7	N/A		Caracterizar 7 subprocesos 100%			100%
2016: No. de caracterizaciones aprobadas / 3			Caracterizar 3 procedimientos 100%			100%

Meta 1.2.2

Implementar los Procesos Misionales de Planeación (Operativa) (PP), Operaciones (OP) y Marketing (PM)

Nota: La medición los Indicadores para cada vigencia se realizará con base en la implementación de cada subproceso y procedimiento.

INDICADORES	LÍNEA BASE	2015	2016	2017	2018	TOTAL
2016:No. de subprocesos implementados/ 3	N/A		Implementar 3 subprocesos 30%	Implementar 7 subprocesos 70%		100%
2017: No. de subprocesos implementados / 7						

Estrategia 1.3

El proceso de planeación estará acompañado de soluciones iBPMS, tales como simuladores, analítica prescriptiva y descriptiva, business intelligence, optimizadores, gestión de inventarios, gestión del transporte, relaciones con clientes y proveedores, etc.

Meta 1.3.1

Formular y desarrollar el análisis sectorial y viabilidad económica para la implementación de soluciones iBPMS, que permitirán simular y optimizar las Redes Logísticas en el contexto de la Red de Valor (Clase I y III) lo cual se realizará en dos etapas:

I Etapa: Adquirir programa piloto de iBPMS para la implementación de la Red de Valor a partir de la nueva plataforma estratégica.

II Etapa: Implementar soluciones iBPMS.

Nota: Se realizará implementación de las soluciones iBPMS, con base en los resultados obtenidos en la prueba piloto.

INDICADORES	LÍNEA BASE	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Viabilidad técnica y económica elaborada / 2	N/A		100%			100%
Programa piloto adquirido/ 1	N/A		100%			100%
Solución iBPMS implementada / 1	N/A			50%	50%	100%

Estrategia 1.4

Otra estrategia a seguir es la estructuración de Acuerdos de Producto / Servicio - APS con cada Fuerza, que permitan estandarizar la manera como se gestionan los abastecimientos (alimentación, combustibles y proyectos de infraestructura) con las Fuerzas, estableciendo y definiendo responsabilidad en:

1) COMEDORES Y COCINAS

- El mantenimiento y adecuación de instalaciones físicas
- El mantenimiento del equipo fijo
- Quien/Como se asumen los costos operacionales
- Ajuste anual partida alimentación
- Aplicación programa de BPM
- Obtención de certificaciones y/o conceptos favorables sanitarios
- Definición de menús, porciones y aporte nutricional
- Programa de capacitación personal operativo
- Apoyo y destinación de personal (perfiles)

2) COMBUSTIBLES, GRASAS Y LUBRICANTES

- Participación en el planeamiento y presupuestación (sincronización vigencias futuras por períodos de gobierno) Fuerzas - ALFM
- Definir porcentajes mínimos de agregación de demanda en la ALFM
- Sitios de entrega y puntos de tanqueo
- Variables a tener en cuenta para la formación del precio (aéreo)
- Financiación conjunta programas de capacitación de personal y permanencia mínima
- Destinación de personal de enlace especializado (perfiles), entre otras.

3) PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA

- Planeación conjunta de proyectos de infraestructura (formulación, estructuración, presupuestación, priorización, riesgos, controles, permisos, licencias)
- Definición gastos de administración

- Definición indicadores de desempeño (KPI)
- Estructura de encuestas de satisfacción, entre otros

Formalización de ANS sobre responsabilidades en la administración de comedores de tropa, Abastecimiento Clase I Abastecimiento Clase III y Gestión de Proyectos de Infraestructura.

Meta 1.4.1

Formalización de APS (Clase I) - Administración (Comedores) y Confección de Alimentos (Cocinas).

INDICADORES	LÍNEA BASE	2015	2016	2017	2018	TOTAL
2016: Acuerdos formalizados y firmados / 1 2017: Acuerdos formalizados y firmados / 2	N/A		Formalización de APS con EJC (100%)	Formalización de APS con ARC (100%) Formalización de APS FAC (100%)		3 APS Formalizados y suscritos Confección de Alimentos

Meta 1.4.2

Formalización de APS - (Clase III)

INDICADORES	LÍNEA BASE	2015	2016	2017	2018	TOTAL
2016: Acuerdos formalizados y firmados / 1 2017: Acuerdos formalizados y firmados / 2	N/A		Formalización de APS con EJC (100%)	Formalización de APS con ARC (100%) Formalización de APS FAC (100%)		3 APS Formalizados y suscritos Abastecimiento Clase III

Meta 1.4.3

Formalización de APS - Gestión de Proyectos de Infraestructura

INDICADORES	LÍNEA BASE	2015	2016	2017	2018	TOTAL
2016: Acuerdos formalizados y firmados / 1 2017: Acuerdos formalizados y firmados / 2	N/A		Formalización de APS con EJC (100%)	Formalización de APS con ARC (100%) Formalización de APS FAC (100%)		3 APS Formalizados y suscritos Proyectos de Infraestructura

Meta 1.4.4

Lograr un nivel mínimo del 90% promedio en los diferentes criterios de medición que se acuerden con el cliente en los diferentes procesos misionales

INDICADORES	LÍNEA BASE	2015	2016	2017	2018	TOTAL
NIVEL DE ACEPTACIÓN / SATISFACCIÓN DEL CLIENTE a) Oportunidad de entrega b) Condiciones de entrega c) Precio d) Cantidad e) Servicio postventa	70%	75%	80%	85%	90%	90%

Meta 1.4.5

Mantener el 85% de los comedores administrados por la ALFM con conceptos sanitarios favorables

INDICADORES	LÍNEA BASE	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Comedores administrados con conceptos sanitarios favorables/ Total Comedores Administrados	72%	75%	80%	85%	85%	85%

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

MODERNIZAR LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA

Justificación

La estrategia de la ALFM debe incorporar procesos de modernización e implementación de nuevas tecnologías que le permitan ofrecer calidad y oportunidad en su servicio. Por ello debe desarrollar proyectos de inversión que le consoliden como operador logístico eficiente y moderno, con la infraestructura necesaria que garantice el cumplimiento de su quehacer misional.

Estrategia 2.1

Continuar desarrollo de la plataforma informática Integrada

Contar con instalaciones propias en la sede principal

Meta 2.1.1

Implementar las Fases II y III del Sistema Integrado de Información tipo ERP

INDICADORES	LÍNEA BASE	2015	2016	2017	2018	TOTAL
2015: % Avance implementación Fase II etapas I, II Y III / 100%		Fase II Implementar Módulos bodegas, Activos Fijos, Compras, Ventas, Financiera)	Fase II (Módulos bodegas, Activos Fijos, Compras, Ventas, Financiera)	Fase III Implementar Unidades de Negocio y demás procesos misionales y de apoyo de la ALFM	Fase III Implementar Unidades de Negocio y demás procesos misionales y de apoyo de la ALFM	Fases I, II y III implementadas
2016: % Avance implementación Fase II Etapas IV y V / 100%	Fase I al 100% Implementar Módulo Recursos Humanos (HCM)	Etapa I: Preparación Inicial 100%	Etapa IV: Preparación salida en vivo 100%	pendientes que continúen 30%	pendientes que continúen 100%	
2017: % Avance implementación Fase III / 30%		Etapa II: Diseños Blue Print) 100%	Etapa V: Salida en vivo 100%	Fase III		
2017: % Avance implementación Fase III / 100%		Etapa III: Realización 100%				

Meta 2.2.2

Adquirir las Instalaciones donde funcionará la sede principal de la Entidad

INDICADORES	LÍNEA BASE	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Sede Adquirida	N/A	Negociación y recibo del inmueble Escrituración inmueble (100%)	consolidación			Sede Adquirida

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

REDISEÑAR Y OPTIMIZAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, LA PLANTA DE PERSONAL Y LOS PROCESOS EN EL MARCO DE LA TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Justificación

El proyecto de transformación institucional busca optimizar el modelo de gestión de la ALFM como operador logístico del sector, con el apoyo de una firma consultora. Se realizará la revisión y rediseño de los actuales procesos y procedimientos y eliminar o mitigar las debilidades que actualmente afectan negativamente el desempeño institucional.

Esto incluye la revisión de su naturaleza jurídica, el análisis de ventajas y desventajas del marco normativo actual y la propuesta de ajustes que sean legalmente viables; incluye también la determinación del impacto y viabilidad del desmonte gradual o continuidad de las unidades de negocio “no foco”, sobre el imperativo de sostenibilidad financiera.

Resulta casi imposible cumplir la misión y el logro de los objetivos, sin implementar acciones encaminadas al fortalecimiento del TH.

Se requiere contar con funcionarios con altas calidades profesionales y competitivas, por lo cual se requiere ofrecer estabilidad y asignaciones salariales acordes a los niveles laborales que resulten atractivas para los funcionarios, con el fin de lograr minimizar la alta rotación y garantizar la estabilidad de sus colaboradores. Esta mejora salarial se hará bajo el criterio de costo cero.

Las condiciones laborales actuales de la Agencia Logística, justifican que la transición de la planta temporal a una planta definitiva es un imperativo estratégico en la gestión del TH.

Estrategia 3.1

Adecuación y ajuste del Sistema de Gestión de la Calidad

Meta 3.1.1

Revisar y proponer los ajustes y/o rediseño a los procesos estratégicos y de apoyo que no fueron considerados en las consultorías.

- Mejoramiento Continuo (2 sp),
- Direccionamiento Estratégico (2 sp),
- Gestión Administrativa (5 sp),
- Gestión de Tecnología & Información (1 p),
- Gestión Jurídica (2 sp),
- Evaluación Independiente (1 p)

INDICADORES	LINEA BASE	2015	2016	2017	2018	TOTAL
2016: Número de subprocesos revisados / 13	N/A		100%			100%

Meta 3.1.2

Implementar los ajustes que resulten de la consultoría a los procesos estratégicos y de apoyo que no fueron considerados en las consultorías.

INDICADORES	LINEA BASE	2015	2016	2017	2018	TOTAL
2016: Número de subprocesos implementados / 8	N/A		60%	40%		100%
2017: Número de subprocesos implementados / 5						

Estrategia 3.2

Definición de la nueva estructura de la empresa con fundamento en la propuesta realizada por la consultoría y su implementación

Meta 3.2.1

Reestructuración del Proceso de Gestión de Proyectos de Infraestructura mediante la implementación de los subprocesos:

- Planificación de Infraestructura
- Gestión de Proyectos
- Seguimiento y Control
- Aseguramiento de la Calidad.

INDICADORES	LINEA BASE	2015	2016	2017	2018	TOTAL
2016: Número de subprocesos reestructurados e implementados / 4	N/A		100%			100%

Meta 3.2.2

Reestructuración del Proceso de Gestión Financiera a través de la implementación de los siguientes subprocesos

Tesorería
Presupuesto Financiero
Contabilidad
Cartera

INDICADORES	LINEA BASE	2015	2016	2017	2018	TOTAL
2016: Número de subprocesos reestructurados e implementados / 4	N/A		100%			100%

Meta 3.2.3

Reestructuración del Proceso de Gestión de la Contratación con base en los resultados de la Consultoría:

- Planificación de las adquisiciones
- Alistamiento y Preparación
- Selección
- Contratación
- Ejecución y Seguimiento
- Servicio

INDICADORES	LINEA BASE	2015	2016	2017	2018	TOTAL
2016: Número de subprocesos reestructurados / 6	N/A		100%			100%

Meta 3.2.4

Reestructuración del Modelo de Negocio de Café para su fortalecimiento a través de la implementación de las actividades propuestas por la Consultoría:

- Estrategia comercial para vincular nuevos clientes y profundización en los actuales.
- Proceso de maquila
- Plan de inversión café granulado (viabilidad financiera y presupuestal).
- Análisis de factibilidad jurídica de la maquila de Café.

INDICADORES	LINEA BASE	2015	2016	2017	2018	TOTAL
2016: Número de actividades ejecutadas /2	N/A		100%			100%
'2017: Número de actividades ejecutadas /2						

Meta 3.2.5

Reestructuración del Modelo de Negocio de Servitiendas para cierre o cambio del esquema de operación a través de la implementación de las actividades propuestas por la Consultoría:

- Planeación del cronograma de cierre
- Actos jurídicos para legalizar el cierre de la Unidad de Negocio de Servitiendas
- Plan de manejo de excepciones en el cierre de servitiendas
- Informes de control del proceso
- Definir acuerdos de servicio y condiciones
- Estudio de mercado

- Planear el cronograma de operación
- Implementar el esquema de concesiones
- Análisis de factibilidad jurídica

INDICADORES	LINEA BASE	2015	2016	2017	2018	TOTAL
2016: Número de actividades ejecutadas /9	N/A		60%	40%		100%

Meta 3.2.6

Reestructuración del Modelo de Negocio de Créditos para su fortalecimiento a través de la implementación de las actividades propuestas por la Consultoría:

- Fortalecer la administración de la Unidad de Crédito
- Fortalecer canales de interacción
- Desarrollo de negocios con bancos
- Creación de productos
- Presentación y acuerdo con las Fuerzas Militares
- Factibilidad jurídica - Compra de cartera

INDICADORES	LINEA BASE	2015	2016	2017	2018	TOTAL
2016: Número de actividades ejecutadas / 6	N/A		100%			100%

Meta 3.2.7

- Reestructuración del Modelo de Negocio de Buceo y Salvamento para su traslado o fortalecimiento a través de la implementación de las actividades propuestas por la Consultoría:
- Presentar al Consejo Directivo para su aprobación, el plan para el fortalecimiento de la unidad de negocio.
- Tomar las decisiones necesarias para implementar la hoja de ruta propuesta: Definición de necesidades de inversión, Priorizar las que generen mayor impacto y Compromiso de inversión.

INDICADORES	LINEA BASE	2015	2016	2017	2018	TOTAL
2016: Número de actividades ejecutadas / 2	N/A		100%			100%

Meta 3.2.8

Reestructuración del Modelo de Negocio de Seguros para su fortalecimiento a través de la implementación de las actividades propuestas por la Consultoría:

Estrategia comercial: Diseño de Productos a través de la ejecución de las siguientes actividades:

- Fortalecer capacidad técnica de elaboración de productos
- Definir lista de productos adicionales a desarrollar
- Desarrollar productos
- Hacer conocer los nuevos productos y portafolio ante las fuerzas

INDICADORES	LINEA BASE	2015	2016	2017	2018	TOTAL
2016:Número de actividades ejecutadas / 4	N/A		100%			100%

Meta 3.2.9

Ejecutar cronograma del paso a paso para cierre y liquidación de la Unidad de Negocio Haciendas a través de las actividades propuestas por la Consultoría:

- Plan de liquidación parcial ganado, activos y personal
- Entrega del bien arrendado (puerto salgar) FAC
- Determinación de actividad para el bien propio (Hato San Pedro)

INDICADORES	LINEA BASE	2015	2016	2017	2018	TOTAL
2016:Número de actividades ejecutadas / 3	N/A		100%			100%

Estrategia 3.3

Rediseño e implementación planta de personal definitiva, elaboración Manual de Funciones, Perfiles y Competencias y escalas salariales para los nuevos cargos

Meta 3.3.1

Ejecutar Cronograma de Implementación nueva planta de personal Fase I:

- Celebración Contrato para la segunda fase de modernización de la entidad (Estructura y planta)
- Definición Misión, Visión, Organización y Mapa de Procesos
- Elaboración manual de perfiles, funciones, competencias y escala salarial
- Estudio cargas laborales
- Caracterización procesos, subprocesos
- Elaboración estudio técnico y memoria justificativa
- Elaboración y tramite decretos definitivos estructura y planta de personal
- Firma y publicación decretos
- Elaboración Estudios previos

- Elaboración y tramite estudios previos para contratar CNSC

INDICADORES	LINEA BASE	2015	2016	2017	2018	TOTAL
2015:Número de actividades ejecutadas / 2	N/A	20%	80%			100%
2016:Número de actividades ejecutadas / 8						

Meta 3.3.2

Ejecutar Cronograma de Implementación nueva planta de personal Fase II, mediante la ejecución de las actividades antes citadas:

INDICADORES	LINEA BASE	2015	2016	2017	2018	TOTAL
2016: Número de actividades ejecutadas / 4 2017: Número de actividades ejecutadas / 7 2018: Número de actividades ejecutadas /4 Nota: Se tiene previsto ejecutar el 80% de las Actividades para el cuatrienio	N/A		25%	50%	25%	100%

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO

Justificación

La entidad ha definido costeo por centros de costo, siendo necesario la implementación por procesos con el fin de establecer la utilidad de las unidades estratégicas de negocio. La ALFM no recibe aportes de la Nación por ningún concepto y por lo tanto debe generar los recursos suficientes para atender los gastos que se generan en el giro normal de sus operaciones administrativas y misionales; además debe garantizar la financiación de los proyectos de desarrollo y crecimiento institucional. Es necesario entonces identificar actividades para maximizar el uso de los recursos disponibles, que le permitan generar excedentes operacionales y netos con miras a lograr un equilibrio entre el cumplimiento de la misión institucional y la sostenibilidad financiera requerida. Asimismo, debe imponerse metas en términos de la ejecución de su presupuesto para el mejoramiento de la gestión.

ESTRATEGIA 4.1

Utilización del ERP y el rediseño organizacional para definir costos por procesos.

Meta 4.1.1

Implementar sistema de costos en los procesos de la ALFM

INDICADORES	LINEA BASE	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Numero de procesos costeados/Total procesos	N/A	0%	50%	50%	100%	Numero de procesos costeados/Total procesos

ESTRATEGIA 4.2

Generación de excedente operacional

Meta 4.2.1

Obtener excedente operacional mínimo del 10%

INDICADORES	LINEA BASE	2015	2016	2017	2018	TOTAL
'Utilidad Operacional Total / Ingresos Totales	7,7%	3,0%	6,5%	8,0%	10,0%	'Utilidad Operacional Total / Ingresos Totales

ESTRATEGIA 4.3

Generación de excedente neto

Meta 4.3.1

Obtener excedente neto del 4%

INDICADORES	LINEA BASE	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Utilidad Neta Total / Ingresos Totales	2,8%	1,5%	2,5%	3,0%	4,0%	Utilidad Neta Total / Ingresos Totales

ESTRATEGIA 4.4

Maximizar la ejecución presupuestal

Meta 4.4.1

Lograr una ejecución presupuestal del 90% en Funcionamiento e inversión

INDICADORES	LINEA BASE	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Total Obligado / Total Apropriación	83,6%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	Total Obligado / Total Apropriación