

Plan de acción 2017

Pendiente de
aprobación por parte
del Comité Directivo



MinDefensa
Ministerio de Defensa Nacional



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 Chains 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 Chains 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 Chains 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 Chains 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	2017
2017: No. de caracterizaciones aprobadas / 8	N/A	Caracterizar los 8 subprocesos 100%

Meta 1.1.2

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

INDICADORES	LÍNEA BASE	2017
2017: Número de subprocesos implementados / 8	N/A	Implementar 8 subprocesos 75%

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	2017
2017: No. de caracterizaciones aprobadas / 7	N/A	Caracterizar 7 subprocesos 100%
2017: No. de caracterizaciones aprobadas / 3		Caracterizar 3 procedimientos 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	2017
2017: No. de subprocesos implementados / 10	N/A	Implementar 10 subprocesos 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	2017
2017: Acuerdos formalizados y firmados / 3	N/A	Formalización de APS con EJC (100%) Formalización de APS con ARC (100%) Formalización de APS FAC (100%)

Meta 1.4.2

Formalización de APS - (Clase III)

INDICADORES	LÍNEA BASE	2017
2017: Acuerdos formalizados y firmados / 3	N/A	Formalización de APS con EJC (100%) Formalización de APS con ARC (100%) Formalización de APS FAC (100%)

Meta 1.4.3

Formalización de APS - Gestión de Proyectos de Infraestructura

INDICADORES	LÍNEA BASE	2017
2017: Acuerdos formalizados y firmados / 3	N/A	Formalización de APS con EJC (100%) Formalización de APS con ARC (100%) Formalización de APS FAC (100%)

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	2017
NIVEL DE ACEPTACIÓN / SATISFACCIÓN DEL CLIENTE a) Oportunidad de entrega b) Condiciones de entrega c) Precio d) Cantidad e) Servicio postventa	70%	85%

Meta 1.4.5

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

INDICADORES	LÍNEA BASE	2017
Comedores administrados con conceptos sanitarios favorables/ Total Comedores Administrados	72%	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	2017
2017. % Avance implementación Fase III / 30%	Fase I al 100% Implementar Módulo Recursos Humanos (HCM)	Fase III Implementar Unidades de Negocio y demás procesos misionales y de apoyo de la ALFM pendientes que continúen 30% Fase III

Meta 2.2.2

Desarrollo Primera Fase Construcción Regional Tolimagrande

INDICADORES	LÍNEA BASE	2017
Avance I Fase construcción Regional Tolimagrande	N/A	Avance alcanzado / 100%

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	2017
2017: Número de subprocesos revisados / 13	N/A	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	2017
2017: Número de subprocesos implementados / 13	N/A	100%

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	2017
2017: Número de subprocesos reestructurados e implementados / 4	N/A	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	2017
2017: Número de subprocesos reestructurados e implementados /4	N/A	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	2017
2017: Número de subprocesos reestructurados / 6	N/A	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	2017
2017: Número de actividades ejecutadas /4	N/A	100%

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	2017
2017: Número de actividades ejecutadas /9	N/A	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	2017
2017: Número de actividades ejecutadas / 6	N/A	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	2017
2017: Número de actividades ejecutadas / 2	N/A	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	2017
2017:Número de actividades ejecutadas / 4	N/A	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	2017
2017:Número de actividades ejecutadas / 3	N/A	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	2017
2017:Número de actividades ejecutadas / 10	N/A	100%

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO

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	2017
Numero de procesos costeados/Total procesos	N/A	100%

ESTRATEGIA 4.2

Generación de excedente operacional

Meta 4.2.1

Obtener excedente operacional mínimo del 10%

INDICADORES	LINEA BASE	2017
Utilidad Operacional Total / Ingresos Totales	7,7%	8,0%

ESTRATEGIA 4.3

Generación de excedente neto

Meta 4.3.1

Obtener excedente neto del 4%

INDICADORES	LINEA BASE	2017
Utilidad Neta Total / Ingresos Totales	2,8%	3,0%

ESTRATEGIA 4.4

Maximizar la ejecución presupuestal

Meta 4.4.1

Lograr una ejecución presupuestal del 90% en Funcionamiento e inversión

INDICADORES	LINEA BASE	2017
Total Obligado / Total Apropiación	83,6%	90,0%