



PLAN ESTRATÉGICO 2015 - 2018 Y PLAN DE ACCIÓN 2018



WWW.INDUMIL.GOV.CO

@IndumilColombia

IndumilColombia

Calle 44 No. 54 - 11 CAN

Bogotá - Colombia

Teléfono: 2207800 - Fax: 2225786



Lorem ipsum dolor sit amet, eu
 la et idque intelligat referam



Lorem ipsum dolor sit amet, eu
 la et idque intelligat referam



Lorem ipsum dolor sit amet, eu
 la et idque intelligat referam



PLAN ESTRATÉGICO 2015 - 2018 Y DE ACCIÓN 2018

General. (RA) ALEJANDRO MIGUEL NAVAS RAMOS

INDUMIL

JUNTA DIRECTIVA

Doctor LUIS CARLOS VILLEGAS ECHEVERRI

Ministro de Defensa Nacional
Presidente Junta Directiva

Doctora MARIA LORENA GUTIÉRREZ
Ministra de Comercio, Industria y Turismo

Doctor LUIS FERNANDO MEJÍA
Director Justicia y Seguridad Departamento
Nacional de Planeación

General ALBERTO JOSÉ MEJÍA
Comandante General de las Fuerzas Militares

**Mayor General JUAN PABLO AMAYA
KERGUELÉN**
Jefe de Estado Mayor Conjunto

DELEGADOS JUNTA DIRECTIVA

General (RA) JOSÉ JAVIER PÉREZ MEJÍA
Viceministro para el Grupo Social y Empresarial
de la Defensa GSED

**Doctora CLAUDIA ESTELLA BEDOYA
ZAPATA**
Directora Productividad y Competitividad
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Doctor OMAR SALAS ROJAS
Director Justicia y Seguridad Departamento
Nacional de Planeación (e)

**Mayor General ÓSCAR ALBERTO QUINTERO
GONZÁLEZ**
Jefe Subjefatura de Estado Mayor Conjunto
Administrativa

GRUPO DIRECTIVO

**General (RA) ALEJANDRO MIGUEL NAVAS
RAMOS**
Gerente General

**Doctora MARÍA DEL PILAR SERRANO
BUENDÍA**
Subgerente Administrativa

Doctor HELÍ ROJAS ROBLES
Subgerente Financiero

**Coronel (RA) RUBEN ALONSO MOGOLLÓN
ARAQUE**
Director Fábrica Santa Bárbara

Coronel (RA) RODRIGO SALAZAR ECHEVERRI
Subgerente Técnico
Director Fábrica Antonio Ricaurte (E)

**Coronel (RA) JAVIER ALFONSO MOLINA
CALERO**
Director Fábrica General José María Córdova
Subgerente Comercial (E)

**Teniente Coronel (RA) LUIS ALEJANDRO RUIZ
FLECHAS**
Secretario General

**Coronel (RA) NELSON HERNANDO ROJAS
ROJAS**
Dirección Seguridad

Adm. Emp. ANDRÉS ESTRADA CARDONA
Jefe Oficina Planeación y Gestión Integral

Abogada NIDIA PADILLA VALDES
Jefe Oficina Jurídica

**Ingeniero CARLOS URBEBY BELTRAN
HERNÁNDEZ**
Jefe Oficina Informática

C.P. MARTHA CECILIA POLANÍA IPUZ
Jefe Oficina Control Interno

CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO 1 PRESENTACIÓN DE LA GERENCIA | 5 |
| CAPÍTULO 2 PENSAMIENTO ORGANIZACIONAL | 8 |
| CAPÍTULO 3 MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL | 17 |
| CAPÍTULO 4 MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 22 |
| CAPÍTULO 5 PLAN DE ACCIÓN 2018 | 31 |
| CAPÍTULO 5 AVANCE PLAN ESTRATÉGICO 2015 - 2018 | 39 |
| CAPÍTULO 6 RESULTADOS BSC 2017 A 30 DE JUNIO | 44 |
| GLOSARIO | 53 |

INTRODUCCIÓN E INFORMACIÓN GENERAL



De conformidad con las políticas, lineamientos, estrategias y prioridades establecidas por el Gobierno Nacional, estructuradas en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”, el Plan Estratégico del Sector Defensa y Seguridad 2016-2018, los lineamientos de Planeación Estratégica del Grupo Social y Empresarial de la Defensa GSED, documento CONPES 3520 de junio 9 de 2008 y los ejercicios estratégicos realizados por el Grupo Directivo, la Industria Militar presenta los Planes Estratégico para el cuatrienio 2015 – 2018 y de Acción 2018, elaborados bajo una orientación estratégica para cumplir tanto los objetivos sectoriales como los propósitos institucionales enmarcados en la Misión, Visión, MEGA y oferta de valor de la empresa.

El Plan Estratégico de la Industria Militar se alinea con los planes y objetivos sectoriales y en forma especial, se articula con el plan formulado por el Viceministerio del Grupo Social y Empresarial de la Defensa -GSED, los Programas de Ciencia y Tecnología, Mejoramiento Gerencial del Sector, consolidación de sinergias sectoriales, estandarización de bienes en las compras sectoriales, todo en ejecución de la estrategia del Plan Nacional de Desarrollo.

La articulación y alineación de las estrategias gubernamentales se efectuó a través de la consolidación de herramientas de gestión, como identificación análisis y priorización de brechas, el Balanced Scorecard (BSC), instrumento gerencial cuya aplicación busca el enlace entre la estrategia, los procesos y las competencias para permitir un mayor desempeño individual y organizacional para de esta manera asegurar los resultados y cumplimiento de las metas institucionales.

Así mismo, en la formulación y estructuración del Plan Estratégico 2015 - 2018 de la Industria Militar se determinaron políticas gerenciales ajustadas a las estrategias del sector Defensa, destacándose entre otras: El aumento de la productividad y efectividad de los procesos de la cadena de valor, búsqueda de autosuficiencia, alianzas estratégicas, la experimentación e innovación, diseño y desarrollo de productos, el desarrollo de programas integrales de gestión y la creación de la infraestructura con el diseño y ejecución de planes de negocio para consolidar e incursionar en mercados internacionales.

El enfoque del Plan se sustenta en fortalecer y mejorar aún más el suministro de productos con altos niveles de calidad y oportunidad, la apertura de nuevas líneas de negocio de producción, el crecimiento de los ingresos y consecuentemente la utilidad, la generación de empleos directos y la búsqueda de mejores condiciones laborales, que logren crear un encadenamiento hacia mayores niveles de productividad, competitividad, aumento y fidelización de clientes y por ende un mayor compromiso social.

El Plan en su primera parte, incluye el pensamiento organizacional apoyado principalmente en la misión, visión, MEGA, pensamiento estratégico y alineación con el Gobierno, política de gestión integral, así como los principios, valores corporativos y decálogo de conducta, constituyéndose en creencias fundamentales para la comunicación e interacción con los diferentes grupos de interés, partes interesadas o stakeholders, dicho pensamiento es una mirada clara a enfrentar nuevos desafíos y lograr generar procesos de cambio acordes a la realidad nacional empresarial. Así mismo adopta la metodología estandarizada por el Viceministerio del GSED sobre análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, articulado e integrado con el uso del Balanced Scorecard que viene trabajando la empresa.

En segundo lugar, se describe tanto el plan como la metodología para realizar el proceso de despliegue y gerenciamiento estratégico al interior de la organización, para asegurar en qué forma íntegra las actividades, y se ajusten coherentemente con los objetivos estratégicos establecidos y se garantice la participación y compromiso de todos los procesos y niveles de la organización.

Con la ejecución del Plan Estratégico y Plan de Acción 2018, la empresa logrará prestar un mejor apoyo logístico a la Fuerza Pública, será un soporte fundamental para el desarrollo de los sectores minero , energético y de infraestructura vial, suministrando productos y prestando servicios competitivos, cumpliendo con estándares internacionales de calidad e incursionar en mercados externos a través de la internacionalización del portafolio de productos y servicios, consolidándose para tiempos de paz como soporte económico, de crecimiento y desarrollo del país.

ANTECEDENTES

- Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”.
- Plan estratégico del Sector Defensa y Seguridad 2016-2018.
- Lineamientos Planeación Estratégica 2015-2018 Grupo Social y Empresarial de la Defensa GSED.
- Guía de Planeación Estratégica del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y del Departamento Nacional de Planeación DNP.



PENSAMIENTO ORGANIZACIONAL

El desarrollo del Pensamiento Organizacional busca presentar la guía permanente de actuación, que define el carácter y la identidad que trasciende los grupos de interés, productos, mercados y adelantos tecnológicos de la Industria Militar. Para esto se hace uso de herramientas que logren mayor competitividad de la empresa, mediante una adecuada planeación financiera, identificando objetivos de extensión para sus clientes, mejoramiento de procesos internos y objetivos claros de formación y crecimiento. Los objetivos resultantes deben incluir las expectativas de actuación y preferencia de nuestros grupos sociales de interés. Una manera de lograrlo es a través de metodologías de referenciamiento siempre buscando las mejores prácticas empresariales.

Una forma que Indumil alcance los resultados de los objetivos de mediano y largo plazo, es el fortalecer un feedback o retroalimentación de experiencias de aprendizaje exitosas y no exitosas con lo cual se proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa. Como segunda instancia, dentro del pensamiento organizacional está el fortalecer día a día la cultura de la medición. El objetivo fundamental de todo el direccionamiento de la empresa, es motivar a todos los colaboradores de la organización en cualquier nivel jerárquico, para que pongan en práctica con éxito la estrategia en cada actividad a ser realizada.

Como resultado del último ejercicio estratégico realizado por el Grupo de Gerencia y las mesas de trabajo con el apoyo del Viceministerio del GSED, se presenta a continuación la Misión, Visión y Mega ajustadas para el cuatrienio.

MISIÓN

"Producir, importar y comercializar armas, municiones, explosivos, accesorios y sus servicios complementarios, con calidad, oportunidad e innovación, satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestras partes interesadas contribuyendo con responsabilidad social y ambiental al progreso del país"

VISIÓN

"Ser en el 2019 una institución con las mejores prácticas empresariales, consolidada financieramente y reconocida por sus partes interesadas por la efectividad operacional, innovación y excelencia en el suministro de productos, prestación de servicios y posicionada en los mercados nacional e internacional."

MEGA - META GRANDE Y AUDAZ

Para el cuatrienio 2011-2014 la Mega de lograr ingresos por \$2.1 billones de pesos se cumplió en un 84%, esto significa haber logrado unos ingresos por \$1.8 billones, siendo este resultado más que satisfactorio. Debido a los resultados obtenidos entre 2011 y 2014, se propone una Mega 2015-2018 modificada de acuerdo a los lineamientos del Viceministerio del GSED con un crecimiento del 15% quedando de la siguiente forma:

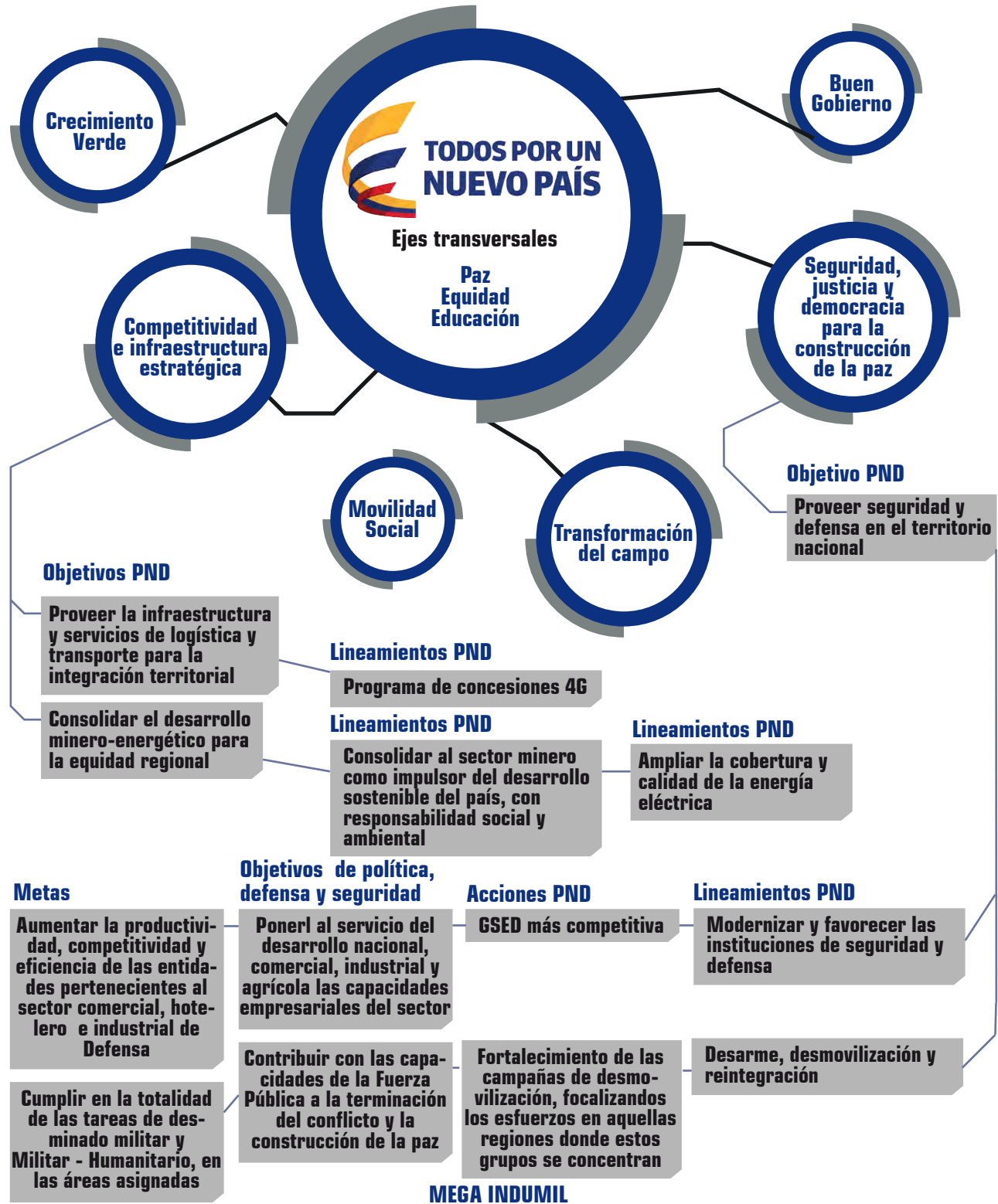
MEGA 2015 - 2018

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

- Ingresos en el periodo 2015 - 2018 por \$2,4 billones
- Generar un Ebitda de \$270 mil millones.
- Inversión en proyectos estratégicos por más de \$100,000 millones."



PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y ALINEACIÓN GOBIERNO - GSED - INDUMIL



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

- Ingresos en el período 2015 - 2018 por \$2,4 billones
 - Generar un Ebitda de \$270 mil millones
- Inversión en proyectos estratégicos por más de \$100.000 millones”

POLÍTICA DE GESTIÓN INTEGRAL

Indumil cuenta con un Sistema de Gestión Integral cuyos orígenes se remontan a los años 70 cuando por primera vez se obtiene el Premio Nacional de la Calidad, en la Categoría de Gran Industria y en el pasado reciente el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión y Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión. En línea con esta senda, se adoptaron, implementaron y certificaron los Sistemas de Calidad NTC ISO 9001 y NTC GP 1000, Sistema de Gestión Ambiental NTC ISO 14001, Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional NTC OHSAS 18001, Sistema de Seguridad de la Información NTC ISO/IEC 27001 y Sistema de Gestión para la Competencia de los Laboratorios de Ensayo y Calibración NTC ISO/IEC 17025. De otra parte, se viene implementando el Sistema de Gestión de Control y Seguridad de la Cadena de Suministro bajo el estándar internacional BASC.

El contar con un Sistema de Gestión Integral, basado en estándares internacionales, le ha permitido a la Empresa establecer medidas de aseguramiento de la calidad para garantizar que los procesos y productos se desarrollan bajo condiciones controladas, previendo y mitigando el impacto de sus operaciones sobre el medio ambiente, preservando la salud del trabajador, protegiendo sus activos de información, con laboratorios de ensayo y calibración que realizan sus actividades bajo métodos normalizados y contando con una cadena de suministro segura.

Como resultado la empresa cuenta con la siguiente:



ISO/IEC 17025:2005
12-LAB-044



ISO/IEC 17025:2005
12-LAC-044

POLÍTICA DE GESTIÓN INTEGRAL

“Innovar y suministrar bienes y servicios con calidad y oportunidad requeridos, aumentando la confianza y satisfacción de los grupos sociales objetivo, con el uso racional de los recursos, cumpliendo las leyes, normatividad vigente y Manual de Gestión Integral e impactando en los resultados que superen permanentemente las metas y desafíos a través de la gestión integral de sus sistemas de calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo, seguridad de la información, competencia de los laboratorios de ensayo y calibración, control y seguridad de la cadena de suministro, MECI y responsabilidad social.

Mediante el mejoramiento continuo, dinamizar la excelencia empresarial y operativa con fundamento en nuestra misión, visión, políticas, principios y valores, brindando a los trabajadores un ambiente sano, confortable y seguro, fomentando el crecimiento del capital intelectual y humano para hacer personas íntegras y comprometidas con el desarrollo sostenible de la organización, la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información y la prevención de actividades ilícitas, contribuyendo a los propósitos fundamentales del Estado.”

PRINCIPIOS

Actitud y compromiso hacia la calidad:

Comprendemos las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes internos y externos, satisfaciendo los requisitos y esforzándonos por exceder las expectativas.

Actitud de servicio empresarial enfocada al cliente

Actuamos con disposición permanente hacia nuestros clientes para ofrecer servicios con oportunidad, amabilidad y eficacia, siendo nuestra forma de vida.

Comunicación interna y externa eficaz

La información que transmitimos al interior y exterior de la organización debe ser confiable, oportuna y profesional, reforzando las relaciones con nuestros colaboradores, clientes y con la comunidad.

Mejoramiento continuo en innovación de procesos y productos

Trabajamos con los cinco sentidos atentos a reconocer las oportunidades de mejoramiento y capitalizarlas en acciones concretas que se reflejan en mejores procesos y productos como parte de nuestra cultura.

Responsabilidad social y ambiental

Fabricamos productos con calidad, de una forma segura, sana y construyendo relaciones de mutua confianza con nuestros colaboradores, clientes y entorno.

Enfoque basado en hechos y datos para la toma de decisiones

Analizamos y evaluamos la información basados en hechos y datos para la mejor toma de decisiones.

Trabajo en equipo y alineación de objetivos

Promovemos el trabajo en equipo, manteniendo un ambiente laboral agradable, donde cada colaborador hace suyo.

Participación y desarrollo del talento humano

Nuestros colaboradores son la esencia de la Organización. Contribuimos a un ambiente laboral sano y armónico que redundará en el desarrollo integral de nuestra gente.

Enfoque basado en la gestión por procesos

Identificamos y gestionamos sistemáticamente los procesos de la Empresa y, en particular, la interacción de los mismos, con el fin de garantizar el flujo sistematizado y la eficiencia de los mismos.

Generar competencias para agregar valor

Promovemos el desarrollo de las competencias de los colaboradores para que generen valor en nuestros públicos de interés.

VALORES CORPORATIVOS



VALORES DE LA INDUSTRIA MILITAR

Seguridad: Construimos una cultura de seguridad, como parte de la razón de ser de nuestra organización, para que a partir de lo individual trascienda el entorno familiar, social y laboral, para contribuir a la seguridad de nuestro país.

Transparencia y honestidad: Practicamos en el día la transparencia y honestidad en nuestro pensar, sentir y actuar con nosotros mismos, con nuestra familia, compañeros, comunidad y empresa.

Lealtad: Asumimos, defendemos y difundimos los intereses de la Empresa haciéndolos propios, sintiéndonos orgullosos de ser miembros de la Organización con compromiso, constancia y cumplimiento de nuestro deber.

Disciplina: Nos comportamos y respondemos con sentido del deber en todas las situaciones de nuestra vida. Realizamos las labores encomendadas diligentemente, haciéndolas bien desde el comienzo y a tiempo

Responsabilidad Social: Asumimos con responsabilidad social las decisiones y actividades que desarrollamos con el Estado, colaboradores, sociedad y medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético fortaleciendo relaciones de mutua confianza que contribuyan a la creación de una sociedad cada vez más justa y solidaria

Tolerancia: Promovemos la convivencia pacífica entre las personas, mediante el diálogo buscando puntos de acuerdo que agreguen valor personal y organizacional. Reconocemos a nuestros semejantes con derecho a ser aceptados en su individualidad y diferencia.

Buen trato: Respetamos a todos los colaboradores, clientes, personas u organizaciones que tienen contacto directo o indirecto con nosotros como imperativos fundamentales en nuestras relaciones de trabajo.

Compromiso y sentido de pertenencia: Nos identificamos con los objetivos e intereses de la empresa, demostrando cumplimiento y seriedad en el desarrollo de nuestras actividades.

VALORES DEL GSED



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: somos un grupo empresarial que actúa bajo una dirección unificada, en el que todas las empresas y personal trabajamos en equipo en la búsqueda de un propósito superior y de unos objetivos estratégicos comunes.

Rendición de cuentas: En el GSED rendimos cuentas de todas nuestras actuaciones de manera permanente al Ministerio de Defensa, a la Fuerza Pública y a la ciudadanía.

Diligencia: En el GSED valoramos 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.

Innovación: En el GSED buscamos siempre nuevas y más eficientes formas de hacer las cosas.

Cultura de buen trato: Somos 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.

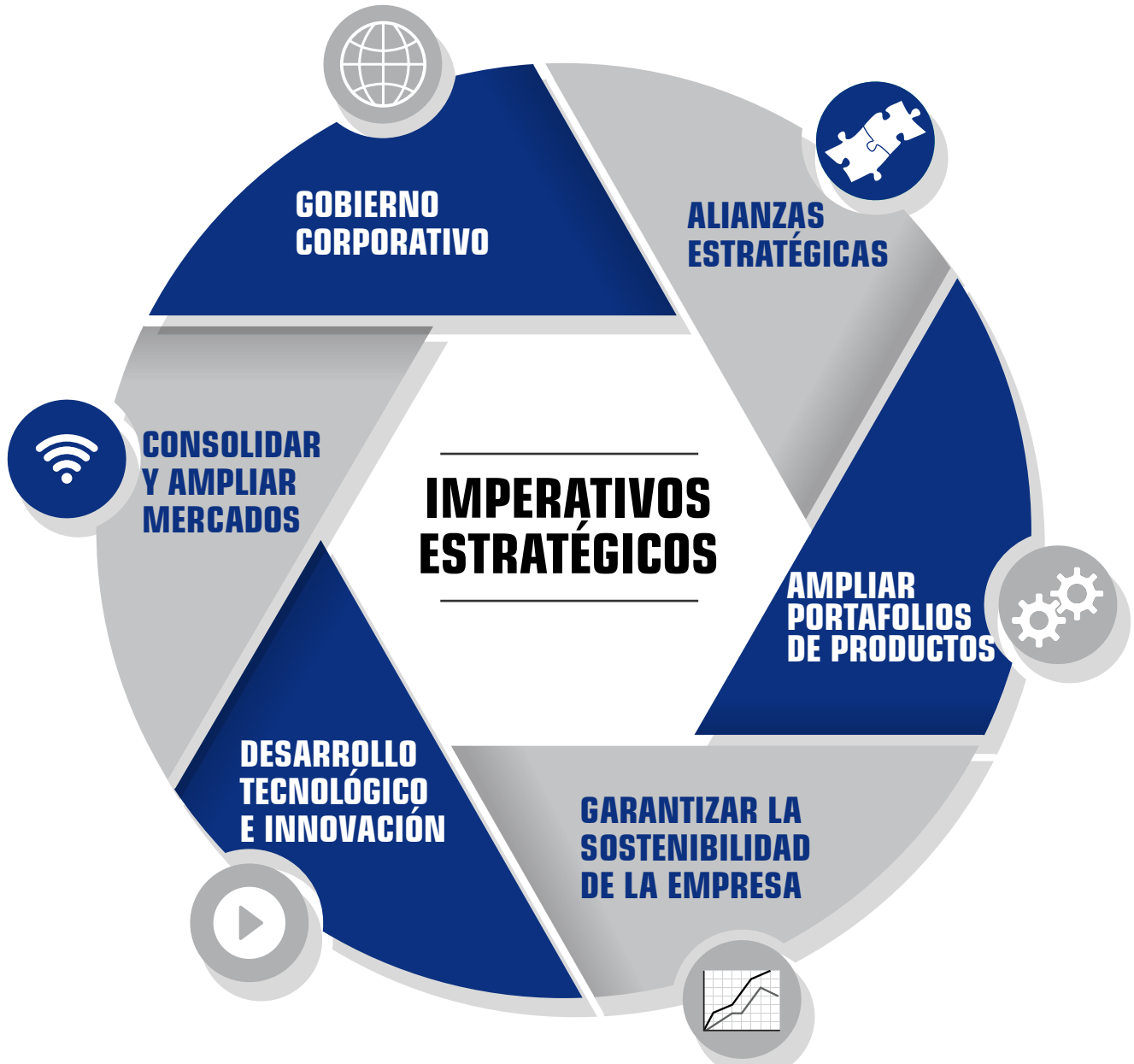
Integridad y transparencia: En el GSED actuamos de forma recta intachable y cumpliendo la ley.

VALORES CORPORATIVOS

- Fundamento mi comportamiento en la práctica de los principios y valores institucionales y de convivencia.
- Afronto con espíritu de mejoramiento continuo el cumplimiento de mi misión personal y corporativa, para lograr estrategias de la Organización.
- Me siento orgulloso de pertenecer a la Industria Militar y doy lo mejor de mí.
- Hago uso racional y eficiente de los recursos para el cumplimiento de la misión.
- Valoro el aporte de mis compañeros, fortaleciendo la colaboración y el trabajo en equipo.
- Oriento mis acciones a la satisfacción de las necesidades de mis clientes internos y externos, dentro de la reglamentación existente.
- Conozco la política de calidad y gestión ambiental de la Empresa y cumplo cotidianamente sus normas.
- Contribuyo con un ambiente laboral sano y seguro, cuidando la naturaleza.
- Proporciono ambientes agradables de trabajo, basados en relaciones de respeto y comunicación sincera.



IMPERATIVOS ESTRATÉGICOS



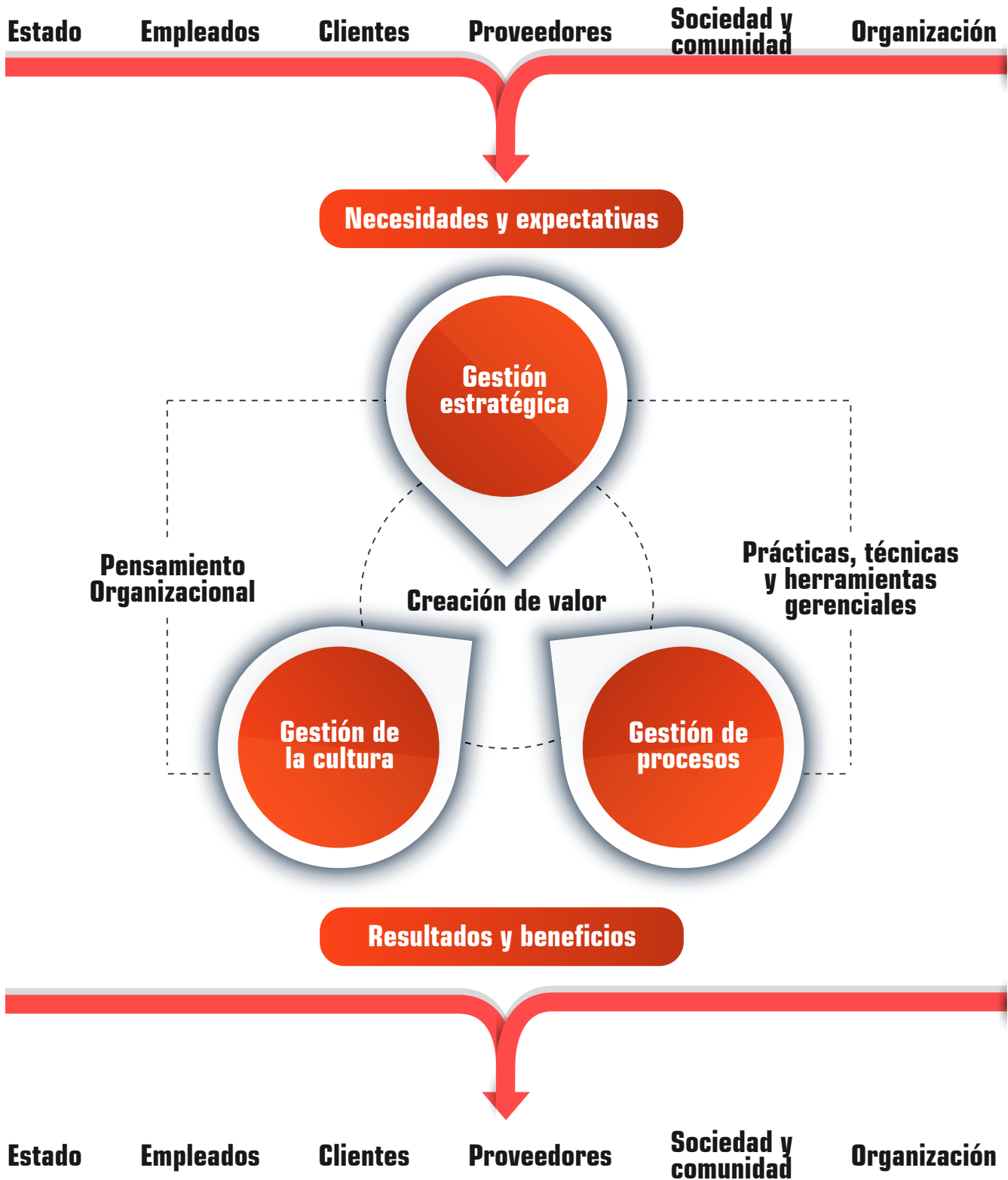


MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL

La adopción del Modelo de Gestión Integral de la Industria Militar corresponde a la aplicación de criterios de categoría mundial promovidos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la Corporación Calidad y la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad Fundibeq a través del Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión y Premio Iberoamericano de la Calidad respectivamente.

La característica principal del sistema integral de gestión es el enfoque práctico en el desarrollo de procesos de gestión hacia la calidad y la productividad, para alcanzar alta competitividad y confiabilidad de sus productos y servicios. Este sistema está integrado por tres componentes: La gestión estratégica, la gestión por procesos y la gestión de la cultura.

ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE





La gestión estratégica es el factor que guía todas las acciones de la Empresa hacia el futuro, el mercado y el logro de las metas para alcanzar la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

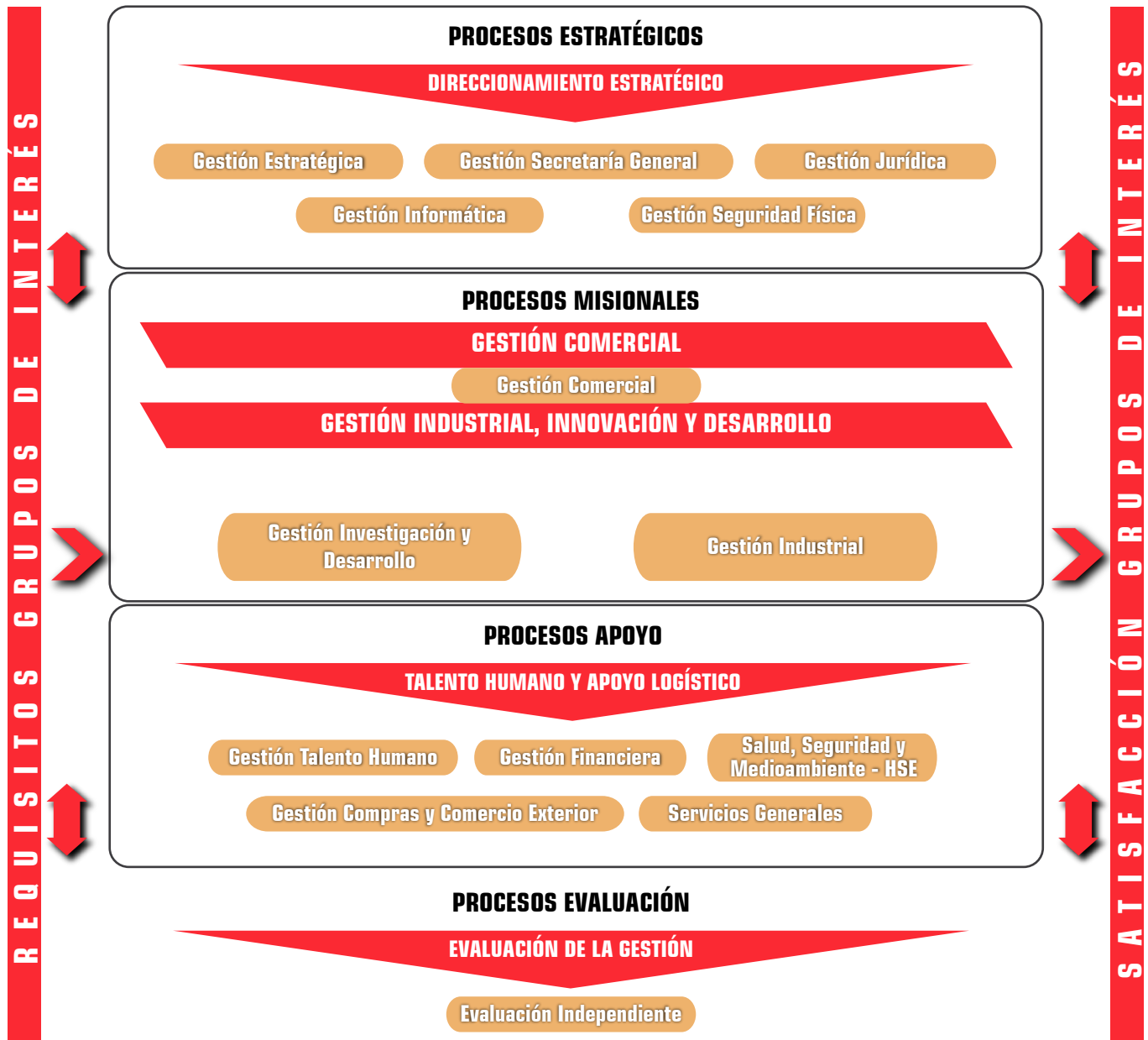
La gestión por procesos planifica, establece, mantiene y mejora los procesos repetitivos de la organización, para garantizar su funcionamiento ordenado y productivo. Por ello, se le conoce como Gerenciamiento de la rutina del día a día. Además, sirve para evaluar la eficacia e idoneidad del sistema de gestión y adoptar las acciones necesarias de mejora.

La gestión de la cultura corresponde al conjunto de acciones deliberadas y planeadas para crear, evolucionar y/o fortalecer los rasgos culturales deseables de la Empresa. Es el componente más importante del sistema de gestión integral.

El pensamiento organizacional interactúa con la gestión integral para la toma de decisiones, haciendo uso de los instrumentos correspondientes a prácticas, técnicas y herramientas gerenciales, conformando una empresa de aprendizaje continuo al incrementar la capacidad para desarrollar las competencias organizacionales que permitan la sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Estos elementos, las exigencias de nuestros clientes y la implementación de la Normatividad NTC ISO 9001, NTC GP 1000, NTC ISO 14001, NTC OHSAS 18001, NTC ISO IEC 17025, NTC ISO 27001 y BASC, nos han conducido a mejorar nuestra gestión integral y trabajar por procesos, los cuales han sido clasificados como gerenciales, misionales y de apoyo, como se muestra en los siguientes esquemas:

MAPA DE PROCESOS



DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS

“Los procesos estratégicos se enfocan en planeación, mejoramiento y proyección institucional. Se realizan para brindar dirección a toda la organización, establecer su estrategia corporativa y darle un carácter único.

Los procesos misionales representan la esencia y el deber ser de la Entidad; mediante su ejecución se logra la entrega de los productos o servicios que los clientes externos necesitan; además hacer realidad la misión organizacional.

Los procesos de apoyo soportan el desarrollo de los procesos estratégicos y misionales, introduciendo las herramientas logísticas requeridas en la organización.

Los procesos de evaluación incluyen aquellos necesarios para medir y recopilar datos para el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia” (Gerencia Pública Activa GPA).

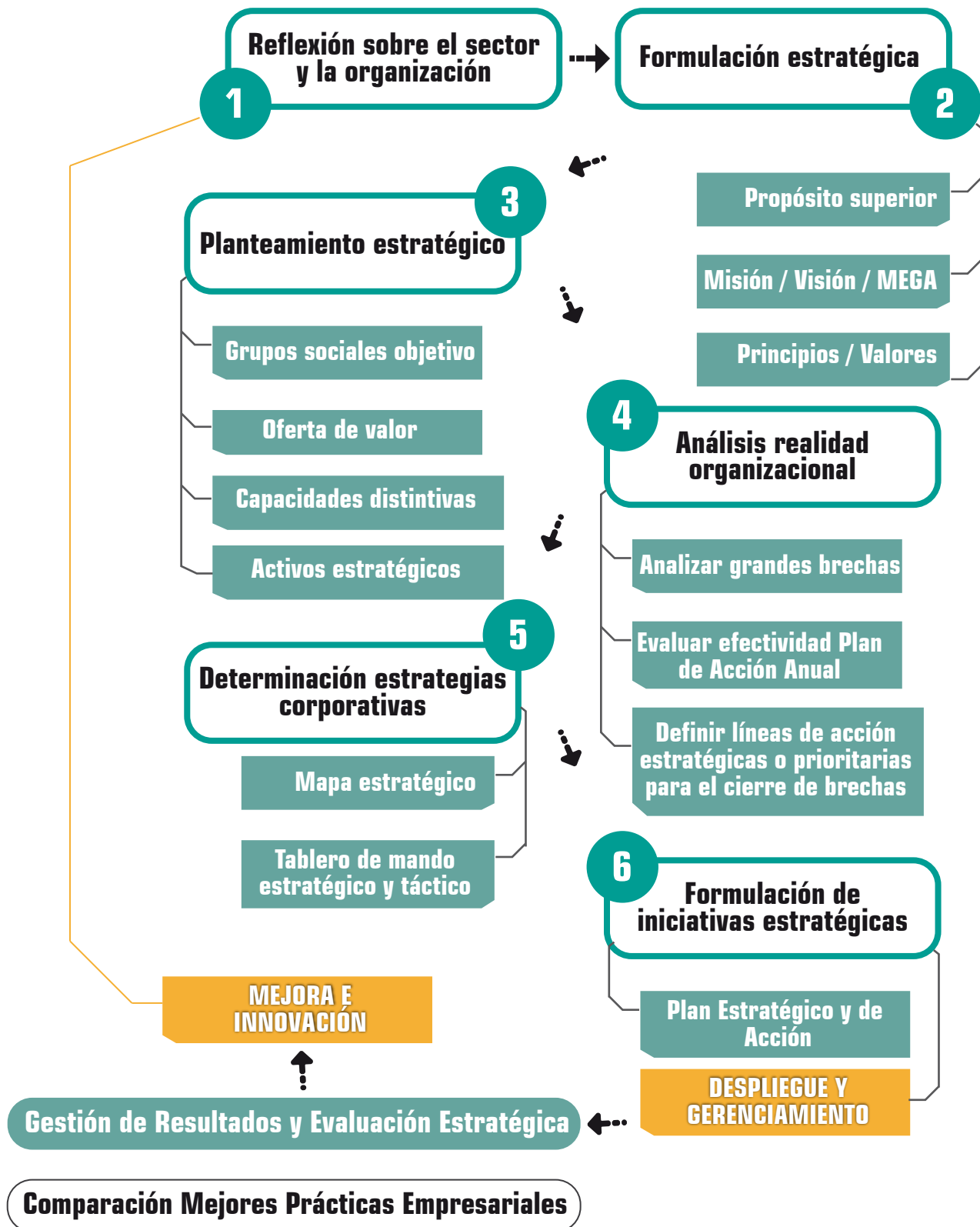
De otra parte, buscando responder a las necesidades y expectativas de nuestros Stakeholders y a las características de los procesos, la Industria Militar identifica su cadena de suministro, la cual integra el conjunto de actividades que conforman la labor misional de la Industria Militar. Abarca desde los procesos primarios (misionales) de compra de materias primas, producción, almacenamiento y comercialización, mercadeo y venta, pasando por toda la logística de entrega de bienes y servicios al cliente, hasta los procesos de apoyo como infraestructura gerencial, gestión del recurso humano, investigación y desarrollo, mantenimiento, seguridad, procesamiento electrónico de datos y comunicaciones.



A close-up photograph of two hands holding several light-colored wooden puzzle pieces. The hands are positioned as if they are about to fit the pieces together. The background is blurred, showing a person in a dark jacket. A teal banner with white text is overlaid on the image.

MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

De conformidad con la metodología adoptada, a continuación, se presenta el flujo para la Definición y Gestión de la Estrategia que desarrolló la entidad:



La información de entrada del sistema es la reflexión sobre el sector y la organización, seguido de la formulación estratégica, y así paso a paso mediante el desarrollo del modelo se obtiene el plan estratégico y de acción.

La formulación de la estrategia se fundamenta por un lado en los siguientes **factores críticos de éxito**:



Dentro del proceso de direccionamiento estratégico, existen dos etapas claves en el desarrollo de la estrategia:

REFLEXIONES SOBRE EL SECTOR Y LA ORGANIZACIÓN

Análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas - DOFA (FODA)

El análisis DOFA es una evaluación práctica y sencilla para establecer y comprender lógicamente y ordenadamente los problemas, las soluciones, las mejores estrategias a adoptar, la posición de la empresa frente al mercado y la orientación básica para la toma de decisiones.

De manera generalizada se tiene que las Oportunidades y Amenazas se refieren al entorno externo, mientras que los ítems de Debilidades y Fortalezas se refieren al entorno interno, evaluando cómo estas influyen de forma positiva o negativa a la empresa.

Siguiendo la metodología establecida por el Viceministerio del GSED para el cuatrienio 2015-2018, a continuación, se presenta un análisis DOFA y sus estrategias resultantes:

| | |
|---|---|
| <h1 style="text-align: center;">FODA</h1> | <p>OPORTUNIDADES - O</p> <ul style="list-style-type: none"> Aumento necesidades de clientes en proyectos de infraestructura, minería y energía Crecimiento de necesidades en el mercado externo Crecimiento del mercado de explosivos y accesorios de voladura Desarrollo de nuevos proyectos Offset con MinDefensa Interés de los clientes por nuevos productos más eficientes Interés de servicio de voladura en la pequeña y mediana minería Mercado interno con necesidades insatisfechas Necesidad de clientes de nuevos productos y servicios Necesidades de sustitución de importaciones por producción nacional Nuevas tecnologías de información y comunicaciones Políticas de MinDefensa orientadas a comprar a las entidades del sector Alianzas estratégicas para el mejoramiento tecnológico y ampliación de mercados Referenciamiento e implementación de mejores prácticas Reingeniería de procesos |
| <p>FORTALEZAS - F</p> <ul style="list-style-type: none"> Amplia cadena de comercialización, distribución y logística Asistencia y soporte técnico especializado Capacidad instalada productiva para atender necesidades del mercado Crecimiento del portafolio de productos y servicios Experiencia y personal altamente calificado Good will y Know How Mercado monopolístico (Armas, municiones y explosivos) Plantas y procesos productivos tecnificados Reconocimiento de la calidad y confiabilidad del productos y servicios Servicio post-venta Sistemas de Gestión Integral certificados Solidez financiera y capacidad de destinación de recursos para inversión | <p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (O -F)</p> <ul style="list-style-type: none"> Internacionalización portafolio productos y servicios O (2) - F (1-3-5-6-8-9-10-12) Innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios O (4-5-7-8-9-12) -F (3-5-6-8-11-12) Definir e implementar nuevas estrategias de mercadeo O (1-2-3-6-7-10-11) -F (1-2-4-6-7-10-11) Modernización a actualización de procesos O (13-14) -F (11-12) |
| <h1 style="text-align: center;">FODA</h1> | <p>OPORTUNIDADES - O</p> <ul style="list-style-type: none"> Aumento necesidades de clientes en proyectos de infraestructura, minería y energía Crecimiento de necesidades en el mercado externo Crecimiento del mercado de explosivos y accesorios de voladura Desarrollo de nuevos proyectos Offset con MinDefensa Interés de los clientes por nuevos productos más eficientes Interés de servicio de voladura en la pequeña y mediana minería Mercado interno con necesidades insatisfechas Necesidad de clientes de nuevos productos y servicios Necesidades de sustitución de importaciones por producción nacional Nuevas tecnologías de información y comunicaciones Políticas de MinDefensa orientadas a comprar a las entidades del sector Alianzas estratégicas para el mejoramiento tecnológico y ampliación de mercados Referenciamiento e implementación de mejores prácticas Reingeniería de procesos |
| <p>DEBILIDADES - D</p> <ul style="list-style-type: none"> Alta dependencia de materias primas importadas Alta rotación de personal en cargos críticos Altos costos en procesos de producción Aumento de costos por no calidad, desperdicios y mantenimientos correctivos Baja competitividad salarial frente al sector Caída de los márgenes de rentabilidad de la empresa Caída progresiva de los ingresos por ventas Capacidad instalada sub-utilizada Débil mercadeo de investigación nacional y extranjero Debilidad en la planificación de las actividades de los procesos Deficiencia en el sistema de contratación de la empresa Deficiente aseguramiento de la calidad de los productos Desarrollo de nuevos productos y servicios sin plan de negocio Limitada innovación y desarrollo de productos y servicios Limitados proveedores de materias primas críticas Procesos productivos tercerizados Suministro no oportuno de bienes y servicios | <p>ESTRATEGIAS DE ORIENTACIÓN (O-D)</p> <ul style="list-style-type: none"> Optimizar procesos de contratación O (1-2-3-10-13-14) - D (1-3-6-7-10-11-15-17) Definir e implementar nuevas estrategias de mercado O (1-2-3-6-7-10) -D (6-7-8-9-13) Modernización de líneas de producción O (1-2-3-5-7-10-12-14) -D (3-4-10-12-14-16-17) Fortalecer la gestión del recurso humano O (1-2-3-7-9) -D (2-5) |

FODA

AMENAZAS -A

Alta carga tributaria aplicada a los explosivos
 Altos costos de modernización tecnológica
 Aumento progresivo de precio de materias primas
 Bajos precios internacionales de minerales (carbón, petróleo y oro)
 Competencia de productos importados con alta tecnología y precio competitivo
 Competidores fuertes en el sector metalmecánico
 Inconformidad del sector minero en trámites aprobatorios por el DCCA
 Incumplimiento de proveedores de materias primas críticas
 No hay continuidad en el desarrollo de las grandes obras de infraestructura
 Reasignación de excedentes financieros
 Reducción presupuestal del sector defensa (etapa posconflicto)
 Régimen arancelario y tributario favorece a los productos extranjeros

FORTALEZAS - F

Amplia cadena de comercialización, distribución y logística
 Asistencia y soporte técnico especializado
 Capacidad instalada productiva para atender necesidades del mercado
 Crecimiento del portafolio de productos y servicios
 Experiencia y personal altamente calificado
 Good will y Know How
 Mercado monopolístico (Armas, municiones y explosivos)
 Plantas y procesos productivos tecnificados
 Reconocimiento de la calidad y confiabilidad del productos y servicios
 Servicio post-venta
 Sistemas de Gestión Integral certificados
 Solidez financiera y capacidad de destinación de recursos para inversión

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (A -F)

Implementar Plan de Optimización de la Cadena de Suministro
 A (2-3-5-8) - F (1-3-5-8-9-11-12)
 Buscar economías de escala para la cadena de suministro
 A (1-3-4-5-6-8) - F (1-11-12)
 Realizar alianzas de comercialización y distribución
 A (5-6-7-9-11-12) -F (1-2-3-4-5-6-7-9-10)

FODA

AMENAZAS -A

Alta carga tributaria aplicada a los explosivos
 Altos costos de modernización tecnológica
 Aumento progresivo de precio de materias primas
 Bajos precios internacionales de minerales (carbón, petróleo y oro)
 Competencia de productos importados con alta tecnología y precio competitivo
 Competidores fuertes en el sector metalmecánico
 Inconformidad del sector minero en trámites aprobatorios por el DCCA
 Incumplimiento de proveedores de materias primas críticas
 No hay continuidad en el desarrollo de las grandes obras de infraestructura
 Reasignación de excedentes financieros
 Reducción presupuestal del sector defensa (etapa posconflicto)
 Régimen arancelario y tributario favorece a los productos extranjeros

DEBILIDADES - D

Alta dependencia de materias primas importadas
 Alta rotación de personal en cargos críticos
 Altos costos en procesos de producción
 Aumento de costos por no calidad, desperdicios y mantenimientos correctivos
 Baja competitividad salarial frente al sector
 Caída de los márgenes de rentabilidad de la empresa
 Caída progresiva de los ingresos por ventas
 Capacidad instalada sub-utilizada
 Débil mercadeo de investigación nacional y extranjero
 Debilidad en la planificación de las actividades de los procesos
 Deficiencia en el sistema de contratación de la empresa
 Deficiente aseguramiento de la calidad de los productos
 Desarrollo de nuevos productos y servicios sin plan de negocio
 Limitada innovación y desarrollo de productos y servicios
 Limitados proveedores de materias primas críticas
 Procesos productivos tercerizados
 Suministro no oportuno de bienes y servicios

ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA (A -D)

Implementar Plan de Optimización de la Cadena de Suministro
 A (2-3-5-8) - F (1-3-5-8-9-11-12)
 Buscar economías de escala para la cadena de suministro
 A (1-3-4-5-6-8) -F (1-11-12)
 Realizar alianzas de comercialización y distribución
 A (5-6-7-9-11-12) -F (1-2-3-4-5-6-7-9-10)

GRUPOS SOCIALES OBJETIVO

Los grupos sociales objetivo son los sectores o grupos de clientes hacia los que la Industria Militar encamina todos sus esfuerzos y atiende en forma eficiente.

La oferta de valor se obtiene en los procesos misionales o de realización, los cuales muestran la ventaja competitiva teniendo como soporte los activos estratégicos y las capacidades distintivas institucionales.

ESTADO

Contribuir al cumplimiento de la Política Integral de Seguridad y Defensa para la Prosperidad

CLIENTES

Asegurar el suministro de productos y servicios de alta calidad, seguros confiables y oportunos en productos militares, emulsiones, explosivos, armas y municiones, productos químicos y metalmecánicos, conociendo y satisfaciendo las necesidades del usuario final.

PROVEEDORES

Vínculos de confianza, transparencia y aprendizaje compartido.

ORGANIZACIÓN

Generar ventaja competitiva sostenible. Apoyar de manera eficaz y medible a consolidar la seguridad y la paz a través del suministro de bienes y servicios que apoyen la Defensa Nacional y el desarrollo del país.

SOCIEDAD Y COMUNIDAD

Contribuir al progreso del país y a la construcción de una sociedad mejor. Cumplir el medio ambiente y cumplir la normatividad legal.

EMPLEADOS

Propender por un ambiente laboral sano y armónico que contribuya al desarrollo integral de las personas.



CLIENTES

PRODUCTOS MILITARES

Ejército Nacional
Armada Nacional
Fuerza Aérea
Policía Nacional
Organismos de Seguridad del Estado

ARMAS Y MUNICIONES

Organismos de Seguridad del Estado
Compañías de Vigilancia y Transportadora de Valores
Deportistas
Particulares en General

EXPLOSIVOS Y AGENTES DE VOLADURA

Grande y mediana minería a cielo abierto (Carbón, Niquel)
Obras de infraestructura (Vial y energética)
Exploración y explotación petrolera
Minería subterránea (Oro, Esmeraldas, Carbón)
Construcción (Calizas y agregados)

METALMECÁNICO Y MICROFUNDICIÓN

Cementerías
Empresas minería
Sector alimenticio
Sector metalmecánico
Sector salud
Sector automotriz
Industria Naval (Cotecmar)
Industria Petrolera
Sector Agropecuario

SERVICIOS

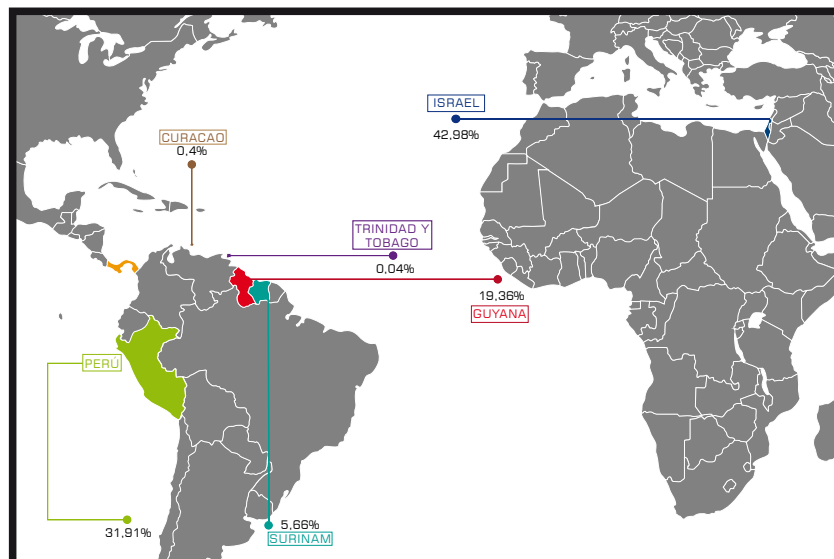
Fuerzas Militares, Sector industrial, industria naval, empresas de blindajes (Laboratorios y calibraciones)
Sector minero (Voladuras)
Fuerzas y particulares (Mantenimientos)
Compañías sísmicas y de sector minero (Capacitaciones)
Fuerzas y sector privado (Importaciones)
Entidades de seguridad del Estado y particulares (Polígonos)

MERCADO INTERNACIONAL

Fuerzas armadas extranjeras
Israel, El Salvador, Guatemala, Panamá, Costa Rica, Sudáfrica, Chile, Perú, Paraguay, México, India, EEUU, Ecuador, Guayana, Surinam.

QUIMICOS Y NITROCELULOSA

Sector industrial
Industria química



Participación de exportaciones por país, Industria Militar de Colombia 2016.

ANÁLISIS DE LA REALIDAD ORGANIZACIONAL

Identificación y análisis de brechas

Etapa del proceso en la cual se puso en práctica el arte de identificar y cerrar brechas, teniendo como referente la realidad organizacional, los grandes propósitos o definiciones y las acciones estratégicas, como se muestra en el siguiente esquema:



| No. | PERSPECTIVA | BRECHAS |
|-----|---|---|
| 1 | Responsabilidad social | Necesidad de fortalecer la cultura de Responsabilidad Social. |
| 2 | Financiera | Caída progresiva de las ventas en (cantidades e ingresos en algunas líneas). |
| 3 | | Caída de los márgenes de rentabilidad de la empresa. |
| 4 | | Debilidad en la optimización de costos y gastos. |
| 5 | Clientes | Debilidad en la investigación de mercados e incursión a nuevos países. |
| 6 | | Desarrollo de nuevos productos sin suficiente información de las necesidades del cliente. |
| 7 | Procesos internos | Debilidad en el proceso de optimización del sistema de contratación de la empresa. |
| 8 | | Deficiencia en el aseguramiento de calidad en los productos. |
| 9 | | Deficiencia en el control de los derechos legales, comerciales y constitucionales de Indumil. |
| 10 | | Debilidad en el manejo y control de los niveles de inventarios de materias primas, productos en proceso y terminados. |
| 11 | | Débil administración y gestión del riesgo |
| 12 | | Incumplimiento de los programas de ventas y producción. |
| 13 | | Aumento de costos por no calidad, desperdicios y mantenimientos correctivos. |
| 14 | | Debilidad en la formulación, evaluación y ejecución de proyectos |
| 15 | Exceso de trámites, documentos y registros al interior de la empresa. | |
| 16 | Aprendizaje y crecimiento | Limitada innovación y desarrollo de productos y servicios. |
| 16 | | Falta de competitividad salarial frente al sector. |
| 16 | | Alta rotación de capital humano calificado. |
| 16 | | Débil ejecución de la estrategia en cada uno de los niveles. |

Tabla: Identificación de brechas

Formulación de acciones para cerrar brechas

Tomando como base los elementos de la misión, la visión, la oferta de valor, las capacidades distintivas y los activos estratégicos, se analizó la actualidad de la empresa, con el propósito de identificar y establecer las brechas y formular las acciones pertinentes a cada caso.

Así mismo, en esta etapa se realizó la autoevaluación del Plan de acción ejecutado en la vigencia de 2016 frente a las brechas identificadas. Esta actividad permitió analizar los avances logrados respecto al planteamiento estratégico y definir las acciones necesarias para asegurar el cierre de las brechas. Como insumo complementario se utilizó el análisis FODA resultante.



PLAN DE ACCIÓN 2018

El plan de acción es un instrumento gerencial de programación, seguimiento y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que se debe llevar a cabo en la entidad para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico.

El Plan de Acción para la vigencia 2018 de la Industria Militar agrupa actividades para dar cumplimiento a los objetivos fijados en el Plan Estratégico Institucional 2015-2018, permitiendo alinear la operación con la planeación estratégica de la entidad.

Uno de los elementos de entrada de la formulación de los proyectos de inversión de la Industria Militar son las iniciativas, a partir del análisis e identificación de necesidades de inversión para cada vigencia y definiendo a partir de una matriz de priorización los criterios de evaluación definidos que permitan la alineación de las iniciativas de proyectos con la estrategia de la organización, el impacto estratégico y la probabilidad de éxito.

Plan de Acción Institucional 2018

| PERSPECTIVAS | OBJETIVOS | UEN | INICIATIVAS | PPTO (MILLONES \$) | ACTIVIDAD | META |
|-------------------------------|---|---|--|-----------------------|---|------------------|
| Responsabilidad social | Contribuir al desarrollo del país | Producción de armas y municiones/ producción de explosivos y accesorios/ Producción de elementos metalmecánicos | Empresa social y ambientalmente responsable | 8235,4 | Efectuar transferencias de recursos a la nación | 222.480 millones |
| | | | | | Reducir consumo de agua y energía | 5% |
| | | | | | Reducir la generación de residuos peligrosos y garantizar la adecuada disposición final | 5% |
| | | | | | Disminuir tasa de accidentes laborales | 5.2% |
| Financiera | Incrementar rendimientos financieros | Producción de armas y Municiones / Producción de explosivos y accesorios / Producción de elementos metalmecánicos | Administración óptima de los recursos financieros | 100 | Ejecutar seguimiento y control efectivo al presupuesto de ingresos y gastos de la vigencia | 100% |
| | | | | | Disminuir gastos de administración, operación y ventas | 100% |
| | | | | | Generar mayor rentabilidad | 11% |
| | | | | | Controlar nuestro flujo de caja | 100% |
| | | | Formular e implementar sistema de costos por actividad | 100% | | |
| | | | Definición e implementación de estrategias para la optimización de costos y gastos | 500 | Establecer e implementar alternativas de consecución de recursos para fondeo del Pasivo Pensional | 100% |
| | | | | | Actualización de inventarios de activos fijos, materia prima y producto terminado | 100% |
| | | | | | Definir e implementar política de activos productivos y no productivos para facilitar las bajas | 100% |
| | | | | | | |
| Clientes y Mercado | Asegurar la satisfacción y fidelización de las partes interesadas | Producción de armas y Municiones / Producción de explosivos y accesorios / Producción de elementos metalmecánicos | Desarrollo e implementación de políticas, procesos y estudios de mercadeo que permitan la satisfacción de los clientes y elaboración de proyecciones de ventas a largo plazo | 765 | Definir e implementar política de precios y descuentos | 100% |
| | | | | | Reducir ordenes de reclamos por calidad | 60 |
| | | | | | Mejorar el resultado de la encuesta de clientes | 4.5 |
| | | | | | Realizar estudios de mercado por línea para la identificación de necesidades y proyecciones de ventas de productos y servicios de los clientes actuales y potenciales | 100% |
| | | | | | Diseñar e implementar plan de mercadeo | 100% |
| | | | | | | |

| PERSPECTIVAS | OBJETIVOS | UEN | INICIATIVAS | PPTO (MILLONES \$) | ACTIVIDAD | META | |
|--|---|---|---|--------------------------------------|---|--|----------|
| Cientes y mercados | Asegurar la satisfacción y fidelización de las partes interesadas | Producción de armas y Municiones / Producción de explosivos y accesorios / Producción de elementos metalmecánicos | Establecer estrategias comerciales para la promoción de productos y servicios | | Promover productos y servicios a través de medios de comunicación, exposiciones, ferias y eventos que permitan la consolidación de nuevos clientes y negocios | 100% | |
| | | | Optimización de red comercial de puntos de venta y almacenamiento | | Analizar la rentabilidad y operación logística por almacén | 100% | |
| | | | Mejoramiento de la imagen institucional | | Definir e implementar políticas de imagen corporativa y comunicaciones | 100% | |
| | Incrementar participación en mercados internacionales | Producción de armas y Municiones / Producción de explosivos y accesorios / Producción de elementos metalmecánicos | Implementación estrategia de internacionalización | | Estandarizar proceso de exportaciones | 100% | |
| | | | | | Lograr ventas | 660.000 millones | |
| | | | | | Diseñar e implementar estrategia de internacionalización para la incursión en nuevos mercados internacionales | 100% | |
| | Procesos Internos | Modernizar y optimizar los procesos | Producción de armas y Municiones / Producción de explosivos y accesorios / Producción de elementos metalmecánicos | Optimización proceso de contratación | | Disminuir costos en compras de materias primas críticas y producto terminado | 3% |
| | | | | | | Disminuir costos de contratación y entrega | 162 días |
| | | | | | Desarrollar nuevos proveedores por elemento crítico | 2 proveedores | |
| | | | | | Seleccionar y evaluar proveedores que cumplan con criterios de calidad, oportunidad y precio | 100% | |
| Supervisión de convenios estratégicos | | | | | Supervisar y controlar convenios estratégicos y coproducciones en los aspectos técnico, administrativo y financiero | 100% | |
| Definición de estrategias para el manejo óptimo de inventarios de MP y PT | | | | | Establecer y aplicar política de inventarios de materias primas y producto terminado | 100% | |
| Diseño institucional orgánico que permita mayor competitividad | | | | | Realizar estudio para establecer la optima estructura organizacional | 100% | |
| | | | | | Realizar estudio para establecer la optima estructura de producción | 100% | |
| Mejoramiento de la gestión para la planeación, ejecución física y presupuestal de los proyectos de inversión | | | | 19.213 | Estandarizar metodológicamente y documentalmente la gestión de proyectos | 100% | |
| | | | | | Seguimiento y control de la ejecución del Plan de Inversiones. | 100% \$31.953 mill | |
| Mejoramiento de la gestión, estandarización y optimización documental de los procesos | | Realizar la depuración documental de los procesos de fábrica y oficinas centrales | 100% | | | | |
| | | Unificar y estandarizar los procesos y procedimientos transversales de las fábricas | 100% | | | | |
| | | Identificación de capacidades administrativas y técnicas de los procesos | 100% | | | | |
| | | Formulación de políticas organizacionales por proceso | 100% | | | | |

| PERSPECTIVAS | OBJETIVOS | UEN | INICIATIVAS | PPTO (MILLONES \$) | ACTIVIDAD | META |
|--|---|---|---|--|--|---|
| Procesos Internos | Modernizar y optimizar los procesos | Producción de armas y Municiones / Producción de explosivos y accesorios / Producción de elementos metalmecánicos | Administración y mantenimiento del Sistema de Gestión Integral | 300 | Mantener los estándares del sistema de gestión integral dados por las normas ISO 9001, GP1000, ISO 14001, OSHAS 18001, ISO 27001, ISO 17025 y BASC Implementación de una herramienta tecnológica que permita la adecuada administración y análisis de la información estratégica de Indumil | 100% 100% |
| | | | Prestación directa de servicios productivos tercerizados | | Identificar las capacidades y alternativas que permitan la prestación directa de servicios productivos actualmente tercerizados | 100% |
| | | | Mantener y asegurar la calidad de los productos y servicios | | Disminución de los Productos No Conformes Optimización de costos por No Calidad, desperdicios y mantenimientos correctivos | 10% 15% |
| | | | Fortalecimiento de la gestión del riesgo | | Establecer e implementar sistemas de administración de riesgo de acuerdo con la normatividad aplicable | 100% |
| | | | Fortalecimiento de la gestión jurídica | 900 | Defensa del monopolio | 100% |
| | | | | | Seguimiento y control de cumplimiento contractual de proveedores | 100% |
| | | | Defensa de los intereses de la Entidad | 100% | | |
| | Fortalecimiento de la gestión de control interno | | Fortalecer la cultura de autocontrol y programa de auditorías. | 100% | | |
| | Establecer alianzas estratégicas | | Establecimiento e implementación de Alianzas estratégicas | | Establecer e implementar acuerdos y/o convenios estratégicos que permitan la transferencia de tecnología, conocimiento y modernización tecnológica | 1 convenio o Acuerdos Estratégicos |
| | Aprendizaje y Crecimiento | Fortalecer y promover el desarrollo tecnológico | | Estabilización de la segunda fase de SAP | 4.507 | Generación de información estructurada según requerimientos de cada proceso |
| Cumplimiento de lineamientos y políticas de GEL | | | | | Cumplimiento Estratégico de tecnologías de la Información - PETI | 100% |
| Desarrollar nuevos productos y servicios | | Producción de armas y Municiones / Producción de explosivos y accesorios / Producción de elementos metalmecánicos | Implementación de estrategias para la investigación, diseño y desarrollos de nuevos productos y el mejoramiento de productos y servicios actuales | 3.498 | Establecer e implementar plan de mejoramiento de productos actuales | 100% |
| | | | | | Establecer e implementar plan para la investigación, diseño y desarrollo de nuevos productos | 100% |
| Mejorar la calidad de vida y competencia de nuestros colaboradores | | | Facilitar el desarrollo integral del talento humano en términos de competencia, liderazgo y calidad de vida | 915 | Mejorar el índice de ambiente laboral. | 81% |
| | | | | | Investigar y resolver con celeridad los procesos disciplinarios | 100% |
| | Investigar y resolver con celeridad los procesos disciplinarios | | | | 100% | |
| | | Promover el desarrollo de recurso humano altamente calificado | 100% | | | |

MAPA ESTRATÉGICO 2018



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Las acciones prioritarias para cerrar las brechas identificadas teniendo en cuenta la misión, la visión, la oferta de valor, la Mega, las capacidades distintivas y los activos estratégicos se clasificaron en las perspectivas y objetivos estratégicos que se controlan mediante el Balanced Scorecard BSC.



El proceso del BSC o cuadro de mando empieza como se ha mencionado cuando el equipo de gerencia trabaja para tratar de traducir la estrategia de cada unidad de negocio existente en objetivos estratégicos medibles en anualidades. Para fijar estos objetivos se analizan variables que puedan afectar ya sea el crecimiento del mercado y de los ingresos, o la generación de efectivo, visto desde la perspectiva financiera; desde la perspectiva de clientes se busca analizar la segmentación de los mismos, los mercados en los cuales es necesario entrar a competir; y en general se busca un consenso entre todos los directivos.

PERSPECTIVAS



CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO - BSC 2018

PERSPECTIVAS

MISIÓN, VISIÓN, MEGA

| | | |
|----------------------------------|--|--|
| RESPONSABILIDAD SOCIAL | PARTICIPACIÓN ESTATAL | REDUCIR CONSUMO ENERGÍA |
| | REDUCIR CONSUMO AGUA | REDUCIR RESIDUOS PELIGROSOS |
| FINANCIERA | EJECUCIÓN DE INGRESOS | MARGEN EBITDA |
| | EJECUCIÓN DE GASTOS | CONTROLAR FLUJO DE CAJA |
| CLIENTES Y MERCADO | ÍNDICE DE SATISFACCIÓN PARTES INTERESADAS | INCREMENTAR INGRESOS POR EXPORTACIONES |
| | 10% DE CUMPLIMIENTO NÚMEROS DE RECLAMOS | |
| PROCESOS INTERNOS | NIVEL DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE INVERSIONES | DISMINUIR TIEMPOS PROCESO GESTIÓN COMPRAS |
| | NIVEL DEL CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE VENTAS | DESARROLLAR PROVEEDORES DE ELEMENTOS CRÍTICOS |
| | EFICIENCIA ADMINISTRATIVA | DISMINUIR PRODUCTO NO CONFORME |
| | NIVEL DEL CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN | OPTIMIZAR COSTOS POR NO CALIDAD, DESPERDICIOS Y MANTENIMIENTOS CORRECTIVOS |
| | AHORRAR COSTOS EN COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS CRÍTICAS Y PRODUCTO TERMINADO | PORCENTAJE CUMPLIMIENTO PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL |
| | | |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PETI | ROTACION DE PERSONAL |
| | % DE COLABORADORES COMPETENTES | % CUMPLIMIENTO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN |
| | % DE CUMPLIMIENTO EN EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS | % CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE BIENESTAR |
| | ÍNDICE DE ACCIDENTALIDAD | |



AVANCE PLAN ESTRATÉGICO 2015 -2018

La orientación estratégica de INDUMIL para el periodo 2015-2018 se fundamenta tanto en los objetivos de la Política de Defensa y Seguridad, los objetivos estratégicos, los programas y subprogramas sectoriales como en las políticas, objetivos y estrategias institucionales, teniendo en cuenta una serie de actividades, recursos, directrices y metas que son los insumos para la consolidación del plan estratégico.

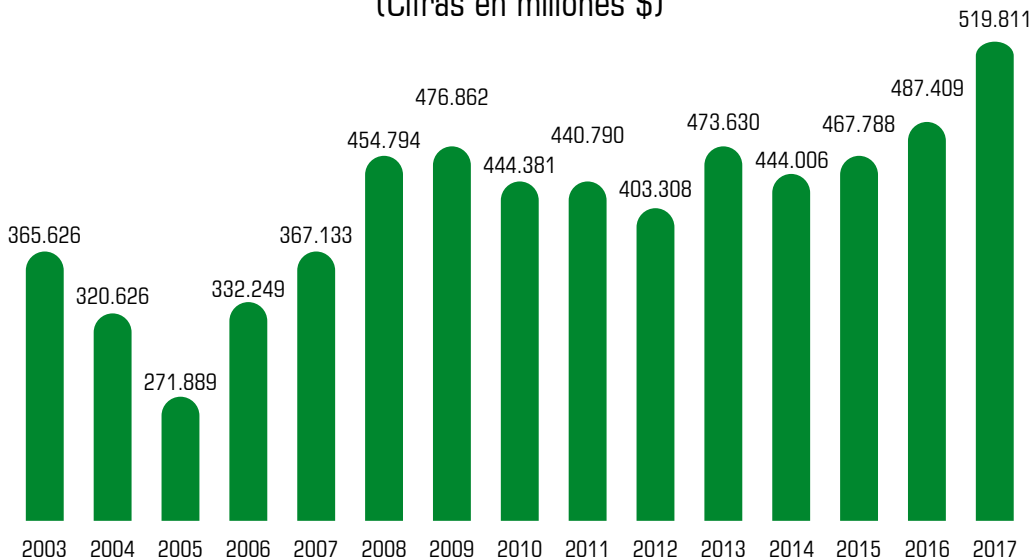
VENTAS HISTÓRICAS 2003 - 2017 Y PROYECCIÓN INGRESOS 2018

El periodo 20013 – 2017 los ingresos por ventas netas presentan una tasa anual de crecimiento promedio del 2,4%. Por su parte, el crecimiento en ventas netas del 2017 corresponde al 6,6% frente al 2016.

Para el año 2018 la empresa proyecta un crecimiento del 14.5% con respecto a las ventas logradas en 2017.

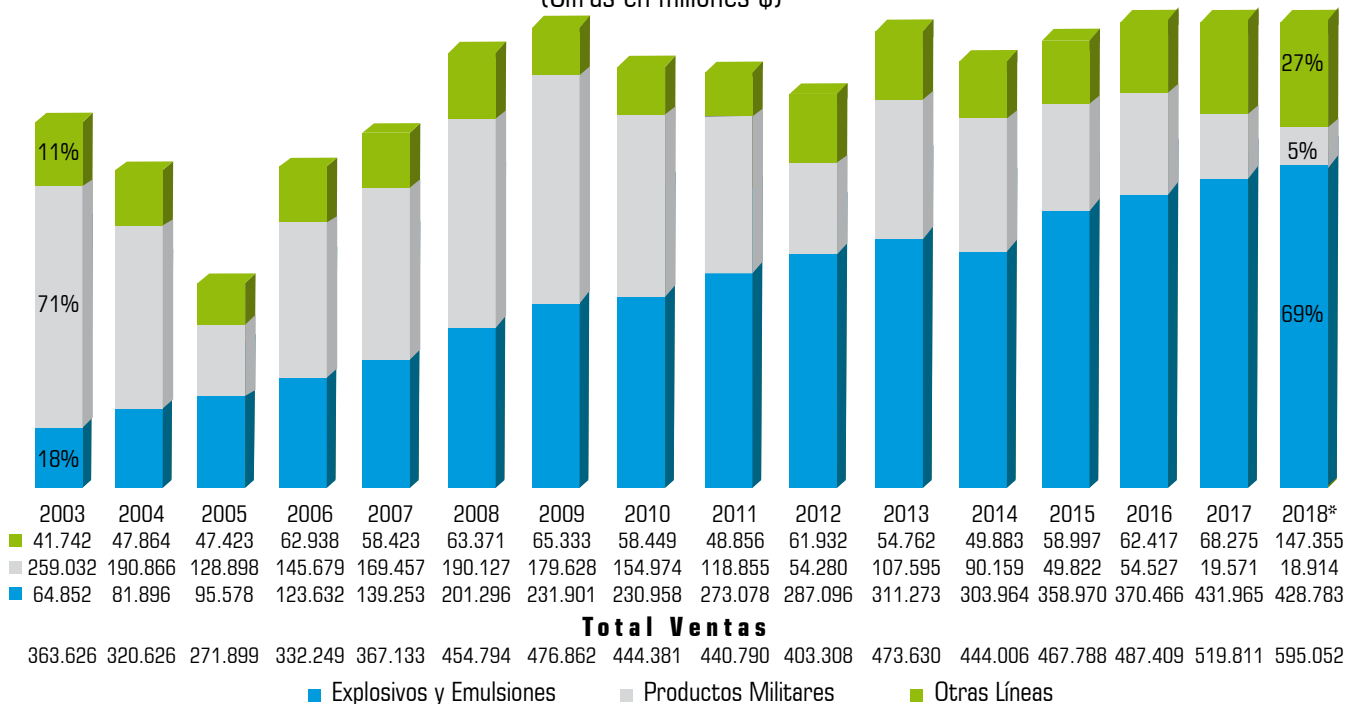
Ventas Netas 2003 - 2017

(Cifras en millones \$)



Ventas Netas Principales Líneas Histórico 2003 - 2016 y Proyección 2017 - 2018

(Cifras en millones \$)



* Proyectado

La gráfica anterior permite observar las tendencias de cada una de las principales líneas de negocio, siendo la línea de emulsiones y explosivos la de mayor proyección y donde se canalizan grandes esfuerzos que permitan contrarrestar la disminución de los ingresos en otras líneas de negocio y mantener la tendencia creciente en ventas

Con respecto a la línea de productos militares los esfuerzos se focalizan en sostener el nivel de ventas actual, vía nuevos productos servicios e innovación.

En este orden de ideas, a continuación se presenta el comportamiento real en ventas netas de 2015 – 2017 y la proyección de ingresos 2018 desagregado por línea de negocio:

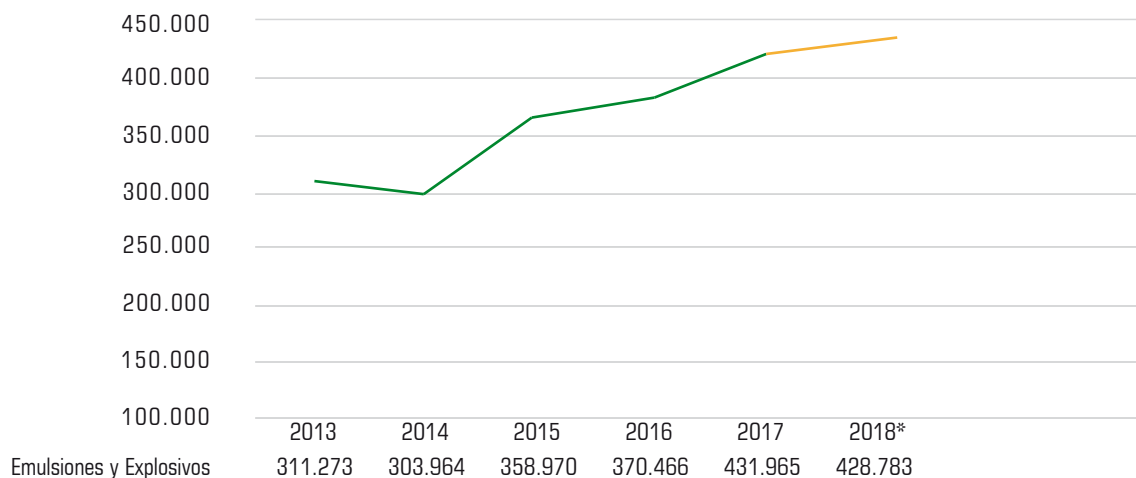
Proyección Ingresos por Líneas 2017 - 2020
(Valores en millones de pesos)

| CONCEPTO | Ingresos por Ventas | | | | TOTAL 2015 - 2018 |
|--------------------------|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018* | |
| Armas | 22.754 | 21.807 | 23.979 | 27.598 | 96.138 |
| Municiones | 7.986 | 10.023 | 14.318 | 12.819 | 45.144 |
| Explosivos | 159.787 | 164.497 | 189.844 | 191.609 | 705.735 |
| Emulsiones | 199.184 | 205.969 | 242.122 | 237.174 | 884.448 |
| Productos Militares | 49.822 | 54.527 | 19.571 | 18.914 | 142.833 |
| Productos Metalmecánicos | 3.636 | 3.769 | 3.186 | 4.263 | 14.853 |
| Productos Químicos | 4.876 | 3.942 | 1.948 | 1.429 | 12.196 |
| Exportaciones | 5.414 | 9.284 | 8.481 | 80.858 | 104.038 |
| Servicios | 13.060 | 12.112 | 12.376 | 18.250 | 55.797 |
| Otras Mercancías | 1.272 | 1.480 | 3.987 | 2.139 | 8.878 |
| GRAN TOTAL | 467.788 | 487.409 | 519.811 | 595.052 | 2.070.060 |

* Proyectado

El aumento proyectado en ventas para la vigencia 2018 frente a la vigencia 2017 es del 14.5%, lo cual muestra una tendencia favorable para la Industria Militar.

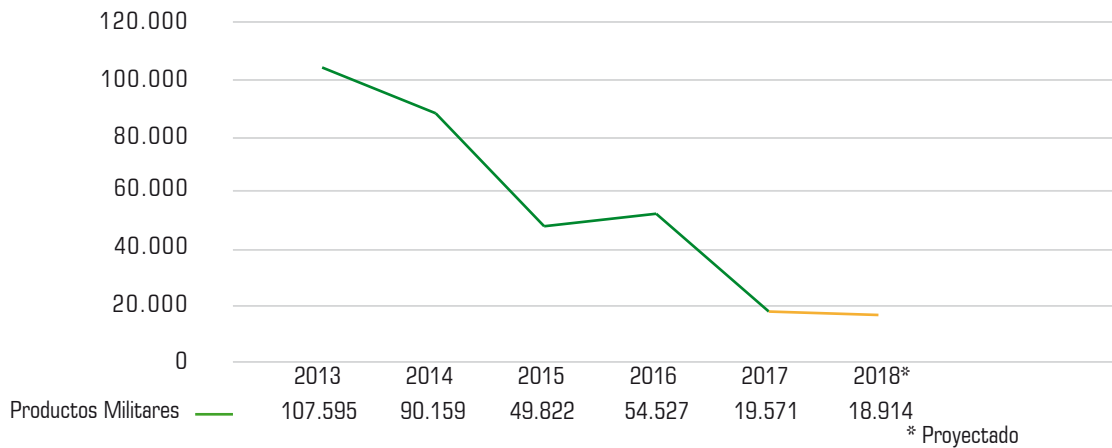
Emulsiones y Explosivos



* Proyectado

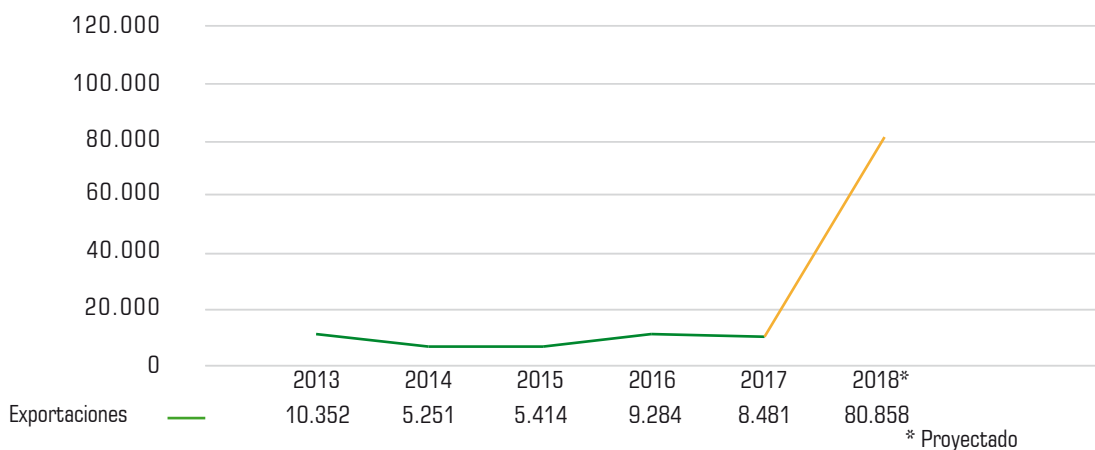
La línea de emulsiones y explosivos proyecta mantener los niveles de ventas, presentando una tasa anual de crecimiento promedio del 8,5% en el periodo 2012-2017, generando el mayor volumen de ingresos para la empresa y apalancando el crecimiento y sostenibilidad de la organización hacia el futuro, toda vez que en la vigencia 2017 representó el 83,1% de los ingresos totales.

Productos Militares



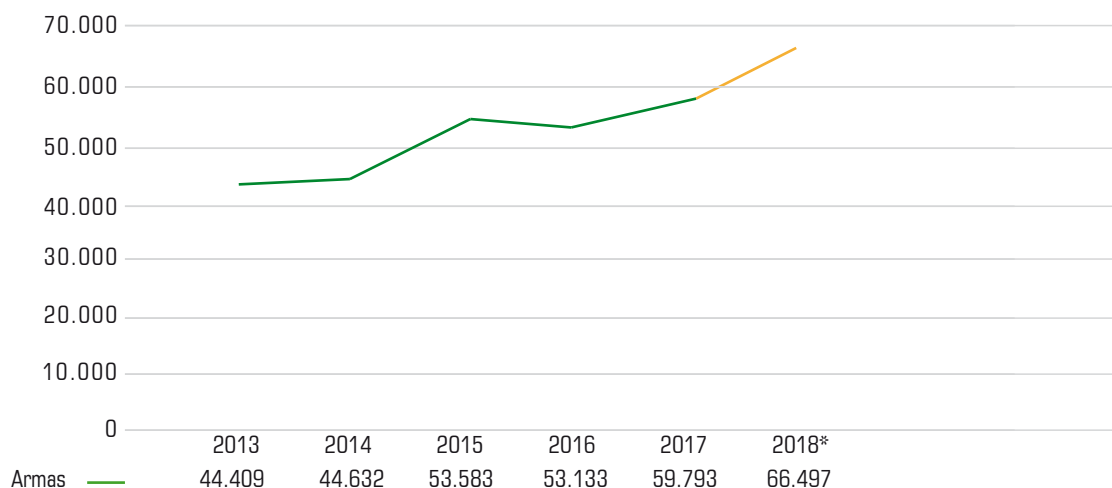
La expectativa con productos militares establece mantener una capacidad instalada que permita atender las necesidades de las Fuerzas, enfocando esfuerzos en proyectos proyectos offset y nuevos desarrollos de productos y servicios.

Exportaciones



La Línea de exportaciones representa una de las alternativas de negocio en la que se espera tener un crecimiento representativo en el cuatrenio, se enfocan esfuerzos en el crecimiento de nuevos mercados y el posicionamiento en los actuales.

Otras líneas



* Proyectado

En las demás líneas de negocio, se proyecta con un comportamiento estable en el cuatrienio, esperando hacer frente a las distintas políticas sobre restricción de porte de armas.

Como resultado del planeamiento estratégico que prevé un plan de inversiones para el cuatrienio de \$83.488 millones que se presenta a continuación:

Presupuesto de Inversión 2017 - 2020

(Valores en millones de pesos)

| PROGRAMA | Presupuesto Plan de Inversiones | | | | TOTAL 2015 - 2018 |
|--|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018* | |
| Seguridad Integral | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0 |
| Mejoramiento de procesos de manufactura | 4.455,6 | 6.758,6 | 5.390,9 | 6.363,8 | 22.969 |
| Infraestructura | 216,5 | 2.767,3 | 2.106,0 | 11.003,6 | 16.093 |
| Investigación y Desarrollo | 1.078,1 | 1.152,5 | 1.593,2 | 3.157,4 | 6.981 |
| Laboratorio y Metrología | 0,0 | 0,0 | 660,9 | 459,8 | 1.121 |
| Tecnología Informática | 5.979,8 | 3.694,3 | 5.290,5 | 5.659,2 | 20.624 |
| Gestión Ambiental y Seguridad Industrial | 881,8 | 0,0 | 2.018,6 | 3.903,6 | 6.804 |
| Nuevas Plantas Industriales | 3.052,7 | 2.208,8 | 0,0 | 300,0 | 5.562 |
| Equipo de Movilización de Materias Primas y Productos Terminados | 1.049,0 | 878,2 | 302,5 | 1.105,0 | 3.335 |
| GRAN TOTAL | 16.713,5 | 17.459,7 | 17.362,6 | 31.952,5 | 83.488 |

* Proyectado

Como se puede evidenciar la empresa está encaminando su crecimiento al sector de emulsiones y explosivos, el cual a futuro es el que presenta mejores perspectivas de crecimiento, y el cual en la actualidad es el que aporta la mayor cantidad de ingresos a la empresa.

A close-up photograph of two hands assembling wooden puzzle pieces. The hands are positioned on the right side of the frame, with fingers carefully fitting the pieces together. The puzzle pieces are light-colored wood. The background is blurred, showing a person in a dark jacket. A white rectangular box is located in the upper left corner. A dark red banner with white text is overlaid across the middle of the image. A dark red triangle is in the bottom left corner.

**RESULTADOS BSC 2017
A 31 DE DICIEMBRE**

A continuación se presentan los resultados del cuadro de mando estratégico 2017 acumulados a 31 de diciembre.

Perspectiva de responsabilidad social

| No. | Objetivo Estratégico | % Cumplimiento | Análisis | | | | | | |
|--------------------------------------|-----------------------------------|--|--|--------------------------------------|-----------|----------------|----------|--------------|------------------|
| 1 | Contexto de sostenibilidad | 105.5%  | <p>A 31-Dic-17 se realizó análisis y seguimiento a 2 indicadores estratégicos para un cumplimiento promedio del 105,5% con los siguientes resultados frente a lo proyectado:</p> <ul style="list-style-type: none"> Trasladaron de recursos a la nación por valor de \$218.722,2 millones para un nivel de cumplimiento del 111,0% frente a lo programado. <table border="1"> <tr> <td>Impuestos participaciones y recaudos</td> <td>180.669,8</td> </tr> <tr> <td>Transferencias</td> <td>15.912,5</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>218.722,2</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> Se realizó fortalecimiento técnico y transferencia de conocimientos para ampliar las exportaciones de partes de armamento a IWI (CQB, Neguev y Tavor). Se realizó documento de adición del acuerdo de colaboración empresarial ORICA – INDUMIL. Convenio transferencia de conocimiento vehículo VLC Cobra. | Impuestos participaciones y recaudos | 180.669,8 | Transferencias | 15.912,5 | Total | 218.722,2 |
| Impuestos participaciones y recaudos | 180.669,8 | | | | | | | | |
| Transferencias | 15.912,5 | | | | | | | | |
| Total | 218.722,2 | | | | | | | | |

Empresa social y ambientalmente responsable

101,3%




A 31-Dic-17 se realizó análisis y seguimiento a 7 indicadores estratégicos para un cumplimiento promedio del 101,3% con los siguientes resultados frente a lo proyectado:

| | | |
|---------------------------|-----------|---|
| Consumo de agua en M3 | -75 | Disminuyó |
| Consumo de energía en KWh | -776.355 | Disminuyó |
| Residuos peligrosos en Kg | -69.523 | Disminuyó |
| Accidentes laborales | 10 | Aumentó 10 accidentes con respecto al año anterior |

- Premio ANDESCO 2017 - 2018. El cronograma de Preparación e Implementación tiene un avance del 99,0% frente a lo programado 2017, continúa en 2018.
- Actividades comunitarias implementadas:
- Se vincularon 16 funcionarios de la fundación matamoros entre ellos 13 de Planta.
- Participaron 252 funcionarios en la carrera de los héroes.
- Participaron 468 funcionarios en la campaña de donación de sangre.
- Se apoyó la fundación Tapas sanar con la donación de 21,1 kilos de tapas.

Perspectiva financiera

| No. | Objetivo Estratégico | % Cumplimiento | Análisis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|----------------------------------|--|---|------------|------|------------|------|---------------|---------------|---------------|-------------|----------------------------|--|--------------------------------|--|------|-------|------|----------|------------|-------|------------|----------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| 3 | Lograr mayor rentabilidad | 106,7%  | <p>A 31-Dic-17 se realizó el análisis y seguimiento a 4 indicadores para un promedio de cumplimiento del 106,7% con los siguientes resultados:</p> <table border="1"> <tr> <td>Proyectada</td> <td>9,2%</td> <td>Proyectada</td> <td>9,2%</td> </tr> <tr> <td>Índice</td> <td>124,4%</td> <td>Índice</td> <td>125%</td> </tr> <tr> <td colspan="2">%Costo sobre ventas</td> <td colspan="2">EVA (Millones de pesos)</td> </tr> <tr> <td>Real</td> <td>73,1%</td> <td>Real</td> <td>19.078,5</td> </tr> <tr> <td>Proyectada</td> <td>81,6%</td> <td>Proyectada</td> <td>28.565,2</td> </tr> <tr> <td>Índice</td> <td>110,5%</td> <td>Índice</td> <td>66,8%</td> </tr> </table> | Proyectada | 9,2% | Proyectada | 9,2% | Índice | 124,4% | Índice | 125% | %Costo sobre ventas | | EVA (Millones de pesos) | | Real | 73,1% | Real | 19.078,5 | Proyectada | 81,6% | Proyectada | 28.565,2 | Índice | 110,5% | Índice | 66,8% |
| Proyectada | 9,2% | Proyectada | 9,2% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Índice | 124,4% | Índice | 125% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| %Costo sobre ventas | | EVA (Millones de pesos) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Real | 73,1% | Real | 19.078,5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Proyectada | 81,6% | Proyectada | 28.565,2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Índice | 110,5% | Índice | 66,8% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

4 **Presupuesto de ingresos** 81,9%  A 31-Dic-17 se tiene el siguiente resultado:

| | Proyectado a Dic - 2017 | Real | Diferencia | % |
|--------------------------------|-------------------------|----------------|-----------------|--------------|
| Presupuesto de ingresos | 773.673 | 633.921 | -139.752 | 81,9% |
| Ingresos corrientes | 650.129 | 498.350 | -151.779 | 77% |
| Recursos de capital | 15.800 | 14.426 | -1.374 | 91% |
| Disponibilidad inicial | 107.744 | 121.145 | 13.401 | 112% |



En millones de pesos \$

5 **Presupuesto de gastos** 90,6%  A 31-Dic-17 se tiene el siguiente resultado:


| | Proyectado a Dic - 2017 | Real | Diferencia | % |
|------------------------------|-------------------------|----------------|----------------|--------------|
| Presupuesto de gastos | 750.965 | 680.598 | -70.367 | 90,6% |
| Funcionamiento | 146.947 | 126.918 | -20.029 | 86% |
| Operación comercial | 33.490 | 30.523 | -2.967 | 91% |
| Inversión | 570.528 | 523.157 | -47.371 | 92% |

En millones de pesos \$


Perspectiva financiera

| No. | Objetivo Estratégico | % Cumplimiento | | Análisis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|----------------|---|---|----------------------------|--|--|--|--------------------------|-----------|------------|----------|-------------------|---------------|------------|-------|-----------------------------------|-------------|---------------|--------------|--------------|-----------|------|-------|--------|----------|------------|------|----------------|--------------|---------------|---------------|
| 6 | Crecer EBITDA de la empresa | 118,5% |  | <p>A 31-Dic-17 se realizó el análisis y seguimiento a 2 indicadores para un promedio de cumplimiento del 118,5% con los siguientes resultados:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">EBITDA (Millones de pesos)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Real</td> <td>66.662,8</td> <td>Proyectada</td> <td>63.841,9</td> </tr> <tr> <td>Índice</td> <td>104,4%</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">%EBITDA (Millones de pesos)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ventas netas</td> <td>519.811,2</td> <td>Real</td> <td>12,8%</td> </tr> <tr> <td>EBITDA</td> <td>66.662,8</td> <td>Proyectada</td> <td>9,7%</td> </tr> <tr> <td>%EBITDA</td> <td>12,8%</td> <td>Índice</td> <td>132,6%</td> </tr> </tbody> </table> | EBITDA (Millones de pesos) | | | | Real | 66.662,8 | Proyectada | 63.841,9 | Índice | 104,4% | | | %EBITDA (Millones de pesos) | | | | Ventas netas | 519.811,2 | Real | 12,8% | EBITDA | 66.662,8 | Proyectada | 9,7% | %EBITDA | 12,8% | Índice | 132,6% |
| EBITDA (Millones de pesos) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Real | 66.662,8 | Proyectada | 63.841,9 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Índice | 104,4% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| %EBITDA (Millones de pesos) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ventas netas | 519.811,2 | Real | 12,8% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EBITDA | 66.662,8 | Proyectada | 9,7% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| %EBITDA | 12,8% | Índice | 132,6% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Incrementar ventas | 18,8% |  | <p>A 31-Dic-17 se proyectó una tasa de crecimiento del 35,4% y se logró un 6,6% para un cumplimiento del 18,8%</p> <p>El índice de crecimiento de los ingresos por ventas fue del 6,6% con respecto al mismo periodo 2016.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">(Millones de pesos)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ventas netas reales 2017</td> <td>519.811,2</td> <td>Real</td> <td>6,6%</td> </tr> <tr> <td>Ventas netas 2016</td> <td>487.409,1</td> <td>Proyectada</td> <td>35,4%</td> </tr> <tr> <td>Tasa crecimiento real 2017</td> <td>6,6%</td> <td>Índice</td> <td>18,8%</td> </tr> </tbody> </table> | (Millones de pesos) | | | | Ventas netas reales 2017 | 519.811,2 | Real | 6,6% | Ventas netas 2016 | 487.409,1 | Proyectada | 35,4% | Tasa crecimiento real 2017 | 6,6% | Índice | 18,8% | | | | | | | | | | | | |
| (Millones de pesos) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ventas netas reales 2017 | 519.811,2 | Real | 6,6% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ventas netas 2016 | 487.409,1 | Proyectada | 35,4% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tasa crecimiento real 2017 | 6,6% | Índice | 18,8% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |


Perspectiva clientes

| | | | | |
|---|---|-------|---|--|
| 8 | Asegurar la satisfacción y fidelización de los clientes y partes interesadas | 68,7% |  | <p>A 31-Dic-17 se realizó análisis y seguimiento a 3 indicadores estratégicos para un nivel de cumplimiento promedio del 68,7% con los siguientes resultados frente a lo proyectado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Diseñar e implementar el Plan de Mercadeo: cumplimiento 88,3% ○ Mejorar el resultado de la encuesta de clientes: Real 4,03 / Proyectada 4,5 para un nivel de cumplimiento del 89,6% ○ Disminuir el número de ordenes de reclamo por calidad ORC: Real 79 / Proyectada 46, para un nivel de cumplimiento del 28,3% |
|---|---|-------|---|--|



Perspectiva clientes

| No. | Objetivo Estratégico | % Cumplimiento | Análisis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|----------------|---|----------------------------------|---------|---------------------------------------|----------|---------------|------------|---------------------|---------|-------------------|-----------|---------------------|-----------|---------------------------------------|-----------|---|-----------|----------|-----------|---------------------------|-----------|-----------------|-----------|-------------------------------|-----------|--------------------------------|-----------|
| 9 | Aumentar ingresos por ventas de nuevos clientes, nuevas líneas y exportaciones | 51% | <p></p> <p>A 31-Dic-17 se realizó análisis y seguimiento a 4 indicadores estratégicos para un nivel de cumplimiento promedio del 51,0% con los siguientes resultados frente a lo proyectado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aumentar ingresos por nuevos Clientes en todas las líneas: ○ Aumentar ingresos por ventas nuevos productos y servicios: ○ No se obtuvo resultado de estos dos indicadores porque no existe un reporte en SAP que suministre estos datos. ○ Aumentar ingresos en exportaciones nivel de cumplimiento del 12,0%. <table border="1"> <tr> <td>Ingresos reales (millones de \$)</td> <td>9.600,6</td> </tr> <tr> <td>Ingresos proyectados (millones de \$)</td> <td>80.136,5</td> </tr> <tr> <td>Índice</td> <td>12%</td> </tr> </table> <p>El resultado de este objetivo se vio afectado porque se tuvieron inconvenientes en el proceso de exportación de las bombas a Emiratos Árabes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Número de estudios de mercado realizados. (Principales sectores) nivel de cumplimiento del 90,0% <table border="1"> <thead> <tr> <th>Estudios de mercado</th> <th>Synergy</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cargas de cañoneo</td> <td>1.979.124</td> </tr> <tr> <td>Cargas deflagrantes</td> <td>1.987.679</td> </tr> <tr> <td>Mecha de seguridad y cordón detonante</td> <td>1.987.715</td> </tr> <tr> <td>Servicios de destrucción material explosivo</td> <td>1.987.717</td> </tr> <tr> <td>Baterías</td> <td>1.913.113</td> </tr> <tr> <td>Servicios de laboratorios</td> <td>1.916.921</td> </tr> <tr> <td>Emulsión centra</td> <td>1.988.812</td> </tr> <tr> <td>Exportaciones primer semestre</td> <td>2.537.830</td> </tr> <tr> <td>Exportaciones segundo semestre</td> <td>2.537.832</td> </tr> </tbody> </table> | Ingresos reales (millones de \$) | 9.600,6 | Ingresos proyectados (millones de \$) | 80.136,5 | Índice | 12% | Estudios de mercado | Synergy | Cargas de cañoneo | 1.979.124 | Cargas deflagrantes | 1.987.679 | Mecha de seguridad y cordón detonante | 1.987.715 | Servicios de destrucción material explosivo | 1.987.717 | Baterías | 1.913.113 | Servicios de laboratorios | 1.916.921 | Emulsión centra | 1.988.812 | Exportaciones primer semestre | 2.537.830 | Exportaciones segundo semestre | 2.537.832 |
| Ingresos reales (millones de \$) | 9.600,6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos proyectados (millones de \$) | 80.136,5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Índice | 12% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estudios de mercado | Synergy | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cargas de cañoneo | 1.979.124 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cargas deflagrantes | 1.987.679 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mecha de seguridad y cordón detonante | 1.987.715 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Servicios de destrucción material explosivo | 1.987.717 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Baterías | 1.913.113 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Servicios de laboratorios | 1.916.921 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Emulsión centra | 1.988.812 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Exportaciones primer semestre | 2.537.830 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Exportaciones segundo semestre | 2.537.832 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |




Perspectiva procesos internos

| No. | Objetivo Estratégico | % Cumplimiento | Análisis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|-------------------------------|-----------|------|-------|---------------------------------|----------|------------|-----|--------------------------------------|--------------|---------------|--------------|--|-----------|---|-----------|----------------------|--------------|--------|-----------|-------------|-----------|----------------------|--------------|
| 10 | Mejorar competitividad | 93,4%  | <p>A 31-Dic-17 se realizó análisis y seguimiento a 7 indicadores estratégicos para un nivel de cumplimiento promedio del 93,4% con los siguientes resultados frente a lo programado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Implementar plan estratégico de seguridad vial. 94,5% ○ Implementar y lograr certificación BASC. 100,0% ○ Disminuir tiempos de recepción de actas técnico - administrativa y liquidación de contrato. Real 72 días / Proyección 108 días para un cumplimiento del 133,1% ○ Nivel de implementación de nuevas versiones de las normas ISO y aplicación de nueva normatividad legal. 100,0% ○ Disminuir los gastos administración, operación y ventas. 59,1% <table border="1"> <tr> <td>Ventas netas (Millones de \$)</td> <td>519.811,2</td> <td>Real</td> <td>15,5%</td> </tr> <tr> <td>Gastos de Admin, Oper. y ventas</td> <td>80.337,3</td> <td>Proyectada</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>%Gastos Admin, Oper. y ventas</td> <td>15,5%</td> <td>Índice</td> <td>59,1%</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> ○ Cumplimiento ingresos por ventas brutas: (En millones de \$) <table border="1"> <tr> <td>Ventas brutas reales 2017 (Millones de \$)</td> <td>519.156,3</td> </tr> <tr> <td>Ventas brutas proyectadas 2017 (Millones de \$)</td> <td>670.639,9</td> </tr> <tr> <td>%Cumplimiento</td> <td>77,4%</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> ○ Cumplimiento programa de producción en UTPS: <table border="1"> <tr> <td>Reales</td> <td>273.409,3</td> </tr> <tr> <td>Programadas</td> <td>304.065,7</td> </tr> <tr> <td>%Cumplimiento</td> <td>89,9%</td> </tr> </table> | Ventas netas (Millones de \$) | 519.811,2 | Real | 15,5% | Gastos de Admin, Oper. y ventas | 80.337,3 | Proyectada | 11% | %Gastos Admin, Oper. y ventas | 15,5% | Índice | 59,1% | Ventas brutas reales 2017 (Millones de \$) | 519.156,3 | Ventas brutas proyectadas 2017 (Millones de \$) | 670.639,9 | %Cumplimiento | 77,4% | Reales | 273.409,3 | Programadas | 304.065,7 | %Cumplimiento | 89,9% |
| Ventas netas (Millones de \$) | 519.811,2 | Real | 15,5% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gastos de Admin, Oper. y ventas | 80.337,3 | Proyectada | 11% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| %Gastos Admin, Oper. y ventas | 15,5% | Índice | 59,1% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ventas brutas reales 2017 (Millones de \$) | 519.156,3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ventas brutas proyectadas 2017 (Millones de \$) | 670.639,9 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| %Cumplimiento | 77,4% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reales | 273.409,3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Programadas | 304.065,7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| %Cumplimiento | 89,9% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | Mantener y asegurar la calidad de los productos y servicios | - | No se obtuvo resultado de este objetivo porque no existe un reporte en SAP que suministre estos datos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |





Perspectiva procesos internos

| No. | Objetivo Estratégico | % Cumplimiento | | Análisis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|----------------|---|--|---|----------------------|---------------------------------------|----------|----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|---------------|---------------------|---------|------------|--|-------------------|---------------------|--------------------|------------------------|---------|---------------------------------|------------------|--------------------|-----------------|--|------------------|---------------------|-------------|
| 12 | Invertir en proyectos estratégicos | 90% |  | <p>A 31-Dic-17 se realizó el análisis y seguimiento a 2 indicadores estratégicos para un nivel de cumplimiento promedio del 90,0% con los siguientes resultados frente a lo programado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ejecución presupuestal del plan de inversiones 2017: (En millones de \$) <table border="1"> <tr> <td>Presupuesto comprometido (Millones de \$)</td> <td>24.760,8</td> </tr> <tr> <td>Presupuesto aprobado (Millones de \$)</td> <td>30.931,0</td> </tr> <tr> <td>%Cumplimiento</td> <td>80,1%</td> </tr> </table> <p>Nivel de avance de proyectos mediante alianzas: Cumplimiento del 100,0%.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Convenio derivado N° 5. Fortalecimiento técnico y transferencia de conocimientos para ampliar las exportaciones de partes de armamento de la Industria Militar de Colombia a IWI (CQB, Neguev y Tavor). ○ Convenio Especifico para el I+D+i de la Plataforma VLC Cobra con Ejército Nacional - En proceso ○ Convenio Especifico para el I+D+i de trazabilidad para armas municiones y explosivos con SICPA S.A. - En proceso | Presupuesto comprometido (Millones de \$) | 24.760,8 | Presupuesto aprobado (Millones de \$) | 30.931,0 | %Cumplimiento | 80,1% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presupuesto comprometido (Millones de \$) | 24.760,8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presupuesto aprobado (Millones de \$) | 30.931,0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| %Cumplimiento | 80,1% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | Desarrollar nuevos proveedores por elemento crítico | 80% |  | <p>A 31-Dic-17 se obtuvo un cumplimiento del 80,0% destacándose:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Materia prima</th> <th>Proveedor homologado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Notrato de Potasio</td> <td>Disan</td> </tr> <tr> <td>Trinitrotolueno</td> <td>Cofhal Ingeniería</td> </tr> <tr> <td>Aluminio Shopped Foil</td> <td>Cofhal Ingeniería</td> </tr> <tr> <td>Tubo precorte</td> <td>Mechanicals Tooling</td> </tr> <tr> <td>Acetona</td> <td>Chemiworld</td> </tr> <tr> <td>Receptor forjado Fusil Galil Cal. 5.56mm</td> <td>Herragro - Forjin</td> </tr> <tr> <td>Resorte base culata</td> <td>Resortes Manizales</td> </tr> <tr> <td>Desengrasante alcalino</td> <td>Filmtex</td> </tr> <tr> <td>Resorte mira nocturna delantera</td> <td>Industrias Herpe</td> </tr> <tr> <td>Nitrato de Potasio</td> <td>Disan (Fagecor)</td> </tr> <tr> <td>Embalajes en madera para bombas tipo exportación</td> <td>C&B Silvicultura</td> </tr> <tr> <td>Arena silice No. 70</td> <td>Silicol SAS</td> </tr> </tbody> </table> | Materia prima | Proveedor homologado | Notrato de Potasio | Disan | Trinitrotolueno | Cofhal Ingeniería | Aluminio Shopped Foil | Cofhal Ingeniería | Tubo precorte | Mechanicals Tooling | Acetona | Chemiworld | Receptor forjado Fusil Galil Cal. 5.56mm | Herragro - Forjin | Resorte base culata | Resortes Manizales | Desengrasante alcalino | Filmtex | Resorte mira nocturna delantera | Industrias Herpe | Nitrato de Potasio | Disan (Fagecor) | Embalajes en madera para bombas tipo exportación | C&B Silvicultura | Arena silice No. 70 | Silicol SAS |
| Materia prima | Proveedor homologado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Notrato de Potasio | Disan | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Trinitrotolueno | Cofhal Ingeniería | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aluminio Shopped Foil | Cofhal Ingeniería | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tubo precorte | Mechanicals Tooling | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Acetona | Chemiworld | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Receptor forjado Fusil Galil Cal. 5.56mm | Herragro - Forjin | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Resorte base culata | Resortes Manizales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desengrasante alcalino | Filmtex | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Resorte mira nocturna delantera | Industrias Herpe | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nitrato de Potasio | Disan (Fagecor) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Embalajes en madera para bombas tipo exportación | C&B Silvicultura | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Arena silice No. 70 | Silicol SAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |


Perspectiva procesos internos

| No. | Objetivo Estratégico | % Cumplimiento | Análisis | | | | | | |
|--|--|---|---|--|---------|--|----------|----------------------|--------------|
| 14 | Minimizar costos de producción | 70,7%  | <p>A 31-Dic-17 se realizó el análisis y seguimiento a 3 indicadores estratégicos para un nivel de cumplimiento promedio del 70,7% con los siguientes resultados frente a lo programado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ El ahorro des costos en compras de materias primas fue del: <table border="1"> <tr> <td>Ahorros en compras real (Millones de \$)</td> <td>6.184,2</td> </tr> <tr> <td>Ahorros en compras proyectado (Millones de \$)</td> <td>10.791,9</td> </tr> <tr> <td>%Cumplimiento</td> <td>57,3%</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> ○ Disminuir costos de producción: No se obtuvo resultado de este indicador porque no existe un reporte en SAP que suministre estos datos. ○ Reducir costos mediante la utilización de fletes internacionales: nivel de cumplimiento del 84,% frente a lo programado. ○ El valor de los fletes y seguros internacionales presentados por los oferentes, se comparó con los valores ofertados por los Agentes de Carga. | Ahorros en compras real (Millones de \$) | 6.184,2 | Ahorros en compras proyectado (Millones de \$) | 10.791,9 | %Cumplimiento | 57,3% |
| Ahorros en compras real (Millones de \$) | 6.184,2 | | | | | | | | |
| Ahorros en compras proyectado (Millones de \$) | 10.791,9 | | | | | | | | |
| %Cumplimiento | 57,3% | | | | | | | | |
| 15 | Establecer alianzas estratégicas | 80%  | <p>A 31-Dic-17 se realizó el análisis y seguimiento a 2 indicadores estratégicos para un nivel de cumplimiento promedio del 80,0%</p> <p>Se han suscrito los siguientes convenios o acuerdos marco:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Se suscribió acuerdo marco de precios para la adquisición de rodamientos y elementos de transmisión de potencia. ○ Se realizó la contratación de piedras abrasivas con las firmas Importaciones el Tungsteno y Máquinas y Herramientas de Colombia SAS. ○ Mediante contrato de Compraventa Nacional N° 4-025/2017 (Proyecto 6408) con la firma CIMEX SA, se realizó la adquisición de herramientas productivas para la Fábrica Santa Bárbara | | | | | | |
| 16 | Mejorar productos, procesos y desarrollar nuevos productos y procesos | 90%  | <p>A 31-Dic-17 se realizó el análisis y seguimiento a 2 indicadores estratégicos para un nivel de cumplimiento promedio del 90,0%</p> <p>Productos actuales mejorados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Reemplazo del carbón vegetal en la pólvora negra para fabricación de mecha. ○ Mejoras tecnológicas al robot VALI. ○ Diseño y desarrollo prototipo pistola Córdova con mecanismo de martillo escondido. ○ Diseño y desarrollo del fusil táctico 9mm ○ Desarrollo perno forjado para bombas de mk81, mk 82 y mk 83 ○ Equipo para pruebas de punzonado y caída de placas para chalecos balísticos. | | | | | | |

Perspectiva procesos internos

| No. | Objetivo Estratégico | % Cumplimiento | | Análisis |
|-------------------------|---|----------------|---|---|
| 16 | Mejorar productos, procesos y desarrollar nuevos productos y procesos | 90% |  | Procesos actuales mejorados: <ul style="list-style-type: none"> ○ Diseño y fabricación de un módulo movable para la producción de emulsiones explosivas a granel a nivel piloto. ○ Rediseño y puesta a punto máquina seleccionadora de proyectil 5.56mm ○ Montaje de línea de producción espoletas para bombas mk-81 y mk-82 ○ Optimización y mejoramiento de procesos de producción PEC y PEM |
| 17 | Modernizar los sistemas de información y las comunicaciones siguiendo los lineamientos de Gobierno | 83% |  | <p>A 31-Dic-17 se logró un cumplimiento del 83,0%, viéndose afectado el resultado por: Dificultades en el proceso de contratación de las nuevas necesidades de SAP.</p> <p>Las actividades realizadas se centraron en la implementación y estabilización del ERP SAP S4/Hana, con el fin de optimizar y adecuar toda la plataforma integral del ERP de la entidad y el fortalecimiento de la seguridad informática.</p> |
| 18 | Mejorar la calidad de vida de los colaboradores | 97,8% |  | <p>A 31-Dic-17 se realizó análisis y seguimiento a 5 indicadores estratégicos para un promedio de cumplimiento del 97,8% frente a lo programado.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Disminuir el índice de rotación del recurso humano. Real 20 personas / Proyección de 30 personas para un cumplimiento del 133,3%. ○ Nivel de ejecución del programa de desarrollo de Personal mediante gestión por competencias para un nivel un cumplimiento del 100,0% ○ Implementar estrategias para el mejoramiento de condiciones laborales de los empleados cumplimiento del 90,0% ○ Realizar la conmutación pensional. Cumplimiento del 75,0%. ○ Resultados de la encuesta Great Place to Work: Real 73,3% / Proyectado el 81,0% para un cumplimiento del 90,5% |
| Promedio general | | 84,0% |  | <p>El promedio general consolidado del avance de los indicadores estratégicos del cuadro de mando integral a 31-Dic-17 es del 84,0% frente a lo proyectado, encontrándose en la escala de cumplimiento en alerta.</p> |

 **Satisfactorio** Resultado igual o superior al 90% y menor o igual al 100% de la meta

 **Alerta** Resultado igual o superior al 80% y Menor al 90% de la meta

 **Deficiente** Resultado inferior al 80% de la meta

GLOSARIO

| TÉRMINO | DEFINICIÓN |
|-------------------------|---|
| ACCIONES ESTRATÉGICAS | Directrices generales del mediano y largo plazo para el cumplimiento de los grandes propósitos de la empresa, identificando y cerrando permanentemente las brechas entre dichos propósitos y la realidad organizacional. |
| ACTIVOS ESTRATÉGICOS | Elementos tangibles e intangibles contruidos y acumulados a través del tiempo, competitivamente superiores y que, combinados inteligentemente con las capacidades distintivas, aseguran la sostenibilidad de la oferta de valor. |
| BALANCED SCORECARD | Herramienta que permite gerenciar la implementación del Plan Estratégico, trasladando la visión y la estrategia a un conjunto de objetivos, bajo cuatro o más miradas o perspectivas. |
| BRECHA | Diferencia en el desempeño de una actividad en particular o sobre las metas y otras organizaciones, detectada a través de la comparación entre el resultado actual y un estándar o una meta establecida de mediano y largo plazo. |
| CADENA DE VALOR | <p>Cadena productiva que integra el conjunto de eslabones que conforma un proceso económico, desde la materia prima a la distribución de los productos terminados. En cada parte del proceso se agrega valor.</p> <p>Una cadena de valor completa abarca toda la logística desde el cliente al proveedor. De este modo, al revisarse todos los aspectos de la cadena se optimizan los procesos empresariales y se controla la gestión del flujo de mercancías e información entre proveedores, minoristas y consumidores finales.</p> <p>Representación que está en línea con la estrategia del negocio hacia los procesos.</p> <p>Asegura una estructura por procesos. Esta conformada por los grandes procesos o macroprocesos misionales, de apoyo y gerenciales</p> |
| CAPACIDADES DISTINTIVAS | Son todas aquellas habilidades, destrezas, conocimientos y experticias que la organización debe saber hacer especialmente bien para poder cumplir y hacer sostenible la oferta de valor. |

GLOSARIO

| TÉRMINO | DEFINICIÓN |
|---|--|
| CUADRO DE MANDO INTEGRAL O TABLERO DE COMANDO | Metodología basada en indicadores que mediante alertas (código de colores) permite visualizar y monitorear el cumplimiento de la estrategia, hacer feedback estratégico (acoplamiento) y proveer información para la toma de decisiones. |
| CULTURA ORGANIZACIONAL | Esquema de valores, principios y creencias que son construidos y compartidos en forma auténtica por los integrantes de la organización. Conjunto de comportamientos y prácticas comunes y distintivos de las personas que pertenecen a ella. |
| DOFA | Evaluación práctica y sencilla para establecer y comprender lógicamente y ordenadamente los problemas, las soluciones, las mejores estrategias a adoptar, la posición de la empresa frente al mercado y la orientación básica para la toma de decisiones. Interrelaciona las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que identifica una empresa. |
| ESTRATEGIA | Acción de largo y mediano plazo necesaria para alcanzar los propósitos organizacionales. Serie de hipótesis sobre acciones a intentar para causar determinados resultados. |
| ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL | Conjunto de elementos que constituyen una oferta valorada por los grupos sociales objetivo, y la forma de generar esa oferta, movilizandode manera integrada recursos estratégicos valiosos apropiados por la organización. |
| FACTORES CLAVES DE ÉXITO | Aspectos que inciden directamente en el éxito o fracaso de la organización y hacia los cuales deben orientarse las acciones de la empresa para garantizar el cumplimiento de la misión y logro de objetivos institucionales. |
| GESTIÓN | Desarrollar el arte de descubrir y cerrar brechas Ejercicio permanente de buscar, descubrir y promover abrir y cerrar brechas |
| GRUPOS SOCIALES OBJETIVO | Son los sectores sociales o grupos de clientes hacia los que la organización focaliza sus esfuerzos y pretende atender en forma destacada. |
| INDICADORES | Concepto mediante el cual se puede medir un imperativo estratégico, una política corporativa o un objetivo. |

GLOSARIO

| TÉRMINO | DEFINICIÓN |
|--|---|
| INDICADORES DE GESTIÓN | Signos, señales o valores concretos que permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente en el tiempo el comportamiento, las tendencias y posición relativa de los factores clave de éxito frente a las metas trazadas. |
| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS | Es un plan de acción anual, proyecto, programa que se lleva a cabo con un conjunto de actividades orientadas a alcanzar las metas de la vigencia y por consiguiente con el tiempo el logro de los Objetivos Estratégicos de mediano y largo plazo. |
| MAPA ESTRATÉGICO | Elemento gráfico que define las acciones necesarias para traducir las estrategias en acciones, facilitando la comunicación de los objetivos estratégicos o factores clave de éxito en cada perspectiva. |
| META | Es el resultado bien definido que se pretende alcanzar en el futuro. Está compuesta por tres partes: objetivo, valor y plazo. |
| OFERTA VALOR | <p>Propuesta claramente diferenciada, deseada idealmente, difícilmente imitable, percibida y apreciada por los clientes o grupos sociales objetivo, porque les agrega valor para su éxito y desarrollo.</p> <p>Algo por lo cual los clientes están dispuestos a dar una retribución rentable a quien la ofrece y cuyo valor es apreciado por quienes lo reciben como superior a la retribución entregada.</p> |
| PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | <p>Qué recursos son claves para innovar y mejorar</p> <p>Se puede:</p> <ul style="list-style-type: none">• Valorar la incidencia de la infraestructura de la organización para alcanzar objetivos estratégicos.• Evaluar la creación de las habilidades competitivas que permitan sobrevivir en el largo plazo. |
| PERSPECTIVA DEL CLIENTE | <p>La forma como ven los clientes a la empresa</p> <p>Se puede ver como:</p> <ul style="list-style-type: none">• Generar valor para los clientes• Cuáles son los clientes y segmentos en los que se quiere competir• Contribuyen las otras perspectivas a la creación de valor para el cliente |

GLOSARIO

| TÉRMINO | DEFINICIÓN |
|-------------------------------|--|
| PERSPECTIVA FINANCIERA | <p>La forma como ven los accionistas a la empresa</p> <p>Se aprecia como:</p> <ul style="list-style-type: none">• Medir las consecuencias económicas de las decisiones de la organización.• Se traduce la dirección estratégica en valor.• Como afectan al valor económico agregado, las otras perspectivas. |
| PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS | <p>En qué procesos internos debemos ser excelentes</p> <p>Se determina en:</p> <ul style="list-style-type: none">• Cuáles son los procesos críticos esenciales de la organización• Como se traducen las decisiones estratégicas en las operaciones internas de la empresa. |
| PETI | Plan Estratégico de las Tecnologías de la Información. |
| POLÍTICA CORPORATIVA | Conjunto conformado por una meta con las acciones estratégicas necesarias para alcanzarla. |
| PROCESO | <p>Conjunto de actividades que transforman, mediante recursos, unas entradas en salidas.</p> <p>Conjunto de tareas o causas que interactúan para generar un resultado (bien o servicio).</p> <p>Las causas son los distintos medios que utilizan las organizaciones para alcanzar sus objetivos.</p> |
| SISTEMA | Modelo o esquema bajo el cual se gestionan los procesos |
| STAKE HOLDERS | Grupos de interés o grupos relacionados (gobierno, clientes, proveedores, trabajadores, comunidades). |
| S.G.I | Sistema de Gestión Integral de la Industria Militar. |