



PLAN ESTRATÉGICO INDUSTRIA MILITAR 2023 – 2026

Y

PLAN DE ACCIÓN 2023

“POR UN FUTURO SOSTENIBLE”

Para consultar el documento firmado digitalmente, dar clic en el siguiente hipervínculo:

<https://www.indumil.gov.co/indumil-art/direccionamiento-estrategico/>

TABLA DE CONTENIDO

1.	PRESENTACIÓN DE LA PRESIDENCIA	4
2.	ANTECEDENTES	8
3.	PENSAMIENTO ORGANIZACIONAL	9
3.1	MISIÓN	9
3.2	VISIÓN	9
3.3	MEGA 2023 - 2026	9
3.4	PRINCIPIOS	10
3.5	VALORES CORPORATIVOS	11
3.6	VALORES DEL GSED	11
3.7	DECÁLOGO DE CONDUCTA	12
3.8	CÓDIGO DE INTEGRIDAD	12
3.9	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y ALINEACIÓN GOBIERNO CORPORATIVO.	13
4.	MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL	14
4.1	POLÍTICA DE GESTIÓN INTEGRAL	16
5.	MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	18
5.1	REFLEXIONES SOBRE EL SECTOR Y LA ORGANIZACIÓN	19
5.1.3	GRUPOS SOCIALES OBJETIVO	27
5.2	ANÁLISIS DE LA REALIDAD ORGANIZACIONAL	30
5.2.1	ANÁLISIS DE DEBILIDADES OPORTUNIDADES FORTALEZAS Y AMENAZAS - DOFA	30
5.2.2	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE BRECHAS	34
5.2.3	FORMULACIÓN DE ACCIONES PARA CERRAR BRECHAS	35
5.2.4	PERSPECTIVAS CUADRO DE MANDO	36
5.2.5	LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS 2023 - 2026	37
5.2.6	TEMPLO ESTRATÉGICO	38
5.2.7	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2023 - 2026	39
5.2.8	INDICADORES CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO 2023 – 2026	39
5.2.9	METAS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2023 - 2026	39

5.2.10 PLAN DE ACCIÓN 2023	42
6. RESULTADOS PLAN ESTRATÉGICO 2019 – 2022	57
6.1 RESULTADOS MEGA 2019 - 2022	57
6.2 RESULTADOS CUADRO DE MANDO ESTRATEGICO 2019 - 2022	57
GLOSARIO	59

1. PRESENTACIÓN DE LA PRESIDENCIA

De conformidad con las políticas, lineamientos, estrategias y prioridades establecidas por el Gobierno Nacional, estructuradas en la propuesta del Plan Nacional de Desarrollo 2023 – 2026 “*Colombia Potencia Mundial de la Vida*”, el Plan Estratégico del Sector Defensa y Seguridad, los lineamientos de Planeación Estratégica del Viceministerio de Veteranos y Grupo Social y Empresarial de la Defensa GSED y los ejercicios estratégicos realizados por el Grupo de Presidencia, la **Industria Militar** define el Plan Estratégico 2023 – 2026 “**Por Un Futuro Sostenible**” y Plan de Acción 2023, elaborados bajo una orientación estratégica que permita cumplir tanto los objetivos sectoriales de mediano y largo plazo, como los propósitos institucionales enmarcados en la Misión, Visión, MEGA y oferta de valor de la Empresa.

La formulación y estructuración del Plan Estratégico 2023 - 2026 de la **Industria Militar**, establece las políticas gerenciales ajustadas a las estrategias del Sector Defensa, destacándose entre otras: Aprovechamiento de la capacidad instalada para continuar con el apoyo al Gobierno Nacional en los sectores industrial y Productivo del País, definición e implementación de lineamientos orientados a la reducción de costos, gastos fabriles y eficiencia de gastos administrativos, modernización tecnológica de los procesos industriales, productivos y de I+D+i, fortalecimiento del talento humano a través de programas de capacitación, educación y bienestar, así como en la innovación de productos, procesos y servicios e internacionalización.

El Plan en su primera parte, incluye el pensamiento organizacional apoyado principalmente en la misión, visión, MEGA, principios, valores corporativos y decálogo de conducta, constituyéndose en creencias fundamentales para la comunicación e interacción con los diferentes grupos y partes interesadas, dicho pensamiento es una mirada clara a enfrentar nuevos desafíos y generar procesos de cambio acordes a la realidad nacional Empresarial, enmarcados en el propósito de la **Industria Militar: “Por un futuro sostenible”**. Así mismo, adopta la metodología estandarizada por el Ministerio de Defensa Nacional y Viceministerio de Veteranos del GSED y Bienestar para la formulación y estructuración de los Planes Estratégicos Cuatrienales del Sector Defensa integrada al Balanced Scorecard que permite el control y seguimiento oportuno de los objetivos, metas e indicadores establecidos por la Empresa.

En segundo lugar, se describe el modelo de gestión integral cuya característica principal es enfoque por 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.

En tercer lugar, establece el direccionamiento estratégico, a partir del cual se definen los pilares y/o lineamientos estratégicos sobre los que la organización se va a enfocar prioritariamente, estos son:

1. Modernización Institucional: Continuar con los procesos de modernización institucional que le permitan a la Empresa seguir evolucionando y transformarse para seguir fortaleciendo el gobierno corporativo y la estructura organizacional, renovar la infraestructura física y tecnológica para ser más segura, eficiente y competitiva a nivel nacional e internacional (Plantas, maquinaria, equipos y TIC’s), fortalecer la imagen corporativa (Good Will y Know How), mejorar y fortalecer los procesos administrativos, productivos y de I+D+i, y fortalecer las comunicaciones estratégicas (internas y externas), atendiendo con calidad y oportunidad los requerimientos y necesidades de nuestras partes interesadas.

2. Alianzas Estratégicas: Fortalecer y generar nuevas alianzas estratégicas Empresariales a nivel público y privado, que permita diversificar los negocios, crear y desarrollar nuevas capacidades, productos y servicios orientadas hacia las nuevas tecnologías en materia de defensa y seguridad, mejorar la responsabilidad social Empresarial, optimizar los procesos productivos y fortalecimiento de la cadena de suministro, así como la optimización, automatización, transferencia de tecnología y financiación de altos montos de inversión.

3. Internacionalización: Diseñar e implementar estrategias de internacionalización que permitan el fortalecimiento y posicionamiento actual de la Industria Militar en la demanda internacional y la incursión en nuevos mercados, mediante el suministro de productos y servicios competitivos, con calidad y oportunidad.

4. Gestión del Talento Humano y del Conocimiento: Fortalecer la gestión del talento humano, el desarrollo y la potencialización de las competencias de nuestros colaboradores, a través de promociones y ascensos y programas de bienestar, así como la continuación del “programa educativo de becas, capacitación y desarrollo, operativo, técnico, tecnológico y profesional” a través de alianzas educativas con entidades como COLFUTURO, lo anterior con el propósito de innovar y adaptarse a los cambios del entorno, logrando las metas organizacionales propuestas.

5. Seguridad en los procesos y mantenimiento: Prevenir y controlar los riesgos que tienen el potencial de liberar daño o deterioro de la seguridad personal, seguridad industrial y el medio ambiente, así como mejorar la integridad de sistemas operativos y procesos mediante la aplicación de principios de diseños inherentemente seguros (SID), técnicas de ingeniería, prácticas operativas y participación de expertos.

Con la ejecución del Plan Estratégico y Plan de Acción, la Empresa logrará prestar un mejor apoyo logístico a la Fuerza Pública, sector privado de Seguridad y Vigilancia, 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 como soporte económico, de crecimiento y desarrollo del país.

Como resultado del ejercicio estratégico realizado por el Grupo de Presidencia, las mesas de trabajo con el Viceministerio de Veteranos del GSED y Bienestar, se analizó la realidad de la Empresa y se identificó la siguiente MEGA y los siguientes objetivos estratégicos que la Empresa debe acometer a mediano y largo plazo:

MEGA

“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 2023 - 2026 por \$3,7 billones
- Generar un Ebitda de \$667 mil millones.
- Inversión en proyectos estratégicos por más de \$300.000 millones.”

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La orientación estratégica de INDUMIL para el periodo 2023-2026 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.

1. Contribuir al desarrollo social, económico y productivo del país.
2. Contribuir con la protección del medio ambiente y a la generación de energías alternativas.
3. Maximizar los resultados financieros.
4. Incrementar participación en mercados nacionales e internacionales.
5. Mejorar la imagen institucional.
6. Modernizar y optimizar los procesos del Sistema de Gestión Integral.
7. Fortalecer y generar alianzas estratégicas.
8. Desarrollar nuevos productos y servicios y mejorar los actuales.
9. Preservar la vida, salud e integridad y mejorar las competencias de nuestros colaboradores y su bienestar

A partir de la estrategia aprobada, la empresa realiza un proceso de socialización y despliegue al interior de la empresa y en todos los niveles, buscando que esta sea entendida e interiorizada, y que a su vez se pueda establecer el aporte de cada uno de los funcionarios al logro de las grandes apuestas estratégicas de corto, mediano y largo plazo de la empresa.

Así mismo se efectúa el análisis, control y seguimiento periódico de la estratégica a través del BSC y Plan de Acción Institucional, monitoreando sus resultados y presentándolos a la Alta Dirección y Junta Directiva para la toma oportuna de decisiones, generando un ciclo permanente de interacción en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

Otra parte fundamental de la estrategia corporativa, está asociada el modelo de gestión integral dinámico y sostenible, liderado por un equipo humano talentoso y soportado en un portafolio de productos y servicios que generan valor al país. Nuestros productos militares han sido probados por su efectividad en combate. Poseemos sistemas de gestión certificados, los cuales son la carta de presentación en el mercado nacional e internacional, a saber:

- Sistema de gestión de la calidad, ISO 9001;
- Sistema de gestión ambiental, ISO 14001;
- Sistema de seguridad y salud en el trabajo, ISO 45001;
- Sistema de seguridad de la información, ISO 27001;
- Sistema de gestión para la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración, ISO 17025;
- Sistema de control y seguridad de la cadena de suministro bajo los requisitos del operador económico autorizado OEA y la norma y estándares BASC,
- Sistema de gestión anti soborno, ISO 37001
- Sistema de gestión para la responsabilidad social, bajo las certificaciones Sello de Sostenibilidad ICONTEC y WORLDCOB.
- Certificación Servicios de Inspección Acreditados, para el almacenamiento de combustibles en las plantas de producción de explosivos de las Plantas de Indumil ubicadas en Drummond y La Jagua.
- Certificación Sello de Operaciones Bioseguras ICONTEC.



**PLAN ESTRATÉGICO INDUSTRIA MILITAR 2023 – 2026 Y
PLAN DE ACCIÓN 2023 “POR UN FUTURO SOSTENIBLE”**

La Industria Militar ha incursionado exitosamente en la implementación de las políticas establecidas en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), con el propósito de fortalecer el desempeño organizacional y aumentar la satisfacción de nuestros grupos de valor y demás partes interesadas.

El sistema de gestión de Indumil ha sido merecedor de importantes reconocimientos a nivel nacional, tales como:

- Premio Nacional de Alta Gerencia Versión 2021. Indumil fue ganadora en la categoría: Experiencias que llegaron para quedarse Covid-19, por su contribución a la reactivación económica, laboral y productiva del País.
- Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión.

Finalmente, la Industria Militar ha sido, es y seguirá siendo el mejor aliado estratégico para las Fuerzas Armadas Colombianas y los diferentes clientes en los Sectores Civiles. El enfoque de gestión de la empresa sigue siendo sólido en la mejora de los productos y la satisfacción duradera de clientes y partes interesadas, lo cual se convierte en una muestra del compromiso por continuar ofreciendo alternativas para hacer posibles grandes realidades que hoy están siendo materializadas, gracias al trabajo en conjunto de quienes trabajamos por un mejor país.

General (RA) RICARDO GÓMEZ NIETO
Presidente de la Industria Militar

2. ANTECEDENTES

- Plan Nacional de Desarrollo 2022 - 2026 “Colombia, Potencia Mundial de la Vida”
- Plan Estratégico del Sector Defensa y Seguridad.
- Lineamientos Planeación Estratégica del Grupo Social y Empresarial de la Defensa GSED.
- Directiva Permanente N° 030 DEL 31 DE OCTUBRE DE 2016 “Directiva de buen gobierno y funcionamiento del grupo social y empresarial del sector defensa - GSED”. (Numeral 2.1.1 Plan estratégico cuatrienal - PEC. Numeral 2.1.2. Plan de acción anual - PAA.)
- Guía de Planeación Estratégica del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y del Departamento Nacional de Planeación DNP.

3. 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 planificación financiera, identificando objetivos claros de formación y crecimiento los cuales deben incluir las expectativas de actuación y preferencia de nuestras partes interesadas.

Una forma que la empresa 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 Presidencia y las mesas de trabajo con el apoyo del Viceministerio del GSED, se presenta a continuación el siguiente direccionamiento para el cuatrienio:

3.1 MISIÓN

“Producir y comercializar armas, municiones, explosivos y demás productos y servicios acordes con su objeto con calidad, oportunidad, seguridad e innovación, satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestras partes interesadas a nivel nacional e internacional, contribuyendo con responsabilidad social y ambiental al desarrollo económico, industrial y productivo del país.”

3.2 VISIÓN

“En el 2030, INDUMIL se consolidará como una empresa competitiva a nivel nacional e internacional en los sectores en los que opera, mediante la innovación, fabricación y suministro de productos de alta calidad, tecnología y seguridad.”

3.3 MEGA 2023 - 2026

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

- * Ingresos en el periodo 2023 - 2026 por \$3,7 billones*
- * Generar un Ebitda de \$667 mil millones.*
- * Inversión en proyectos estratégicos por \$300.000 millones.”*

3.4 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 a las partes interesadas:** Actuamos con disposición permanente hacia nuestros Grupos de Interés para satisfacer sus necesidades actuales y futuras con oportunidad, amabilidad y eficacia.
- **Comunicación interna y externa eficaz:** La información que transmitimos al interior y exterior de la organización debe ser confiable, veraz y oportuna, reforzando las relaciones con nuestros Grupos de Interés.
- **Mejoramiento continuo en innovación de procesos, productos y servicios:** Trabajamos haciendo uso de las mejores prácticas para reconocer las oportunidades de mejoramiento y capitalizarlas en acciones concretas que se reflejan en mejores procesos, productos y servicios como parte de nuestra cultura.
- **Responsabilidad social:** Aseguramos el crecimiento económico, desarrollo social y equilibrio ambiental, suministrando productos y servicios con calidad a nuestros grupos de interés.
- **Enfoque basado en hechos y datos para la toma de decisiones:** Analizamos y evaluamos la información basados en hechos y datos para la toma de decisiones efectivas.
- **Trabajo en equipo y alineación de objetivos:** Promovemos el trabajo en equipo, con compromiso para el logro de los objetivos institucionales.
- **Participación y desarrollo del talento humano:** Nuestros colaboradores son la esencia de la Organización. Contribuimos a un ambiente laboral sano y armónico que redunda 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 efectivo de los mismos.
- **Generar competencias para agregar valor:** Promovemos el desarrollo de las competencias de los colaboradores para que generen valor en nuestros grupos de interés.

3.5 VALORES CORPORATIVOS

La Industria Militar fundamenta su actuación en los siguientes valores:



Ilustración 1. Valores corporativos Indumil

3.6 VALORES DEL GSED

La gestión estratégica de la Industria Militar se encuentra alineada con los valores del GSED, a saber:

- **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.

3.7 DECÁLOGO DE CONDUCTA

En Indumil, la ética es un estilo de vida, es la forma que elegimos para relacionarnos en todos los ámbitos de nuestra vida: familiar, social y laboral a través del decálogo de conducta, el cual recoge y consolida el pensar de los funcionarios.

- 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 Gestión Integral 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.
- Estoy comprometido con el aprendizaje permanente, para el desarrollo personal, profesional y de la organización.

3.8 CÓDIGO DE INTEGRIDAD

El Código de Integridad es la guía principal para orientar nuestras acciones y definir la manera en la que debemos actuar en el desempeño de las funciones y actividades asignadas bajo los principios éticos, de integridad, transparencia, responsabilidad, respeto y compromiso. Nuestra forma de actuar dice quiénes somos, no solo como individuos sino también como parte relacionada con la Industria Militar - INDUMIL, y que la conducta de los destinatarios de este Código impacta de forma directa la reputación y la calidad de nuestras actividades. En este sentido, los valores del servicio público que nos rigen desde el Código de Integridad son:

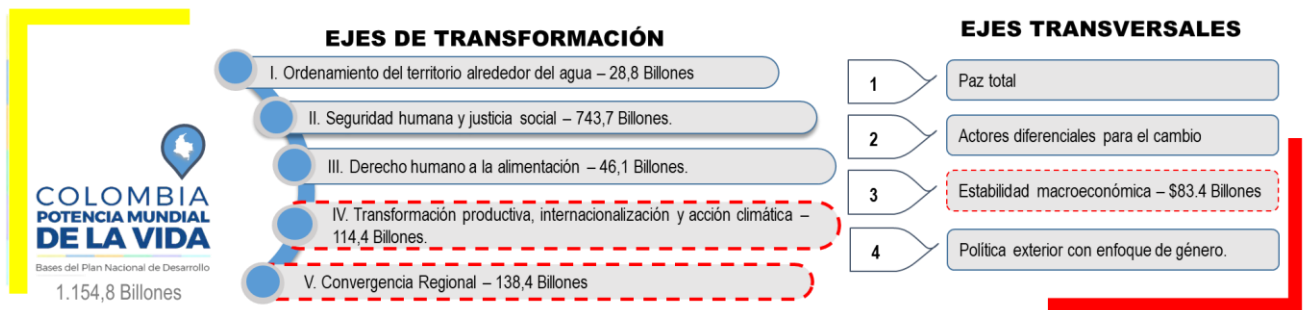
- **Honestidad:** Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.
- **Respeto:** Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.

- **Compromiso:** Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.
- **Diligencia:** Cumpro con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para sí optimizar el uso de los recursos del Estado.
- **Justicia:** Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

3.9 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y ALINEACIÓN GOBIERNO CORPORATIVO.

ALINEACIÓN PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2022 – 2026

Congreso de Colombia Proyecto de ley, por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026: “Colombia, Potencia Mundial de la Vida”



POLÍTICA SEGURIDAD, DEFENSA Y CONVIVENCIA CIUDADANA 2022-2026 “GARANTÍAS PARA LA VIDA Y LA PAZ”

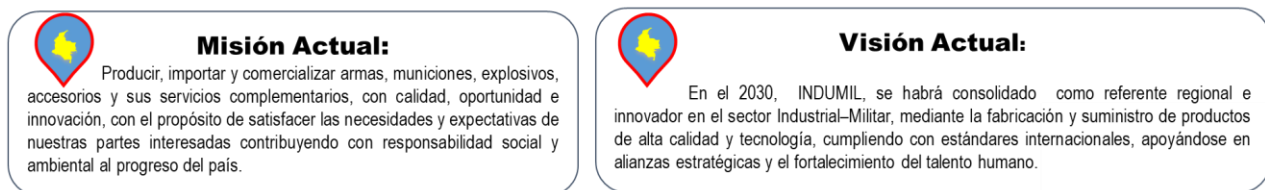


Ilustración 2. Esquema del Plan Nacional de Desarrollo

4. 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.

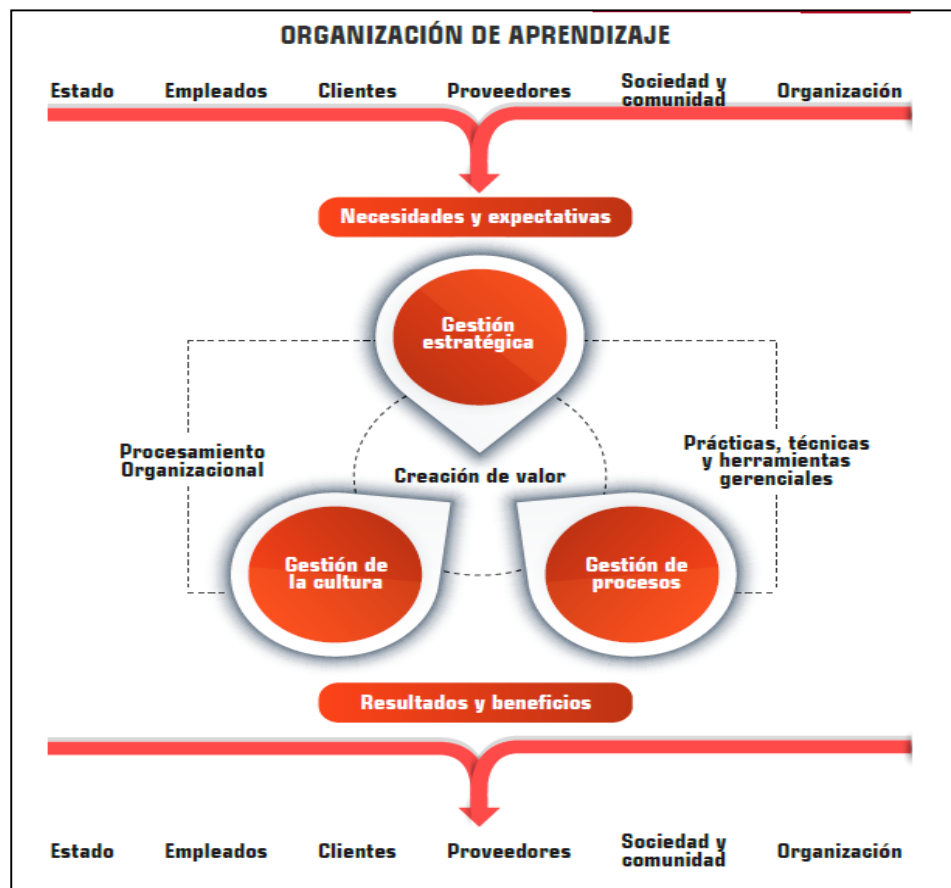


Ilustración 3. Modelo de gestión de Indumil

- **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:** Es realizada en el día a día por medio del ciclo de gestión PHVA+I (mejoramiento continuo e innovación) en todos los procesos los cuales interactúan y son

interdependientes con los demás. Busca el mejoramiento continuo y la innovación permanente para satisfacer las necesidades de las partes interesadas. De igual manera los procesos son comunes y están integrados para cumplir los objetivos estratégicos y operativos que ha definido la empresa.

- **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 del Sistema de Gestión Integral, nos han conducido a mejorar nuestra gestión integral y trabajar por procesos, los cuales han sido clasificados como estratégicos, misionales de apoyo y seguimiento y control, como se muestra en el siguiente modelo de procesos:

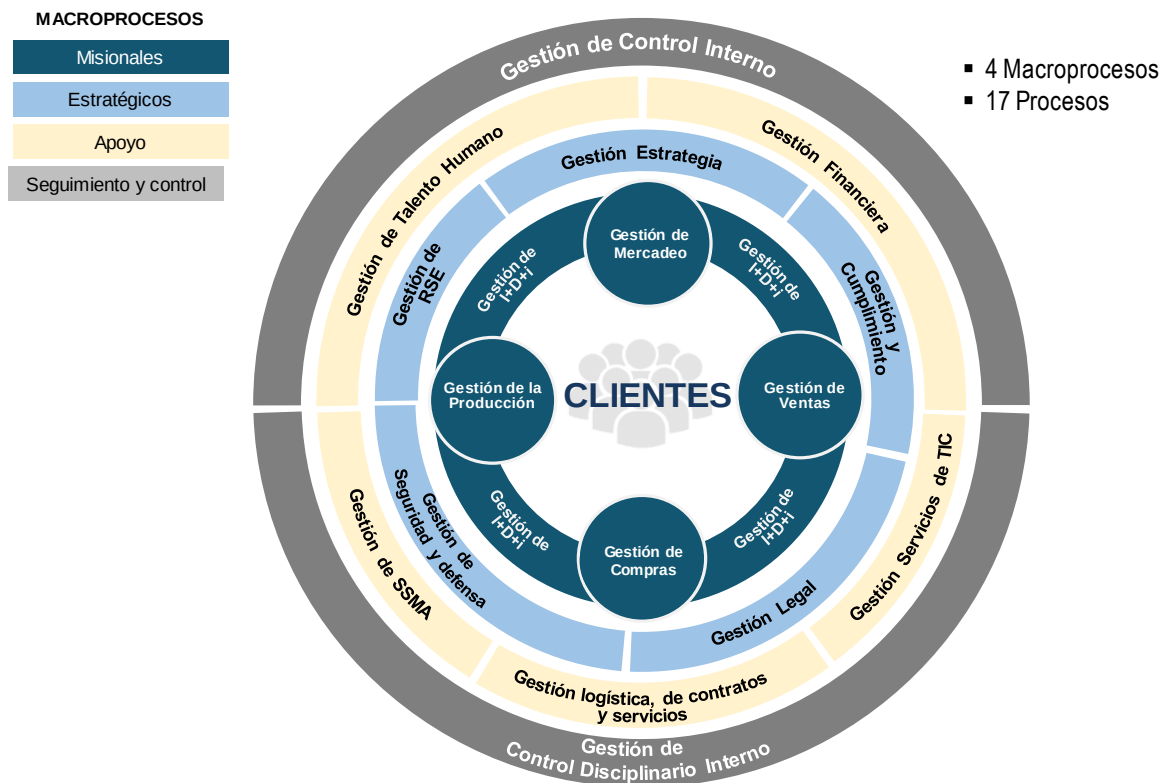


Ilustración 4. Mapa de procesos de Indumil

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

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del Gestor Documental SYNERGY. La copia o impresión diferentes a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es responsabilidad del Grupo Administrador de Documentos de la Industria Militar

- **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 seguimiento y control:** Recopilan datos para el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia, eficiencia y efectividad de la gestión.

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, posteriormente el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión y el Premio Nacional de Alta Gerencia 2021 del Departamento Administrativo de la Función Pública, por su contribución a la reactivación económica, laboral y productiva del país, galardón entregado por el señor presidente de la República, actualmente la empresa recibió el Premio Iberoamericano de la Calidad Versión 2022- Entidad Publica Grande.

En línea con esta senda, se adoptaron, implementaron y certificaron los Sistemas de Calidad NTC ISO 9001, Sistema de Gestión Ambiental NTC ISO 14001, Sistema la seguridad y salud en el trabajo, ISO 45001; Sistema de Seguridad de la Información NTC ISO/IEC 27001, Sistema de Gestión para la Competencia de los Laboratorios de Ensayo y Calibración NTC ISO/IEC 17025 y el Sistema de Gestión de Control y Seguridad de la Cadena de Suministro bajo el estándar internacional BASC y los requisitos de la autorización OEA, la certificación SIA - Servicio de Inspección Acreditado para el almacenamiento de combustible en la planta de explosivos de Indumil en Drummond y La Jagua, Sello de Sostenibilidad y Certificación WORLDCOB para el sistema de responsabilidad social, Sello de Operaciones Bioseguras y Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001.

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, contando con una cadena de suministro segura y un sistema de responsabilidad social.

Como resultado la empresa cuenta con la siguiente Política de Gestión Integral:

4.1 POLÍTICA DE GESTIÓN INTEGRAL

Innovar y suministrar bienes y servicios acorde con la misión institucional, con la calidad y oportunidad requeridos, aumentando la confianza y satisfacción de los grupos sociales objetivo, mediante:

- El uso racional de los recursos;
- El cumplimiento las leyes y la normatividad vigente;
- El Código de Ética, Integridad y Conducta y
- El Sistema de Gestión Integral.

Impactando en los resultados y gestionando los cambios que permitan superar permanentemente las metas y desafíos a través del compromiso con:

- La gestión integral de los riesgos y las oportunidades,
- El cumplimiento de los sistemas de calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo (SST), seguridad de la información, competencia de los laboratorios de ensayo y calibración, control y seguridad de la cadena de suministro, la gestión antisoborno, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y la responsabilidad social empresarial.

Mediante el mejoramiento continuo del SGI, dinamizar la excelencia empresarial con fundamento en:

- La misión, visión, políticas institucionales;
- Los principios y valores organizacionales;
- La prohibición de la corrupción y el soborno;
- La prevención de las actividades ilícitas;
- La protección del medio ambiente, la prevención de la contaminación y la mitigación y adaptación al cambio climático;
- Condiciones de trabajo seguras y saludables para la prevención de lesiones y deterioro de la salud relacionados con el trabajo, a través de la identificación, evaluación, control y eliminación de los peligros y reducción de los riesgos para la SST;
- La facilitación de los mecanismos y los canales oficiales de comunicación para la consulta, participación y generación de reportes en buena fe, tanto de los colaboradores, grupos de valor y partes interesadas, en un ambiente de confianza y sin temor a represalias;
- El fomento del crecimiento del capital intelectual y humano para hacer personas integrales y comprometidas con el desarrollo sostenible de la organización, en el marco de la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información, para así contribuir a los propósitos fundamentales del estado.

El oficial de cumplimiento o quien haga sus veces tendrá la total autoridad e independencia para el tratamiento de la información que se requiera para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades a su cargo, asociadas al SGI.

El incumplimiento de la presente política dará lugar a los procesos administrativos y/o disciplinarios internos pertinentes y el traslado a los organismos de vigilancia, control y/o jurisdiccionales correspondientes cuando así se requiera.

5. 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:

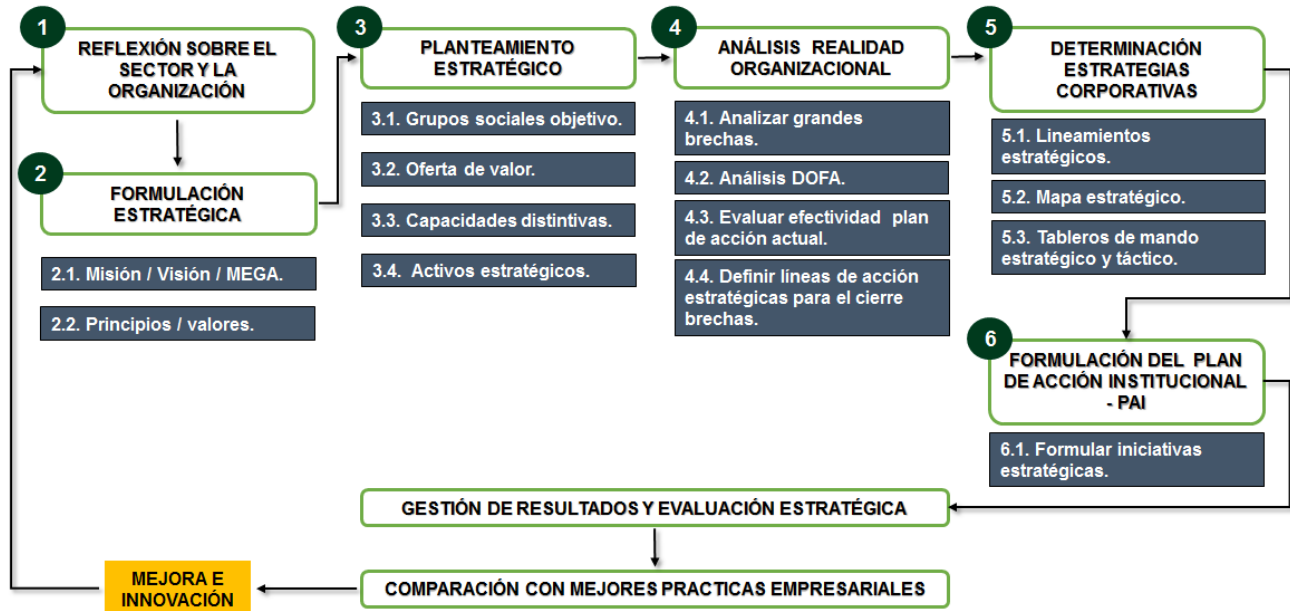


Ilustración 5. Esquema del Modelo de Gestión Estratégica de Indumil

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:



Ilustración 6. Factores claves de éxito

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

5.1 REFLEXIONES SOBRE EL SECTOR Y LA ORGANIZACIÓN

Las reflexiones sobre el sector y la organización se realizaron a través de las siguientes herramientas las cuales permiten a la empresa descubrir y evaluar los factores que pueden afectarla en el presente y en el futuro:

5.1.1 Análisis PESTAL es un acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal.

Este análisis se utiliza para evaluar estos seis factores externos en relación con la situación comercial. El análisis consiste en examinar oportunidades y amenazas que surgen a partir de dichos factores. Con los resultados que ofrece el análisis PESTAL es posible tener una visión favorable al llevar a cabo una investigación de mercados, crear estrategias de marketing, desarrollar productos y tomar mejores decisiones para la organización.

Ver documento anexo: ANÁLISIS DE ENTORNO (PESTAL)

5.1.2 Consiste en la exploración acerca del sector en que se compete, analizando las cinco fuerzas fundamentales propuestas por Michael Porter como son:



Ilustración 7. Factores claves de éxito

Realizando el análisis de la organización en el sector en el que participa, es necesario definir elementos que le permitan a la organización tener un referente de partida que le propicie éxito y desempeño superior. Esto significa establecer la oferta de valor que la Entidad proporcionará a sus grupos sociales objetivo o clientes y, en consecuencia, identificar las capacidades distintivas y activos estratégicos que permitirán soportar de manera consistente esta oferta de valor. A continuación, se presenta la Matriz de Porter, resultante del análisis de las 5 fuerzas, interrelacionadas con los sectores en que participa la Industria Militar:

En la práctica con las condiciones y tendencias del mercado es posible observar que somos únicos en el país en la manufactura y comercialización de productos militares, armas y municiones, explosivos, agentes de voladura y emulsiones, en este sentido se limita el actuar empresarial, sin embargo nos enfrentamos como en cualquier otro tipo de productos a competencias de tipo internacional, poder de negociación de grandes clientes y proveedores, riesgo de nuevos entrantes y productos sustitutos, que han llevado a la Empresa a establecer estrategias de tipo defensivo y ofensivo para afrontar con éxito los retos que día a día afronta y establece la labor misional de la organización.

- **El poder de negociación de los clientes:**

La Empresa se enfrenta año a año a una serie de coyunturas con relación a mercados extranjeros, quienes, tratan de ganar participación en el mercado nacional, presionando a que se mantengan e inclusive se bajen los precios de algunos de nuestros productos. Esto se explica básicamente por:

A) Concentración de clientes

En los productos más representativos para la Industria Militar – emulsiones, explosivos y productos militares para las fuerzas existen pocos compradores por línea, esto ha implicado que adquieran una alta importancia en cuanto a las negociaciones de las transacciones a realizar.

B) Alta participación en las ventas totales

La concentración anteriormente nombrada, para Indumil se traduce en una alta participación de las ventas totales, en donde clientes como Drummond LTD, CNR III, Cerromatoso S.A, ENAEX, Carbones Colombianos del Cerrejón S, y Ejército Nacional, representan más de un 80% de los ingresos por ventas totales.

C) Grado de estandarización o indiferenciación

En no todos los casos los clientes pueden enfrentar nuestros productos, con productos extranjeros o de otras compañías, sin embargo, el grado de estandarización tiende a ser alto, lo que ha llevado a la empresa a tener que diferenciarse en disponibilidad, oportunidad, servicio postventa, asistencia técnica entre otras capacidades distintivas.

D) Probable integración hacia atrás

La amenaza de integración hacia atrás por parte de los clientes no es muy evidente en las líneas de negocio que maneja la empresa, esto debido a que ellos no se encuentran parcialmente integrados. Sin embargo, en sectores como el de la gran minería, se han presentado intenciones de tratar de presionar a la Industria Militar con una posible integración hacia atrás, lo cual no ha tenido efecto.

E) Importancia de la calidad o diferenciación

Dado los requerimientos de calidad que exigen nuestros clientes en armas, municiones y explosivos, estos tienden a ser menos sensibles al precio, a diferencia de sectores como el metalmecánico; al referenciar el negocio de explosivos es posible observar que fallas de calidad se traducen en grandes pérdidas de los clientes.

- **El poder de negociación de los proveedores**

La Empresa, para enfrentar el poder de negociación de los proveedores viene trabajando y fortaleciendo el programa de desarrollo de proveedores y nuevas políticas, con el fin de crear una barrera a los intereses que usualmente demuestran, y que están en contra vía de la estrategia de la organización.

A) Alta concentración

Varias necesidades de la empresa, se ven enfrentadas al dominio de pocos proveedores, quienes evidencian su interés de integración hacia adelante, esto ha logrado crear una dependencia que en oportunidades afecta negativamente el precio.

B) Peso en el portafolio

La Industria Militar representa un peso importante en el portafolio de los grandes proveedores, por lo cual se da una contra fuerza con relación a la alta concentración y su poder de negociación, lo cual adicionalmente se traduce en desarrollos conjuntos, asistencia y precios razonables.

- **El riesgo de nuevos entrantes.**

El riesgo de que ingresen más participantes al negocio de armas, municiones, explosivos y equipos especiales para las fuerzas militares y demás sectores económicos en Colombia es muy divergente, por un lado, el operar bajo una figura constitucional de monopolio que en cierta forma limita las amenazas de entrada, y por otro existe un interés desmedido de empresas extranjeras en captar el mercado nacional.

Las estrategias actuales en contra de la entrada, las cuales en determinadas circunstancias pueden ser cambiantes, se mencionan a continuación:

A) Barreras de entrada

Economías de escala: Aumento de capacidad de producción de fusiles, municiones, granadas, explosivos (anfo e indugel), cordón detonante y mecha de seguridad, pentofex y sismigel, adquisición de tecnología de punta para fabricación de emulsiones, con lo cual se ha logrado ahorros y beneficios vía disminución de costos.

Diferenciación de productos: Se cuenta con productos ya identificados por los clientes, los cuales han logrado su evolución con desarrollos propios y alianzas estratégicas. Adicionalmente cuentan con los derechos de propiedad industrial de marcas, diseños industriales, patentes y licencias de tecnología, gestionados ante el Ministerio de Industria, Comercio y turismo y la Superintendencia de Propiedad Industrial.

Requerimientos de capitales: La Empresa en los últimos 8 años ha invertido más de \$200.000 millones en proyectos de inversión, enfocados en el mejoramiento de procesos de manufactura, infraestructura, laboratorio y tecnología, gestión ambiental y seguridad industrial, tecnología informática, equipo de movilización de materias primas y productos terminados, investigación y desarrollo.

Políticas gubernamentales: Haciendo uso y aplicación del artículo 223 de la Constitución Política, la Industria Militar ejerce un control sobre la amenaza de entrada de más participantes, siendo este un mecanismo de generación de grandes beneficios, más no suficiente.

B) Retaliación esperada

Poder sobre recursos, clientes, canales: La Empresa a la fecha ha logrado consolidar su capital (independiente), su autonomía administrativa y financiera y su posibilidad de acceso al crédito, el cual a la fecha no ha sido utilizada, pero que se presenta como una herramienta de gran utilidad cuando se requiera.

Grado de compromiso con el sector: Los ahorros generados a las fuerzas en los últimos años, el fortalecimiento de la plataforma de ciencia y tecnología con las demás empresas del GSED, así como la transformación obtenida en los últimos años enfocada al crecimiento de varios sectores hacen evidentes los compromisos de largo plazo que posee la Industria.

C) Poder disuasorio del ingreso

Estructuras de precios: La Empresa ha logrado disuadir a posibles entrantes vía precios en varios de sus productos, esto al lograr mantener precios por varias vigencias, sin descuidar ni la calidad, ni el servicio ofrecido a los clientes. Caso ejemplar del producto insignia –fusil- el cual durante varios años se ha mantenido su precio.

Políticas de precios del sector: La madurez adquirida durante años, ha llevado a que la Empresa aplique políticas de precios adecuadas, buscando siempre un gana- gana entre cliente y la Empresa, teniendo en cuenta no solo el tipo de cliente, producto y expectativas de largo plazo, sino aspectos fundamentales como es el caso de la inflación.

D) Propiedades de las barreras de entrada

Respuesta estratégica de las empresas: Se ha logrado establecer una estrategia de largo plazo, en donde se combina por un lado la producción de armas, municiones, accesorios para el sector defensa, y por otro la producción de emulsiones y explosivo para los principales sectores económicos del país, buscando eliminar la dependencia con respecto a unas líneas de negocio específicas.

E) Escala, mayor ventaja en costos

Diversificación: El haber podido variar año a año las diferentes líneas de negocio y sus respectivos productos, ha permitido en determinados casos compartir costos fijos de diferentes unidades de negocio, como es el caso de FASAB y FAGECOR, las cuales adicionalmente se han adaptado con flexibilidad a los nuevos adelantos tecnológicos.

Cambio tecnológico: La evolución del cambio tecnológico que ha tenido la Empresa, se sustenta en la flexibilidad, por un lado, a los nuevos adelantos, por otro enfocado siempre a satisfacer en gran medida las necesidades de nuestros grupos sociales objetivo.

Compromiso: Existe un compromiso con el cambio, buscando que la empresa logre precios competitivos, calidad y servicio eficiente, enfocándose en unos costos bajos no solo sustentados en la experiencia, sino también en innovación y adopción de tecnologías.

- **El riesgo de nuevos sustitutos:**

Una de las mayores preocupaciones a la que se enfrenta la Empresa, es la presión proveniente de los productos sustitutos, en todas y cada una de sus líneas de negocio. Indumil ha tenido que enfrentar sustitutos con mejor relación precio desempeño, por lo cual se ha visto en la necesidad del desarrollo tecnológico y adopción de nuevas políticas de precio, e incluso en ocasiones la adopción de esos sustitutos.

- **El grado de rivalidad de los competidores:**

La Empresa constantemente debe enfrentarse a la rivalidad de nuevos entrantes extranjeros, en donde las oportunidades latentes que tienen los competidores, y la manipulación política en algunos casos, han logrado facilitar el acceso al mercado nacional.

Las características observables son las siguientes:

A) Número o equilibrio de los competidores

En equilibrio: La Empresa, en el sector de emulsiones y explosivos, a pesar de tener multinacionales de por medio, ha sabido hacer frente a la identificación de las fuerzas que tiene cada multinacional, debido a esto se han establecido convenios de coproducción que son benéficos para ambas partes, imponiéndose la disciplina y el control de la intensidad de la rivalidad.

En desequilibrio: Empresas como Browning, Sig Sauer, Pietro Beretta, Colt, Jericho, Glock, entre otras han llevado a un desequilibrio en la línea de negocios de armas y municiones, debido a que luchan entre sí y en contra de la Industria Militar para ganar poco a poco segmentos del mercado colombiano principalmente las fuerzas militares, haciendo uso de recursos monetarios y tecnológicos.

Empresas dominantes: Es evidente la posición dominante que poseen algunas empresas en mercados internacionales, tales como Pietro Beretta, Colt, IWI, esto hace inevitable que en su carrera expansionista fijen objetivos claros y concretos para el mercado colombiano, siendo estos contrarios a la estrategia de Indumil.

Predominio de competencia extranjera: Como ya se ha mencionado anteriormente, la competencia y alto grado de rivalidad que tiene Indumil, es predominantemente extranjera.

B) Velocidad del crecimiento industrial

Gradualidad: El sector de la defensa ha tenido un crecimiento considerable en los últimos 10 años, lo que ha llevado a que Indumil se fije estrategias de crecimiento de mediano y largo plazo para absorber el mercado, sin embargo, el grado de crecimiento del sector ha sido mayor que el grado de desarrollo productivo de la Empresa. En el sector de explosivos el grado de crecimiento ha sido exponencial, por lo cual se han establecido alianzas estratégicas para hacer frente a las necesidades de los distintos sectores.

Cuota de Mercado: La empresa todavía conserva un papel dominante frente a la participación, sin embargo dados los múltiples beneficios que representa el negocio de la defensa nacional más el hipotético lento crecimiento del sector empresas extranjeras se han visto altamente motivadas a

alcanzar una mayor participación; en el sector de explosivos, multinacionales con muchos más años de experiencia operan con una mayor participación en determinados productos, convirtiendo a veces a Indumil en un intermediario del mercado.

Proporcionalidad con el valor agregado: Dada la naturaleza de los productos que fabrica la Industria Militar, se ve en la necesidad de importar materias primas que tienen tiempos de adquisición superiores a seis meses, por lo cual debe hacer grandes compras para periodos considerables de producción, esto lleva a que la proporción de costos de materias primas extranjeras sea elevada.

MATRIZ DE FUERZAS DE PORTER 2023 - 2026							
SECTORES	Defensa (Productos militares)	Minería e infraestructuras (Explosivos y Emulsiones)	Particulares Armas y Municiones	Metalmecánico	Vigilancia y seguridad ciudadana	Químicos	VALORES
FUERZAS							
1. Poder de negociación de los clientes <i>Están en posición de ejercer fuerte presión sobre los precios y por consiguiente, sobre los márgenes de la organizaciones participantes</i>	x	x					1. Es un grupo concentrado o hace compras por grandes volúmenes
	x	x	x				2. Los productos que adquieren son normalizados o no diferenciados
		x		x			3. Los materiales comprados del sector forman un componente de su propio producto y representan una parte significativa de su costo (sensibilidad al precio)
	x	x					4. Los beneficios son bajos (estímulos para bajar precios de compra)
							5. El producto del sector carece de importancia para la calidad de los productos o servicios de los compradores
	x	x	x		x		6. El producto supone un ahorro de dinero para los compradores
	x			x			7. Los compradores plantean una amenaza seria de integración hacia atrás

MATRIZ DE FUERZAS DE PORTER 2023 - 2026							
SECTORES	Defensa (Productos militares)	Minería e infraestructuras (Explosivos y Emulsiones)	Particulares Armas y Municiones	Metalmecánico	Vigilancia y seguridad ciudadana	Químicos	VALORES
FUERZAS							
2. Poder de negociación de los proveedores. El grupo de proveedores de un sector es fuerte y por consiguiente tiende a apropiarse de una porción significativa del valor creado	x	x	x		x	x	1. Está dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector al que vende
	x	x	x		x	x	2. Su producto es único o al menos diferenciado
							3. Los costos fijos para cambiar de proveedores son elevados
	x	x	x	x	x	x	4. No está obligado a competir con otros productos que podrían ser sustitutivos
	x	x	x		x		5. Existe el riesgo presumible de una integración hacia delante
				x			6. El sector no es un cliente importante del grupo de proveedores
3. Riesgo de nuevos entrantes Será mayor en la medida en que las barreras de entrada sean menores		x		x		x	1. Economías de escala
	x	x		x			2. Diferenciación de producto
	x	x					3. Necesidades de capital
	x	x	x	x	x	x	4. Desventajas de costos independientes del tamaño
		x		x		x	5. Acceso a los canales de distribución, a las materias primas y a la ubicación
	x	x	x		x		6. Políticas del Gobierno

MATRIZ DE FUERZAS DE PORTER 2023 - 2026						
SECTORES	Defensa (Productos militares)	Minería e infraestructuras (Explosivos y Emulsiones)	Particulares Armas y Municiones	Metalmecánico	Vigilancia y seguridad ciudadana	Químicos
FUERZAS						VALORES
4. El riesgo de nuevos sustitutos Los productos y servicios sustitutos ponen un techo a los precios que un sector puede cobrar por su producto	x	x		x		1. Manifiestan una tendencia favorable en su relación calidad – precio en comparación con los productos del sector
	x	x		x		2. Son fabricados por grandes sectores que obtienen grandes beneficios
5. El grado de rivalidad de los competidores Representa la intensidad competitiva	x	x		x		1. La existencia de numerosos competidores de similar tamaño o poder
	x	x	x	x	x	2. Crecimiento lento del sector
				x	x	3. La existencia de productos poco diferenciados
				x	x	4. La saturación de oferta del sector

5.1.3 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.



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.

PRODUCTOS MILITARES

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

METALMECÁNICO Y MICROFUNDICIÓN

Cementeras
Empresas minería
Sector alimenticio
Sector metalmecánico
Sector salud
Sector automotriz
Industria naval (Cotecmar)
Industria petrolera
Sector agropecuario

ARMAS Y MUNICIONES

Organismos de seguridad del Estado
Compañías de vigilancia y transportadoras de valores
Deportistas
Particulares en general.

EXPLOSIVOS Y AGENTES DE VOLADURA

Grande y mediana minería a cielo abierto (Carbón, Níquel)
Obras de infraestructura (Vial y Energética)
Exploración y explotación petrolera
Minería subterránea (Oro, esmeralda, carbón)
Construcción (Calizas y agregados)

MERCADO INTERNACIONAL

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

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).

QUIMICOS Y NITROCELULOSA

Sector industrial
Industria química

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.

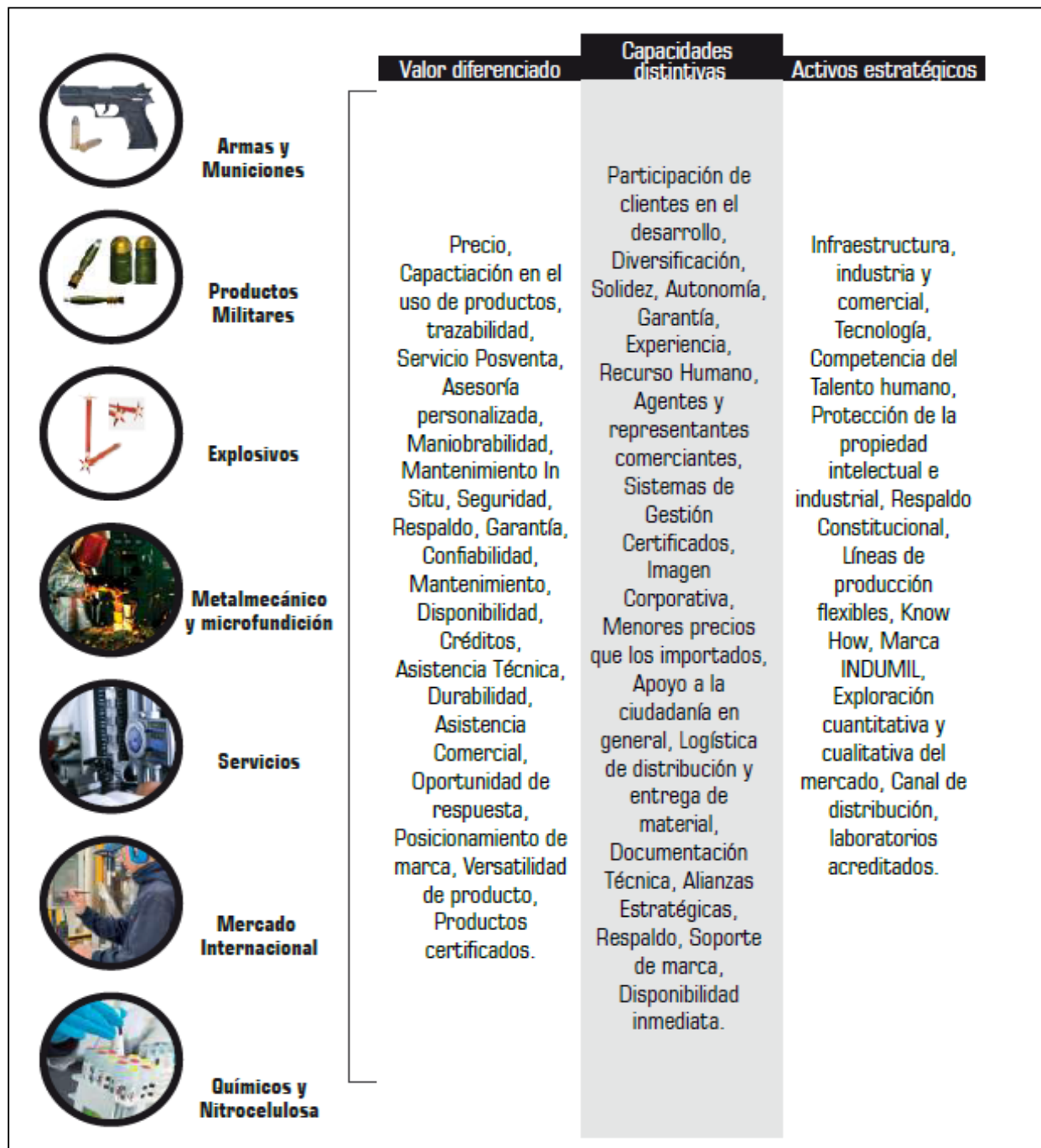


Ilustración 8. Oferta de valor

5.2 ANÁLISIS DE LA REALIDAD ORGANIZACIONAL

El análisis de la realidad organizacional 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.

5.2.1 ANÁLISIS DE DEBILIDADES OPORTUNIDADES FORTALEZAS Y AMENAZAS - DOFA

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 a continuación, se presentan las estrategias resultantes del análisis DOFA:

PRODUCTOS MILITARES

Estrategias OFENSIVAS		Estrategias DEFENSIVAS	
F1, F2, F6, F8, O2, O6, O11, O12, O15, O16, O17, O18, O21	Ampliar exportaciones	F1, F2, F3, F7, F12, F13, F15, A1, A2, A4, A13, A19	Establecer alianzas y convenios con empresas especializadas
F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O2, O5, O6, O10	Ampliar mercados.		-
F3, F10, O1, O2, O5, O6, O9, O10, O11, O12, O13, O17, O21, O22, O23	Mejorar los procesos, mediante la renovación y actualización tecnológica amigable con el medio ambiente.	F3, A2, A3, A6, A8, A14, A15, A16, A17, A18, A19	Buscar economías de escala
F1, F2, F3, F6, F11, O1, O2, O3, O6, O7, O11, O13, O14, O15, O22, O23	Aportar recursos económicos a la nación		-
O3, O6, O14, O16, O17, F6, F11	Aumentar la rentabilidad de la empresa	F5, F9, F10, F11, F12, A10, A17	Mejorar la integración entre procesos.
F6, F8, F14, O1, O6, O12, O13, O16, O17, O21	Optimizar la gestión del proceso de mercadeo.		-
F7, O11, O12, O16, O17, O19	Protección de la propiedad industrial.		-
		F6, F8, F14, A10, A11	Mejorar la satisfacción del cliente externo.
O5, O9, F5, F9, F10, F15	Mejorar la satisfacción del cliente interno.	-	-
O2, O3, O5, O9, O12, O19, F1, F4, F5, F7, F8, F10, F14	Mantener y asegurar la calidad de los productos y servicios.	-	-
	-	F7, F10, F11, F12, A2, A4, A6, A7, A17	Disminución de costos de materias primas mediante adquisición directa

Estrategias REORIENTACIÓN		Estrategias SUPERVIVENCIA	
D1, D3, D4, D5, D8, O2, O4, O5, O6	Mejorar la gestión de proyectos de inversión.		-
-	-	D2, D4, D5, D6, D7, D13, D15, D16, A3, A6, A8, A11, A14, A15, A18	Mejorar competitividad mediante la optimización y reducción de costos de producción
-	-	D4, D5, D6, D13, D16, O,1 O8, O9, O13, O14	Garantizar el punto de equilibrio entre ingresos y gastos.
D5, D6, D7, D9, D10, O3, O7, O8, O20	Mejorar la gestión del proceso de contratación de la empresa.		-
D8, D11, D12, O1, O5, O6, O7, O10, O16, O18, O19, O21, O22, O23	Fortalecer la diversificación y desarrollo de productos y servicios.		-
D10, D15, O3, O6, O8, O16, O20	Fortalecer el proceso de desarrollar proveedores de materias primas críticas.	D6, D7, D9, D10, A2, A4, A6, A7, A14, A17, A19	Fortalecer el proceso de homologación de proveedores nacionales de elementos críticos.
D13, D15, D16, O4, O8, O17	Fortalecer el proceso de integración empresarial.		-
D4, D14, O4, O6, O8, O9, O10	Fortalecer el proceso de gestión del conocimiento		-

EXPLOSIVOS Y EMULSIONES

Estrategias OFENSIVAS		Estrategias DEFENSIVAS	
F1,F2,F4O2	Destinar recursos financieros para la compra e implementación de procesos de renovación tecnológica amigables con el medio ambiente que ofrezcan resultados en la productividad.	F1,A1,A3,A7	Reforzar la política de inventarios de materia prima con el fin de reducir el impacto en los costos generado por el aumento del precio del petróleo, fletes y materias primas
F2O3	Aprovechar el mandato constitucional para realizar alianzas estratégicas que permitan satisfacer la demanda de nuestros clientes, la actualización tecnológica de los procesos y el posicionamiento de productos a nivel nacional e internacional.	F2,F3,A2,A3	Por medio del Know how, buscar adaptarse a los nuevos escenarios que surjan por decisiones del gobierno.
F3O1	Hacer uso de la capacidad instalada para hacer parte de los nuevos proyectos mineros, grandes obras de infraestructura y demás actividades estratégicas de interés nacional		-
F1,F2 O1,O4,O5	Aportar recursos económicos a la nación		-
F3,F5 O1,O3,O4,O5	Aumentar la rentabilidad de la empresa		-
F1,F2,F3,O3,O5, O9	Aumentar las exportaciones (venta de nuestros productos en el mercado del exterior)		-

Estrategias OFENSIVAS		Estrategias DEFENSIVAS	
F3,F4,O2,O3,O6, O1,O14	Mejorar la satisfacción del cliente externo		-
F1,F5,O7	Mejorar la satisfacción del cliente interno		-
F1,F4 O2,O6,O7,O14,O 15	Fortalecer el proceso de gestión del conocimiento		-

Estrategias REORIENTACIÓN		Estrategias SUPERVIVENCIA	
D1010203	Gestionar alianzas para agilizar el desarrollo y mejoramiento del portafolio de productos explosivos y servicios con el uso de tecnologías que permitan la incursión en los proyectos mineros, obras de infraestructura y demás actividades estratégicas de interés nacional.	D1,A1,A2,A3	Fortalecer el proceso de I+D+i basado en las necesidades reales del cliente para la generación de nuevas oportunidades de negocio suministrando productos y servicios con oportunidad, calidad y precio.
D2O1	Implementar prácticas que agilicen los procesos de contratación, adquisiciones, estudios previos y definitivos y evitar retrasos en la participación de la empresa en los proyectos mineros, obras de infraestructura y demás actividades estratégicas de interés nacional		-

OTRAS LÍNEAS

Estrategias OFENSIVAS		Estrategias DEFENSIVAS	
F1,F2,O1,O2, O5	Ampliar el plan de mercadeo aprovechando factores como la experiencia en el mercado, la capacidad financiera y tecnológica, la confiabilidad de nuestros clientes y las alianzas estratégicas a corto plazo.	F1,F2, A1, A2, A3,,A5, A6, A7.	Mejorar la confiabilidad por parte de nuestros clientes con nuestra experiencia y certificaciones de calidad obtenidas, ofreciendo productos con mejor precio y calidad, competitivos a nivel nacional e internacional, modernización tecnológica amigable con el medio ambiente y un plan de desarrollo de proveedores que garantice la adquisición de materia prima.
F4,O3	Aprovechar la capacidad instalada en los procesos aumentando la productividad y nuestro portafolio de productos .	F5, A4	Con nuestra gran capacidad financiera, invertir en proyectos para mejorar los procesos de la empresa
F3, O4	Promocionar los servicios de laboratorio balístico, para posicionarlo en el mercado.		-
F4,O3	Con la capacidad instalada exportar productos a nuevos mercados no explorados por Indumil (partes barcos, hospitalario, agrícola, fungicidas, etc...)		-
F2, F3, O1,O2,O3, O4	Incrementar los ingresos por venta de productos a las partes interesadas y así incrementar las transferencias de recursos a la nación mediante impuestos.		-
O1,O2,O3,O4, F3,F4	Aumentar la rentabilidad de la empresa		-
F1,F2,F4,O5	Mantener y asegurar la calidad de los productos y servicios.		-

Estrategias REORIENTACIÓN		Estrategias SUPERVIVENCIA	
O1,O2,D1	A través de la búsqueda y firma de alianzas estratégicas con empresas líderes en el mercado, implementar mejores prácticas en materia de contratación.	D1,A1	Implementar un sistema de contratación que agilice el proceso de adquisición de nuestros productos con una política de precios competitiva.
O2,D2,	A través de la búsqueda y firma de alianzas estratégicas, promocionar la línea de metalmecánica y servicios.	D2, A2	Desarrollar un programa de participación en eventos industriales (ferias, congresos etc.), que permitan crecer, promocionar y fortalecer la línea de metalmecánicos y servicios.
O1,O2,D1,D2,D3,D4,D5	A través de la búsqueda y firma de alianzas estratégicas con empresas líderes en el mercado, establecer un plan que evite el desplazamiento de la línea de metalmecánico por otras líneas.		-

VER ANEXO FORMATOS:

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL - VICEMINISTERIO DE VETERANOS Y DEL GSED MAPA
CONCEPTUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2023 - 2026

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del Gestor Documental SYNERGY. La copia o impresión diferentes a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es responsabilidad del Grupo Administrador de Documentos de la Industria Militar

5.2.2 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:

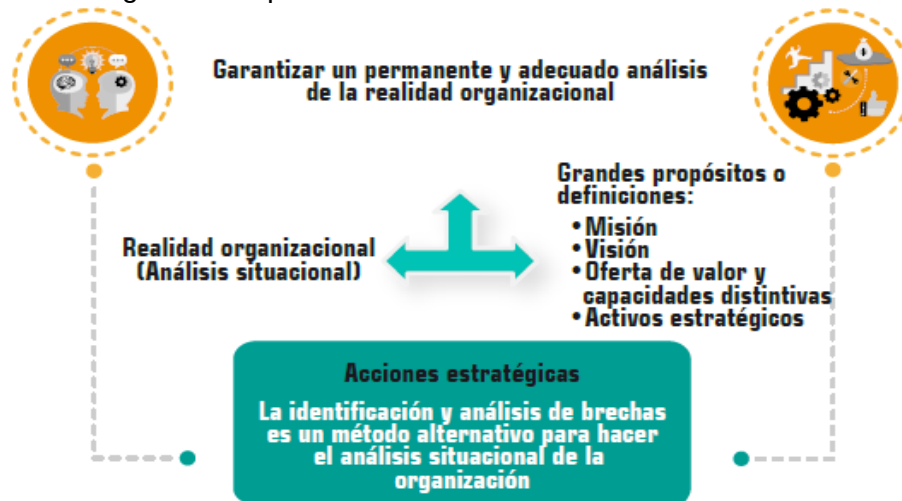


Ilustración 9. Acciones estratégicas

Nº.	PERSPECTIVA	BRECHAS
1	Responsabilidad Social	Más alineación con las políticas de gobierno.
2		Necesidad de fortalecer la cultura y el modelo de Responsabilidad Social, en las dimensiones social, ambiental, económica y de gobernanza.
3	Financiera	Caída progresiva de las ventas en (cantidades e ingresos en algunas líneas).
4		Bajo margen de rentabilidad en algunos productos
5		Debilidad en la optimización de costos y gastos.
6	Clientes	Debilidad en la investigación de mercados e incursión a nuevos países.
7		Caída de las exportaciones.
8		Débil posicionamiento en nuevos productos.
9		Desarrollo de nuevos productos sin suficiente información de las necesidades del cliente.
10	Procesos Internos	Debilidad en el proceso de contratación de la empresa.
11		Deficiencia en el aseguramiento de calidad en los productos.
12		Alta dependencia de material importado.
13		Debilidad en el desarrollo de nuevos proveedores de materias primas críticas.
14		Debilidad en el manejo y control de los niveles de inventarios de materias primas, productos en proceso y terminados.

N°.	PERSPECTIVA	BRECHAS
15		Debilidad en la administración y gestión del riesgo y en la interacción entre procesos
16		Incumplimiento de los programas de ventas, producción y compras.
17		Debilidad en la formulación, evaluación y ejecución de proyectos de inversión
18		Exceso de trámites, documentos y registros al interior de la Empresa.
19	Aprendizaje y crecimiento	Limitada innovación y desarrollo de productos y servicios.
20		Desconocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo en los procesos del SGI.
21		Debilidad en el proceso de inducción y reinducción de funcionarios.
22		Débil ejecución de la estrategia en cada uno de los niveles.

5.2.3 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, a través del análisis DOFA y la identificación y análisis de brechas, con el propósito de formular e implementar las acciones estratégicas necesarias que aseguren el cierre de brechas.

La orientación estratégica de INDUMIL para el periodo 2022 - 2026 se fundamenta en los objetivos estratégicos, los programas y subprogramas sectoriales, 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, tal como se evidencia a continuación:

5.2.4 PERSPECTIVAS CUADRO DE MANDO

Las acciones prioritarias para cerrar las brechas identificadas se clasificaron cinco (5) perspectivas y nueve (9) objetivos estratégicos que se controlan mediante el Balanced Scorecard BSC como se presenta continuación:

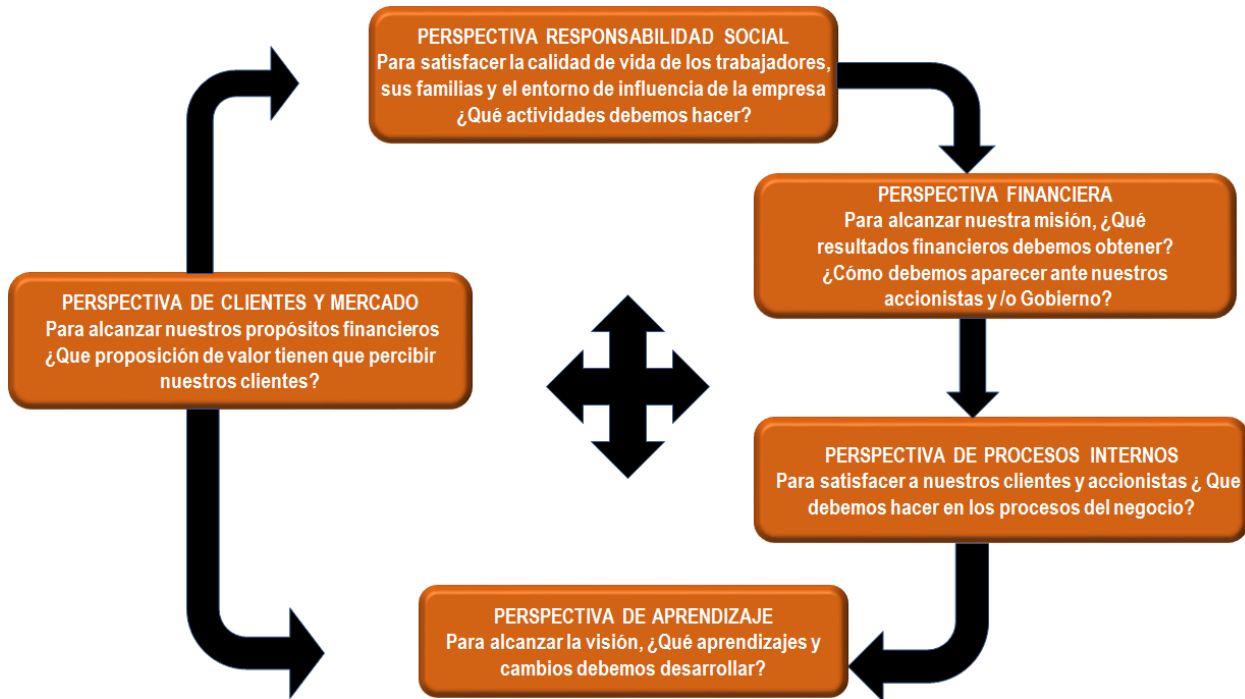


Ilustración 10. Perspectivas del cuadro de mando

CICLO CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO



Ilustración 11. Ciclo del cuadro de mando estratégico

5.2.5 LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS 2023 - 2026



Ilustración 12. Lineamientos estratégicos

5.2.6 TEMPLO ESTRATÉGICO



Ilustración 13. Templo estratégico Indumil

5.2.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2023 - 2026

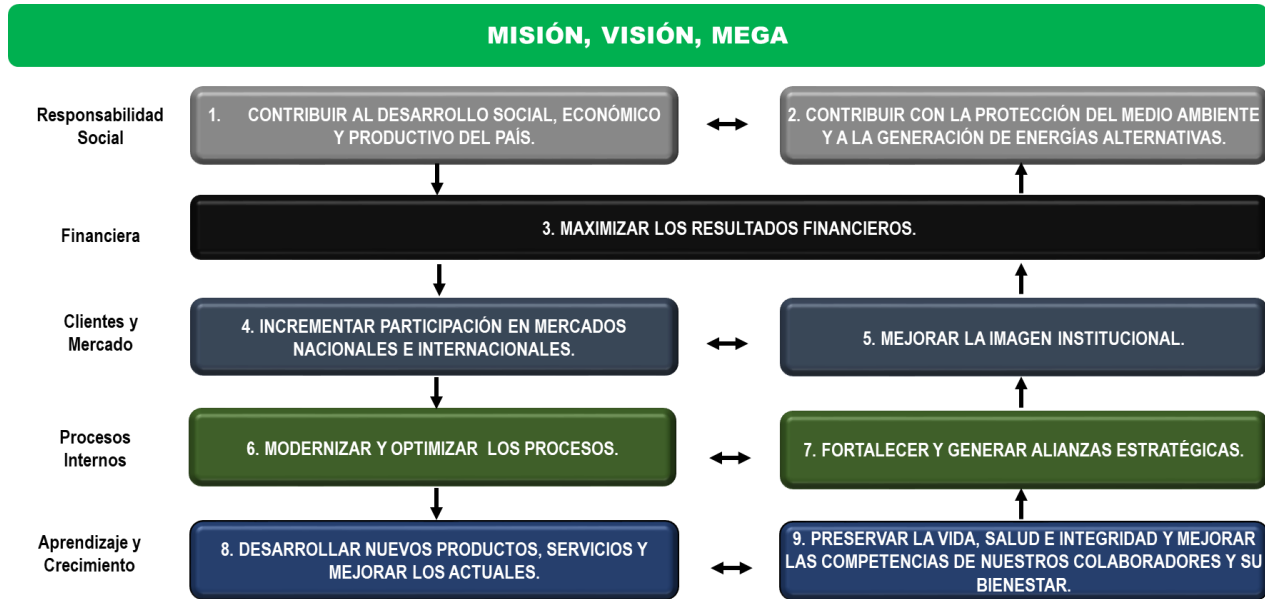


Ilustración 14. Objetivos estratégicos

5.2.8 INDICADORES CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO 2023 – 2026

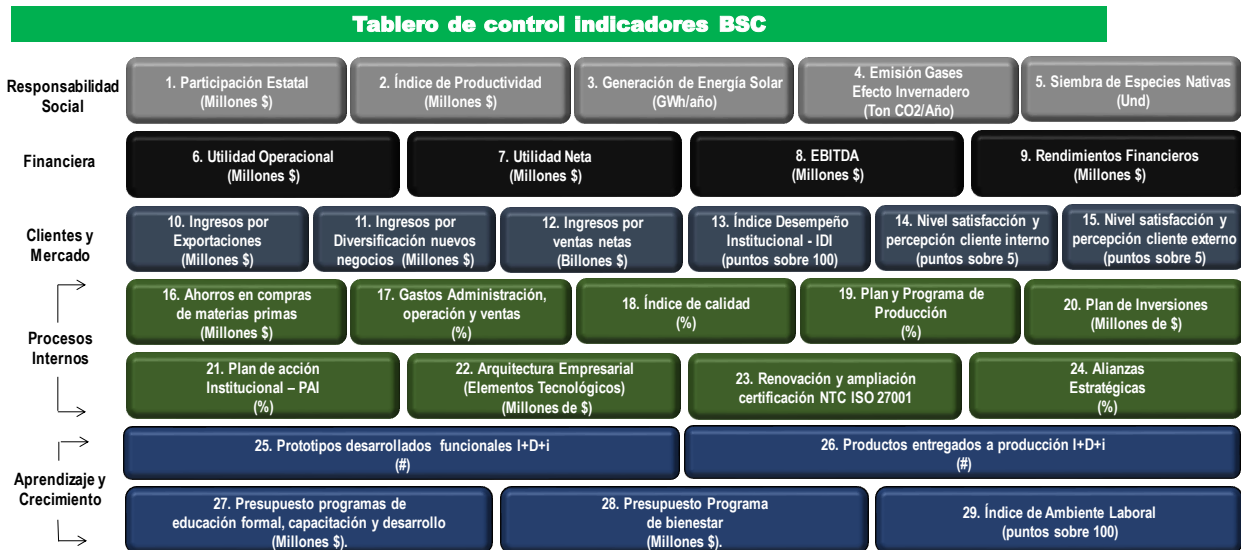


Ilustración 15. Indicadores cuadro de mando estratégico

5.2.9 METAS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2023 - 2026

Las metas de los objetivos estratégicos se presentan a continuación:

1. PERSPECTIVA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Objetivos:

1.1. Contribuir al desarrollo social, económico y productivo del país.

- Transferir recursos a la nación por valor de **\$1,7 billones**.
- Lograr un Promedio Anual de Productividad por Empleado de **\$711 millones**.

1.2. Contribuir con la protección del medio ambiente y a la generación de energías alternativas.

- Generar **3,68 GWh** de energía con fuente solar en el año 2026.
- Reducir en un **5%** las emisiones de Gases de Efecto Invernadero al pasar de **4.745 a 4.512 Tn/Año**.
- Sembrar **11.600 especies arbóreas** nativas en zonas de protección.

2. PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivos:

2.1. Maximizar los resultados financieros.

- Lograr una Utilidad Operacional superior a **\$434.6 mil millones**.
- Generar una Utilidad Neta superior a **\$485.8 mil millones**.
- Generar un EBITDA superior a **\$667 mil millones**.
- Obtener rendimientos financieros por **\$68 mil millones**.

3. PERSPECTIVA CLIENTES Y MERCADO

Objetivos:

3.1. Incrementar participación en mercados nacionales e internacionales

- Lograr ingresos en exportaciones por valor de **\$93 mil millones**.
- Lograr ingresos por ventas por valor de **\$3,7 billones**.

3.2. Mejorar la Imagen Institucional

- Lograr un Índice de Desempeño Institucional – IDI de **94 puntos** (Escala de 0 a 100).
- Lograr un nivel de satisfacción y percepción del cliente interno de **4,5 Puntos** (Escala de 0 a 5).
- Lograr un nivel de satisfacción y percepción del cliente externo de **4,5 Puntos** (Escala de 0 a 5).

4. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Objetivos:

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del Gestor Documental SYNERGY. La copia o impresión diferentes a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es responsabilidad del Grupo Administrador de Documentos de la Industria Militar

4.1. Modernizar y optimizar los procesos

- Lograr ahorros en compras de materias primas por valor de **\$25 mil millones**.
- Lograr un promedio cuatrienal del **15,8%** en los gastos de administración, operación y ventas.
- Lograr un índice de calidad **mayor o igual al 99%**.
- Cumplir el **100%** de los Planes y Programas de producción de cada vigencia.
- Comprometer más de **\$301,2 mil millones** en proyectos estratégicos de inversión.
- Cumplir **100%** el Plan de Acción Institucional – PAI, formulado para cada vigencia.
- Comprometer recursos económicos por valor de **\$40 mil millones** para la adquisición y mantenimiento de elementos tecnológicos y de telecomunicaciones.
- Actualizar la norma **ISO/IEC 27001:2013 a ISO/IEC 27001:2022** y ampliar el alcance del Sistema de Seguridad de la Información **de uno (1) a tres (3) procesos**.
- Lograr la **Certificación AS9100 – Norma de gestión aeroespacial**, diseño y fabricación de productos aeroespaciales.

4.2. Fortalecer y generar alianzas estratégicas

- Lograr el **100%** de avance en el Plan de identificación y gestión de alianzas estratégicas para acceder a nuevos recursos, negocios y capacidades.

5. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivos:

5.1. Desarrollar nuevos productos y servicios y Mejorar los actuales

- **Desarrollar 12 prototipos** hasta la fase de pruebas funcionales.
- **Ingresar al portafolio 4 nuevos productos** con proceso productivo implementado y entregado a producción.

5.2. Preservar la vida, salud y mejorar las competencias de nuestros colaboradores y su bienestar

- Comprometer más de **\$1.552 millones** en el Programa Educativo de becas, capacitación y desarrollo.
- Comprometer más de **\$6.896 millones** en el programa de bienestar laboral durante el cuatrienio.
- Lograr un índice de ambiente laboral de **76 puntos** (Escala de 1 a 100).

El proceso del BSC o cuadro de mando empieza cuando el equipo de gerencia trabaja para traducir la estrategia de cada unidad de negocio existente en objetivos estratégicos medibles, alcanzables, realistas y con un tiempo límite para su consecución. 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.

5.2.10 PLAN DE ACCIÓN 2023

El Plan de Acción institucional es un instrumento de planificación empleado para la gestión y control de las metas de la Industria Militar, cuyo seguimiento es a su vez realizado a través de los Planes de Acción por proceso, en los cuales se orienta el quehacer acorde con los compromisos establecidos, articulando los procedimientos de las diferentes áreas con los lineamientos, objetivos y demás políticas del sector, el marco estratégico institucional (Misión, Visión, Objetivos estratégicos) y las funciones de la entidad.

PLAN ESTRATÉGICO 2023 - 2026			PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL - PAI 2023			
PERSPECTIVA	No	OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2023 - 2026	Nº PAI	INICIATIVAS	Nº INDICADORES	PROCESO ENCARGADO
RESPONSABILIDAD SOCIAL	1	Contribuir al desarrollo social, económico y productivo del país.	Seguimiento a través del BSC			Financiera / Comercial
			1	Contribuir al desarrollo social, económico y ambiental del país.	1 Nivel de cumplimiento implementación indicadores GRI.	Planeación (RSE)
	2	Contribuir con la protección del medio ambiente y a la generación de energías alternativas.	2	Contribuir con la protección del medio ambiente y a la generación de energías alternativas.	2 Cumplimiento del plan de trabajo para la protección del medio ambiente y la generación de energías alternativas.	I+D+i (Dir. De Innovación)
			3	Contribuir con la protección del medio ambiente y a la generación de energías alternativas.	3 Porcentaje de avance del Plan de acción para reducir en un 5% las emisiones de Gases de Efecto Invernadero.	Operaciones (Gerencia de Seguridad)
					4 Porcentaje de avance del Plan de acción para reducir en un 5% las emisiones de Gases de Efecto Invernadero.	Operaciones (Gerencia de Seguridad)

PLAN ESTRATÉGICO 2023 - 2026				PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL - PAI 2023			
PERSPECTIVA	No	OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2023 - 2026	Nº PAI	INICIATIVAS	Nº	INDICADORES	PROCESO ENCARGADO
						(Generación de residuos peligrosos)	
					5	Porcentaje de avance del Plan de acción para reducir en un 5% las emisiones de Gases de Efecto Invernadero. (Consumo de energía)	Operaciones (Gerencia de Seguridad)
					6	Porcentaje de avance del Plan de acción para reducir en un 5% las emisiones de Gases de Efecto Invernadero. (Consumo de agua)	Operaciones (Gerencia de Seguridad)
					7	Porcentaje de avance del Plan para la siembra de 11.600 especies arbóreas nativas en zonas de protección.	Operaciones (Gerencia de Seguridad)
FINANCIERA	3	Maximizar los resultados financieros.	4	Porcentaje ejecución presupuestal de ingresos y gastos.	8	Porcentaje ejecución presupuestal de ingresos.	Financiera (Dir. De Presupuesto)
					9	Porcentaje ejecución presupuestal de gastos.	Financiera (Dir. De Presupuesto)
			5	Reportar el comportamiento del Valor Económico Agregado - EVA de la Industria Militar.	10	Porcentaje cumplimiento del Valor Económico Agregado – EVA.	Financiera (Dir. De Contabilidad)
			6	Elaborar y ejecutar un plan para la actualización de las tarifas plan de mano de obra directa y costos indirectos para	11	Porcentaje de avance en la actualización de las tarifas plan de mano de obra	Financiera (Dir. De Contabilidad)

y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del Gestor Documental SYNERGY. La
ción diferentes a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es
responsabilidad del Grupo Administrador de Documentos de la Industria Militar

PLAN ESTRATÉGICO 2023 - 2026			PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL - PAI 2023			
PERSPECTIVA	No	OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2023 - 2026	Nº PAI	INICIATIVAS	Nº INDICADORES	PROCESO ENCARGADO
				los diferentes centros de costo productivos de las tres plantas.	y costos indirectos.	
			7	Diseñar e implementar estrategias para lograr incrementar los rendimientos financieros.	Cumplir 100% el plan de acción proyectado para la vigencia.	Financiera (Dir. De Operaciones Financieras)
CLIENTES Y MERCADO	4	Incrementar participación en mercados nacionales e internacionales.	8	Diseñar e implementar estrategias de incursión en nuevos mercados internacionales.	Porcentaje de avance en el programa de incursión en nuevos mercados.	Comercial (Dir. de Internacionalización y Productos Comercializados)
			9	Diseñar e implementar plan de mercadeo.	Porcentaje de avance en la elaboración e implementación del plan de mercadeo.	Comercial (Dir. de Mercadeo y Prospectiva)
			10	Mejorar la planificación de necesidades de comercialización, producción.	Porcentaje de avance del programa de necesidades de comercialización y producción.	Comercial (Dir. de Productos Manufacturados)
			11	Satisfacer las necesidades de los clientes en productos terminados y/o servicios.	Porcentaje de avance de cumplimiento del plan de acción.	Comercial (Dir. de Productos Manufacturados)
			12	Fortalecimiento de las ventas a nivel nacional.	Porcentaje de avance de cumplimiento del plan de acción.	Comercial (Dir. de Almacenes Comerciales)
			13	Continuar con la implementación del programa para mejorar el índice de Gestión y Desempeño de la Industria Militar, acorde con lo establecido en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG.	Porcentaje de cumplimiento del programa de implementación del MIPG.	Todos
	5	Mejorar la imagen institucional	14	Fortalecer la imagen institucional a través del seguimiento a la gestión de la empresa y de la presentación de informes a entidades externas.	Monitoreo y presentación de informes.	Planeación (Dir. de Negocios Estratégicos)

PLAN ESTRATÉGICO 2023 - 2026			PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL - PAI 2023				
PERSPECTIVA	No	OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2023 - 2026	Nº PAI	INICIATIVAS	Nº	INDICADORES	PROCESO ENCARGADO
			15	Seguimiento y control a los riesgos identificados en los procesos y subprocesos.	20	Evitar la materialización de un riesgo y/o mitigar el impacto del mismo en caso de materializarse.	Todos
			16	Seguimiento al cumplimiento, gestión y acatamiento a las órdenes impartidas por la Presidencia.	21	Definir	Oficina de Gestión y Cumplimiento
			17	Atender los requerimientos internos con el fin de proporcionar las condiciones mínimas de seguridad que permitan el normal desarrollo de las actividades de la empresa.	22	Porcentaje de avance del plan de trabajo en seguridad física.	Oficina de Seguridad y Defensa
			18	Fortalecer la comunicación a través de los medios establecidos con las partes interesadas, asegurando cumplir con sus requerimientos.	23	Nivel de satisfacción y percepción del cliente interno. (Servicio de transporte especial para pasajeros - Rutas)	Administrativa (Dir. Logística)
			19	Mejorar la imagen institucional.	24	Socializar la gestión, resultados y demás actividades de la Industria Militar a través de los canales de comunicación establecidos.	Oficina de Gestión y Cumplimiento
					25		
			20	Control de la recepción, registro y distribución de correspondencia entrante.	26	Definir	Oficina de Gestión y Cumplimiento
			21	Mejorar la Imagen Institucional.	27	Nivel satisfacción de partes interesadas en materia de RSE.	Planeación (RSE)
22	Definir e implementar el plan de comunicaciones.	28	% de avance del Plan de Acción de implementar	Comercial (Dir. de Mercadeo y Prospectiva)			

y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del Gestor Documental SYNERGY. La
 ón diferentes a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es
 responsabilidad del Grupo Administrador de Documentos de la Industria Militar

PLAN ESTRATÉGICO 2023 - 2026			PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL - PAI 2023				
PERSPECTIVA	No	OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2023 - 2026	N° PAI	INICIATIVAS	N°	INDICADORES	PROCESO ENCARGADO
						el plan de comunicaciones.	
			23	Mejorar el nivel de satisfacción y percepción del cliente (externo e interno), atendiendo oportunamente las necesidades de la ciudadanía.	29	Porcentaje de avance del plan de trabajo para la disminución del número de órdenes de reclamo por calidad - ORC de Productos manufacturados y comercializados y gestión de tramites del ciudadano.	Comercial (Dir. de Cliente y Atención Ciudadana)
			24	Elaborar y ejecutar un plan de trabajo para mejorar los resultados de la encuesta de cliente interno, vigencia 2022.	30	Porcentaje de avance del plan de trabajo.	Todos
PROCESOS INTERNOS	6	Modernizar y optimizar los procesos	25	Implementar controles internos para reducir los tiempos de emisión de los Registros Presupuestales, una vez cumplidos los requisitos.	31	Disminuir los tiempo de emisión de los Registros Presupuestales.	Financiera (Dir. De Presupuesto)
			26	Mejorar la efectividad en la razonabilidad de las cuentas por pagar.	32	Número de partidas identificadas (con requisitos para pago) Vs partidas pagadas.	Financiera (Dir. De Operaciones Financieras)
			27	Fortalecer la política de contratación, manejo de proveedores, alianzas estratégicas y homologación de materias primas requeridas.	33	Seguimiento al Plan Anual de Adquisiciones de Bienes y Servicios de la Industria Militar.	Administrativa (Dir. de Compras)
			28	Mejorar la ejecución del Programa de Adquisición de Bienes y Servicios.	34	Porcentaje de cumplimiento días promedio de contratación (Lead time), de acuerdo con el	Administrativa (Dir. de Compras)

PLAN ESTRATÉGICO 2023 - 2026			PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL - PAI 2023				
PERSPECTIVA	No	OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2023 - 2026	Nº PAI	INICIATIVAS	Nº	INDICADORES	PROCESO ENCARGADO
						valor adjudicado/CDP inicial.	
			29	Modernizar y optimizar los procesos.	35	Establecer dinámicas de información sobre procesos entre los proveedores y la Industria Militar.	Administrativa (Dir. de Compras)
			30	Usar y administrar los recursos y habilidades de producción en forma efectiva.	36	Control de procesos de acuerdo a las actividades y los requerimientos que se realicen hacia la Dirección Logística.	Administrativa (Dir. Logística)
			31	Incorporar buenas prácticas en las diferentes fases de los procesos de compra, tomando como punto de partida la planeación, ejecución, hasta la culminación del trámite de liquidación de los contratos y órdenes de compra suscritos, con el fin de optimizar y liberar los recursos de la Entidad.	37	Gestión contractual - Liquidación de contratos.	Administrativa (Dir. de Contratos)
					38	Gestión contractual - Control y ejecución.	Administrativa (Dir. de Contratos)
			32	Racionalizar el uso y/o el consumo de papel y de los suministros para impresión o fotocopiado.	39	Porcentaje de avance en las actividades programadas.	Administrativa (Dir. de Servicios)
			33	Fortalecer la gestión de la Dirección de Servicios para atender los requerimientos de los diferentes procesos que contribuyan al funcionamiento administrativo de la empresa	40	Gestión en actividades de apoyo y atención de requerimientos para el funcionamiento de la empresa.	Administrativa (Dir. de Servicios)
			34	Ejecutar el programa para homologación y desarrollo de proveedores por elemento crítico, mediante el desarrollo, convenios y alianzas.	41	Porcentaje de ejecución de actividades planeadas.	Gerencia de producción (Dir. de Servicios a la Operación)
			35	Mejorar la planificación de necesidades de	42	Porcentaje de avance del	Gerencia de producción (Dir. de

y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del Gestor Documental SYNERGY. La
ción diferentes a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es
responsabilidad del Grupo Administrador de Documentos de la Industria Militar

PLAN ESTRATÉGICO 2023 - 2026			PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL - PAI 2023				
PERSPECTIVA	No	OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2023 - 2026	Nº PAI	INICIATIVAS	Nº	INDICADORES	PROCESO ENCARGADO
				comercialización, producción y funcionamiento.		programa de necesidades de producción	Planeación del Negocio)
			36	Supervisar la correcta ejecución de los convenios que actualmente tiene pactada la Industria Militar relacionados con minería.	43	Cumplimiento de las actividades programadas.	Gerencia de producción (Dir. de Gran Minería)
			37	Hacer el seguimiento detallado a la trayectoria del producto, posterior a la salida o entrega a otro proceso o al cliente final.	44	Seguridad de los procesos, trazabilidad y mantenimiento.	Gerencia de ventas (Dir. Almacenes comerciales), Gerencia de producción, Gerencia de I+D+i.
			38	Gestionar la integridad de los activos para asegurar que los equipos funcionen correctamente durante el ciclo de vida. (Integridad mecánica, integridad del proceso, sistemas de protección)	45	Porcentaje de ejecución de actividades planeadas.	Gerencia de producción (Dir. de Servicios a la Operación)
			39	Continuar la ejecución del programa de verificación y actualización de inventarios de activos fijos por centro de costo.	46	Porcentaje de avance en la actualización de inventarios de activos fijos por centro de costo.	Gerencia Administrativa (Dir. de Servicios)
			40	Mejorar la planificación presupuestal.	47	Presupuesto comprometido en el plan de inversiones.	Planeación (Dir. de Proyectos)
				Fortalecer la gestión de los proyectos de inversión de infraestructura y las actividades para el mantenimiento de las instalaciones. (infraestructura física)	48	Gestión en proyectos de inversión de infraestructura y en actividades de mantenimiento correctivo de instalaciones.	Gerencia Administrativa (Dir. de Servicios)

PLAN ESTRATÉGICO 2023 - 2026			PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL - PAI 2023				
PERSPECTIVA	No	OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2023 - 2026	Nº PAI	INICIATIVAS	Nº	INDICADORES	PROCESO ENCARGADO
			41	Elaborar y ejecutar un plan de trabajo para brindar la guía y acompañamiento necesario a los procesos para el cumplimiento de las iniciativas, actividades y tareas que componen el PAI durante cada vigencia.	49	Seguimiento y acompañamiento a la gestión de cada proceso.	Planeación (Dir. de Negocios Estratégicos)
			42	Elaborar y ejecutar un plan de trabajo para el mantenimiento y mejora del SGI y MIPG.	50	Porcentaje de avance del plan de mantenimiento y mejora del MIPG y el SGI (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 17025, ISO 27001, ISO 37001, OEA, BASC, Sello de No Discriminación, Sello de Sostenibilidad, Sello de Operaciones Bioseguras, Servicios de Inspección Acreditados - SIA y Responsabilidad Social Worldcob).	Planeación (Dir. de Riesgos y Transformación)
			43	Elaborar y ejecutar un plan de trabajo para el mantenimiento y mejora del SGI y MIPG.	51	Porcentaje de avance del plan de mantenimiento y mejora de la ISO/IEC 17025.	Planeación (Dir. de Riesgos y Transformación)
			44	Fortalecer el rol de enfoque hacia la prevención.	52	Porcentaje de avance del plan de trabajo de Control Interno.	Control Interno

PLAN ESTRATÉGICO 2023 - 2026			PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL - PAI 2023				
PERSPECTIVA	No	OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2023 - 2026	Nº PAI	INICIATIVAS	Nº	INDICADORES	PROCESO ENCARGADO
			45	Minimizar la ocurrencia de hechos irregulares, incumplimientos y/o faltas disciplinarias por medio de Capacitaciones, boletines informativos u otros medios de comunicación interna.	53	Dar a conocer la normatividad vigente en régimen Disciplinario aplicable a los trabajadores oficiales y empleados públicos de la Industria Militar.	Control Disciplinario Interno
			46	Fortalecer la gestión de seguridad física.	54	Porcentaje de avance del plan de trabajo en seguridad física.	Oficina de Seguridad y Defensa
			47	Fortalecer los acuerdos suscritos con los asociados de negocio tanto de nacionales como de Importados bajos los lineamientos de BASC y OEA de la Industria Militar.	55	Seguimiento de los procesos de acuerdo al resultado de capacitaciones, socializaciones e informes de la Dirección Logística.	Gerencia Administrativa (Dir. Logística)
			48	Fortalecer la Gestión Jurídica y defensa institucional coadyuvando y contribuyendo con todas las dependencias de la Industria Militar.	56	Porcentaje de avance en la gestión de procesos de finca raíz.	Oficina legal
					57	Porcentaje de cumplimiento de normas, políticas nacionales y de sector y demás requerimientos legales que nos aplican.	Oficina legal
					58	Porcentaje de avance en el registro de patentes, marcas y diseños industriales.	Oficina legal
					59	Porcentaje de revisión legal de resoluciones en materia laboral que ingresan a la Oficina Legal.	Oficina legal

y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del Gestor Documental SYNERGY. La información diferentes a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es responsabilidad del Grupo Administrador de Documentos de la Industria Militar

PLAN ESTRATÉGICO 2023 - 2026			PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL - PAI 2023					
PERSPECTIVA	No	OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2023 - 2026	Nº PAI	INICIATIVAS	Nº	INDICADORES	PROCESO ENCARGADO	
			49	Fortalecer la gestión documental de la Industria Militar	60	Porcentaje de avance en las actividades programadas en política de	Administrativa (Dir. De Servicios)	
					61	Gestión Documental en el marco de MIPG.	Todos	
			50	Diseñar e implementar estrategias en la entidad teniendo en cuenta las definiciones (lineamientos, guías, herramientas y mejores prácticas) del Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial y procesos Inteligentes basada en datos.	62	Gestión de los recursos comprometidos. (Millones \$)	Gerencia de TI	
					63		Todos	
			51	Fortalecer y mantener el sistema de seguridad y privacidad de la información de la Industria Militar.	64	% de avance de Cumplimiento del Plan Estratégico de Seguridad de la Información (PESI).	Gerencia de TI	
					65		Todos	
	7	Fortalecer y generar alianzas estratégicas.	52	Oportunidad de generar alianzas estratégicas.	66	% de avance del Plan de Acción en la generación de oportunidades.	Comercial (Dir. de Mercadeo y Prospectiva)	
			53	Fortalecer y generar alianzas estratégicas para aumentar capacidades en investigación desarrollo e innovación.	67	Cumplimiento del plan para la generación de alianzas estratégicas en investigación desarrollo e innovación.	I+D+i (Dir. De transferencia de conocimiento y tecnología)	
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	8	Desarrollar nuevos productos y servicios.	54	Implementación piloto de metodologías para mejora de procesos de manufactura.	68	Cumplimiento del plan para la implementación de metodologías para mejorar los procesos de manufactura.	I+D+i (Dir. De Innovación)

PLAN ESTRATÉGICO 2023 - 2026			PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL - PAI 2023				
PERSPECTIVA	No	OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2023 - 2026	Nº PAI	INICIATIVAS	Nº	INDICADORES	PROCESO ENCARGADO
			55	Implementación piloto de marcos ágiles para proyectos de Investigación y Desarrollo.	69	Cumplimiento del plan para la implementación del piloto de marcos ágiles para proyectos de Investigación y Desarrollo.	I+D+i (Dir. De transferencia de conocimiento y tecnología)
			56	Implementar un hub de innovación para el sector defensa.	70	Cumplimiento del plan de trabajo para la implementación del hub de innovación para el sector defensa.	I+D+i (Dir. De Innovación)
	9	Preservar la vida, salud e integridad y mejorar las competencias de nuestros colaboradores y su bienestar.	57	Identificar y priorizar las necesidades de formación, aprendizaje y entrenamiento.	71	Porcentaje de avance del Plan institucional de capacitación y entrenamiento de funcionarios.	Talento Humano (Dirección de Bienestar)
			58	Preservar la vida, salud e integridad y mejorar las competencias de nuestros colaboradores y su bienestar.	72	Porcentaje de avance en la implementación del plan de trabajo anual del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo - SG-SST y el decreto 1072 de 2015.)	Operaciones (Gerencia de Seguridad)
					73	Porcentaje de avance del seguimiento del programa de medicina preventiva y del trabajo.	Operaciones (Gerencia de Seguridad)
			59	Desarrollar e implementar el programa de bienestar de la Industria Militar	74	Porcentaje de avance del Plan de acción para la retención del talento humano.	Talento Humano (Dirección de Bienestar)

PLAN ESTRATÉGICO 2023 - 2026			PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL - PAI 2023			
PERSPECTIVA	No	OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2023 - 2026	Nº PAI	INICIATIVAS	Nº INDICADORES	PROCESO ENCARGADO
			60	Diseñar y ejecutar el programa Estratégico y de Previsión de Talento Humano integrando las Políticas y prácticas de personal con las prioridades de la entidad	75 Porcentaje de avance del programa de gestión y de previsión del talento humano.	Talento Humano (Dirección de Bienestar)

NUEVAS OPORTUNIDADES - DIVERSIFICACIÓN DE NUEVOS NEGOCIOS

La Industria Militar- INDUMIL dentro de sus apuestas estratégicas planteadas para el presente periodo, buscará avanzar en la formulación y ejecución de grandes proyectos orientados hacia la diversificación de negocios, ampliación del portafolio y la generación de nuevas fuentes de ingresos para la empresa, proyectos que a su vez permitirán seguir desarrollando y fortaleciendo la industria nacional y promoviendo una economía productiva y sostenible.

Lo anterior, en línea con las políticas y lineamientos del Gobierno Nacional en materia de POLÍTICA DE REINDUSTRIALIZACIÓN y desarrollo productivo a partir del aprovechamiento de las capacidades de INDUMIL como una empresa fuerte en procesos industriales, de innovación, tecnología y talento humano altamente calificado.

Dentro de estas oportunidades, se avanza en el análisis de viabilidad de los siguientes proyectos:

1. Instalación y puesta en marcha de una **PLANTA DE NITRATO DE AMONIO, UREA Y OTROS FERTILIZANTES:**



Imagen de referencia – Planta Productora de Nitratos y UREA.

Proyecto alineado con las Políticas del Gobierno Nacional en materia de Soberanía y Seguridad alimentaria, que permitiría satisfacer la demanda nacional de estas materias primas e insumos fundamentales en los sectores Agroindustrial, Minero-Energético y de Infraestructura del país. Así mismo se considera la perspectiva de ventas en el mercado internacional.



Fuente: Elaboración Propia INDUMIL

2. Incursión en la **PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE AUTOPARTES:**



Imagen de referencia – Autopartes sector automotriz.

Proyecto que plantea la posibilidad de utilización de toda la capacidad instalada industrial y productiva de INDUMIL en materia de I+D+i, fundición, micro función, procesos de tratamientos térmicos, manejo de materiales, entre otros para incursionar en el mercado de piezas y partes para el sector automotriz en Colombia, reduciendo los costos de importación y comercialización nacional de las mismas a precios competitivos.

3. Instalación y puesta en marcha de una **PLANTA PRODUCTORA DE PUENTES:**



Imagen de referencia – Puente Modular Vehicular

Proyecto que permitirá a través de un acuerdo con INVIAS, desarrollar e instalar una planta para la fabricación y/o ensamble de puentes modulares vehiculares con componentes de consecución en el mercado nacional, con el fin de mejorar la calidad de vida de la población en zonas de difícil acceso y que requieren soluciones inmediatas; lo anterior, en línea con la política de Gobierno “Pacto por el Campo y la Industria” que busca fortalecer la producción industrial de bienes y servicios en el país.

4. Producción y/o Comercialización de **PARTES PARA EL SECTOR AERONÁUTICO:**

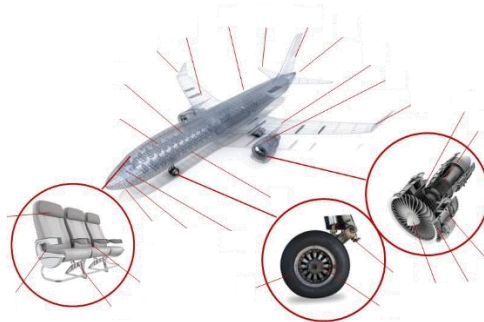


Imagen de referencia – Partes Sector Aeronáutico.

Proyecto que plantea a través de alianzas estratégicas con otras entidades públicas y/o privadas, la posibilidad de utilización de toda la capacidad instalada industrial y productiva de INDUMIL para incursionar en el mercado de piezas y partes para el sector aeronáutico en Colombia, inicialmente requiriendo la certificación **AS9100**, asociada con la norma que define el diseño y la fabricación de productos aeroespaciales estandarizados, incluyendo piezas, componentes y conjuntos.

5. Fabricación y/o Comercialización de **CARGAS DE CAÑONEO**:



Imagen de referencia – Carga de Cañoneo RockJet - Halliburton.

Proyecto orientado hacia la producción y/o comercialización de cargas huecas de cañoneo y accesorios utilizados en operaciones de punzado de pozos petrolíferos y gasíferos en el país y a futuro, abrir la posibilidad de atender las necesidades y demanda de grandes clientes en el sector internacional. Así mismo, busca aprovechar un mercado natural para INDUMIL en materia de explosivos petroleros, partiendo del uso de la capacidad industrial y productiva para ofrecer productos competitivos que reduzcan los costos fabriles y de logística a los operadores actuales en esta industria.

OTROS PROYECTOS ESTRATÉGICOS:

Como parte de la estrategia corporativa, se plantean otros proyectos estratégicos internos que permitirán seguir fortaleciendo y potencializando a INDUMIL como una empresa de clase mundial, algunos de ellos son:

1. La optimización de las capacidades industriales y productivas.
2. Inversión en proyectos estratégicos.
3. Reducción de costos fabriles.
4. Optimización de gastos administrativos.
5. Alineación con las políticas del Gobierno Nacional en materia de Reindustrialización del Sector Defensa.
6. Implementación de proyectos paralelos definidos en el proceso de Rediseño Institucional de la Industria Militar:
 - Renting de vehículos.
 - Tercerización de servicios informáticos como Impresoras, telefonía IP, portátiles, tablas, etc.
 - Proceso de transformación digital: Nueva página web, información en la nube, escritorios virtuales, innovaciones tecnológicas, Privacidad y Seguridad de la información, datos confiables y aplicados.
 - Integración software SAP.
 - Precalificación de proveedores y optimización de los procesos de contratación.
 - Jornadas laborales flexibles y/o comprimidas.
 - Modalidades de trabajo presencial, no presencial y/o mixtas.

Garantizar a 2026 los recursos económicos para el proyecto Fortaleza liderado por el Ministerio de Defensa, del cual INDUMIL hace parte dentro del Grupo Social y Empresarial de la Defensa - GSED.

6. RESULTADOS PLAN ESTRATÉGICO 2019 – 2022

6.1 RESULTADOS MEGA 2019 - 2022

Dentro de las metas de largo plazo la empresa se propuso el cumplimiento de la MEGA, entendida como una meta grande y audaz, siguiendo lineamientos de Grupo Social y Empresarial de la Defensa GSED y enfocada al cumplimiento de la visión y misión de la empresa.

En el siguiente cuadro se pueden observar los resultados del periodo 2019 - 2022 en ingresos, EBITDA y proyectos de inversión.

MEGA	META	EJECUTADO				CUMPLIMIENTO 2019 - 2022	
	2019 - 2022	2019	2020	2021	2022	\$	%
Ingresos por \$2,6 billones	\$2.665.133	\$674.918	\$480.698	\$590.797	\$827.276	\$2.573.689	96,6%
Generar un EBITDA de \$290 mil millones	\$290.500	\$147.887	\$108.258	\$157.710	\$163.162	\$577.017	198,6%
Inversión en proyectos estratégicos por más de \$200 mil millones	\$200.683	\$25.073	\$29.223	\$44.571	\$69.838	\$168.705	84,1%
				Promedio % Avance			126,4%

Ilustración 16. Resultados MEGA 2019-2022

6.2 RESULTADOS CUADRO DE MANDO ESTRATEGICO 2019 - 2022

Conforme a las metas establecidas para la vigencia y dando cumplimiento a los objetivos establecidos en el ejercicio estratégico para el Cuatrienio 2019-2022, a continuación, se presentan los resultados obtenidos:

N°	PERSPECTIVA	N°	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	META	RESULTADO				RESULTADO	% CUMPLIMIENTO
			2019 - 2022		2019-2022	2019	2020	2021	2022	2019-2022	2019-2022
1	RESPONSABILIDAD SOCIAL	1	Contribuir al desarrollo del país	(\$) Recursos aportados a la nación.	\$ 615.667	\$ 299.259	\$ 227.311	\$ 267.124	\$ 381.291	\$ 1.174.985	191%
				(\$) Ingresos por ventas de explosivos y emulsiones.	\$ 1.649.016	\$ 524.965	\$ 350.525	\$ 414.933	\$ 675.890	\$ 1.966.313	119%
		2	Contribuir con la protección del medio ambiente	(Kgs) Disminución en la Generación de Residuos Peligrosos.	190.569	86.470	57.160	95.176	91.784	330.591	173%
2	FINANCIERA	3	Incrementar la utilidad	(\$) Utilidad operacional lograda.	\$ 239.004	\$ 135.696	\$ 88.164	\$ 130.799	\$ 136.503	\$ 491.161	206%
				(\$) Utilidad neta generada.	\$ 177.344	\$ 91.243	\$ 64.790	\$ 92.905	\$ 98.283	\$ 347.221	196%
				(\$) EBITDA generado.	\$ 290.500	\$ 154.402	\$ 108.258	\$ 157.710	\$ 163.162	\$ 583.531	201%
		4	Incrementar rendimientos financieros	(\$) Rendimientos financieros alcanzados.	\$ 16.218	\$ 9.570	\$ 14.630	\$ 8.950	\$ 27.264	\$ 60.414	373%
3	CLIENTES Y MERCADO	5	Incrementar participación en mercados nacionales e internacionales	(\$) Ingresos por exportaciones alcanzado.	\$ 84.453	\$ 75.945	\$ 2.431	\$ 342	\$ 2.534	\$ 81.253	96%
				(\$) Ingresos por ventas netas alcanzado.	\$ 2.665.133	\$ 674.918	\$ 480.698	\$ 590.797	\$ 827.276	\$ 2.573.688	97%
		6	Mejorar la Imagen Institucional	% Avance logrado en los planes de acción de MIPG.	100%	86,7%	81%	85%	100%	88%	88%
				(1-5) Nivel de satisfacción y percepción del cliente externo obtenido.	4,4	4,0	4,2	4,31	0	4,31	98%
4	PROCESOS INTERNOS	7	Modernizar y optimizar los procesos - Diseños Inherentemente Seguros (SID)	(\$) Ahorros en compras de materias primas logrado.	\$ 26.259	\$ 6.248	\$ 1.337	\$ 7.183	\$ 10.149	\$ 24.917	95%
				% de Gastos Administración, operación y ventas generado.	12,3%	10,9%	16,5%	15,7%	13,9%	14,2%	116%
				(#) Proveedores desarrollados.	48	32	9	69	36	146	304%
				% defectos unidades producidas.	1,0%	0,97%	0,57%	1,24%	0,87%	0,9%	92%
				% Avance proceso de rediseño institucional.	100%	86%	100%	95%	100%	95,3%	95%
				% Cumplimiento programa de producción.	100%	92%	88%	93,2%	83,4%	89,2%	89%
				(\$) Presupuesto comprometido Plan de Inversiones.	\$ 200.683	\$ 25.073	\$ 29.223	\$ 44.571	\$ 69.838	\$ 168.706	84%
				% Avance Plan de Acción Institucional - PAI.	100%	81,0%	82,0%	89,6%	94,6%	86,8%	87%
				% Avance Plan Estratégico de Tecnologías de la Información - PETI.	100%	95%	50%	100,0%	100,0%	86,2%	86%
				% Avance implementación componentes del plan de mejoramiento de seguridad de procesos en la producción.	75%	0	100%	90%	84%	68,5%	91%
		8	Fortalecer y generar alianzas estratégicas	% Avance Plan de Acción para la identificación de procesos y productos que requieren socios, convenios y proyectos mediante alianzas estratégicas.	100%	88%	100%	85%	100%	93,2%	93%
5	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	9	Desarrollar nuevos productos y servicios y mejorar los actuales	(#) Productos y Servicios mejorados.	20	5	5	2	6,0	18	90%
				(#) Nuevos Productos y Servicios Desarrollados.	10	2	2	1,0	0,0	5	50%
		10	Preservar la vida, mejorar las competencias de nuestros colaboradores y su bienestar	% Avance Programa Educativo, de becas, capacitación y desarrollo.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
				% Avance Programa de Bienestar.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

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 construidos 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	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. 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. Representación que está en línea con la estrategia del negocio hacia los procesos. Asegura una estructura por procesos. Está conformada por los grandes procesos o macro procesos misionales, de apoyo y gerenciales
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.
CUADRO DE MANDO INTEGRAL 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.

TÉRMINO		DEFINICIÓN
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 DE ÉXITO	CLAVES	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.
FURAG		Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión
GESTIÓN		Desarrollar el arte de descubrir y cerrar brechas Ejercicio permanente de buscar, descubrir y promover abrir y cerrar brechas
GRUPOS OBJETIVO	SOCIALES	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 el resultado de un imperativo estratégico, una política corporativa o un objetivo.
INDICADORES DE GESTIÓN	DE	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.
MEGA		Meta Grande y Audaz
META		Es el resultado bien definido que se pretende alcanzar en el futuro. Está compuesta por tres partes: objetivo, valor y plazo.
MIPG		Modelo Integrado de Planeación y Gestión

TÉRMINO	DEFINICIÓN
OFERTA VALOR	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. 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.
PERSPECTIVA APRENDIZAJE CRECIMIENTO	DE Y Qué recursos son claves para innovar y mejorar Se puede: • 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 CLIENTE	DEL La forma como ven los clientes a la empresa Se puede ver como: • 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
PERSPECTIVA FINANCIERA	La forma como ven los integrantes de la Junta Directiva a la empresa. Se aprecia como: • 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	En qué procesos internos debemos ser excelentes Se determina en: • Cuáles son los procesos críticos esenciales de la organización • Como se traducen las decisiones estratégicas en las operaciones internas de la empresa.
PERSPECTIVA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL	La forma como ven nuestras partes interesadas la gestión de la empresa en cuanto a innovación y el desarrollo sostenible Se determina en: • Como se implementan estrategias sociales y ambientales. • Medir el impacto ambiental y social de las actividades de la empresa.
PETI	Plan Estratégico de Tecnologías de la Información.
POLÍTICA CORPORATIVA	Conjunto conformado por una meta con las acciones estratégicas necesarias para alcanzarla.

TÉRMINO	DEFINICIÓN
PROCESO	Conjunto de actividades que transforman, mediante recursos, unas entradas en salidas. Conjunto de tareas o causas que interactúan para generar un resultado (bien o servicio). Las causas son los distintos medios que utilizan las organizaciones para alcanzar sus objetivos.
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.