

EFICIENCIA EN EL SERVICIO COMO EFECTO DEL CAMBIO DE  
PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DE LA AGENCIA LOGÍSTICA DE LAS FFMM  
DURANTE LA VIGENCIA 2014.

Presentado por:

MIGUEL ANGEL AREVALO LUQUE

Director:

SALVADOR MONCADA CERÓN

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

GESTIÓN DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

BOGOTÁ D.C.

JULIO DE 2014

## **RESUMEN**

Se realiza una reflexión sistemática sobre los elementos que generan la eficiencia en el servicio de La Agencia Logística de las Fuerzas Militares que inició sus funciones mediante decreto 4746 del 31 DIC 2005, como resultado de la fusión de tres fondos rotatorios que trabajaban exclusivamente para cada Fuerza (FRE-Ejército, FRA-Armada y FORFA-Fuerza Aérea). A través de esta estrategia, el Ministerio de Defensa Nacional buscaba consolidar una sola gran entidad, que se encargara de suplir los requerimientos logísticos en abastecimientos Clase I (Alimentos), II (Intendencia), III (Combustible), IV (equipo especial), VI (Medicamentos y equipos médicos) y Obras Civiles. Para ello, resulta de suma importancia aplicar una restructuración de fondo, no en el sentido exclusivo a nivel planta, sino en su enfoque misional, lo que favorecerá la concentración de esfuerzos en el cumplimiento de una misión clara que le permita generar la confianza necesaria de su cliente principal (las Fuerzas) y por ende garantice su supervivencia a través de un servicio óptimo y efectivo.

## **ABSTRACT**

Systematic reflection about the elements that generate efficiency in the service of the “Agencia Logística de las Fuerzas Mllitares”, who begins its functions by decree 4746 31 DEC 2005, as a result of the merger of three “Fondos Rotatorios” exclusively for each service (FRE-Army, FRA-Navy and FORFA-Air Force). Through this strategy, the Ministry of Defense sought to consolidate a single large entity, to take care of supply logistics requirements in Class I (Food), II (Quartermaster), III (Fuel), IV (special equipment) VI (Medicines and medical equipment) and Civil Works. To do this, it is extremely important to implement a restructuring line, not in the exclusive sense to ground level, but in its missionary approach, which will favor the concentration of efforts in achieving a clear mission that allows to generate the necessary confidence its main customer (Forces) and ensures its survival through optimal and effective service.

## **PALABRAS CLAVE**

ALFM: Agencia Logística de las Fuerzas Militares

MDN: Ministerio de defensa

GSED: Grupo Social y Empresarial de la Defensa

ABASTECIMIENTOS: Proveer de bastimentos, víveres u otras cosas necesarias

LOGISTICA: Parte de la organización militar que atiende al movimiento y mantenimiento de las tropas en campaña. Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio especialmente de distribución

FUSION: Integración de varias empresas en una sola entidad, que suele estar legalmente regulada para evitar excesivas concentraciones de poder sobre el mercado

## **KEYWORDS**

ALFM: Logistic Agency of the Military Forces

MDN: Ministry of Defense

GSED: Social Group and Company Defense

SUPPLIES: Provide provisions, supplies and other necessities

LOGISTICS: Part of the military organization serving the movement and maintenance of troops in the field. All the means and methods necessary to carry out the organization of a company or a particular service distribution

FUSION: Integrating multiple companies into a single entity, usually legally regulated to avoid excessive concentrations of market power



## Introducción

Durante el primer mandato del presidente Álvaro Uribe Vélez, las entidades del estado sufrieron un cambio en su esencia. La centralización y las fusiones de diferentes organismos buscaron la optimización de los recursos y la especialización en el ofrecimiento de bienes y servicios a través de empresas públicas que fueran competitivas. Esta estrategia fue la que dio el impulso necesario para que fuese creada la Agencia Logística de las Fuerzas Militares (ALFM).

Originada de la fusión de los antiguos Fondos Rotatorios de las tres Fuerzas, la ALFM inició labores desde el 1 de enero de 2006. De esta manera el estado planteaba que una sola entidad debería ser el soporte logístico de las FFMM, aliviando su carga administrativa al trasladar a los militares activos que estaban desempeñando actividades de contratación, al área de operaciones como estrategia de reforzamiento del pie de fuerza que se requería en aquel entonces, para enfrentar a la insurgencia que venía en auge.

Fue así como la ALFM recibió el encargo de ser el soporte logístico del Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea, gestionando el abastecimiento de alimentos, material de intendencia, combustibles, equipos especiales, equipos médicos, medicamentos y obras civiles que requirieran. Anexo a esto, la ALFM debía recibir los comedores de tropa a nivel nacional para su administración, así como garantizar la alimentación de los soldados en el área de combate a través del ensamble de raciones de campaña.

Cabe resaltar que estas actividades deberían ser ejecutadas a costo cero (para el caso de la alimentación), y los demás con un cobro de porcentaje de administración que no debería superar el 3% de los contratos interadministrativos

pactados. Esto iba en detrimento de la sostenibilidad de la entidad, toda vez que para responder con las negociaciones establecidas era necesario contar con una extensa planta de personal que facilitara el desarrollo de los procesos de manera efectiva. Otro punto a tener en cuenta es que la ALFM, al ser una entidad descentralizada adscrita al Ministerio de Defensa, no recibe recursos del gobierno, razón por la cual debe buscar ingresos a través de la comercialización de otros servicios que le permitan solventar los gastos y los costos inherentes a su quehacer misional.

Para tal fin, la ALFM cuenta con sus Unidades de Negocios Especiales (UNE), en donde ofrece los servicios de créditos, tiendas (ubicadas en los batallones), transporte aéreo, buceo y salvamento, seguros (implementada a partir del 2012), producción de café y administración de haciendas. Cada una de estas unidades de negocio buscan garantizar la adquisición de recursos financieros suficientes que le permitan a la entidad la autosostenibilidad, sin necesidad de afectar lo pactado en los contratos interadministrativos con las FFMM.

Sin embargo dicha estrategia (el ofrecimiento de contratos interadministrativos con reducidos porcentajes y la búsqueda de recursos a través de sus UNE) no logró los resultados esperados, toda vez que las Fuerzas se negaron a desmantelar sus grupos de contratación por un lado, y no se logró generar y consolidar la confianza del cliente por el otro. Asimismo la percepción del servicio ofrecido por la ALFM es deficiente, no existe una ERP que le permita aunar el seguimiento a sus procesos, no cuenta con una planta de personal definida y tiene procesos separados que bien podrían fusionarse con el fin de evitar desgastes administrativos y reducir así la generación de burocracia.

Aunado a lo anterior, la ALFM cuenta con demasiadas unidades que atender (13 en total), todas disímiles y de un alto grado de exigencia en la ejecución de sus misiones. Por lo anterior, la entidad se ha visto sometida a una serie de

problemas generados por diferentes motivos, que van desde los inconvenientes típicos de la contratación hasta el ofrecimiento de precios de venta competitivos en las tiendas, pasando por el variable costo de la materia prima para la producción de café o la disponibilidad de aeronaves con las cuales cumplir con los requerimientos de transporte aéreo, entre otros.

Esto ha servido como generador de descontento en nuestro cliente final, tanto a nivel Ministerio como Fuerza y usuario de a pié, es decir, el soldado. Al no tener un foco puntual sobre el cual centrar los esfuerzos, la ALFM descuida el servicio en general, no logra invertir los recursos en lo que realmente requiere ni logra satisfacer lo solicitado con la efectividad que su propósito misional exige.

Por otro lado, existe la inconformidad por parte de las FFMM al sentir una merma sensible de poder, sentimiento generado a raíz de la disminución de influencia al momento de desarrollar los procesos contractuales por medio de la ALFM, que otrora realizaban a través de sus Direcciones de Contratación particulares. Esto propicia un descontento generalizado en la mayoría de comandantes de Fuerza, quienes de una manera u otra se apoyan de cualquier error cometido por la ALFM, para afectar el prestigio de la misma, alegando falta de celeridad en la ejecución de proyectos, mala calidad en los bienes y servicios ofrecidos y precios por encima del mercado.

A partir de los puntos anteriormente expuestos, se hace patente la necesidad de detener un momento la marcha continua de la entidad y replantear su foco estratégico, es decir, realinear su objeto misional en pro del fortalecimiento del servicio que se debe ofrecer a las Fuerzas, así como buscar de manera urgente la simplificación de procesos y la posible eliminación de unidades misionales y de negocios que no le permiten especializarse de manera clara en un solo campo que le haga reconocible ante el usuario final.

El trabajo se desarrollará en tres etapas fundamentales; en el primero se describirán los principales problemas que afectan la gestión de la ALFM desde la óptica de cada unidad de negocio, en la segunda se identificar las razones de cambio como factores de fortalecimiento en la propuesta de una nueva perspectiva estratégica de la entidad y por último se propondrán los posibles cambios a los que se sometería la ALFM de aplicar las nuevas políticas que direccionarían el foco estratégico.



## Principales problemas que afectan la gestión de la ALFM

### Antecedentes<sup>1</sup>

Para analizar la historia de la ALFM, se debe remontar desde la creación del Fondo Rotatorio de la Armada Nacional (FRA), entidad que surgió en 1942 como una dependencia del Departamento Técnico de la Base Naval ARC Bolívar. Su objetivo principal era el suministro de materiales y recursos monetarios para la *“reparación de unidades a flote de la ARC, el pago de jornales en los talleres de la Base Naval y la adquisición de repuestos para mantener los niveles de reserva adecuados en los almacenes”*, como se puede verificar en el enlace de la Web institucional.

Por otro lado se contaba con el Fondo Rotatorio de la Fuerza Aérea (FORFA), que desde 1947 prestó el apoyo logístico requerido por la Fuerza, en similitud de condiciones al Fondo Rotatorio de la Armada Nacional.

Por último, durante el gobierno del Teniente General Gustavo Rojas Pinilla, se dio origen al Fondo Rotatorio del Ejército (FRE) en el año 1954. Curiosamente por aquel entonces, en un ambicioso y adelantado en su tiempo estrategia de economía de recursos y prevención del desgaste administrativo, la entidad fue fusionada con los demás Fondos Rotatorios, para dar origen al Comisariato Central de las Fuerzas Armadas, para apoyar el aprovisionamiento y proporcionar bienestar al personal militar, dependiendo del Cuartel Maestro del Comando General. No obstante, este Comisariato estuvo vigente sólo durante dos años consecutivos y en 1956 se restablecieron los Fondos Rotatorios por cada Fuerza.

En 1971 el Gobierno Nacional optó por desarrollar la reorganización de los fondos, que pasaron a ser institutos descentralizados adscritos al Ministerio de Defensa Nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente.

---

<sup>1</sup> Fuente Página Web institucional: <https://www.agencialogistica.gov.co>

Así pasaron cerca de 30 años, cuando la Ley 790 de 2002 puso como objetivo de la función pública la renovación de la Administración pública. Bajo esta premisa, el Ministerio de Defensa Nacional junto con la Universidad Militar “Nueva Granada”, estableció los panoramas y escenarios de acción acerca del futuro de los Fondos Rotatorios de las Fuerzas Militares, de donde surgió la viabilidad de desarrollar una unificación de los tres, con el fin de crear una sola que atendiera los requerimientos de todas las Fuerzas. Y de esa manera fueron fusionados los tres Fondos en una nueva entidad, la Agencia Logística de las Fuerzas Militares, mediante Decreto 4746 de 2005,

### **Información básica de la ALFM<sup>2</sup>.**

A partir del mencionado decreto, la ALFM empezó sus funciones sin realizar primero un empalme que le permitiera analizar la ruta crítica de una unión que generaba expectativas y crisis organizacional, dado que cada Fondo Rotatorio tenía su director, su subdirector y su propia organización. Sin embargo, la nueva entidad no podía detener el proceso de abastecimiento a las Fuerzas, razón por la cual debió continuar funciones en paralelo al proceso de ordenamiento que su propia naturaleza exigía. Hoy día es claro que la ALFM cuenta con una visión más clara, aunque las diferentes decisiones estratégicas y políticas le han hecho cambiar constantemente el camino que debe recorrer.

### **Plataforma estratégica**

Como fundamento estratégico, se puede evidenciar el establecimiento de políticas y estrategias basadas en las disposiciones dadas por el MECI que rige a las entidades del orden público. Esto sirvió de faro al momento de ordenar la estructura de la entidad y generar actividades que fueran alineadas con su propósito misional. Entre algunos puntos se tienen los siguientes:

#### **MEGA**

---

<sup>2</sup> Idem.

Satisfacer al 100% las necesidades de abastecimientos clase I, II, III, IV y VI hasta nivel unidad táctica y contratar bienes y servicios requeridos por las Fuerzas Militares y el Sector Defensa.

## **.MISIÓN**

La ALFM tiene como misión “Suministrar bienes y servicios a través de la producción, adquisición, almacenamiento y distribución, para satisfacer las necesidades de las Fuerzas y el sector defensa en todo el territorio nacional.”

## **VISIÓN**

En el año 2014, la Agencia Logística de las Fuerzas Militares será una organización inteligente, moderna, líder en soluciones logísticas integrales para las Fuerzas Militares y el sector defensa hasta nivel de unidad táctica en abastecimientos clases I, II, III, IV y VI con un talento humano altamente calificado y comprometido.

## **COBERTURA**

La ALFM cuenta con una sede principal en la ciudad de Bogotá y once regionales a nivel nacional: Atlántico (Cartagena), Norte (Barranquilla), Centro (Cota), Llanos Orientales (Villavicencio) Nororiente (Bucaramanga), Suroccidente (Cali), Amazonía (Florencia), Antioquia – Chocó (Medellín), Pacífico (Cali), Sur (Puerto Leguízamo) y Tolima Grande (Tolemaida).

A través de estas once regionales, la ALFM está en capacidad de ofrecer con oportunidad y efectividad sus diferentes servicios a los miembros de las Fuerzas Militares, a lo largo y ancho del territorio nacional.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Gestionar proyectos de construcción de obras civiles para las Fuerzas Militares y otras entidades del Sector Defensa.

- Abastecer el 100% de los requerimientos de las FFMM en clase I.
- Abastecer el 100% de los requerimientos de las FFMM en clase III.
- Fortalecer la gestión institucional y la sostenibilidad

Hasta lo visto en este momento empieza a surgir en el lector la inquietud respecto al Foco sobre el cual se mueve la estrategia de la entidad. Si la MEGA habla de los abastecimientos clase I, II, III, IV y VI, ¿Por qué no se contemplan estos dentro de los objetivos estratégicos?, ¿Por qué es de vital importancia las obras civiles como objetivo estratégico si no se contempla de esa manera en la MEGA, ni en la visión ni en la visión de la entidad? ¿Actualmente la visión de la entidad se encuentra cumplida plenamente o en camino de ser terminada?

Para dar respuesta a estas inquietudes, basta con entender que, en detrimento del desarrollo institucional de la Entidad, la planeación ha pasado de ser una herramienta de orden y prevención para convertirse en una “Planeación reactiva”, que busca responder a las variables posiciones que en diferentes estancias de orden jerárquico le son impuestas. Esto se traduce en continuos cambios de políticas establecidas, según los relevos de los Ministros de Defensa, los Viceministros y los Oficiales Superiores miembros del Consejo Directivo. Para ello, se debe hacer un alto en el camino y explicar grosso modo la existencia del Grupo Social y Empresarial de la Defensa.

### **Grupo Social y Empresarial de Defensa - GSED**

La ALFM, al ser una entidad adscrita al MDN, pertenece al cluster de apoyo logístico del Viceministerio del Grupo Social y Empresarial de la Defensa – GSED, junto con otras 17 entidades que varían en sus misiones, sus naturalezas jurídicas y su obtención de recursos. Este Viceministerio está conformado por tres principales grupos:

#### **Cluster Apoyo Logístico**

- Agencia Logística De Las Fuerzas Militares

- Industria Militar - Indumil
- Corporación De La Industria Aeronáutica Colombiana - Ciac
- Fondo Rotatorio De La Policía
- Cotecmar

### **Cluster Bienestar, Vivienda, Educación y Recreación**

- Caja Promotora De Vivienda Militar Y De Policía
- Instituto De Casas Fiscales Del Ejército
- Universidad Militar Nueva Granada
- Club Militar
- Sociedad Hotelera Tequendama
- Círculo De Suboficiales De Las Fuerzas Militares
- Salud Y Seguridad Social
- Hospital Militar Central
- Caja De Retiro De Las Fuerzas Militares
- Caja De Sueldos De Retiro De La Policía Nacional
- Corporación Gral Gustavo Matamoros

### **Cluster Apoyo a la Seguridad**

- Servicio Aéreo A Territorios Nacionales - Satena
- Defensa Civil Colombiana
- Superintendencia De Vigilancia Y Seguridad Privada

Dentro de la misión de este viceministerio, se tiene la definición de procesos de centralización de compras a través del GSED, el adelantar procesos de fortalecimiento estratégico y mejoras gerenciales y el establecimiento de políticas para generar sinergias.

Sin embargo, como es claro y común en la mayoría de empresas, ya sean públicas o privadas, los cambios que se sufre en la cúpula de este viceministerio

afecta el enfoque y la priorización de actividades para las empresas que lo componen. Por ello, respondiendo a una urgencia basada en el requerimiento de diferentes obras civiles y construcciones de las Fuerzas, el Consejo Directivo vigente del año 2012 optó por hacer una transformación inmediata al foco estratégico de la entidad, ubicando como principal prioridad la gestión de proyectos de construcción y la supresión de los abastecimientos clase II, IV y VI de su órbita estratégica. Este fue el primer paso dado en dirección a un proceso de reestructuración de la ALFM, que fue dado de manera brusca, afectando la gestión de la entidad en pro del ofrecimiento ágil de respuestas a los requerimientos que en su momento hacían las FFMM.

### **Portafolio de servicios de la ALFM – Principales problemas por cada uno**

Un punto que se debe tener en cuenta como premisa fundamental, es el que la ALFM no recibe recursos del gobierno, razón por la cual debe encontrar la manera de solventar sus gastos y lograr su autosostenibilidad. Esto, sumado a la disposición de buscar un punto de equilibrio en el abastecimiento Clase I (alimentos) y ofrecer precios llamativos en la intermediación de obras civiles y combustibles, obliga a la entidad a fortalecer dos ramas de servicios: las Unidades de Negocios Misionales y las Unidades de Negocios Especiales.

### **Unidades de Negocios Misionales**

Las Unidades de Negocios Misionales conforman la columna vertebral del servicio de la ALFM. A través de ellas se hace patente el aporte como operador logístico que cumple la entidad, garantizando la eficacia, eficiencia y efectividad de sus procesos y sus resultados. Pese a ello, recientemente se ha presentado una reducción en algunas de ellas, como se puede constatar en las tablas Nos 1 y 2

Tal como se puede observar, la contratación a través de la ALFM se incrementó al pasar de \$875.150 millones a \$1.132.132 millones. A pesar de ello, es claro que dicho fenómeno estuvo aupado por el incremento en abastecimientos Clase I y Obras Civiles (de acuerdo al criterio de planeación reactiva que se dijo anteriormente), mientras los abastecimientos Clase III, IV y otros bienes y servicios disminuyeron. Es una tendencia clara al analizar que los requerimientos de las Fuerzas se están “Concentrando” en un perfil específico, mientras que las demás adquisiciones son efectuadas a través de las oficinas de contratación de cada una, tendencia marcada tanto en el Ejército como en la Armada y la Fuerza Aérea.

A continuación se da un breve resumen de cada unidad, para aclarar inquietudes al lector, así como para ir dando una mirada general a la situación de la ALFM.

### **Abastecimientos Clase I (alimentación).**

Los abastecimientos en Clase I hacen referencia a:

- Viveres secos y/o frescos en especie: Alimentos que se entregan para su preparación, a través de los CAD (Centro de Abastecimientos y distribución)
- Giro para víveres frescos: Entrega de efectivo para la adquisición de víveres de las patrullas cuando están en terreno.
- Devoluciones de alimentación: Pago que se devuelve al soldado cuando se encuentra de permiso o franco (dado que este dinero le pertenece)
- Estancias (comedores de tropa): Administración de los comedores de tropa de las Fuerzas, en donde se entrega comida caliente.
- Recuperación por consumo de raciones de campaña

Cabe tener en cuenta que la partida de alimentación para un soldado es de \$6.425,00 por individuo, y que con este recurso se le debe dar desayuno,

almuerzo, un refrigerio y cena. A todas luces resulta un presupuesto deficitario, dado que de esta misma partida la ALFM debe contemplar los gastos de transporte, administración, preparación, servicios, entre otros. La manera como la entidad apalanca este déficit es a través del cobro de administración en otros abastecimientos, así como de sus Unidades de Negocios Especiales.

Por otra parte, para desarrollar esta actividad con la calidad exigida, la ALFM cuenta con 30 CADs a nivel nacional, y la administración de 133 comedores de los 145 con que cuentan las Fuerzas en todo el territorio nacional. Toda esta infraestructura es asumida por la entidad, lo que representa un costo dejado de lado por parte de las Fuerzas, quienes consideran que al contar con el soporte logístico de la entidad, no invierten en el mantenimiento de sus propios comedores de tropa ni apoyan de manera clara el aumento de la partida de alimentación ante los organismos del Estado.

### **Abastecimientos Clase II (Material de intendencia), IV (Equipo especial) y VI (Equipo médico y medicamentos)**

Estas Unidades están agrupadas, dado que son las más afectadas por las políticas generadas desde el Viceministerio GSED. Según el foco impuesto, la ALFM no debe suministrar material de intendencia, ni equipo especial ni médico, ni mucho menos medicamentos. A pesar de contar con la infraestructura contractual necesaria para hacerlo, esta responsabilidad recae sobre la responsabilidad de las oficinas de contratos de cada Fuerza.

Lo anterior genera en gran medida un desperdicio administrativo, al contar con un personal en capacidad de desarrollar toda la actividad correspondiente a la contratación de diversos requerimientos, que no pueden desarrollar su función en vista a las disposiciones emitidas. Ante tal situación, la ALFM decidió reforzar los procesos de contratación de Clase I, III y Obras civiles con este personal, con el fin de maximizar el aprovechamiento de este recurso.



### **Abastecimientos Clase III (Combustibles, grasas y lubricantes).**

El abastecimiento de Clase III representa uno de los más grandes retos para la ALFM. El suministrar combustible tanto terrestre como marítimo y aéreo, exige un alto grado de especialización e inversión, que ofrezcan solidez y seguridad para nuestros clientes. En las operaciones militares, resulta de gran importancia contar con el combustible necesario que permita el transporte ágil y a tiempo de la tropa, los equipamientos, el apoyo logístico y demás necesidades al área de operaciones; por ello, de fallar la cadena logística, el resultado podría llegar a tener resultados de efecto negativo.

De acuerdo a las disposiciones emitidas por el MDN, esta unidad se debe reforzar, para que la ALFM se especialice, junto con clase I y Obras Civiles, en el suministro de combustible. Por ello, la entidad ha aumentado la inversión en mejorar su infraestructura para el abastecimiento de combustible, adquiriendo carrotanques y refueller, que permitan una mayor agilidad y flexibilidad al momento de suplir las necesidades de las tres Fuerzas.

### **Obras Civiles.**

Esta es la unidad que más se ha transformado, de acuerdo al requerimiento de las FFMM. En un principio estaba incluida dentro de los “Otros bienes y Suministros” de la MEGA de la entidad, para pasar a ser la punta de lanza del apoyo logístico que la ALFM ofrece a su cliente final. Ello no quiere decir que la entidad se encargue de hacer obras civiles, sino que desarrolla todo el proceso contractual para las construcciones que requieran las tres Fuerzas.

Para tal fin, la ALFM generó un convenio de cooperación con la Jefatura de Ingenieros del Ejército, a través del cual se busca reforzar el conocimiento en el tema de construcciones del que la entidad no tiene mayor fortaleza. Este convenio ha dado un fruto positivo, dado que es la unión de dos fortalezas que por separado

presentaban debilidades al momento de buscar quien pudiera suplir la ignorancia o falta de Know how de cada cual (ALFM con la contratación y JEING con la gestión de obras). No obstante, esta unidad, dada la naturaleza de los proponentes que se presentan a las licitaciones, tiene en sus procesos diferentes grados de riesgos que se materializan continuamente, lo que pone en riesgo el cumplimiento del requerimiento final, lo que a su vez debilita la imagen de la entidad ante sus clientes.

### **Unidades Especiales de Negocio.**

Por el otro lado, están las Unidades Especiales de Negocio, medio por el cual la ALFM busca la manera de alcanzar una autosostenibilidad, sin dejar de lado el ofrecimiento de bienes y servicios a los miembros de las Fuerzas Militares. Para ello, cuenta con las siguientes Unidades:

#### **Servicio de créditos CREDIAGLO.**

Esta unidad es la única común a los antiguos tres Fondos Rotatorios. A través de ella se busca ofrecer créditos de libre inversión a los miembros de las Fuerzas tanto activos como en uso de buen retiro, así como al personal civil que labora en el MDN, con tasas competitivas (0,85% efectivo anual). No obstante, esta unidad tienen una seria desventaja frente a las corporaciones bancarias, dado que debe asegurar el reintegro de los fondos prestados a través de la función de un codeudor, mientras los bancos aseguran los créditos y descuentan en la misma cuota estos servicios, “liberando” al cliente del engorroso proceso de búsqueda de fiador.

#### **Servicio de Supermercados SERVITIENDAS AGLO.**

Pensada como una manera de prestar apoyo a los militares y sus familias, la ALFM retomó esta actividad que venía desarrollando tanto el Fondo Rotatorio del Ejército como de la Fuerza Aérea. Consiste en ubicar supermercados de pequeña

infraestructura, a través de los cuales se puedan ofrecer servicios de primera calidad a precios competitivos, ubicados en los principales batallones a nivel nacional que se encuentran en puntos alejados del comercio. Durante un proceso de análisis y restructuración previo, la ALFM disminuyó de 32 a 18 supermercados, concentrando su esfuerzo en los que representaban mayor grado de apoyo e ingresos.

### **Servicio de Transporte Aéreo TRANSAGLO.**

La ALFM, a través de un convenio con la Fuerza Aérea Colombiana, ofrece el transporte de pasajeros, carga y ambulancia aérea, usando aeronaves FAC en todo el territorio nacional. Esta actividad nació como respuesta a la orden presidencial, mediante la cual se ordenaba que todos los miembros VIP del gobierno deberían usar aeronaves militares para su desplazamiento. Ante este escenario, la FAC convino con la ALFM que esta última adelantara los procesos de contratación del servicio y la primera ejecutaría la actividad operativa de vuelo, dado que la Fuerza Aérea no tiene personería jurídica que le permitiera comercializar sus aviones.

Sin embargo el cumplimiento de los contratos pactados con entidades públicas y privadas para el desarrollo de esta actividad está supeditado a la disponibilidad de aeronaves, según el marco operativo del momento, lo que convierte la certeza en incertidumbre para el cliente, al no tener plena seguridad de sus desplazamientos, puesto que cualquier escenario de combate aparta la posibilidad de cumplir con el itinerario planeado de la aeronave destinada para tal fin.

### **Servicio de Buceo y Salvamento.**

Esta unidad, al igual que la anterior, está establecida a través de un convenio marco con la Armada Nacional, para el ofrecimiento del servicio de buceo,

inspección y reparación de barcos que atracan o zarpan a los principales puertos del país. Tiene la misma naturaleza de la unidad de transporte aéreo.

No obstante, al ser una unidad natural de la ARC, esta interfiere de manera directa con las decisiones comerciales que la ALFM puede disponer para la promoción del servicio.

### **Planta de Café.**

La planta de café es la unidad de negocio heredada del antiguo Fondo Rotatorio del Ejército. En ella se tuesta el café para producirlo en calidad excelso, con la mejor calidad del mercado. Sin embargo, dada la naturaleza jurídica de la ALFM, este producto no puede ser comercializado en el mercado común, sino debe ser ofrecido de manera exclusiva en el escenario de las entidades públicas, razón por la cual se limita la posibilidad de aumentar su expansión. Asimismo las entidades del GSED no adquieren este café ya sea por contrataciones previas de suministro con otras firmas, o por desconfianza del producto, a pesar de su calidad y de la capacidad instalada con que cuenta la entidad.

### **Planta ensambladora de Raciones de Campaña.**

El ensamble de raciones de campaña está incluido dentro de los abastecimientos Clase I, pero se tiene caracterizada como Unidad de Negocio Especial. A través de ella, la ALFM ensambla paquetes de raciones de acuerdo a los requerimientos nutricionales de la zona, las condiciones climáticas y los gustos de la región. Esta unidad tiene como mayor inconveniente que su ensamble está supeditado a los requerimientos operacionales de las Fuerzas, razón por la cual no puede generar grandes niveles de producción, dado que afectaría los niveles de inventarios permitidos para tal fin.

## **Haciendas.**

Como una manera de prestar apoyo a algunos batallones, la ALFM tomó bajo su administración los terrenos aledaños que eran invadidos por colonos, con el fin de parcelarlos, vigilarlos y ubicar ganado para el pastoreo y posterior producción de carne. Esta estrategia tuvo beneficios sólo en dirección del ejército, pues para la entidad representó un desgaste administrativo y financiero, al no recibir una retribución representativa que permitiera verlo como una unidad de negocio real y autosostenible.

## **Razones de cambio como factores de fortalecimiento en la propuesta de una nueva perspectiva estratégica de la entidad**

Tal como lo expone Jordi Góñez<sup>3</sup> en uno de sus puntos concluyentes “Detección de la necesidad. El conocimiento de los motivos que nos han de llevar a abordar una reestructuración y la convicción de llevarla adelante han de permitir el desarrollo de una estrategia sólida y de un mensaje de base claro”, resulta de vital importancia identificar puntualmente los hitos a atacar. Para ello, y luego de de aclarar los problemas por cada unidad de negocio, como se hizo en el capítulo anterior, continuaré en este capítulo detallando las razones de cambio que deben ser atacadas de fondo, y que de saber enfocar las soluciones macro, servirán como motor para desarrollar el fortalecimiento para la ALFM.

### **Lentitud en los procesos contractuales.**

Una de las mayores quejas que se presentan por parte de los usuarios de los servicios de la ALFM, tanto de Unidades de Negocio Estratégicas como de Unidades de Negocio Especiales, se basa primordialmente en la lentitud de los procesos y de respuesta a los requerimientos que tengan. Dada la característica estratégica de algunas solicitudes, así como de la premura para el buen desarrollo operacional, las solicitudes de las Fuerzas son, en su mayoría, de alta urgencia (puesto que están basadas comúnmente en alimentos, intendencia, combustible, obras civiles de impacto social, entre otros) lo cual se ve afectado negativamente ante la lentitud de respuesta por parte de la ALFM.

La respuesta más común a tal situación está fundamentada en los parámetros que da la Ley 80 de 1993, en donde están estipulados todos los lineamientos y tiempos requeridos para desarrollar un proceso contractual. Sin embargo, tal situación ha generado una respuesta automática por parte de los procesos de

---

<sup>3</sup> Goñi Suárez, Jordi. El directivo ante las operaciones de reestructuración. Estrategia Financiera, nº 209. Septiembre 2004

cumplir los tiempos límites dados por la misma norma, para desarrollar estos procesos, lo cual sirve de excusa cuyo propósito fundamental es la delegación de responsabilidades.

Entre las principales novedades que afectan la gestión contractual de la entidad, se pueden evidenciar las siguientes:

- Apego a la normatividad en sus tiempos límites, que atrasan procesos que pueden ser desarrollados en un menor tiempo, pero que se ven desplazados por otros procesos sin llegar a ejecutar en el periodo requerido la adquisición de bienes y servicios exigidos por las Fuerzas.

- Problemas en el proceso de planeación por parte de las Fuerzas, quienes no detallan claramente ni con el cumplimiento de la norma, ni las características técnicas de los bienes y servicios. Esta situación genera problemas en el momento de la elaboración de pliegos contractuales y del proceso pre-contractual, generando atrasos en algunos casos y en otros problemas con el material adquirido.

A partir de tal situación, se configura una oportunidad de mejora sensible, al vislumbrarse la posibilidad de agilizar los procesos contractuales por debajo del tiempo que la ley dispone, siempre y cuando se cuente con el compromiso por parte de la dirección correspondiente, de desarrollar dichos procesos de manera efectiva.

### **Falta de una plataforma tecnológica robusta.**

Desde la creación de la entidad, esta ha mantenido controles para sus bienes y servicios a través de herramientas que no garantizan un adecuado seguimiento, ya sea por su obsolescencia o porque no tienen interacción entre sí. Esto ocasiona inseguridad en la información, debilita la credibilidad de los indicadores y afecta negativamente cualquier estrategia, al no disponer de una plataforma fiable y robusta que ofrezca datos en tiempo real y de marcada credibilidad.

Partiendo del hecho fundamental de la amplia cobertura de la ALFM, se hace increíble considerar que la plataforma tecnológica no va más allá de hojas matriciales elaboradas en base Excel, lo que no garantiza en ninguna forma un control serio ni seguro, pues la credibilidad de la información sólo se puede fundamentar actualmente en un principio de buena fe, que en últimas no garantiza mayor cosa.

### **Una sensación de competencia privada y no de apoyo logístico, por parte de las FFMM.**

Desde sus inicios la ALFM no ha logrado generar un cambio de mentalidad en su cliente principal, dado que cada Fuerza considera a la entidad como una empresa independiente, de carácter privado, aislada de las necesidades de cada componente y que sólo busca su lucro. Esta sensación está igualmente alimentada por una desconfianza en los procesos contractuales que se desarrollan, por la demora de la gestión y la falta de veracidad en la información y control con que se vigilan los contratos.

Aparte de esto, se debe tener en cuenta que al interior del sector público, el poder que se adquiere a través de la contratación es inestimable, y con la presencia de la ALFM en los procesos contractuales de las Fuerzas, estas últimas pierden notoriamente dicho poder, razón por la cual muchos comandantes de fuerza no se sienten plenamente satisfechos frente a tal situación.

Ante tal premisa, algunos pocos comandantes usan esta inconformidad como motivador para no creer en la gestión de la ALFM, restando valor a los desarrollos exitosos en la adquisición de bienes y servicios. Por el contrario tiende a verse un aumento del desprestigio de llegar a presentarse algún problema que pueda ser usado para cuestionar la efectividad de la entidad, aumentando el impacto de la situación o la misma gestión desarrollada.



Por otro lado, la ALFM se ha convertido para algunos comandantes en la solución de último momento, al entregarle procesos contractuales de notada dificultad al final de cada vigencia, cuando el proceso está por “morir”, si se le puede dar tal mote. De esa manera las Fuerzas pueden mostrar gestión al aducir que el proceso ha sido entregado a la ALFM para que sea ejecutado, pero en ningún momento se aclaran las condiciones o los tiempos en que fueron entregados.

### **Planta de personal; réditos poco atractivos y fuga de cerebros.**

Al analizar los ingresos del personal que labora en el empleo público, el de las Fuerzas es el que menos réditos recibe; y dentro del sector Defensa, los peores sueldos están en la ALFM. Esto genera una constante rotación de personal, que una vez profesionalizados y con la experiencia en sus áreas, busca otras oportunidades laborales.

Este ha sido uno de los problemas más claros de la ALFM, dado que no tiene opciones que ofrecer para retener personal altamente capacitado, que desarrolla procesos de vital importancia al interior de la entidad. Igualmente, por regulación del DAFP, la nómina debió ser ajustada a costos cero desde su creación, es decir, la ALFM fue creada con el mismo perfil de pago de sueldos que venían desarrollando los tres anteriores Fondos Rotatorios, que en su tiempo no habían profesionalizado sus plantas, dado que las características del empleado estaban regidas más por operativos que por profesionales.

Ante la situación antes descrita en los cuatro puntos desarrollados, la ALFM tiene frente a sí una oportunidad notoria de mejora. Si sumamos esto a las características identificadas en el segundo capítulo, podemos empezar a distinguir fundamentalmente los problemas principales que debe atacar la entidad en el

corto y mediano plazo con el fin de poner solución y encaminar el direccionamiento estratégico en la ruta de una mejora ágil y sostenible.

## **Posibles cambios a los que se sometería la ALFM de aplicar las nuevas políticas que direccionarían el foco estratégico.**

Según lo visto anteriormente como ejes fundamentales de cambio, basados en los problemas identificados en el primer capítulo, se procederá a proponer cambios sustanciales para aplicación en el corto y mediano plazo, que facilitaran el mejoramiento de la situación adversa por la que vienen atravesando la ALFM

### **Agilidad contractual como eje fundamental del servicio.**

Este es el primer hito que debe ser atacado. Es de suprema importancia agilizar los procesos contractuales de la entidad, so pena de perder por completo la credibilidad y por ende arriesgar la misma existencia de la entidad.

Para tal fin, la ALFM debe ejecutar las siguientes actividades:

- Delimitar y normatizar los reglamentos internos para la ejecución contractual, bajo los parámetros de la Ley 80, pero de una manera que se garantice la agilidad de estos procesos. Esto hace referencia a no prever con el tiempo máximo de ley para el desarrollo y entrega de los bienes y servicios, sino a contar con unos parámetros al interior de sus procesos, que le obliguen a estar por debajo de los tiempos límites. Esto hará que todo proceso que cumpla a ras los tiempos, sea por algún problema en su desarrollo, y no porque se tuvo como excusa el cumplimiento de los tiempos de ley. Si un proceso tiene sesenta días para ser desarrollado, se debe ejecutar en menor tiempo a estos sesenta días, y no en el día sesenta, arriesgando el cumplimiento contractual.

- Fusión de direcciones. La ALFM tiene hoy día tres direcciones para el desarrollo de los procesos contractuales. La Dirección de Apoyo Logístico, que se encarga de la conformación de los contratos interadministrativos con las Fuerzas y entidades del estado, así como de servir de asesor al cliente para la estructuración del proceso. La Dirección de Contratación, que se encarga del desarrollo

contractual. Y por último la Regional Técnica de Ingenieros, cuya labor se centra como asesor técnico para los proyectos de obras civiles. Esta división ha generado al interior de los procesos la pérdida de responsabilidades, diluyéndose en varias capas de criterios que obstaculizan el desarrollo contractual, dado que aún se trabaja por funciones y no por procesos.

Para evitar tal situación, se hace necesario unificar el criterio, dejando una sola Dirección de Contratos, con subunidades de Apoyo Logístico e Ingenieros. De esta manera se identifica puntualmente responsabilidades, empezando por el staff directivo de esta área, sin generar responsabilidades “por fuera” de las direcciones hoy día existentes.

- Aceptación de paquetes que cumplan con los requisitos exigidos. Esta debe ser una exigencia de la entidad, sin importar de donde provenga el requerimiento. De esa manera se evita la generación de inconvenientes que provengan de faltas o errores en los criterios de los estudios de mercado necesarios para el desarrollo de los procesos contractuales, y garantiza un pleno cumplimiento de las necesidades de las Fuerzas, pues se tiene seguridad plena desde un principio sobre las características de los requerimientos.

### **Necesidad de prescindir de algunas unidades estratégicas y de negocio.**

Como se pudo observar en el primer capítulo, la ALFM desarrolla demasiados procesos a través de unidades de diversos criterios. Esto genera sin lugar a dudas una duplicidad de actividades, funciones y servicios, que aunque representan oportunidad para nuestro cliente, igualmente genera problemas con las funciones administrativas y de ejecución.

Para tal fin, la ALFM debe analizar no solamente los estados financieros, sino los costos por desgaste administrativo y desenfocalización del quehacer misional de la entidad.

Dentro de las decisiones gerenciales de las últimas vigencias, la ALFM ya empezó el desmonte de las Haciendas, dado que no representaban ni ingresos ni aportes reales a las necesidades de las Fuerzas. Igualmente se estima que las unidades de Buceo y Salvamento, así como la de Transporte aéreo, serán devueltas a las respectivas fuerzas.

### **Actualización en tecnología, un requerimiento de suma urgencia.**

La ALFM tiene identificada esta debilidad. Para tal fin, viene desarrollando un proceso de modernización tecnológica, con la adquisición de una plataforma SAP. Sin embargo, dicho proceso viene desde la vigencia 2008, pero por diferentes razones (Implementación del SIIF II Nación, la falta de unos procesos y procedimientos identificados), no ha logrado llevar a buen término esta tarea.

No obstante, para la presente vigencia se ha logrado dar avances significativos en el módulo MCH del SAP, que corresponde a la gestión del talento humano. Esta será la prueba de funcionalidad eje para continuar con los siguientes módulos, ya de carácter misional y financiero.

### **Ganar la confianza de las Fuerzas, un objetivo más allá de un logo nuevo.**

Desafortunadamente la ALFM ha considerado que el cambio está basado en una renovación de la imagen institucional, sin pensar de lleno en el impacto que un buen servicio puede generar. Se piensa en cambiar el logo institucional o los lemas, pero no se tiene claro que si no se parte de un cambio desde el buen servicio, estas estrategias no representarán más que un gasto financiero de bajo o nulo impacto.

Para lograr un cambio de paradigma externo, es necesario que la ALFM se acerque tanto al cliente final (Es decir, las Fuerzas y sus comandantes) como al usuario final (Soldados), quienes tienen una clara idea de lo que se requiere de la entidad.

Por otra parte, ganar esta confianza se logra, fundamentalmente, con la gestión y ejecución efectiva de las misiones asignadas. Esta resulta ser la mejor publicidad posible, por encima de propuestas novedosas que no representen impacto positivo en la memoria del cliente de la ALFM.

### **Velar por el personal, sus ingresos y su aseguramiento en la planta de personal.**

¿Se puede tener una entidad sostenible y fuerte sin el personal capacitado para tal fin?, ¿Y se puede tener a este personal sin las condiciones atractivas para la permanencia en su puesto?

La ALFM debe propender por garantizar una estabilidad laboral al personal que labora, a todo nivel (asesor, profesional, técnico, asistencial) que le permita consolidar el cumplimiento de los ciclos sin llegar a sufrir de fugas en momentos cruciales del desarrollo contractual o misional que se le ha encomendado. Para ello, debe centrar su acción en factores tales como:

- Garantizar que el personal entrará a la Planta de la entidad, dejando de lado la planta temporal o cualquier otro mecanismo de contratación que pueda surgir.
- Propender porque los sueldos sean si no mayores, justos con las labores desempeñadas.
- Ofrecer mecanismos diferentes al sueldo para lograr la estabilidad, como facilidades de educación superior.

Estas sencillas actividades favorecerán la fidelización del cliente interno, que en últimas es quien direcciona el cumplimiento de la misión de la entidad en cualquiera de sus facetas misionales.

## Conclusiones

Este trabajo da un diagnóstico general sobre la problemática principal de la ALFM, que sirve para ahondar en el análisis de los principales focos a los que debe prestar mayor atención. Por ello, como conclusiones, podemos llegar a las siguientes, luego de leído el texto:

- La ALFM debe enfocar su criterio misional a aquellas unidades que no sólo le representen ingresos financieros, sino que causen un efecto e impacto positivo en los requerimientos de su cliente principal, es decir, las Fuerzas Militares.
- El desgaste de la entidad en el desarrollo de muchas actividades tanto foco como no foco, genera que el espectro de error aumente, lo que en últimas redundará en una pérdida de credibilidad por parte del cliente (Fuerza, comandante, soldado, familiar, civil). Por ello debe empezar de manera inmediata un desmonte de unidades que no representan un efecto positivo, así como la fusión del proceso de contratación, que le permita fortalecerse en la gestión fundamental que le da soporte y razón de ser.
- La ALFM debe prever una fuerte inversión en dos factores fundamentales: inversión en tecnología a través de la adquisición y puesta en funcionamiento total de una herramienta de gestión que le facilite el control de sus procesos, y aumento en los gastos de personal, que garanticen una mayor fidelización por parte del cliente interno, evitando así la fuga de cerebros y de personal que adquiere el know how para luego establecerse en otras empresas.
  - Una vez se cuente con estas actividades implementadas, se podrá aumentar la confianza del cliente final, garantizando un servicio efectivo, confiable y que cumpla con sus expectativas.

## **Recomendaciones**

El tema de las reestructuraciones es una línea que muchos investigadores han puesto sobre la mesa, ante la creciente necesidad de las empresas de buscar y aplicar cambios que le permitan adaptarse y sobrevivir en el entorno competitivo.

Por ello, el investigador que quiera ahondar sobre el tema que presenta este trabajo, contará con una variada gama de temas tratados con anterioridad. Sin embargo resulta de suma importancia que se ejerza una minuciosa lectura con carácter crítico sobre el tema, dado que se puede encontrar con conceptos subjetivos en contra o a favor de los procesos de reestructuración, que vician la objetividad del tema.

Igualmente, la información sobre la ALFM puede llegar, en ciertos hitos, a tener la característica de confidencialidad, lo que imposibilita ahondar en ciertos temas que pueden llegar a servir de soporte al estudio que se venga realizando. Para ello, es recomendable que el investigador entable contacto con la entidad, con el fin de acceder a los datos que sean necesarios.



## Tablas

<b>Tabla No. 1 Contratos Interadministrativos</b>						
<b>Comparación Vigencias 2012-2013</b>						
	<b>2012</b>			<b>2013</b>		
<b>Entidades Contratantes</b>	<b>Total</b>	<b>Vr. Total (Mill. de \$)</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>Vr. Total (Mill. de \$)</b>	<b>%</b>
<b>Ejército</b>	9	548.189	63,0	58	745.183	66,0
<b>Armada Nacional</b>	6	116.994	13,4	23	124.811	11,0
<b>Fuerza Aérea</b>	3	3.718	0,4	14	12.352	1,1
<b>Ministerio de Defensa</b>	42	40.466	4,6	23	21.091	1,9
<b>Ecopetrol</b>	28	134.701	15,4	13	165.302	14,0
<b>Otras Entidades</b>	10	31.082	3,6	23	63.392	6,0
<b>Total Contratos</b>	<b>98</b>	<b>875.150</b>		<b>154</b>	<b>1.132.132</b>	

<b>Tabla No. 2 Tipos de Contratos Interadministrativos</b>						
<b>Comparación Vigencias 2012-2013</b>						
	<b>2012</b>			<b>2013</b>		
<b>Tipo de Contrato</b>	<b>Total</b>	<b>Vr. Total (Mill. de \$)</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>Vr. Total (Mill. de \$)</b>	<b>%</b>
<b>Clase I</b>	15	577.671	66.0	75	733.615	64.8
<b>Clase II</b>	19	134.953	15.4	20	118.212	10.4
<b>Clase III</b>	1	11.027	1.3	3	1.395	0.1
<b>Clase IV</b>	0	0	0.0	1	3.500	0.3
<b>Obras Civiles</b>	17	118.842	13.6	18	257.120	22.7
<b>Otros Bienes</b>	23	25.463	2.9	16	12.495	1.2
<b>Otros Servicios</b>	23	7.194	0.8	21	5.795	0.5
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>875.150</b>		<b>154</b>	<b>1.132.132</b>	
<b>Total Contratos</b>	<b>98</b>	<b>875.150</b>		<b>154</b>	<b>1.132.132</b>	

## Referencias

- Jordi Goñi Suárez, (2004). El directivo ante las operaciones de reestructuración empresarial. Revista Estrategia Financiera No. 209.
- Carlos Cordón, Thomas E. Vollman, Marianne Vandebosch, (1998). Cinco imperativos para revitalizar la reestructuración. Harvard Deusto business review No. 83.
- José David Vicente Lorente, Isabel Suárez González, (2001). Decisiones de diversificación y reestructuración: reflexiones desde el enfoque de recursos. Cuadernos aragoneses de economía, Vol 1, No. 1.
- Juan Miguel Albertos Puebla , (1998). Reestructuración industrial, flexibilización laboral y división del trabajo por género.
- Guillermo Sánchez Gállego, (2003). Las personas en los procesos de reestructuración. Revista Alta dirección No. 38.
- Antonio Antón, (2011). Reestructuración del Estado de Bienestar. Editorial Taia.
- Donald M. DePamphilis (2012) Fusiones, adquisiciones y otras actividades de reestructuración. Editorial AP
- Stuart C. Gilson, (2004). Creación de valor mediante la reestructuración de empresas. Editorial Wilfy Finance.
- Oficina Asesora de Planeación, (2014). Informe de Gestión de la Agencia Logística de las FFMM 2013. [www.agencialogistica.gov.co](http://www.agencialogistica.gov.co)

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción

Principales Problemas que afectan la gestión de la ALFM

Antecedentes.

Información básica de la ALFM.

Plataforma Estratégica

Grupo Social y Empresarial de Defensa

Portafolio de servicios de la ALFM – principales problemas por cada uno.

Unidades de Negocios Misionales.

Abastecimientos Clase I (alimentación).

Abastecimientos Clase II (Material de intendencia), IV (Equipo especial) y VI (Medicamentos y equipo médico)

Abastecimientos Clase III (Combustibles, grasas y lubricantes).

Obras Civiles.

Unidades Especiales de Negocio.

Servicio de créditos CREDIAGLO.

Servicio de Supermercados SERVITIENDAS AGLO.

Servicio de Transporte Aéreo TRANSAGLO.

Servicio de Buceo y Salvamento.

Planta de Café.

Planta ensambladora de Raciones de Campaña.

Haciendas.

Razones de cambio como factores de fortalecimiento en la propuesta de una nueva perspectiva estratégica de la entidad.

Lentitud en los procesos contractuales.

La falta de una plataforma tecnológica robusta.

Una sensación de competencia privada y no de apoyo logístico, por parte de las FFMM.

Planta de personal; réditos poco atractivos y fuga de cerebros.

Posibles cambios a los que se sometería la ALFM de aplicar las nuevas políticas que direccionarían el foco estratégico.

Agilidad contractual como eje fundamental del servicio.

Necesidad de prescindir de algunas unidades estratégicas y de negocio.

Actualización en tecnología, un requerimiento de suma urgencia.

Ganar la confianza de las Fuerzas, un objetivo más allá de un logo nuevo.

Velar por el personal, sus ingresos y su aseguramiento en la planta de personal.

Conclusiones.

Recomendaciones.

Tablas.

Referencia.