

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <b>PLAN ESTRATÉGICO<br/>CUATRIENAL</b> | <b>Código: PLN-1-04-004</b>             |
|  |  | <b>Versión: 3</b>                       |
|  |  | <b>Fecha de edición:<br/>21/10/2020</b> |

# PLAN ESTRATÉGICO CUATRIENAL

2019-2022

Revisión 2



## PLAN ESTRATÉGICO CUATRIENAL 2019-2022

En el marco de lo dispuesto en la Ley 152 de 1994 y el Plan Nacional de Desarrollo, la Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana S.A. como empresa del Grupo Social y Empresarial de la Defensa (GSED) presenta su Plan Estratégico Cuatrienal 2019-2022, aprobado por la Junta Directiva durante la sesión del día 04 de diciembre de 2018, modificado en la sesión del día 09 de julio de 2019 y en la sesión del día 21 de octubre de 2020.

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

#### *PERSPECTIVA FINANCIERA*

#### *Objetivos Estratégicos*

### **1. Consolidar internamente unos ingresos operacionales del 4% anual y cumplir un EBITDA superior al 13%**

| ESTRATEGIA  | META  | INDICADORES ASOCIADOS A LA META | LINEA BASE | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | TOTAL   |
|---|---|---------------------------------|------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Incrementar la productividad de los procesos misionales | Lograr ingresos operacionales de \$447.861 Millones | Ingresos Operacionales          | 104.028    | 110.270 | 116.886 | 108.189 | 112.517 | 447.861 |
|   | Lograr un margen EBITDA superior al 13%             | Margen EBITDA                   | 12%        | ≥12,3%  | ≥12,5%  | ≥12,8%  | ≥13%    | 13%     |

### **2. Aumentar la rentabilidad operacional**

| ESTRATEGIA  | META   | INDICADORES ASOCIADOS A LA META | LINEA BASE | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | TOTAL |
|---|--|---------------------------------|------------|------|------|------|------|-------|
| Incrementar la productividad de los procesos misionales | Obtener una rentabilidad operacional del 10% | Rentabilidad Operacional        | 9%         | 9,3% | 9,5% | 9,8% | 10%  | 10%   |

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Objetivos Estratégicos

**3. Mejorar el posicionamiento en el mercado aeronáutico**

| ESTRATEGIA   | META   | INDICADORES ASOCIADOS A LA META           | LINEA BASE | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | TOTAL   |
|--|--|---|------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Desarrollar capacidades de producción y prestación de servicios en los segmentos de mercado objetivo | Lograr ventas a la Fuerza Pública por \$461.196 Millones | Ventas Fuerza Pública                     | 108.917    | 117.630 | 127.041 | 113.274 | 117.805 | 461.196 |
|  | Lograr ventas en el Canal Civil por \$26.208 Millones    | Ventas Canal Civil                        | 6.184      | 6.679   | 7.213   | 6.431   | 6.689   | 26.208  |
|  | Lograr ventas al Exterior por \$505 Mil Dólares          | Ventas al Exterior                        | 106        | 114     | 123     | 110     | 114     | 505     |
| Impulsar el modelo competitivo   | Desarrollar el Plan Estratégico de Mercadeo              | Cumplimiento Plan Estratégico de Mercadeo | -          | -       | -       | 100%    | 100%    | 100%    |

**4. Incrementar la satisfacción del cliente**

| ESTRATEGIA                           | META  | INDICADORES ASOCIADOS A LA META | LINEA BASE | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | TOTAL |
|--------------------------------------|---|---------------------------------|------------|------|------|------|------|-------|
| Impulsar el nuevo modelo competitivo | Asegurar el cumplimiento de la promesa de valor | Índice promesa de valor         | 80%        | 82%  | 84%  | 86%  | 88%  | 88%   |

- ESPACIO INTENCIONALMENTE EN BLANCO -

## 5. Incursionar en nuevos segmentos del mercado aeronáutico

| ESTRATEGIA   | META  | INDICADORES ASOCIADOS A LA META                                  | LINEA BASE | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | TOTAL |
|--|---|--|------------|------|------|------|------|-------|
| Desarrollar capacidades de producción y prestación de servicios en los segmentos de mercado objetivo | Incrementar la participación en nuevo segmentos del mercado | Porcentaje de nuevos mercados captados                           | -          | -    | -    | 100% | 100% | 100%  |
|  | Desarrollar Plan MRO Comercial                              | Avance Plan MRO Comercial  | 30%        | 40%  | 45%  | 65%  | 70%  | 70%   |
| Convertirse en Tier1/Tier2 para los grandes fabricantes aeroespaciales                               | Consolidar la Dirección de Producción                       | Avance en el Plan de Consolidación de la Dirección de Producción | 22%        | 29%  | 31%  | 40%  | 49%  | 49%   |

### PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

#### Objetivos Estratégicos

## 6. Fortalecer la gestión organizacional

| ESTRATEGIA   | META  | INDICADORES ASOCIADOS A LA META  | LINEA BASE | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | TOTAL |
|--|---|--|------------|------|------|------|------|-------|
| Lograr la inclusión de un socio estratégico                                  | Incluir un socio estratégico para la CIAC   | Avance gestión inclusión socio estratégico                                       | 0%         | 30%  | 35%  | 40%  | 45%  | 45%   |
| Fortalecer la aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) | Incrementar el desarrollo institucional   | Índice de Desarrollo Institucional (IDI)   | 82%        | 83%  | 84%  | 90%  | 91%  | 91%   |
| Hacer de la gestión logística un aspecto estratégico                         | Desarrollar el Plan Estratégico de Fortalecimiento de la Gestión Logística          | Avance Plan Gestión Fortalecimiento de la Gestión Logística                      | 50%        | 54%  | 59%  | 63%  | 67%  | 67%   |
| Consolidar la arquitectura empresarial                                       | Obtener un nivel de implementación 3 de arquitectura empresarial                    | Avance de implementación arquitectura empresarial                                | 30%        | -    | 45%  | 55%  | 65%  | 65%   |
| Fortalecer la posición competitiva institucional                             | Desarrollar el Programa de Fortalecimiento de la Posición Competitiva Institucional | Ejecutar el Programa de Fortalecimiento de la Posición Competitiva Institucional | 0%         | 8%   | 16%  | 25%  | 33%  | 33%   |

4

## 7. Garantizar un nivel superior de seguridad y calidad

| ESTRATEGIA  | META   | INDICADORES ASOCIADOS A LA META                          | LINEA BASE | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | TOTAL |
|---|--|--|------------|------|------|------|------|-------|
| Afianzar el empleo de estándares y herramientas de gestión de clase mundial | Gestionar los Índices de Seguridad               | Índices Seguridad Integral                               | 100%       | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%  |
|   | Desarrollar el Plan de Fortalecimiento del SIGCA | Índice Fortalecimiento SIGCA                             | 100%       | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%  |
|   | Sostener los atributos de calidad aeronáutica    | Índice sostenimiento de atributos de calidad aeronáutica | 100%       | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%  |

## 8. Mejorar la productividad de las Unidades de Negocio

| ESTRATEGIA  | META  | INDICADORES ASOCIADOS A LA META | LINEA BASE | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | TOTAL |
|---|---|---------------------------------|------------|------|------|------|------|-------|
| Incrementar la productividad de los procesos misionales | Mejorar los índices de productividad de los procesos misionales | Índice de productividad         | 88%        | 89%  | 90%  | 91%  | 92%  | 92%   |

### PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO

#### Objetivos Estratégicos

## 9. Desarrollar el Sistema Integral de Gestión del Talento Humano

| ESTRATEGIA   | META   | INDICADORES ASOCIADOS A LA META                             | LINEA BASE | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | TOTAL |
|--|--|---|------------|------|------|------|------|-------|
| Desarrollar una cultura organizacional más competitiva | Consolidar una cultura organizacional de Clase Mundial       | Avance consolidación cultura clase mundial                  | 66%        | 74%  | 86%  | 94%  | 100% | 100%  |
| Robustecer la generación y gestión del Conocimiento    | Desarrollar el plan de generación y gestión del conocimiento | Cumplimiento plan de generación de gestión del conocimiento | 100%       | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%  |

## 10. Desarrollar proyectos de Innovación, Ciencia y Tecnología

| ESTRATEGIA   | META  | INDICADORES ASOCIADOS A LA META   | LINEA BASE | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | TOTAL |
|--|---|---|------------|------|------|------|------|-------|
| Impulsar la innovación y la ejecución de proyectos de ciencia y tecnología como fuente de diferenciación competitiva | Implementar alternativas para el suministro de productos (bienes y servicios) | Avance implementación alternativas para el suministro de productos (bienes y servicios) | 10%        | 17%  | 24%  | 31%  | 38%  | 38%   |

| REVISIÓN | DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO  | FECHA     |
|----------|---|-----------|
| 1        | Ajuste de meta de ventas al exterior por error de digitación.<br>Ajuste de la línea base y metas anuales del Índice de Desarrollo Institucional de acuerdo con lo establecido en el Primer Comité Sectorial de Gestión y Desempeño 2019 para el Índice de Desempeño Institucional del Sector Defensa.   | 09-JUL-19 |
| 2        | Ajuste en las Unidades de Negocio: Descripción, Planes, Matriz de Análisis Interno y Externo (DOFA), Factores Claves Internos y Externos, Matriz de perfil competitivo y las Proyecciones del Cuatrienio.<br>Ajuste en las estrategias de la matriz FODA.<br>Ajuste de la plataforma estratégica: Matriz de fundamentos estratégicos y la Planeación Estratégica de la Corporación. | 21-OCT-20 |

- Original firmado -

Brigadier General **IVÁN DELASCAR HIDALGO GIRALDO**  
Gerente General CIAC S.A.

Coronel **NELSON ENRIQUE PULIDO MARTÍNEZ**  
Subgerente General CIAC S.A.

Coronel (RA) **JAIME ERNESTO DÍAZ GÓMEZ**  
Jefe Oficina de Planeación, Innovación y Desarrollo