



AJUSTE PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

Al 2020

MARIO ANDREZ RIVERA MAZUERA
Gerente General

CONTENIDO DEL PLAN ESTRATEGICO

TITULO I

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

TITULO II

COMPONENTE ESTRATEGICO

TITULO III

OBJETIVO GENERAL, OBJETIVOS ESTRATEGICOS, METAS DE RESULTADO
Y DE PRODUCTO, RESPONSABLES

INSUMOS DEL PLAN

- Proyecto Plan de Desarrollo Departamental 2012-2015
- Plan estratégico I.L.V 2008-2011
- Sistema Administración de Riesgos
- Aportes de la Alta Gerencia
- Aportes Funcionarios

**EJE CONDUCTOR CON EL PLAN DE DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO
2016-2019**

Introducción

Mediante Ordenanza No. 415 de Junio 8 de 2016, “Por el cual se adopta el plan de desarrollo del Departamento del valle del Cauca, para el periodo 2016-2019. El Valle esta en Vos”

La Industria de Licores del Valle quedó incluida en:

Pilar: Paz Territorial

Línea de Acción: Fortalecimiento Institucional

Programa: Hacienda Pública Saludable

Subprograma: Gestión y Optimización de recursos

| META DE RESULTADO | | | |
|---|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| NOMBRE | UNIDAD DE MEDIDA | LINEA DE BASE 2015 | META 2016-2019 |
| Incrementar en un 43% las transferencias de la ILV al Departamento durante el periodo de gobierno | Millones de pesos | \$ 272.000 | \$ 389.053 |
| META DE PRODUCTO | | | |
| NOMBRE | UNIDAD DE MEDIDA | LINEA DE BASE 2015 | META 2016-2019 |
| Vender 10 millones de botellas de 750 cc cada año de gobierno | Millones de botellas de 750cc | 2,8 | 10 |

TITULO I

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

A través de la metodología de Lluvia de ideas se construyó el diagnóstico situacional de la Industria de Licores del Valle, en sus compones debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (matriz DOFA).

Debilidades

1. No hay investigación y desarrollo.
2. La licorera no tiene diversificación del portafolio de productos.
3. Baja disponibilidad de los productos en las zonas rurales. lista es baja, se debe crear estrategias que estimule al canal a invertir y aumentar stock.
4. No existe nivel de importancia en la búsqueda o selección de nuevos proveedores de materia prima.
5. El Ron es un producto con bajo posicionamiento y participación en el mercado.
6. No existe la cultura de la planeación estratégica.
7. Existen liderazgos negativos en el personal.
8. Poco empoderamiento para toma de decisiones.
9. Distribuidor exclusivo (dependencia)

Oportunidades

1. El consumidor está mostrando preferencia por licores como el Ron y vinos a nivel nacional.
2. El canal tradicional sigue siendo fuerte frente a los supermercados y mayoristas.

3. Nuevos convenios inter administrativos están a la apertura de nuevos mercados a nivel nacional e internacional.
4. Monopolio de licor.
5. Los consumidores buscan nuevas alternativas en el mercado, lo que permite el desarrollo de nuevos productos.
6. Los consumidores tienen un alto nivel de asociación con diversión y el consumo de licor.
7. El aguardiente mantiene el Top of Mind a nivel nacional.
8. Monopolio de alcohol (destilería)
9. Inestabilidad económica y financiera de la ILV

Fortalezas

1. Confiabilidad en el producto por las condiciones de almacenamiento.
2. Calidad de producto.
3. Una tecnología básica que se ajusta a las necesidades de la operación
4. Conocimiento del mercado como respuesta a la permanencia de la empresa en el tiempo.
5. Suficiente capacidad instalada.
6. Personal calificado en permanente capacitación.
7. Integración de la plataforma tecnológica.
8. Sistemas de gestión de Calidad ISO 9000:2008 y MECl.

Amenazas

1. El consumo de cerveza crece en el Valle. La cerveza representa el 94.7% del mercado nacional. El Valle es el segundo departamento en donde se consume.

2. Los competidores tienen mayor presencia en el canal tradicional y supermercados.
 3. El consumidores del Norte del Valle prefieren cada vez más la marca de aguardiente Antioqueño y Cristal. Son de un alto nivel de recordación y posicionamiento.
 4. Restricción publicitaria en medios masivos, TV (horarios) y el patrocinio de eventos deportivos.
 5. El TLC ingresos de nuevos productos.
 6. La ley y regulaciones
 7. El Valle posee el índice de contrabando y adulterados más alto del país.
- Ver Anexos diagnostico estratégico.

TITULO II

COMPONENTE ESTRATEGICO

VALORES INSTITUCIONALES- MISION Y VISION

VALORES INSTITUCIONALES

QUIENES SOMOS

La Industria de Licores del Valle es una Empresa Industria y comercial del Estado de nivel Departamental que explota el monopolio de licores contenido en la Constitución Nacional, se dedica a la Producción de bebidas que generen sensaciones placenteras en los consumidores, sus recursos económicos se trasladan al Departamento del Valle del Cauca y se utilizan en inversión social para la Salud y la Educación

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS TRADICIONALES

Aguardiente Blanco del Valle tradicional 30°
Aguardiente Blanco del Valle 29° sin azúcar
Aguardiente Blanco del Valle ICE 29° sin azúcar
Ron Trapiche Premium del Valle 35°

NUEVOS PRODUCTOS

Aguardiente origen
Ron marques 8 años
Ron marques 5 años
Saborizados.

CANALES DE DISTRIBUCION

Distribuidor Exclusivo para el Valle del Cauca: Consorcio Suprema, el cual atiende
Mayoristas y Grandes superficies y TAT

Distribuidores Otros Deptos:

Distribuidores Internacionales:

Ecuador Serviden S.A.

Panamá Felipe Mota S.A

EEUU Terranova S.A

España Ivereurope

Italia Brigman

Aruba Aruba Traiding

R. Unido Bodeguita Delicatessen

Bolivia

Costa Rica

Mexico

China

1. Direccionamiento estratégico

La Ordenanza 25 de Junio 19 de 1945. Por medio del cual se prevé la organización de la industria de licores del valle, el sentido de hacer de ella una entidad autónoma en busca del logro de sus fines.

El Gerente General, y la alta gerencia se comprometen en orientar todas sus actuaciones en el ejercicio de la función pública hacia el logro de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de la misión y la visión de la Industria.

2. Valores estratégicos

Ética: Conduciremos nuestra organización legal y éticamente, dentro de los principios de integridad, justicia, honestidad, respeto, y responsabilidad en nuestras acciones

Rentabilidad – Beneficios: La rentabilidad es condición de supervivencia. Solo organizaciones rentables, pueden crecer y asegurar su permanencia en el mercado, contribuyendo en el desarrollo de nuestra región Vallecaucano y de la sociedad en general.

Calidad: Nuestra Filosofía será la Calidad, compromiso diario y permanente; el cual será transmitido por la administración en: los productos, los servicios y suministros. La calidad también será un valor institucional del día a día en todas nuestra

Innovación: Como motor de desarrollo y competitividad

Grupos de Interés

Consumidores

Distribuidor exclusivo

Mayoristas, minoristas (T.A.T) y grandes superficies

Gobernación del Valle del Cauca

Proveedores

Rentas Departamentales

Comunidad en general

Alcaldes de los 42 municipios

Comerciantes de la noche

3. MISIÓN

Mejorar la calidad de vida de los vallecaucanos, generando los máximos recursos financieros al departamento, que permitan el desarrollo de adecuados programas de salud, educación y recreación, entregando oportunamente a sus distribuidores y mayoristas productos con variedad y calidad, que proporcionen las mejores sensaciones de alegría y felicidad en los consumidores.

4. VISIÓN

Permanecer en la mente de los integrantes de los grupos de interés, como una empresa seria, rentable y competitiva, que suministra buenos productos y bienestar a la comunidad Vallecaucana

TITULO III

OBJETIVO GENERAL, OBJETIVOS ESTRATEGICOS, METAS DE RESULTADO Y DE PRODUCTO, RESPONSABLES

Objetivo General

1. Desarrollar empresarialmente la Industria de licores del Valle para que sea una empresa competitiva, sostenible y rentable en el mercado de alcoholes y licores.
2. Generar recursos financieros al Departamento del Valle del Cauca, a través de la producción y comercialización de licores, alcohol y otros productos, para mejorar la calidad de vida de sus pobladores en salud, recreación y deporte.

1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo estratégico 1.1. Generar márgenes de rentabilidad para un desempeño financiero que permita la permanencia y consolidación en el mercado.

Meta de resultado: Rentabilidad del 20%

Indicador de resultado: Margen operacional

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA |
|---|--|--|
| Margen operacional de utilidad o rentabilidad operacional | Rentabilidad de la empresa en desarrollo de su objeto social. Representa cuanto reporta cada \$ de ventas en la generación de la utilidad operacional | $(\text{Utilidad operacional} \times 100) / \text{Ventas Netas}$ |

Objetivo estratégico 1.2. Incrementar en un 43% las transferencias al Departamento durante el periodo de gobierno.

Meta de resultado al 2012 -2020: 756.053 millones de pesos

Meta de resultado al 2016-2019: 389.053 millones de pesos

| Año | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Valor | 90.000 | 94.000 | 98.210 | 106.843 |

Miles de millones

Indicador de resultado: Monto de transferencias entregadas acumuladas durante el periodo de gobierno

Línea de base 2015: 272.000

Rango de Gestión

% de cumplimiento de la meta

90% - 100% Excelente

80% - 89% Bueno

60% - 79% Aceptable

Menos de 60% No cumplido

Responsable: subgerente de mercadeo y financiero

Objetivo estratégico 1.3 vender millones de botellas de 750cc

Meta 2016.2019: Vender 10 millones botellas de 750 cc cada año de gobierno

| Año | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Valor | 10 | 10 | 10 | 10 |

Indicador producto: Millones de botellas de 750 vendidas cada año de gobierno.

Línea de base 2015: 2,8

Rango de Gestión

% de cumplimiento de la meta

90% - 100% Excelente

80% - 89% Bueno

60% - 79% Aceptable

Menos de 60% No cumplido

Responsable: Subgerencia Comercial y de mercadeo

2. PERSPECTIVA SERVICIO AL CLIENTE

Objetivo estratégico 2.1 Aumentar la satisfacción del cliente **al 2020**

Meta de resultado 2020: satisfacción del cliente en un 98%

Meta de resultado 2019: satisfacción del cliente 95%

Indicador de resultado: Índice de satisfacción del cliente

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA |
|------------------------------------|--|------------------------------------|
| Índice de Satisfacción del Cliente | Mide el Nivel de satisfacción del cliente frente al servicio. Calidad y atención a quejas y reclamos | Porcentaje obtenido en la encuesta |

Rango de Gestión

% de cumplimiento de la meta

90% - 100% Excelente

80% - 89% Bueno

60% - 79% Aceptable

Menos de 60% No cumplido

Responsable: Subgerencia Comercial y de Mercadeo

Objetivo estratégico 2.2. Mejorar el nivel de aceptación de la empresa y de marca dentro de la comunidad Vallecaucana

Meta 2017: Conocer el nivel actual de aceptación de la empresa y de marca dentro de en la región

Meta de producto al 2018: Establecer el Sistema de Responsabilidad Social Empresarial y sostenibilidad

3. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Objetivo estratégico 3.1. Fortalecer permanentemente los mecanismos de seguridad de los productos.

Meta de resultado 2019: 100% de los productos con seguridad.

Indicador de producto: cumplimiento de lo programado.

Responsable: Subgerencia técnica y de producción

Objetivo Estratégico 3.2. Fortalecer y promover en la Industria, la capacidad gerencial, administrativa, financiera y el desempeño institucional.

Meta de resultado 2020: Plan de Seguridad y salud en el trabajo

Responsable: subgerencia administrativa

Meta de resultado 2016: buenas prácticas de manufactura implementada

Responsable: subgerencia técnica y de producción y subgerencia administrativa

Metas anuales:

- Plan anual de adquisiciones elaborado y publicado.
- Plan de salud ocupacional.

Responsable: subgerencia administrativa

4. PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

Objetivo Estratégico 4.1. Mejorar el nivel de competencia de personal

Meta de Resultado anual:

- 100% de los servidores públicos tengan un nivel de competencia Satisfactoria.

Indicador de resultado:

Índice de Evaluación de competencia

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA |
|-------------------------------------|---|--|
| Índice de Evaluación de competencia | Mide el nivel de competencia del personal de la ILV | No. de evaluaciones de competencia satisfactoria/ no. total de evaluaciones *100 |

Rango de Gestión

% de cumplimiento de la meta

90% - 100% Excelente

80% - 89% Bueno

60% - 79% Aceptable

Menos de 60% No cumplido

Responsable: subgerencia administrativa

- **Plan de capacitación de personal**

Meta de producto anual: 90% de cursos ejecutados

Indicador producto: Cumplimiento de cursos de capacitación.

| NOMBRE | DESCRIPCION | FORMULA |
|---|--|--|
| Cumplimiento de cursos de capacitación. | Mide el cumplimiento de la programación de los cursos de capacitación en la empresa. | # De cursos ejecutados en el periodo / # de cursos programados en el periodo de acuerdo al diagnostico de necesidades. |

Rango de Gestión

% de cumplimiento de la meta

90% - 100% Excelente

80% - 89% Bueno

60% - 79% Aceptable

Menos de 60% No cumplido

Responsable: Subgerencia Administrativa

- **Plan de Bienestar Social**

Meta de producto plan de bienestar anual: 90% de eventos ejecutados

Indicador producto: Cumplimiento de programas de bienestar social

| NOMBRE | DESCRIPCION | FORMULA |
|---|--|--|
| Cumplimiento de los programas de Bienestar Social | Mide el cumplimiento de los programas de bienestar en un periodo determinado | $\frac{\text{\# de programas ejecutados en el periodo}}{\text{\# de programas planeados en el periodo}}$ |

Rango de Gestión

% de cumplimiento de la meta

90% - 100% Excelente

80% - 89% Bueno

60% - 79% Aceptable

Menos de 60% No cumplido

Responsable: Subgerencia Administrativa

**MARIO ANDRES RIVERA MAZUERA
GERENTE GENERAL**

ANEXOS

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

ANÁLISIS EXTERNO

| FICHA DE ANALISIS EXTERNO | | | | | |
|---------------------------|--|----|----|----|----|
| OPORTUNIDADES Y AMENAZAS | | | | | |
| No. | VARIABLES CLAVES | OM | Om | Am | AM |
| | Medio Ambiente Político y social | | | | |
| | Marco regulatorio | | | | |
| 1 | Monopolio de licores | x | | | |
| 2 | Alto impuesto consumo | | | | x |
| 3 | Impuestos adicionales a la contratación | | | | x |
| 4 | Restricción a la venta y el consumo | | | | x |
| 5 | Regulación de transporte | | | | x |
| 6 | Requerimientos a la contratación | | | x | |
| 7 | desregulación de precios para licores diferentes al aguardiente | | | | x |
| 8 | Reglamentación publicitaria | | | x | |
| 9 | Inestabilidad política departamental | | | | x |
| 10 | Débil Legislación contra el contrabando y la adulteración | | | x | |
| | Efecto en el costo de capital por estabilidad sistema político y económico | | | | |
| 11 | disponibilidad de recursos para inversión a tasas atractivas | | x | | |
| | Relaciones laborales y comerciales | | | | |
| 12 | Alta Incidencia factor político en las decisiones comerciales | | | | x |
| | Paz social | | | | |
| 13 | Riesgos en la relación con la comunidad de Palmaseca y Rozo | | | x | |
| 14 | Desempleo | | | | |
| 15 | Existencia de actores y practicas ilegales en la actividad | | | | x |
| | Mano de obra calificada | | | | x |
| 16 | Mano de obra calificada operativa y administrativa | x | | | |
| | Requerimientos legales para el medio ambiente | | | | |
| 17 | Requerimientos legales para el medio ambiente | | | x | |
| | Vías de acceso y canales de comunicación para entrada de materiales y entrega de producto terminado | | | | |
| 18 | Vías de acceso y canales de comunicación para entrada de materiales y entrega de producto terminad | | | x | |
| | Condiciones Económicas | | | | |
| | Tamaño y distribución del mercado objetivo | | | | |
| 19 | Tendencia creciente al consumo de otros licores | | | | x |
| 20 | Tendencia decreciente del Aguardiente en el mercado del Valle del Cauca | | | | x |

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 21 | Potencial de desarrollo del mercado otros Dptos. | | x | | |
| 22 | potencial de desarrollo del mercado internacional | x | | | |
| 23 | mercado maquilas | x | | | |
| 24 | mercado alcohol potable | | x | | |
| 25 | mercado otros productos | x | | | |
| | Comportamiento del ingreso per cápita en el mercado objetivo | | | | |
| 26 | Ingreso per cápita | | x | | |
| | Entorno Tecnológico | | | | |
| | Nivel de tecnología de este tipo de industria en el proceso productivo. | | | | |
| 27 | bajo requerimiento de tecnología de este tipo de industria en el proceso productivo artesanal | | | | x |
| 28 | tecnología para la seguridad e identificación del producto | x | | | |
| 29 | bajo requerimiento de capital para la producción artesanal | | | | x |
| 30 | alto requerimiento de capital para la producción industrial | x | | | |
| | Nivel de Competencia de la industria | | | | |
| | Posibilidad de crecimiento de la participación del mercado | | | | |
| 31 | Alta Posibilidad de crecimiento de la participación del mercado | x | | | |
| | Competencia basada en factores de diferenciación del producto o servicio | | | | |
| 32 | Incremento en la valoración de la diferenciación del producto o el servicio en el mercado | | x | | |
| | Posibilidad de cambios en las tendencias en los hábitos de consumidores | | | | |
| 33 | Posibilidad de cambios en las tendencias en los hábitos de consumidores | | | x | |
| 34 | Concientización ambiental y ecológica por parte del consumidor | | x | | |
| | Dependencia de un segmento o tipo de industria | | | | |
| 35 | Dependencia concentrada de distribución | | | x | |
| | Poder de Negociación con Proveedores | | | | |
| | Insumos con pocos sustitutos y muy importantes para la compañía | | | | |
| 36 | Monopolio de proveeduría de envase de vidrio | | | | x |
| 37 | baja oferta de alcohol extraneutro | | | | x |
| | Poder de Negociación con Clientes compradores y clientes consumidores | | | | |
| | Posibilidad de cambios en las tendencias o necesidades de clientes importantes | | | | |
| 38 | Concentración de clientes en el canal mayorista | | | | x |
| | Productos Sustitutos | | | | |
| | Oportunidad de entrada de sustitutos directos | | | | |
| 39 | Oferta de productos nacionales e importado | | | | x |
| | Entrada de Nuevos Competidores | | | | |
| | Entrada de nuevos competidores al mercado | | | | |
| 40 | Lealtad de consumidores regionales por aguardiente | x | | | |
| 41 | Lealtad de consumidores regionales por rone | x | | | |
| 42 | Baja barrera de entrada de licores por costo | | | | x |

OM: Oportunidad Mayor

Om: Oportunidad menor

Am: Amenaza menor

AM: Amenaza Mayor

MATRIZ EVALUACIÓN EXTERNA

| FACTORES EXTERNOS CLAVES | PESO RELATIVO | VALOR | RESULTADO SOPEADO |
|--|----------------------|--------------|--------------------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| El consumidor está mostrando preferencia por licores como el Ron y vinos a nivel nacional. | 0,1 | 4 | 0,4 |
| El canal tradicional sigue siendo fuerte frente a los supermercados y mayoristas. | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Nuevos convenios inter administrativos están a la apertura de nuevos mercados a nivel nacional e internacional | 0,03 | 4 | 0,12 |
| Monopolio de licor | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Los consumidores buscan nuevas alternativas en el mercado, lo que permite el desarrollo de nuevos productos. | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Los consumidores tienen un alto nivel de asociación con diversión y el consumo de licor. | 0,05 | 4 | 0,2 |
| El aguardiente mantiene el Top of Mind a nivel nacional. | 0,07 | 4 | 0,28 |
| AMENAZAS | | | 0 |
| El consumo de cerveza crece en el Valle. La cerveza representa el 94.7% del mercado nacional. El Valle es el segundo departamento en donde se consume Cerveza. | 0,1 | 2 | 0,2 |

| | | | |
|---|--------------|----------|--------------|
| Los competidores tienen mayor presencia en el canal tradicional y supermercados. | 0,09 | 2 | 0,18 |
| El consumidores del Norte del Valle prefieren cada vez más la marca de aguardiente Antioqueño y Cristal. Son de un alto nivel de recordación y posicionamiento. | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Restricción publicitaria en medios masivos, TV (horarios) y el patrocinio de eventos deportivos | 0,05 | 2 | 0,1 |
| El precio del aguardiente en los últimos 10 años crece el 33%. | 0,1 | 2 | 0,2 |
| El TLC permitirá el ingreso de licores importados a precios muy bajos y competitivos. | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Los problemas de orden público, ley zanahoria, ley semi-seca, inseguridad, entre otros, restringen el consumo de licores. | 0,05 | 2 | 0,1 |
| El Valle posee el índice de contrabando y adulterados más alto del país. | 0,09 | 2 | 0,18 |
| | ————— | | ————— |
| TOTAL | 1,00 | | 2,58 |
| Interpretación del Resultado de La Matriz: | | | |
| El total ponderado 2.58 indica que la ILV esta por encima de la media (2.5) en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas | | | |

| FICHA DE ANALISIS INTERNO | | | | | |
|---------------------------|--|----|----|----|----|
| FORTALEZAS Y DEBILIDADES | | | | | |
| No. | VARIABLES CLAVES | FM | fm | dm | DM |
| | Perspectiva Comercial | | | | |
| | Estrategias de mercadeo | | | | |
| 1 | No existe un Departamento de Investigación y Desarrollo | | | | X |
| | Portafolio de productos y/o servicios | | | | |
| 2 | Proceso de entrega de alcohol inferiores a 3,000 litros | | | | X |
| 3 | Pocos productos | | | | X |
| 4 | Agotados en algunas referencias (ron- tradicional) | | | | X |
| | Diferenciación del producto | | | | |
| 5 | Horarios de despacho extendidos | X | | | |
| 6 | Confiabilidad en el producto por las condiciones de almacenamiento | X | | | |
| 7 | Disponibilidad tecnológica | | | | X |
| | Planeación comercial | | | | |
| 8 | Análisis de la demanda | | | X | |
| | Conocimiento de las necesidades del cliente | | | | |
| 9 | Entrega de licor | | | X | |
| 10 | Entrega de alcohol | | | X | |
| 11 | Contáctenos de la página web | | X | | |
| 12 | Línea de servicio al cliente | | X | | |
| | Imagen corporativa | | | | |
| 13 | Calidad de producto | X | | | |
| | Servicio al cliente | | | | |
| 14 | Fluidez en el proceso para entregar el producto (licor)desde el momento en el que hace el pedido hasta que lo recibe | | | X | |
| 15 | Fluidez en el proceso para entregar el producto (alcohol)desde el momento en el que hace el pedido hasta que lo recibe | | | | X |
| 16 | Reacción a quejas y reclamos | | | X | |
| | Perspectiva Financiera | | | | |
| | Planeación financiera | | | | |
| 17 | Presupuestos | X | | | |
| 18 | Proyecciones | | X | | |
| 19 | Flujos de caja | X | | | |
| 20 | Proyección requerimientos de compra | | X | | |
| 21 | Balance de Producción | | | X | |
| | Estructura de capital | | | | |
| 22 | Endeudamiento | | | | X |
| | Retorno de inversión | | | | |
| 23 | Proyectos de inversión | | | | X |
| 24 | Generar valor a la organización a través de sistemas de información | | X | | |

| | | | | | |
|----|--|---|--|---|---|
| 25 | Evaluaciones de las Inversiones | | | X | |
| | Liquidez, disponibilidad de fondos internos | | | | |
| 26 | Liquidez | X | | | |
| 27 | Aprobación Presupuesto | X | | | |
| 28 | Indicadores de Inventarios | | | | X |
| | Sistema para fijar precios de los productos | | | | |
| 29 | Sistema de calculo costos de producción | X | | | |
| 30 | Margen bruto por unidad | X | | | |
| | Perspectiva de Aprendizaje Organizacional | | | | |
| | Cultura Organizacional | | | | |
| 31 | Unidad personal de planta | | | | X |
| 32 | Nivel de compromiso con programas de mejoramiento | | | | X |
| 33 | Trabajo en equipo | X | | | |
| 34 | Bienestar social | X | | | |
| 35 | Relaciones interpersonales | X | | | |
| 36 | Motivación en el trabajo | | | X | |
| 37 | Ambiente laboral (personas que rodean al trabajador) | | | X | |
| 38 | Ambiente de trabajo (entorno físico o material) | X | | | |
| | Perfil profesional | | | | |
| 39 | Nivel educativo | X | | | |
| 40 | Formación personal | X | | | |
| 41 | Cargos ocupados por personal de alto perfil o personal recibiendo salarios por encima de otros que se encuentran con mayor competencia y/o responsabilidad | | | | X |
| 42 | Ética y Compromiso | X | | | |
| 43 | Competencias laborales | X | | | |
| 44 | Ética y Compromiso | X | | | |
| 45 | Operarios lideres | | | X | |
| 46 | Equipos de Mejoramiento | | | | X |
| | Capacitación y desarrollo del personal | | | | |
| 47 | Estimulo económico para capacitación | X | | | |
| 48 | Personal de sistemas de información capacitado | | | X | |
| 49 | Mejorar el acceso al conocimiento y la investigación | | | X | |
| 50 | Interés en capacitación | | | X | |
| 51 | Personal actualizado tecnológicamente | | | X | |
| 52 | Conocimiento herramientas de mejoramiento continuo | | | X | |
| 53 | Existen técnicas que desarrollen las habilidades del personal | | | | X |
| 54 | Actualización de normalidad legal | | | X | |
| | Compromiso y sentido de pertenencia del personal | | | | |
| 55 | Personal de sistemas comprometido | X | | | |
| 56 | Nivel de compromiso con programas de mejoramiento | | | | X |
| 57 | Sienten la empresa como propia | X | | | |
| 58 | Prima la empresa sobre lo particular | | | | X |
| 59 | Compromiso para el logro de los objetivos | X | | | |
| 60 | Sentido de pertenencia | X | | | |

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| | Rotación del personal | | | | |
| 61 | Admisión de personal (libre nombramiento y remoción) | | | | X |
| 62 | Salidas de personal | | | | X |
| 63 | Traslados de personal dentro de la entidad | | X | | |
| 64 | Plan carrera personal de fabrica | | | | X |
| 65 | Rotación del personal | X | | | |
| | Empoderamiento del personal para toma de decisiones | | | | |
| 66 | Procesos rígidos para toma de decisiones | | | | X |
| 67 | Lideres de proceso productivos | | | | X |
| 68 | Flexibilidad para ejercer diferentes funciones | | | | X |
| | Evaluaciones de desempeño | | | | |
| 69 | Talento Humano competente | X | | | |
| 70 | Manuales de funciones precisos | X | | | |
| 71 | Procedimiento de evaluación | | X | | |
| 72 | Evaluaciones transparentes | | | X | |
| 73 | Amarre de Evaluaciones a programas de DTG | | | X | |
| | Efectividad de la comunicación | | | | |
| 74 | Las herramientas internas y externas establecidas son efectivas | X | | | |
| 75 | Comunicación efectiva de resultados | | | X | |
| 76 | Retroalimentación adecuada a colaboradores | | | X | |
| 77 | Comunicación interna y externa | | | X | |
| | Trabajo en equipo | | | | |
| 78 | Capacidad de trabajar en equipo | X | | | |
| 79 | Liderazgos negativos | | | | X |
| 80 | Cohesión grupal | | | X | |
| 81 | Disposición para trabajo en equipo en producción | | | X | |
| 82 | Equipos de mejoramiento | | | X | |
| | Perspectiva de Procesos | | | | |
| | Estructura organizacional acorde con las necesidades del negocio | | | | |
| 83 | Número de personas | | | X | |
| 84 | Línea de autoridad | | X | | |
| 85 | Espacio físico | | | X | |
| | Diseño y armonización de procesos eficientes | | | | |
| 86 | Rotación de inventarios de producto terminado en el primer semestre | | | X | |
| 87 | Procedimientos establecidos en los procesos | X | | | |
| 88 | Claridad de consulta procesos | | | X | |
| 89 | Estructura de proceso de la Cadena de Abastecimiento | | | | X |
| 90 | Proceso del Sistema de Gestión integral | X | | | |
| 91 | Proceso de Control Interno | X | | | |
| | Sistema de información integrados | | | | |
| 92 | Tecnología biométrica en línea (Casino e Ingreso trabajadores) | | | X | |
| 93 | Sistema MRP | X | | | |
| 94 | Sistema de programación y balanceo de planta | | | X | |
| 95 | Control de planta | | X | | |

| | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|
| 96 | Mantenimiento y consultoría garantizada en los paquetes adquiridos. | | X | | |
| 97 | Integración módulos Contabilidad - cuentas por pagar - presupuesto fiscal - impuestos - libro de direcciones - abastecimiento - comercial/cartera - activos fijos - pagos tesorería - ingresos tesorería - inventarios - producción - mantenimiento. | X | | | |
| | Direccionamiento estratégico | | | | |
| 98 | Cultura del planeamiento estratégico | | | | X |
| 99 | Sistema de administración de riesgos | | X | | |
| 100 | Divulgación del plan estratégico | | X | | |
| 101 | Indicadores de gestión | | | | X |
| 102 | Proyecciones a mediano y largo plazo producción | | | | X |
| | Políticas claras y consistentes con las necesidades del negocio | | | | |
| 103 | Establecer el uso de Buenas Prácticas | | | | X |
| 104 | Mejorar el Servicio a los Usuarios y Aumentar la Satisfacción del Usuario | | | | X |
| 105 | Normas Sobre el uso de los Sistemas de Información | | | | X |
| 106 | Programa de lucha contra adulterado | | | | X |
| | Sistema de información gerencial | | | | |
| 107 | Implementación BI Informática Gerencial | | | X | |
| 108 | Plan de Contingencia | | | X | |
| 109 | Indicadores de gestión que generen acción | | | X | |
| 110 | Reportes en línea de Gestión de producción | | | X | |
| | Funciones y responsabilidades claramente definidas | | | | |
| 111 | Personal de Sistemas Conoce y aplica el Manual de Funciones de Cada Cargo | | X | | |
| 112 | Flexibilidad en desempeño de funciones | | X | | |
| 113 | Claridad en las responsabilidades | | X | | |
| | Toma de decisiones | | | | |
| 114 | Agilidad en toma de decisiones | | | | X |
| | Infraestructura tecnológica | | | | |
| 115 | Buena capacidad instalada para abordar demanda | X | | | |
| 116 | Buena tecnología en la operación | X | | | |
| 117 | Adquisición, implementación y mantenimiento de tecnologías | X | | | |
| 118 | Deterioro Antena Telecomunicaciones | | | X | |
| 119 | Actualización Planta Telefónica Voz IP | | | X | |
| 120 | Sistema de control de calidad en el proceso | | X | | |
| 121 | Sistema de trazabilidad de producción | | | X | |
| | Sistema de control de gestión | | | | |
| 122 | Indicadores generadores de acciones | X | | | |
| | Desarrollo de los proyectos | | | X | |
| 123 | Implementación sistema de seguridad perimetral | | | X | |
| 124 | Agilidad en la ejecución de proyectos | | | | |
| | | | | | |

FM: Fortaleza Mayor

fm: fortaleza menor

dm: demanda menor

DM: Demanda Mayor