|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS** | | | **Código:** | | SDGE -01 |
|  | | | | | |
| **UNIÓN CUBA-PETRÓLEO** | | | **Revisión:** | | 03 |
|  | | | | | |
| **MANUAL DE ORGANIZACIÓN.** | | | **Página:** | | 1 de 18 |
|  | | | | | |
| **SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL EN CUBALUB.** | | | | | |
|  | | | | | |
| **Título:** | | | | | |
| **PROYECCIÓN ESTRATÉGICA** | | | | | |
|  | | | | | |
| **OBSERVACIONES:** | | | | | |
| La Proyección Estratégica constituye un pilar para la Mejora Continua de los resultados, permite estudiar la realidad actual, para precisar factores esenciales que tienen base objetiva para expresarse en un futuro dado; e identificar rutas de desempeño, estudiarlas, validarlas, preparar condiciones básicas e implementarlas a determinado plazo. | | | | | |
|  | | | | | |
|  | **Nombres y Apellidos** | **Cargo / Organización** | | **Firma y Fecha** | |
| **Elaborado por:** | Guadalupe Puig Domínguez | Especialista B en Gestión Documental. (Organización.) | | 14/05/2021 | |
| **Revisado por:** | Lourdes Rodríguez Morales. | Directora de Gestión de Capital Humano.  CUBALUB. | | 14/05/2021 | |
| **Aprobado por:** | Juan Valdés Valido | Director General CUBALUB | | 14/05/2021 | |

**Introducción.**

1. Proyección estratégica. Concepto.
2. Etapas de la proyección estratégica.
3. La Visión país
4. Los ejes estratégicos del Plan 2030.
5. La tarea ordenamiento.

**Desarrollo.**

El creciente nivel de incertidumbre sobre el futuro “estado de cosas” obliga a los empresarios estudiar la realidad actual, para precisar factores esenciales que tienen base objetiva para expresarse en un futuro dado; e identificar rutas de desempeño, estudiarlas, validarlas, preparar condiciones básicas e implementarlas a largo plazo eso es ¨Proyección Estratégica¨

Lo que es igual a Mejora Continua.

**Situación Actual:**

* Persisten tensiones financieras y retos.
* Recrudecimiento del bloqueo económico y financiero
* Impacto de la Pandemia Covid 19.

**Premisas Decisivas:**

* Incremento de la producción nacional que sustituya importaciones.
* Lograr financiamiento necesario que garantice la compra de las materias primas y envases para cumplir las demandas de surtidos planificados.

**Ejes Estratégicos:**

* Seguimiento a la recuperación de las capacidades en la UEBP Habana.
* Explorar todas las variantes posibles de proveedores con opciones de financiamiento que puedan cumplir dicha condición.

**Perfil General**

La Empresa Cubana de Lubricantes fue constituida por la Resolución No. 104 del Ministro de la Industria Básica del 7 de julio de 1995 con el objetivo de concentrar en una empresa la actividad estatal relacionada con la producción y comercialización de los lubricantes. Su Oficina Central está ubicada en Vía Blanca y Belot. Refinería ¨Ñico López¨. Municipio Regla. La Habana.

**Acuerdo del Comité Ejecutivo.**

El Perfeccionamiento Empresarial de CUBALUB, fue aprobado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros mediante el acuerdo No. 4429 de fecha 24 de mayo del 2000.

La empresa es atendida por la Unión CUPET perteneciente al Ministerio de Energía y Minas. MINEM.

Por Resolución No. 25 de fecha 7 de febrero de 2018 del Ministerio de Economía y Planificación, fue aprobado el Objeto Social de la empresa cubana de lubricantes, CUBALUB; siendo este.

1. Producir y comercializar aceites básicos, aditivos de combustibles, grasas, aceites lubricantes y no lubricantes; así como productos conservantes y especiales

Por Resolución /46 de 2021 se aprueban como actividades derivadas del Objeto social eventuales que eviten la paralización de la producción y los servicios y de apoyo a CUBALUB y son las siguientes.

1. Prestar servicio de maquila.
2. Brindar servicios de aprovisionamiento de buques y/o embarcaciones de aceites básicos, aditivos de

combustibles, aceites y grasas lubricantes, aceites no lubricantes y productos conservantes y especiales

3. Comercializar de forma mayorista recursos y materiales contenidos en sus existencias que sean necesarios para la continuidad de proceso productivo a las entidades de la economía nacional según nomenclatura aprobada.

4. Comercializar recursos ociosos y de lento movimiento.

5. Comercializar los desechos generados de procesos productivos y de prestación de servicios que no puedan ser reutilizados dentro de la propia entidad.

6. Brindar servicios de almacenamiento.

***Reflexión Estratégica***

**Misión:** Satisfacer la demanda de Lubricantes del cliente, con alto nivel competitivo, para preservar la vida útil de su equipamiento.

**Visión:** Consolidar el Liderazgo en el mercado nacional del lubricante y extenderlo al área del Caribe.

**Valores:**

Enfoque al cliente**:** Conjunto de acciones orientadas a satisfacer las demandas del cliente, brindando una atención personalizada, mediante una actitud proactiva que satisfaga sus expectativas.

Profesionalidad**:** Contar con personal competente para el desempeño del cargo, que permita alcanzar los objetivos de la organización.

Compromiso**:** Conducta que implica motivación y entrega hacia el logro de las metas de la organización.

**Estructura Organizativa de la Empresa.**

La Empresa Cubana de Lubricantes desde la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial el 24 de mayo del 2002 hasta la fecha ha adoptado diferentes estructuras organizativas, con el objetivo de dar respuesta a las necesidades del proceso productivo. En la Dirección de Gestión de Capital Humano se encuentran archivados las plantillas de cargos y resumen de la Oficina y Central, UEB Productoras y UEB Comerciales. Po su parte los Registros de Trabajadores están archivados de conjunto con la documentación legal de la empresa. En la actualidad la estructura es la siguiente:

**Áreas de Regulación y Control.**

1. Dirección General.
2. Dirección Contable Financiera
3. Dirección de Gestión de Capital Humano.
4. Dirección de Operaciones.
5. Dirección Comercial.
6. Dirección Técnica.
7. Dirección de Compra y Almacenes.

**Áreas de Producción de Bienes y Servicios.**

1. UEB Productora Habana.
2. UEB Productora Santiago de Cuba.
3. UEB Comercial Pinar del Río.
4. UEB Comercial La Habana.
5. UEB Comercial Matanzas.
6. UEB Comercial Villa Clara.
7. UEB Comercial Cienfuegos.
8. UEB Comercial Sancti Spíritus.
9. UEB Comercial Ciego de Ávila.

10. UEB Comercial Camagüey.

11. UEB Comercial Las Tunas.

12. UEB Comercial Holguín.

13. UEB Comercial Granma.

14. UEB Comercial Guantánamo.

15.UEB Comercial Isla de la Juventud.

16.UEB Comercial Santiago de Cuba.

***Unidades Estratégicas de Negocios(UEN)***

UEN 1: **Producción**

UEN 2: **Comercialización.**

* **Corriente arriba**: Comprende los procesos productivos, abarca la comercialización.
* **Corriente intermedia**: Abarca los procesos de movimiento y almacenaje desde los puntos de origen hasta los clientes finales en las diferentes formas y modalidades: automotriz o soporte logístico de la empresa.

**Factores clave de éxito (FCE)**

Los factores claves del éxito son:

**Capacidad Tecnológica**. Atribución a la que responde: Calidad

**Integración de Procesos**. Atribución a la que responde: Precio

**Orientación Estratégica**. Atribución a la que responde: Sostenibilidad

**Medio Ambiente y Seguridad Industrial**. Atribución a la que responde: Sostenibilidad

**Fiabilidad**. Atribución a la que responde: Seguridad

En el mapa de procesos de la empresa se detallan los procesos estratégicos que permiten integrar las diferentes áreas de trabajo, evaluando el contexto de la organización, valorando las Necesidades y expectativas de las partes interesadas, se trabaja sistemáticamente en la medición análisis y mejora dándole seguimiento a los Resultados del SGC y retroalimentación para lograr la satisfacción de los clientes

En el caso del mapa de suministro se detalla el sistema de trabajo aprobado para lograr cumplir con la demanda de los clientes.

**Mapa de Proceso**

**Economía**

**Medición, análisis y mejora**

**Comercial**

**Operaciones**

**Producción**

**Compras y Almacenes**

**Laboratorio**

**Técnico**

**Capital Humano**

**Contexto de la organización**

**Requisitos del cliente**

**Necesidades y expectativas de las partes interesadas**

**Productos y servicios**

1

2

3

**Satisfacción de los clientes**

**Resultados del SGC y retroalimentación**

**Matriz DAFO**

|  |  |
| --- | --- |
| **FACTORES INTERNOS** | **FACTORES EXTERNOS** |
| **DEBILIDADES** | **AMENAZAS** |
| Tecnología industrial obsoleta y envejecida en ambas Plantas Productoras que impactan negativamente en los costos y productividad del trabajo. | Existencia de proveedores de lubricantes competitivos, con imagen estable y reconocida internacionalmente. |
| Envejecimiento del parque automotor y baja disponibilidad técnica, lo que provoca la insuficiente capacidad de la red de distribución de los productos y el incumplimiento de las exigencias del mercado. | Alta dependencia en la actividad logística del transporte contratado para transportar productos. |
| Incumplimiento de contratos por terceros en trabajos tecnológicos. |
| Inestabilidad en la existencia de los productos a comercializar que provoca la insatisfacción de la demanda de los clientes. | Demanda irreal a partir de las solicitudes de los clientes. |
| Envejecimiento del personal en puestos claves y personal de nuevo ingreso sin preparación técnica. | Inestabilidad de suministros de reactivos, consumibles de laboratorio, piezas de repuestos de equipos y materias primas. |
| Deterioro del equipamiento de los laboratorios y de la capacidad analítica que afecta el aseguramiento de la calidad del producto final. | Poca disponibilidad de proveedores de envases en el país. |
| Falta de autonomía empresarial (imposibilidad de realizar modificaciones de precios, transacciones comerciales sin mediación de terceros, incremento de productos afines, etc.). | Limitaciones que provocan el bloqueo, la crisis económica mundial y la nueva pandemia del COVID Falta de planes de contingencia, preparación y acciones de enfrentamiento. |
| Ausencia de una Licencia de Importación lo que aumenta la demora del proceso de gestión Comercial, los gastos y la disposición oportuna de productos. | Asignación de combustible por debajo de la demanda solicitada. |
| Producción enfocada a existencia de materias primas y no a lo real demandado (trabajo enfocado al cumplimiento del objeto social y no a la satisfacción del cliente). | Limitada aprobación de Planes de Inversiones por los niveles superiores. |
| Alta preparación técnica en la aplicación de productos que no se comercializa como un servicio más. | Disminución de acciones de preparación externas que permitan la homologación de nuestros técnicos en aplicación. |
| **FORTALEZAS** | **OPORTUNIDADES** |
| Capital Humano altamente calificado y con experiencia en la actividad de lubricantes. Creada en la entidad una Cultura por valores y alto sentido de pertenencia. | Cambios en la política económica del país que puedan favorecer la gestión empresarial. |
| Política de gobierno que favorece el uso de los productos CUBALUB. |
| Laboratorios de Control de las Plantas con equipamiento moderno que los colocan en una mejor condición para enfrentar las exigencias del mercado. | Posibilidad de asociación con compañías extranjeras para el desarrollo de negocios conjuntos de distintos alcances. |
| Certificado el Sistema de Gestión de la Calidad, así como el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, con alcance a la producción y comercialización. | Existencia de un mercado necesitado de lubricantes en el área de Centroamérica y el Caribe, para la exportación de nuestros productos. |
| Productos de nuevo desarrollo, certificados por productores de motores reconocidos y de prestigio internacional. | Posibilidad de aumentar la cartera de clientes de la empresa. |
| Captación de nuevos clientes, provenientes de la competencia. |
| Clientes estratégicos satisfechos que se interesan en la compra de productos CUBALUB. | Desarrollo de nuevos productos de calidades acordes al equipamiento que están en el país. |
| Servicios de venta que incluye la asistencia técnica gratuita | Alquiler de almacenes a otras entidades que permitan el aprovechamiento de las capacidades instaladas. |
| Ofertas de productos con precios competitivos en el mercado del lubricante y reconocida calidad nacional e internacionalmente | Diversificación de envases y nuevos formatos de comercialización. |
| Alternativas comerciales para la venta de productos (venta a granel, servicio al momento, venta en CUPET, etc.). |
| Ampliación del objeto social (fabricación de productos diferentes, afines a nuestra actividad). |

***Mecanismo de sinergia y valor***

1. **Recursos (tangibles e intangibles)**

* Operaciones de comercio exterior relacionadas con la importación de bienes, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de comercio exterior y la inversión extranjera.
* Servicios integrados de ingeniería y proyectos.
* Servicios informáticos, diseños, programación, instalación, soporte técnico y Mantenimiento.

Suministro de productos importados y adquiridos en el territorio nacional.

* Ejecución de programas, proyectos de investigación, desarrollo e innovación tecnológica y asesoría técnica especializados en materia de lubricantes.

1. **Actividades de la cadena del valor**

* Transportación de lubricantes y derivados por pailas y camiones.

1. **Competencias**

* Preparación de fuerza de trabajo.

***Opciones Estratégicas.***

1. Crecimiento
2. Relaciones (Alianzas estratégicas).
3. Consolidación Organizacional.

***Marco Estratégico de CUBALUB.***

El marco estratégico es una herramienta de gestión que organiza y orienta estratégicamente las acciones de la empresa, incluye los componentes del direccionamiento estratégico es decir el quehacer institucional y están alineados en su Plan de Desarrollo y lo componen, la misión, visión, política de calidad, objetivos estratégicos entre otros, por lo que en él se definen un plan de tareas y actividades por un periodo determinado evaluándolo sistemáticamente

Nuestro marco estratégico se desarrolla bajo un sistema de control desde la visión, misión y valores el cual da paso al diagnóstico estratégico evaluado por la matriz DAFO y donde se tienen en cuenta los escenarios en los que se desarrolla la empresa creando una Estrategia de Crecimiento y con un plan de acciones dará paso a la Estrategia de Consolidación Organizacional donde los criterios de medidas de los Objetivos Estratégicos y los Objetivos de Trabajo Anuales responden al cumplimiento de nuestra misión como empresa generando un cambio cultural favorable.

***Estrategia de crecimiento.***

Es el pilar fundamental del marco estratégico de CUBALUB, se basa en la optimización de los costos de producción para ampliar los márgenes su principal indicador está orientado a la eficiencia y a la Innovación Tecnológica, también a lograr mayores niveles de actividad, así como obtener el financiamiento necesario que garantice la compra de las materias primas y envases para cumplir las demandas de surtidos planificados y poder así obtener mayores niveles de ingresos por ventas y en igual relación continuar perfeccionando la redistribución del trabajo de la empresa.

La opción estratégica de crecimiento se organiza en los ejes estratégicos de:

* Producción.
* Comercialización.

**Objetivos Estratégicos 2021-2023**

1. Satisfacer oportunamente el suministro de lubricantes y grasas de calidad a los clientes con precios competitivos**.**
2. Consolidar un sistema comercial eficaz con un servicio de post venta y asistencia técnica de calidad.
3. Incrementar la presencia oportuna en el mercado de los lubricantes de alto nivel de calidad en los tipos de envases requeridos por los clientes.
4. Dotar a la empresa de los recursos humanos competentes en el momento oportuno, con vista a garantizar los programas de transformaciones futuras de la actividad de los lubricantes.
5. Lograr la participación en el mercado internacional del área mediante la exportación de productos de alto nivel de calidad.
6. Participar activamente en los siguientes negocios internacionales:

* AEI CCSA- LAAPSA para la producción de especialidades en la UEB Productora de Lubricantes de Santiago de Cuba.

**Estrategia de Consolidación Organizacional según Objetivos estratégicos.**

La Estrategia de Consolidación Organizacional que soporta la opción estratégica de crecimiento se rige por el Decreto 281(Anotado y Concordado), Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección Y Gestión empresarial.

Está encaminada a garantizar la implantación de dicho sistema en la empresa para lograr un significativo cambio al interior de la misma en función de cumplir su misión y alcanzar la Visión con los lineamientos del PCC afines como documento rector.

**Los objetivos estratégicos estarán:**

**Orientados a: Capital Humano.**

* Contar con el Capital Humano requerido por la estrategia.
* Fortalecer la gestión del capital humano que asegure la efectividad de los procesos de la cadena de valor, con líderes y trabajadores competentes, comprometidos y con el desempeño requerido por la estrategia.

Las acciones vinculadas a este objetivo estratégico deben:

* Impulsar el desarrollo de la fuerza laboral, mediante acciones para mejorar el clima y el bienestar de los trabajadores; asegurar una mayor capacidad para ejecutar la estrategia y obtener los resultados que acerquen a la organización al cumplimiento de su misión y visión.
* Garantizar la efectividad y aseguramiento de la transferencia de conocimiento y el desarrollo de competencias técnicas para aumentar la capacidad de lograr resultados.
* En relación con las competencias, gestionar el desempeño individual, buscando el fortalecimiento del desempeño organizacional, la calidad y la fiabilidad del proceso de gestión de capital humano.
* Incrementar la productividad del trabajo, reducir los costos, elevar los niveles de producción o servicios con la calidad requerida, el aprovechamiento de la jornada de trabajo, el compromiso y otros que eleven la eficiencia de la organización, con la aplicación de los sistemas de pago que acrecienten la motivación y permitan la retención de los trabajadores.
* Fortalecer la cultura organizacional, basada en valores, que asegure los procesos de comunicación, para generar el entendimiento común de la estrategia a todo nivel, y aumentar la credibilidad de la organización y los líderes.
* Fortalecer la gestión del cambio, atendiendo a las demandas del Sistema de Gestión empresarial, para dinamizar las estrategias organizacionales.
* Capacitar a los cuadros y sus reservas como gestores del cambio y de equipos de alto desempeño.
* Asegurar la captación, preparación, retención y remuneración del Capital Humano en correspondencia con los resultados, complejidad y nivel de responsabilidad asumidos.

**Orientado a: Gestión Comercial.**

* Consolidar un sistema comercial eficaz con un servicio de post venta y asistencia técnica de calidad.
* Incrementar la presencia oportuna en el mercado de los lubricantes de alto nivel de calidad en los tipos de envases requeridos por los clientes.

Las acciones vinculadas a este objetivo estratégico deben:

* Fortalecer la innovación, el desarrollo tecnológico y asegurar el conocimiento.
* Garantizar un importante componente técnico que tienen que cumplimentar los productos que se comercializan, así como, disponer de productos homologados internacionalmente por los fabricantes de equipos.
* Brindar un servicio técnico adecuado a sus clientes que incluya: Estudio de Racionalización de Surtidos de Productos que permitan evaluar la relación costo Beneficio de los Clientes.
* Desarrollar nuevas calidades de lubricantes que respondan a requerimientos específicos de los equipos en explotación desarrollando una gestión integral y cultural de la información.

**Orientado a: Relaciones de Alianzas.**

* Posibilidad de asociación con compañías extranjeras para el desarrollo de negocios conjuntos de distintos alcances.

Las acciones vinculadas a este objetivo estratégico deben:

* Posibilitar la participación activa en diferentes negocios internacionales con la AEI CCSA- LAAPSA para la producción de especialidades en la UEB Productora de Lubricantes de Santiago de Cuba.

**Competencias Organizacionales.**

**Competencias y Dimensiones**

Orientación a la mejora continua y Calidad.

* Los trabajadores de la empresa poseen y desarrollan las competencias laborales que les permiten desempeños profesionales superiores.
* Se estimula la innovación y la creatividad en función de alcanzar los objetivos organizacionales.
* Se introducen mejoras tecnológicas según necesidades.
* La empresa tiene certificados los SGC, SST, SMA manteniendo los estándares necesarios.

**Compromiso con la seguridad y salud del trabajo y con la protección medioambiental**

* Cumplimiento estricto de la legislación vigente respecto a la SST y al cuidado del medio ambiente.
* Los directivos y trabajadores se capacitan y actualizan sistemáticamente en materia de SST y Medio ambiente.
* Existe una cultura de prevención de los accidentes laborales.
* Integración del sistema empresarial con las comunidades para la protección del medio ambiente

**Profesionalidad**

* Un alto nivel técnico.
* Profundo dominio del área de trabajo.
* Capacidad para la solución de problemas.
* Asimilación de nuevas tecnologías.
* Actuación ética.
* Competencias para el trabajo en equipo.

**Cambio cultural**

El cambio se precisa en los siguientes componentes de la cultura:

* Estructura organizativa.
* Posición ante problemas.
* Sistema de Dirección.
* Liderazgo.
* Posición ante los errores.
* Posición ante la calidad.
* Posición ante la capacitación.
* Comunicación organizacional.
* Posición ante el cambio.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Elementos de la cultura** | **Estado actual** | **Estado deseado** |
| Estructura organizativa | Jerárquica funcional/piramidal alargada y vertical. Con tendencia centralizadora y estática. | Matricial, aplanada, dinámica y cercana al cliente, que facilite el trabajo por proyectos |
| Posición ante los problemas | La tendencia mayor es a reaccionar ante el problema una vez presente el mismo, pero existe una creciente proyección hacia la previsión de problemas vitales para el futuro del sistema empresarial.  El proceso de solución de los mismos se asienta en la estructura organizativa y las responsabilidades derivadas de ella, con el empleo, en casos de problemas complejos, de equipos, comisiones o comités para solucionarlos. | Consolidar la proyección hacia la previsión de problemas vitales para el futuro del sistema empresarial. |
| Sistema de Dirección | Basado en Regulaciones jurídicas y procedimientos, con el empleo creciente de la Dirección por objetivos y la Planificación Estratégica. | Afianzar la Dirección por Objetivos basada en valores y la Gestión Estratégica. |
| Uso de la autoridad (liderazgo | Existe un predominio del poder, el control, la disciplina y el liderazgo autocrático, el cual centraliza la toma de decisiones con determinadas oportunidades de participación, en los diferentes niveles de la estructura organizativa.  En un mismo nivel de jerarquía existe mayor descentralización, consultas y búsqueda de consensos. | Generalizar, a todos los niveles jerárquicos, la descentralización, la participación activa de todos los trabajadores en la toma de decisiones, las consultas y la búsqueda de consensos. |
| Posición ante los errores | Tendencia a penalizar por los errores que se cometen, advertencia ante posibles errores. Tendencia a no exponer los errores.  En algunos casos se generaliza la información en el sistema, lo cual puede valorarse como aprendizaje del error. | Generalizar la creencia del error como oportunidad de mejora, de crecimiento y ajuste en el sistema. |
| Posición ante la calidad | Se priorizan las inspecciones y el control del proceso, se aspira a la Calidad necesaria.  Se observa en algunos procesos del sistema una atención a la I+D y la búsqueda de la Calidad deseada. | Consolidar en el sistema la atención a I+D y la búsqueda de la calidad deseada. |
| Posición ante la Capacitación | Con alguna frecuencia es formal, orientada a cumplir con los procedimientos.  Se prioriza la capacitación fuera del puesto de trabajo. | Alinear la capacitación con las competencias laborales. Asumir la formación como una inversión, no como un gasto. Aumentar la tendencia a la capacitación en el puesto |
| Comunicación organizacional | Las informaciones, en muchos casos, no se dan a conocer de forma oportuna y por los canales formales, lo que da lugar al uso de canales informales, con objetivos no previstos para los mismos.  La comunicación descendente no llega con la inmediatez necesaria a todos los interesados y es solo a través de la estructura piramidal.  Tendencia a transmitir información por fuera del sistema interno de la organización, lo cual provoca que llegue a la alta dirección distorsionada y con intención de terceros. | Garantizar que la información, en el sistema empresarial, fluya oportunamente y se encuentre asequible en todos los niveles de la organización.  Lograr niveles superiores de efectividad en los canales de comunicación existentes en la organización.  Prestar atención a los cambios estructurales necesarios (enunciados en el punto 1 de esta Tabla) para que se minimice la distorsión de la información. |
| Posición ante el cambio | Mayormente Reactiva, existe una menor tendencia a trabajar con previsión, teniendo en cuenta la evaluación del entorno.  Fuerte resistencia a los cambios estructurales impulsados centralmente, con enfoque en los intereses locales. | Lograr una posición Proactiva y previsora basada en una evaluación objetiva del entorno. |

**Cambio en los sistemas de monitoreo**

Los sistemas de monitoreo y control, que soportan las dinámicas estratégicas, se basan en la implementación del SDGE, que sienta las bases para lograr la eficiencia y eficacia en la gestión integral de los procesos.



**Líneas de trabajo.**

* El Director general de CUBALUD tiene establecido, dentro de sus funciones y facultades declarar la Misión, Visión, Valores de la Organización y Estrategias corporativas.
* Se elaboran los Planes Anuales de Actividades y los Objetivos de Trabajo, en correspondencia con la Proyección estratégica de la organización y con los Lineamientos del Partido.
* Con una frecuencia trimestral, se revisa su cumplimiento ante el Consejo de Dirección.
* Para el control y monitoreo se realizan los planes de trabajo mensuales (a nivel de O/C y UEB) y los planes de trabajo individuales; los cuales se alinean con las estrategias organizacionales.
* La revisión de la Proyección estratégica, si no se producen cambios drásticos en el entorno, se realiza en el mes de noviembre para ajustar, si se requiere, los Objetivos del año próximo.

**Necesidades de cambio en los sistemas de información como soporte de las dinámicas estratégicas elegidas.**

Los sistemas de información, que soportan las dinámicas estratégicas, responden al Flujo siguiente.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Información | Origen | Destino | Periodicidad |
| Objetivos de trabajo | Direcciones Funcionales, Directores UEB | Esp. Organización | Anual (noviembre para revisión análisis y discusión. Aprobación Diciembre). |
| Plan de Actividades Anual | Direcciones Funcionales, Directores UEB | Esp. Organización | Anual (aprobación por el Director General). |
| Enviar Plan de Trabajo y cumplimiento del Director General a CUPET | CUBALUB | Dirección de Capital Humano. Jefe del grupo Organización CUPET | Mensual(aprobación del Director General de CUPET) |
| Recepción de Planes de trabajo individuales | Direcciones Funcionales, Directores UEB | Esp. Organización | Mensual(aprobación por el Director General). |
| Puntualización de las tareas del mes | Direcciones Funcionales | Esp. Organización | Mensual (aprobación en el último Consejo de Dirección. |
| Cumplimiento de las actividades del plan de trabajo quincenal a CUPET | CUBALUB | Dirección de Capital Humano. | Jefe del grupo Organización CUPET |
| Chequeo del cumplimiento de los objetivos de trabajo | Direcciones Funcionales, | Director General | Trimestral(aprobación por el Consejo de Dirección. |

**Plantilla de Cargos: 495 plazas**

**Oficina Central: 87 plazas**

**UEB Productoras: 217plazas**

**UEB Comerciales: 191 plazas**

**Adiestrados sin plazas. 3**

**DIRECCIÓN GENERAL**

**26**

**DIRECCIÓN DE GESTION DE CAPITAL HUMANO**

**(1 adiestrada sin plaza).**

**8**

**DIRECCIÓN TÉCNICA**

**10**

**DIRECCIÓN CONTABLE-FINANCIERA**

**12**

**DIRECCIÓN DE OPERACIONES**

**7**

**DIRECCION COMPRA Y ALMACENES**

**13**

**DIRECCIÓN COMERCIAL**

**11**

**UEBP HABANA**

**118**

**UEBC**

**PINAR DEL RÍO**

**13**

**UEBC**

**VILLA CLARA**

**17**

**17**

**UEBC SANCTI SPÍRITUS**

**13**

**UEBC MATANZAS**

**(1 adiestrado sin plaza).**

**12**

**UEBP SANTIAGO DE CUBA**

**(1 adiestrado sin plaza)**

**99**

**UEBC HABANA**

**26**

**UEBC CIENFUEGOS**

**14**

**UEBC**

**ISLA DE LA JUVENTUD**

**7**

**UEBC SANTIAGO DE CUBA**

**11**

**UEBC GRANMA**

**15**

**UEBC HOLGUIN**

**14**

**UEBC**

**LAS TUNAS**

**11**

**UEBC**

**CIEGO DE AVILA**

**13**

**13**

**UEBC CAMAGÜEY**

**16**

**UEBC GUANTÁNAMO**

**9**

**Principales dificultades asociadas a la estructura actual que le impiden dinamizar las estrategias elegidas**

* Interferencia en las descripciones de las funciones y responsabilidades de las direcciones y grupos de la Oficina Central.
* Desbalances de carga y capacidad entre las áreas de la Oficina Central.
* Inequidad en la retribución en función de la complejidad y la responsabilidad del trabajo.
* Dificultades en la Comunicación Organizacional.

**Beneficios esperados:**

* Optimizar las estructuras y plantillas de la empresa.
* Garantizar la fluidez, oportunidad y asequibilidad de la información en todos los niveles de la organización.
* Reducir personal en áreas de regulación y control.
* Optimizar la estructura de la Oficina Central.
* Reducir los costos y elevar la eficiencia del sistema en su conjunto.
* Garantizar una adecuada comunicación organizacional.

**Resultados de la Tarea Ordenamiento.**

El pago del anticipo salarial a los trabajadores a partir del día 23 de diciembre del 2020; los nuevos salarios en Ordenamiento, según lo indicado en la Res. 29/2020 del MTSS. El Crédito puente como financiamiento solicitado y recibido del BANDEC para garantizar el pago del anticipo y el incremento salarial tuvieron un impacto favorable en el salario promedio, creciendo en 3,2% con relación al 2020.

Se actualizaron los precios y tarifas descentralizados a aplicar por la empresa según el índice aprobado para la empresa en las bases normativas de las Res.324 /2020 y Res.313 /2020 ambas del MFP; así como las indicaciones dadas por el OSDE de aplicar los índices de precios tal y como están aprobados durante el primer trimestre y para el segundo semestre se aplicó de igual forma el coeficiente máximo aprobado, cumpliendo lo establecido en la Res.337/21del MFP. Con ello las producciones de lubricantes fueron valoradas en correspondencia con la clase económica a la cual pertenece la empresa que produce; comercializa; y presta los servicios de producción de los lubricantes en Cuba y considerando la tasa de cambio aplicada en la unificación monetaria y cambiaria de 1USD=24CUP.

La actualización de los precios para las producciones de lubricantes y la utilización de los inventarios y reservas de materias primas adquiridas antes del ordenamiento, tuvieron un efecto de crecimiento en el resultado económico que obtuvo la entidad durante el año, capaz de absorber la subida del precio de las materias primas fundamentales de importación y que constituyen más del 80% de los costos de las producciones de los lubricantes en Cuba. En estos momentos el gasto de las materias primas ya no puede ser cubierto por el precio de venta actual. Y como solución se pretende a partir del segundo trimestre del 2022, aplicar lo establecido en el RESUELVO cuarto la Res.337/21del MFP.

Para mitigar el efecto del proceso ordenamiento en el Flujo de caja de la empresa y efectuar el pago del contravalor de las materias primas fundamentales de importación, durante el primer trimestre del 2021, se dispuso de un crédito puente para capital de trabajo.

Como la contratación de los aceites básicos y gran parte de los aditivos se ofrece por los proveedores mediante carta de crédito la cual debe estar disponible antes de la carga de uno a dos meses antes de la fecha del arribo; el crecimiento de los precios de las materias primas; el efecto del bloqueo y la situación económica mundial, hacen que las materias primas para la producción de lubricantes, todas importadas incrementen sus costos de forma exponencial. Estos factores implicaron la necesidad de solicitar y ampliar la línea de crédito lograda con el Banco durante el 2021.

Implementación de la retención de liquidez por las ventas de la empresa a determinados sectores que operan con liquidez y en la ZEDM; a partir de la emisión de la Res.115 del 2020 emitida por el MEP y la Res. 153/2020 también del MEP.

A partir del crecimiento previsto en el aporte por el rendimiento de la inversión estatal para el 2022 se plantea un crecimiento en el salario promedio de la empresa en correspondencia con el mismo. Según lo establecido por el Decreto Ley 53.