

# **Proyección Estratégica 2021-2030**

### **Composición del Ejercicio Estratégico**

#### Planificación Estratégica

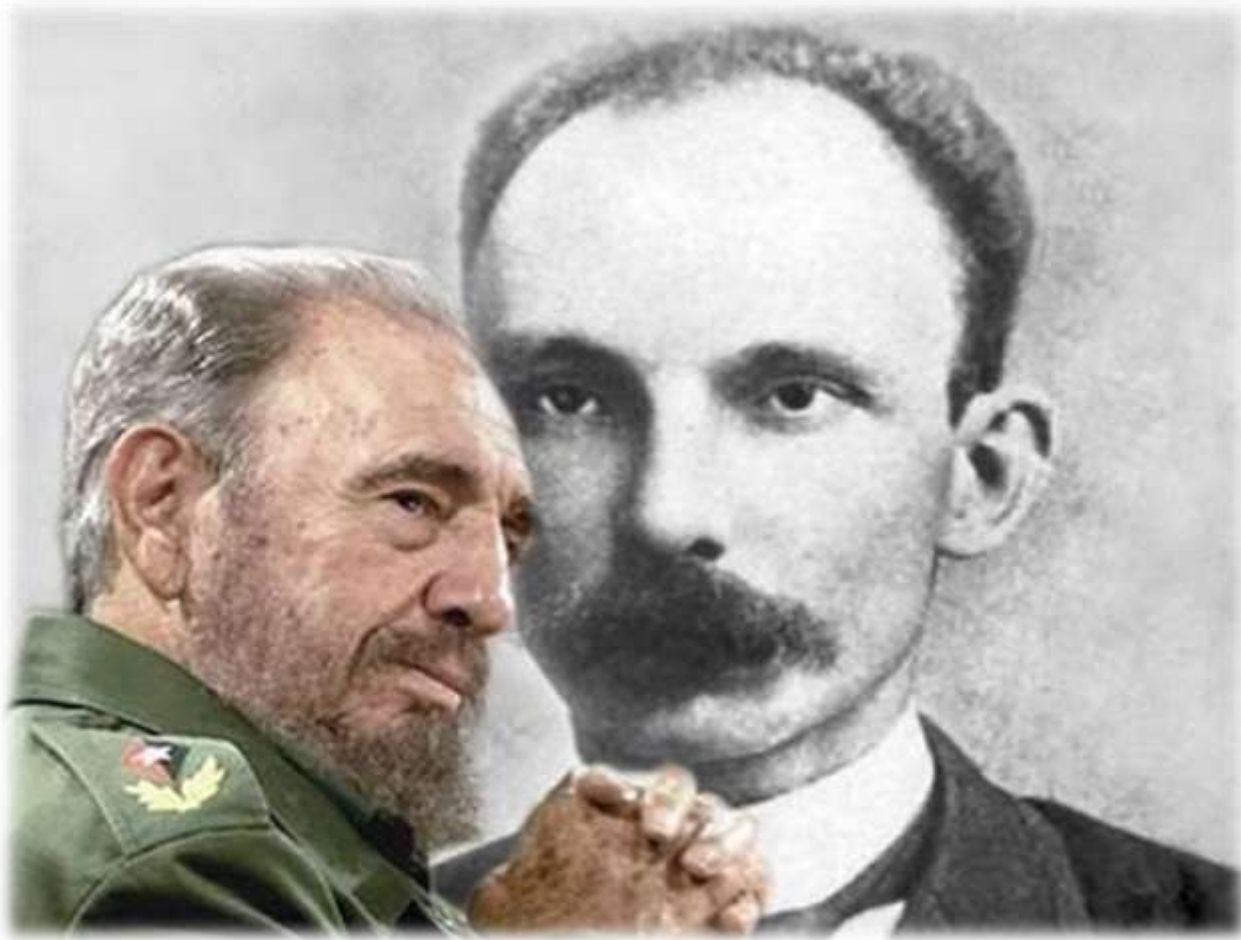
- Consejo de Dirección y especialistas.

#### Grupo Técnico:

- Yudit Rodríguez Concepción, Directora General.
- Marai Fernández Pérez, Directora Adjunta.
- Carlos Peña Velázquez, Director de Investigación Desarrollo e Innovación.
- Nubia Cueto Zaldívar, Directora de Calidad.

## **Contenido**

<b>I- Identificación de la Proyección Estratégica .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1-Soportes de la Proyección Estratégica .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2-Breve reseña histórica de la organización .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3-Principios generales que rigen la Proyección Estratégica .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4- Alcance .....</b>	<b>5</b>
<b>II-Diagnóstico-Pronóstico .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1- Sistemas de valores .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2-Habilidades directivas a desarrollar .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3-Cultura e identidad corporativa .....</b>	<b>7</b>
<b>2.4-Escenarios alternativos posibles .....</b>	<b>8</b>
<b>2.5- Factores críticos de incidencia .....</b>	<b>10</b>
<b>2.6-Desafíos .....</b>	<b>12</b>
<b>2.7- Identificación de los procesos de dirección .....</b>	<b>12</b>
<b>2.8 Identificación de las áreas de resultados claves .....</b>	<b>17</b>
<b>2.9 Actores Internos y Externos (clientes, proveedores, competidores y otros actores) .....</b>	<b>17</b>
<b>2.10 Factores estratégicos de actuación .....</b>	<b>22</b>
<b>2.11-Líneas y negocios fundamentales a desarrollar .....</b>	<b>26</b>
<b>III-Misión .....</b>	<b>27</b>
<b>IV-Visión .....</b>	<b>27</b>
<b>V-Lema institucional.....</b>	<b>28</b>
<b>VI- Estrategia global y funcional de los procesos.....</b>	<b>28</b>
<b>VII-Objetivos estratégicos generales y específicos de la empresa y programa de desarrollo .....</b>	<b>30</b>
<b>7.1 Objetivos estratégicos generales de la Empresa de Productos Inyectables .....</b>	<b>30</b>
<b>7.2-Objetivos específicos por procesos .....</b>	<b>31</b>
<b>7.3-Objetivos específicos que tributan a los objetivos estratégicos generales. ....</b>	<b>53</b>
<b>7.4-Programa de desarrollo integral de la empresa.....</b>	<b>54</b>
<b>VIII- Sistema de control y seguimiento. ....</b>	<b>55</b>
<b>IX- Evaluación .....</b>	<b>56</b>
<b>X- Consideraciones generales.....</b>	<b>57</b>
<b>10.1- De esta estrategia se esperan los siguientes beneficios.....</b>	<b>58</b>
<b>10.2- Esta estrategia se encuentra expuesta a los siguientes riesgos.....</b>	<b>58</b>



*“Soñar con cosas imposibles se llama utopía; luchar por objetivos no solo alcanzables, sino imprescindibles para la supervivencia de la especie, se llama realismo.”*

*Bidart*

## **I- Identificación de la Proyección Estratégica**

*“El primer deber de un hombre de estos días, es ser un hombre de su tiempo”.*

*José Martí.*

### **1.1-Soportes de la Proyección Estratégica**

El soporte que sustenta la Proyección Estratégica de la Empresa de productos Inyectables hasta el año 2030 es el siguiente:

- a) El ideario de importantes personalidades y dirigentes del proceso revolucionario:
  - José Martí Pérez
  - Fidel Castro Ruz
  - Raúl Castro Ruz
  - Miguel Mario Díaz-Canel Bermúdez
- b) Documentos rectores aprobados en el VII Congreso del Partido.
  - Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016 – 2020.
  - Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de desarrollo socialista.
- c) Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030. Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos.
- d) Objetivos de trabajo aprobados en la I Conferencia Nacional del Partido.
- e) Proyecciones Estratégicas.
  - Cuba y su desafío Económico y Social (síntesis de la Estrategia Económica -Social), Anunciada el 16 de julio del 2020.
  - Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social del MINAG hasta el 2030.
- f) Normas jurídicas sobre el sistema empresarial cubano.
  - Decreto-Ley No. 252 (Anotado y concordado) del año 2007. “Sobre la continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión”.

- Decreto No. 281 (Anotado y concordado) del año 2007. “Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial.”
- Instrucción No. 1 del año 2011. Para la planificación de objetivos y actividades del General de Ejército Raúl Castro Ruz.
- Decreto No. 335/2017 “Del sistema empresarial estatal cubano”.

## **1.2-Breve reseña histórica de la organización**

La Empresa de Productos Inyectables LABIOFAM situada en el Km 8½ en la Ave. Independencia esquina 201 del Reparto María del Carmen, Municipio Boyeros en La Habana, está compuesta por una de Regulación y Control y tres Unidades Empresariales de Base, UEB de Comercialización, Logística y Ventas, UEB Fábrica de Productos Farmacéuticos Inyectable y UEB Fábrica de Yogur Probiótico Paraíso. Las Instalaciones que ocupa actualmente surgieron a partir de la creación de los Laboratorios de Producción de Cosméticos en la década de los cincuenta del pasado siglo XX.

A partir del 1962 el naciente Gobierno Revolucionario para incrementar la producción de medicamentos veterinarios y dar cumplimiento a los planes de sanidad pecuaria, crea la Empresa de Laboratorios de Producción Veterinaria y se adjuntó a ella, siendo su misión fundamental la producción de medicamentos farmacéuticos de uso veterinario.

En diciembre de 1976 por decisión del Ministerio de la Agricultura pasa a llamarse Empresa Cubana de Productos Veterinarios (CUBAVET) de carácter nacional y subordinada al Instituto de Medicina Veterinaria, denominación que sería cambiada por Empresa de Laboratorios Biológicos Farmacéuticos mediante la Resolución No. 114 del 13 de abril del 1992 del propio Ministerio.

En enero de 2000, se autoriza la creación de la Organización Económica Estatal nombrada Grupo Empresarial de Producciones Biofarmacéuticas y Químicas, en forma abreviada LABIOFAM integrada entre otras por la Empresa de Laboratorios de Productos Farmacéuticos Inyectables No.2, denominación que fue modificada a Empresa de Productos Inyectables LABIOFAM, integrada al mismo Grupo

Empresarial por la Resolución No.491 de fecha 19 de noviembre de 2008 del Ministerio de Economía y Planificación.

El carácter de las misiones encomendadas determinó que La Empresa de Productos Inyectables LABIOFAM se estableciera con producciones, organización oportuna y operativa, capaz de resolver las situaciones emergentes para el país, en el lugar y condiciones que fueran y superando los obstáculos necesarios.

Para potenciar su desarrollo, ligado al beneficio económico del país, La Empresa de Productos Inyectables LABIOFAM se plantea nuevas metas, contando entre sus logros en mayo del 2019 el Sistema de Dirección y Gestión empresarial y en noviembre del 2019 el Certificado del Sistema Integrado de Gestión de Calidad e Inocuidad. Además de todos los logros alcanzados, la empresa sigue diversificando sus producciones para lograr mejores índices de eficiencia en los mercados que atiende y para establecerse en otros.

La empresa se identifica por su amplia cartera de productos inyectables de uso veterinario y el yogur Paraíso en varias presentaciones y sabores, abarcando variados intereses debido a su calidad, variedad y crecimiento sostenido. Todo ello gracias a los trabajadores que posee la empresa y su elevada preparación profesional, constituyen el recurso vital de su funcionamiento corporativo.

### **1.3-Principios generales que rigen la Proyección Estratégica**

Tomando como fundamento, los principios rectores de las bases del Plan Nacional de Desarrollo (PNDES) hasta el 2030, los PNDES del MINAG y la de la estrategia Económica – Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial causada por la COVID -19 la empresa al igual que el Grupo LABIOFAM adopta los siguientes principios que regirán su Proyección Estratégica hasta el año 2030.

- **Carácter Político – Ideológico:**

Consiste en seguir el concepto de Revolución dado por Fidel el 1 de mayo del año 2000. Así como fomentar el ideario martiano que se sintetiza en el pensamiento de Fidel.

- **Carácter científico:**

Se expresa en el desarrollo científico basado en la innovación y en la búsqueda constante de soluciones a problemas que se presentan en un contexto cada vez más complejo.

- **Enfoque sistémico e integrador:**

Está dado en la interrelación existente entre los procesos identificados, las actividades que lo conforman y las UEBs que interactúan de manera articulada, para alcanzar la meta-objetivo trazado por la organización, basado en alianzas de cooperación con organizaciones científicas, en virtud de satisfacer las necesidades de los clientes.

- **Carácter ético del proceso de dirección:**

Es la identificación y adecuación de los valores éticos, de desarrollo y prácticos de la organización formando parte además del actuar de sus trabajadores.

- **Carácter eminentemente formativo de desarrollo del proceso de dirección:**

Es vincular la capacitación continua del capital humano, su preparación, calificación y recalificación dentro del entorno en que se desarrollan los objetivos estratégicos y la experiencia de los talentos humanos.

- **Autonomía de gestión:**

Es la toma de decisiones sobre la base de las facultades dada al sistema empresarial y los principios del centralismo democrático, rechazando el autoritarismo, el verticalismo y el unilateralismo en la toma de decisiones teniendo presente la necesidad del orden la disciplina y la inteligencia.

- **Correspondencia con los lineamientos aprobados, los objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido y la Estrategia Económica – Social para el impulso de la economía (julio 2020):**

Relacionar y vincular los cambios que se propongan esté en correspondencia con los lineamientos de la Política Económica - Social del Partido y el resto de los documentos que anteriormente se mencionan orientados a preservar el proyecto social cubano.



- **Eficiencia:**

Trabajar en función de que los procesos, actividades y operaciones logren sus objetivos, con resultados al menor costo posible. Se garantizará una relación costo beneficio favorable.

- **Equidad de género:**

Exige igualdad de oportunidades para mujeres y hombres que participen en los procesos que están identificados. El respeto a la diversidad y la unidad en aras de elevar la calidad de las producciones que se comercializan a los clientes con prontitud y sostenibilidad.

#### **1.4- Alcance**

La Proyección Estratégica tiene su alcance hacia:

- La dirección de la empresa que incluye la direcciones que la componen
- A las UEBs que se integran
- A los departamentos y sus colectivos laborales

A la vez ejercerá influencia en:

- Las personas naturales y jurídicas a que se le presta bienes y servicios como clientes.

### **II-Diagnóstico-Pronóstico**

#### **2.1- Sistemas de valores**

La organización promoverá y reafirmara la adopción de valores que deben distinguirla, ellos son:

##### **2.2.1- Valores éticos (Definen como nos relacionamos con los demás)**

- Dignidad
- Honradez
- Solidaridad
- Patriotismo
- Modestia
- Honestidad
- Unidad

De ellos debemos rescatar, jerarquizar y desarrollar la:

- Honestidad
- Honradez
- Dignidad
- Unidad

2.1.2- Valores Prácticos (expresan la actuación en nuestro trabajo)

- Laboriosidad
- Responsabilidad
- Excelencia
- Sentido de pertenencia
- Disciplina

De ellos debemos rescatar, jerarquizar y desarrollar la:

- Responsabilidad
- Disciplina
- Excelencia

2.1.3- Valores de desarrollo (definen como creamos)

- Creatividad
- Innovación
- Apertura al cambio

De ellos debemos rescatar, jerarquizar y desarrollar la:

- Innovación
- Creatividad
- Apertura al cambio

## **2.2-Habilidades directivas a desarrollar**

Las habilidades directivas a desarrollar por aquellas personas que tienen poder de decisión y determinadas facultades dentro de la empresa, no están limitados solo a aquellos que ocupan cargos de dirección, sin embargo un buen cuadro y un jefe tendrán que tenerlas en cuenta en mayor o menor medida.

Por ello es necesario que se desarrollen y potencien las siguientes:

- Trabajo en equipo
- Comunicación interpersonal
- Manejo de conflictos
- Reuniones productivas
- Aprovechamiento del tiempo y delegación de autoridad
- Flexibilidad y poder de adaptación
- Diagnóstico y toma de decisión
- Liderazgo
- Cambio participativo, no coercitivo.

## **2.3-Cultura e identidad corporativa**

### **2.3.1-Cultura**

Se adopta una cultura de búsqueda, percepción, eliminación y/o minimización del riesgo y de las causas que lo provocan, al igual que de apertura al cambio.

### **2.3.2-Identidad corporativa**

Por medio de la Resolución 348 dada en La Habana, a los 12 días de mayo del 2014 emitida en el Ministerio de Economía y Planificación se modifica el objeto social aprobado para esta entidad el cual queda tal y como se consigna a continuación:

- Comercializar productos farmacéuticos, biofarmacéuticos, naturales, biológicos y alimentos probióticos, tanto producidos como adquiridos.

## **2.4-Escenarios alternativos posibles**

Un escenario no es una realidad futura, sino un medio de representarla con el objetivo de esclarecer la acción presente a la luz de futuros posibles y deseables.

### **A (Probable o Intermedio)**

- No se logra una total normalización de las relaciones con los EE.UU.
- Se mantiene el bloqueo de los EE. UU.
- Se hace mayor el apoyo internacional a Cuba en los diferentes foros internacionales.
- Se avizoran medidas de ordenamiento en el país que contribuirán a mejorar la economía y la y la motivación de los trabajadores.
- Cuba continuará promoviendo alianzas con otros países de la región y seguirá apoyando al ALBA- TCP como instrumento de cambio solidario.
- No se alcanzarán los niveles de inversión requeridos, lo que limita la inversión exitosa en la economía internacional.
- Se mantendrá el envejecimiento avanzado de la población cubana.
- Implementación paulatina y sistemática del nuevo modelo económico y social cubano.
- Ocurrencia de eventos climatológicos adversos, producidos por los cambios climáticos.
- Posibilidad de surgimiento de vacunas que logren combatir la enfermedad COVID- 19.
- Fuerte impacto de la crisis estructural del capitalismo en todos los sectores de la sociedad.
- Regresión de las fuerzas de izquierda a los países latinoamericanos.
- Disminución de las relaciones económicas con Venezuela.

### **B (Optimista)**

- Se logra una total normalización de las relaciones con los EE.UU.
- Las empresas estatales socialistas se hacen sostenibles.

- Crecen las exportaciones de bienes y servicios cubanos con alto valor agregado.
- Recuperación total de la economía cubana.
- Se cumple en su totalidad la política establecida de separar las funciones estatales de las empresariales. Se logra la autonomía de las empresas.
- Se produce un gran incremento cualitativo y cuantitativo del capital humano en todos los órdenes.
- Se logra detener la obsolescencia tecnológica en el sector industrial, modernizando el mismo.
- Se alcanzan altos niveles de inversión en el país.
- Se revierte el decrecimiento de la población cubana.
- El sector empresarial de la agricultura se convierte en fuertes y poderosos complejos agroindustriales.
- Cobran mayor dinámica los mecanismos de integración económica en América Latina.

### **C (Pesimista)**

- Fracaso de los mecanismos de integración regionales, dificultando la colaboración internacional.
- Limitación en la implementación de nuevos modelos económico social que afecta la economía del país.
- Afectaciones de plagas, enfermedades y agresiones enemigas de diferente índole. Imposibilidad de combatir la COVID – 19.
- Recrudescimiento de la derecha latinoamericana con tendencia al fortalecimiento del neoliberalismo en algunos países.
- Se producen crisis humanitarias de gran magnitud en varias regiones geográficas.
- Se rompen las relaciones diplomáticas con los EE. UU.
- Decrecen los niveles de motivación y el estímulo de los trabajadores.
- Cuba se ve aislada en la región y sus esfuerzos de promover alianzas con países de la región no fructifican.

- Se produce un decrecimiento del PIB y la economía se contrae.
- Se paralizan las inversiones en ejecución.
- Retrocede el proceso de transformación del sistema empresarial.
- Es muy bajo el impacto de los resultados científicos y tecnológicos, en especial, incremento de la productividad, exportaciones, la sustitución de importaciones, el ahorro de recursos y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

## 2.5- Factores críticos de incidencia

No.	Factores críticos de incidencia	Incidencias	
		Amenazas	Oportunidades
1	Afectaciones a la economía cubana producidas por la agudización de las medidas adoptadas de los Estados Unidos.	x	
2	Agudización del recrudecimiento de la guerra económica, ideológica y psicológica que sostiene el imperialismo norteamericano con nuestro país.	x	
3	Crecimiento de los movimientos sociales en América Latina y la reorganización de la izquierda.		x
4	Ocurrencia de eventos climatológicos adversos producidos por los cambios climáticos.	x	
5	Continuación de programas sociales importantes de la revolución que mejoran la vida de la población.		x

6	Crecimiento de las formas de gestión non estatal.		x
7	Posiciones neoliberales, antidemocráticas y fascistas en algunos países de América Latina.	X	
8	Empeoramiento de las relaciones diplomáticas entre Cuba y los Estados Unidos.	X	
9	Crecimiento del prestigio de la Revolución Cubana.		x
10	Incidencia de la situación epidemiológica interna, con mayor incidencia de la Covid-19.	x	
11	Persisten causas y condiciones que propician y originan fenómenos negativos en determinados segmentos de la sociedad.	x	
12	Continuidad del proceso de informatización de la sociedad.		x
13	Adopción de medidas de carácter económico por parte del estado y el gobierno para mejorar la situación económica del país, entre ella la Estrategia Económica – Social para el impulso de la economía y en enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID- 19, las tareas Ordenamiento y otras.		x
14	Avances en el sector agropecuario con vista a mejorar la alimentación del pueblo.		x

15	Posibilidades de ampliación e inserción en proyectos de inversión extranjera y sustitución de importaciones.		x
16	Fortalecimiento de la empresa estatal socialista y eliminación de las trabas para el desarrollo de estas.		x

## 2.6-Desafíos

- Enfrentar las proyecciones de desarrollo hasta el 2030.
- Autofinanciamiento para el desarrollo de la gestión empresarial.
- Inserción en líneas de exportación y de negocios.
- Desarrollo de investigaciones científicas.
- Estimulación a la creatividad, al cambio, al acceso a la innovación y a la búsqueda de soluciones a los problemas.
- Mayor autonomía de la gestión empresarial.
- Incentivar la competitividad con miras al mercado internacional.

## 2.7- Identificación de los procesos de dirección

### 2.7.1-Procesos que cumplen funciones estratégicas

No.1. Planificación. Líder: Director(a) Adjunto

No.2. Medición y Análisis. Líder: Director(a) de Calidad

No.3. Investigación y Desarrollo. Líder: Director(a) de I+D+i

### 2.7.2 Procesos que cumplen funciones claves

No.4. Compras. Líder: Esp. A en abastecimiento técnico material.

No.5. Producción de inyectables. Líder: Director(a) de la UEB Fábrica de Productos inyectables.

No.6. Producción de yogur. Líder: Director(a) de la UEB Fábrica de Yogur Paraíso.

No.7. Ventas. Líder: Esp. B en Gestión Comercial.



### **2.7.3 Procesos que cumplen funciones de apoyo**

No.8. Gestión de mantenimiento. Líder: Esp. A en mantenimiento industrial

No.9. Gestión integral del capital humano. Líder: Director de Gestión del Capital Humanos.

### **2.7.4 Actividades que tributan a los diferentes procesos**

**No.1. Proceso de Planificación:** Dirige, organiza, planifica y controla sistemáticamente toda la empresa, sus áreas de regulación y control y de las unidades empresariales de base.

- Funciones de la dirección (planificación, organización, ejecución y control), perfeccionamiento empresarial
- Prevención y Control Interno
- Auditoria
- Asesoría jurídica
- Contratación económica
- Gestión documental
- Quejas y atención a la población
- Cuadros
- Puesto de dirección
- Seguridad y protección
- Defensa y defensa civil
- Planificación y control de las producciones y las ventas
- Captación de demandas
- Importaciones
- Negocios
- Comunicación institucional
- Portadores energéticos
- Inversiones
- Mantenimiento constructivo
- Tecnología de la información y las comunicaciones

- Planificación de la economía
- Contabilidad
- Finanzas
- Precios
- Estadística
- Análisis económico
- Costos
- Reservas Materiales

**No.2. Proceso Medición y Análisis:** Garantiza el cumplimiento del SIG y del medio ambiente, así como el control y mantenimiento de los medios de medición.

- Metrología
- Normalización
- Certificación o implementación de sistemas
- Inocuidad de los alimentos
- Medio ambiente

**No.3. Investigación y Desarrollo:** Coordina y asegura las actividades de investigación, desarrollo y diseño de nuevos productos que se realizan en la empresa

- Innovación
- Investigación científica y desarrollo
- Tecnologías
- Proyectos de colaboración
- Plan de desarrollo integral de programas y proyectos

**No.4. Compras:** Garantiza los abastecimientos y las compras de materias primas, insumos o productos que garantizan la producción, los servicios y demás actividades que se desarrollan en la empresa

- Logística de aseguramiento de carácter general e interno

- Transporte
- Servicios gastronómicos y de limpieza
- Gestión de inventarios de materias primas, insumos y víveres

**No.5. Producción de inyectables:** Produce medicamentos farmacéuticos inyectables de uso veterinario.

- Análisis de materias primas y productos terminados
- Producción de medicamentos farmacéuticos inyectables de uso veterinario
- Producción de medicamentos de origen natural veterinario

**No.6. Producción de yogur:** Produce yogur probiótico con alta calidad e inocuidad.

- Análisis de materias primas y productos terminados
- Producción de yogur

**No.7. Ventas:** Garantiza la comercialización y venta de todas las producciones terminadas de la empresa, evalúa la satisfacción del cliente y las quejas y reclamaciones, permitiendo la mejora y el perfeccionamiento de los servicios.

- Facturación
- Distribución
- Ventas
- Gestión de inventarios de productos terminados
- Atención al cliente externo
- Quejas y reclamaciones

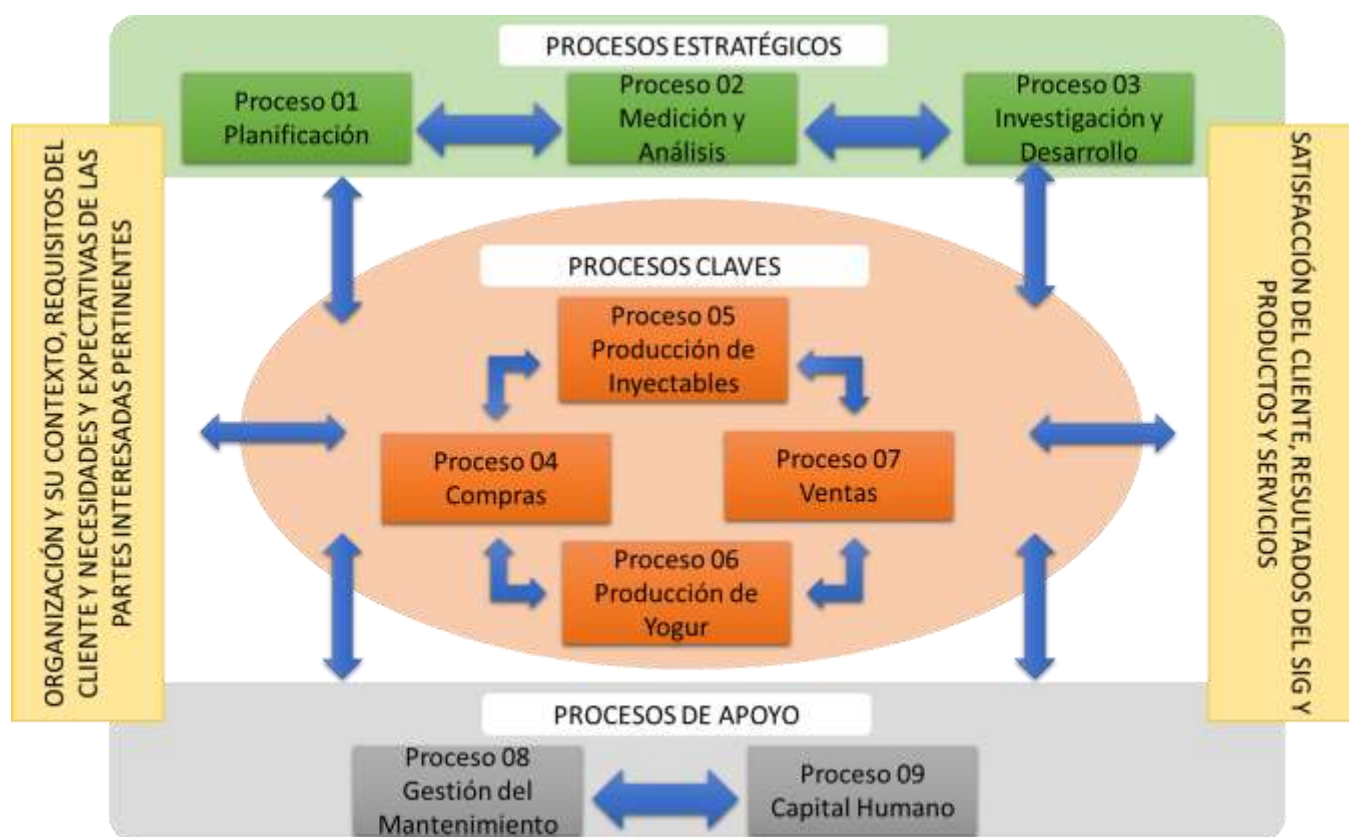
**No.8. Mantenimiento:** Garantiza la correcta organización, realización, planificación y control del mantenimiento en la empresa.

- Mantenimiento industrial
- Mantenimiento constructivo

**No.9. Capital Humano:** Garantiza el ingreso y permanencia de la fuerza de trabajo necesaria y competente a cada puesto de trabajo existente en la empresa.

- Administración de personal
- Seguridad y salud en el trabajo
- Atención integral al hombre
- Atención al cliente interno
- Innovación de la formación y desarrollo
- Retribución y estimulación moral y material
- Evaluación del desempeño
- Selección e integración de los recursos humanos

### Mapa de Procesos



## **2.8 Identificación de las áreas de resultados claves**

**2.8.1** Dirección de Investigación y Desarrollo.

**2.8.2** Área de Logística de abastecimiento.

**2.8.3** Planta de producción de inyectables y planta de producción de yogur.

**2.8.4** Área de comercialización y ventas.

## **2.9 Actores Internos y Externos (clientes, proveedores, competidores y otros actores)**

### **2.9.1 Clientes (Salidas)**

La razón de ser de toda organización lo constituyen los clientes, por ellos es que surgen y para ellos es que trabajan. La Empresa Productos inyectables. LABIOFAM, es la encargada de producir y comercializar medicamentos de uso veterinario y suplementos dietéticos, como el yogur probiótico Paraíso, posee como clientes a todas las empresas y sucursales de LABIOFAM que se encuentran distribuidos por todo el país, suministrando el 98% de medicamentos que necesita la ganadería, los medicamentos de los Órganos de la Defensa y el Instituto Nacional de Reservas Estatales (INRE), en el caso del yogur los clientes son los hoteles de la Habana, cadenas de tiendas, algunos hospitales y organismos, entidades presupuestadas, empresas mixtas y personas naturales.

### **2.9.2 Proveedores internos**

En el funcionamiento de la organización, para lograr un buen desempeño de sus procesos, se requiere del correcto abastecimiento de las materias primas para la producción y posterior comercialización, para lograr este fin, la entidad cuenta entre sus principales proveedores nacionales:

<b>Proveedores internos</b>	<b>UEB YOGUR</b>	<b>UEB FARMACIA</b>
<b>Entradas</b>		
Proveedores de materia prima	ALIMPORT, MINCIN, Tecnoazúcar.	Empresa Química de Farmacéuticos y Plásticos, Centro de Bioactivos Químicos
Proveedores de envases	Empresa Química de Farmacéuticos y Plásticos, EMI Che Guevara	Empresa Química de Farmacéuticos y Plásticos
Proveedores de etiquetas	ADYPEL	Imprenta MINAG, ADYPEL, Alfredo López
Proveedores de embalaje	Compacto Caribe S.A.	Compacto Caribe
Proveedores de insumos generales	EAS	EAS
Proveedores de transporte	ZEDAL	GELMA,EAS
Proveedores de servicios	INHEN, AICA, UP7, AUSA S.A.; ALASTOR, ONN, Empresa Eléctrica, Aguas de La Habana, EMI Yuri Gagarin, ETECSA	UP-3, UP-5 UP-7, MONCAR, APCI, ALASTOR, CEDAI, Aguas de La Habana, Empresa Eléctrica CIDEM, EMI Yuri Gagarin, ETECSA, INIMET, INRE
Recursos humanos (RRHH)	Bolsa de selección del OSDE LABIOFAM	

### 2.9.3 Proveedores externos

El principal proveedor de los suministros provenientes del exterior es la empresa comercializadora LABIOFAM SA, es la única empresa importadora con quién tiene contrato la empresa, abasteciendo de proveedores como:

<b>Proveedores externos</b>	<b>UEB YOGUR</b>	<b>UEB FARMACIA</b>
<b>Entradas</b>		
Proveedores de materia prima	Robert (Francia)	Yang Ling, Great Chang, Yikoto (China), Tames Trading, CDN Export, Casa Blanca, Chemical Iberica, Laboratorios Conda
Proveedores de envases	FTC (Italia),	Yang Ling, Great Chang, Yikoto (China)
Proveedores de embalaje	Farmavenda (Italia)	

### 2.9.4 Competidores internos

<b>Competidores internos</b>	<b>UEB YOGUR</b>	<b>UEB FARMACIA</b>
<b>Entradas</b>		
Competidores	Industria láctea cubana	CENPALAB, CENSA, CIGB, BIOCUBAFARMA

#### 2.9.4 Competidores externos

Competidores externos	UEB YOGUR	UEB FARMACIA
<b>Entradas</b>		
Competidores	Yogurt Pascual, Nestlé, DIA, Carrefour.	Bayer (Alemania), BELA PHARMA, VIRBAC S.A., Bremer (Alemania), Labiana (España), Laboratorios HIPRA S.A.,

¿En que radica su poder?

- Transnacionales que tienen representación en todas las partes del mundo.
- Cuentan con una infraestructura que les garantiza competitividad y calidad en sus producciones.

#### Acciones a realizar para penetrar en esta competencia

- Lograr la preparación y competitividad de del personal que le permita desarrollar productos que pueden competir en el mercado internacional sobre la base de la calidad y la eficiencia.
- Trabajar en el programa integral de desarrollo que garantice estas producciones bajo el cumplimiento de las normativas establecidas internacionalmente.

#### 2.9.6- Otros actores

##### Actores externos de los que se recibe alto nivel de apoyo

Actores	Tipo de apoyo
MINAG	Organismo que atiende a la organización desde el punto de vista de la orientación, coordinación y control estatal.



OSDE LABIOFAM	Atiende a la empresa, orienta coordina y controla.
SNTAFT	Por ser el sindicato que agrupa a los trabajadores, organizándolos y desarrollando el trabajo político- ideológico con los mismos.
Organismos Globales que fungen como rectores de actividades (MEP- MFP-MTSS-CITMA-MINSAP y otros)	Como encargados de orientar y aprobar políticas de obligatorio cumplimiento, con incidencia directa en el desarrollo de la economía.
Banco Central de Cuba (BANDEC- Banco Metropolitano)	Establecimiento de alianzas estratégicas como respaldo al desenvolvimiento financiero y solvencia económica de la organización.
Contraloría General de la República	Por ser el órgano superior de control del estado y el gobierno que cumple función preventiva y de enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades, hechos delictivos y de corrupción.
ONN	Asistente en los procesos de certificación en Cuba

### 2.9.7- Actores internos

La empresa interactúa internamente con los siguientes actores que deciden la existencia de esta.

- Estructura organizativa de dirección de la empresa (dirección y departamentos que cumplen la función de regulación y control).
- Unidades empresariales de base que integran la empresa.

- Colectivos laborales, donde se agrupan los trabajadores, como fuerza motriz de desarrollo.

## **2.10 Factores estratégicos de actuación**

### **Debilidades**

1. No se incluyen en los Programas de Desarrollo de la Ganadería el financiamiento necesario, que permita el aseguramiento de las producciones de medicamentos.
2. Capacidad industrial instalada para la producción de medicamentos obsoleta y no satisface las demandas en cuanto a cantidad y tipo de presentación.
3. Alta dependencia de materias primas y recursos importados.
4. La infraestructura en explotación no cumple las Buenas Practicas de Fabricación y de laboratorio, lo que limita la producción de nuestros productos en el mercado internacional.
5. No se dispone de fuentes propias de ingresos en MLC que permita importar bienes intermedios imprescindibles para garantizar la producción de medicamentos veterinarios.
6. La infraestructura en explotación, no cumple con las Buenas Practicas de Fabricación y de Laboratorio, lo que limita la introducción de nuestros productos en el mercado internacional.
7. No existen piezas de repuesto suficiente para acometer el mantenimiento industrial que respalde el proceso productivo.
8. Poca capacidad de almacenamiento lo que provoca el hacinamiento en los mismos.
9. Dependencia de terceros (arrendamiento de almacenes, transporte y servicios de análisis de laboratorios).
10. Limitaciones en la implementación de tecnologías de la informatización para la integración de los procesos y el sistema de control.
11. Insuficiente transporte de carga y ligero.

12. Afectaciones en el suministro de recursos para las inversiones por lo que se atrasa el cronograma de ejecución.
13. Proceso de reubicación de la fuerza laboral por la disminución del plan y la inversión de farmacia.
14. Ausencia de un sistema de innovación científica que contribuya a la competitividad, causado por la rigidez organizativa, la resistencia al cambio y una pobre cultura de innovación.

### **Amenazas**

1. Bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos EEUU hacia Cuba, que obstaculiza las relaciones con clientes y proveedores.
2. Cadena de impagos dentro de LABIOFAM incide negativamente en la liquidez de la empresa.
3. Concentración de proveedores de materias primas e insumos para la producción en mercados con los que el país presenta un alto grado de endeudamiento (China - India), disminuyendo los niveles de importaciones.
4. Existencia de ofertas superiores en el mercado laboral en relación a remuneración y condiciones de trabajo.
5. La tecnología de punta está en manos de transnacionales (Monopolización de la industria biofarmacéutica)
6. Regulaciones internacionales cada vez más estrictas en sus requisitos para el registro de medicamentos en mercados foráneos, lo cual impide y dilata el proceso convirtiéndose en verdaderas barreras.
7. Existencia de centros de investigación científicas dentro del país con actividades similares a la nuestra (BIOCUBAFARMA).
8. Desarrollo de nuevos productos competidores en el mercado internacional por parte de grandes transnacionales.
9. Altos precios de materias primas e insumos en el mercado internacional.
10. Desarrollo acelerado de la industria biofarmacéutica en el mundo.
11. Efectos globales de la COVID- 19 en las economías.

### **Fortalezas**

1. Capital humano altamente preparado, técnica y profesionalmente, con un alto grado de compromiso político y moral, que demuestra a partir de su consagración, entrega y sentido de pertenencia por la empresa.
2. Mercado cautivo, es la única empresa productora de medicamentos veterinarios en el país.
3. Mercado bien identificado para los medicamentos con red de distribución a partir de las empresas de LABIOFAM en cada provincia, por lo cual el funcionamiento es de mercado mayorista.
4. Productos (registrados) bien diferenciados y valorados en el mercado.
5. Mercado bien identificado para el yogur probiótico.
6. Marca Paraíso registrada y reconocida como producto de altos estándares de calidad, aceptado por las propiedades organolépticas del yogur probiótico, fundamentadas en su doble función como alimento y la incidencia en el mejoramiento de la salud en pacientes con dolencias gastrointestinales.
7. Sistema de calidad certificado por las NC ISO 9001:2015 y NC ISO 22000:2005
8. Experiencia en la producción de medicamentos veterinarios por más de 50 años.
9. Alto reconocimiento social.
10. Posibilidad de producción de medicamentos para la exportación, la sustitución efectiva de importaciones y la satisfacción de las demandas nacionales, a partir del proceso de modernización de dos líneas de producción.
11. Atención personalizada al cliente a través de un equipo de gestores de venta calificados y con alto nivel profesional.
12. Sistema de economía certificado y empresa en perfeccionamiento empresarial
13. Cuenta con productos atractivos para su inserción en la Zona Especial de Desarrollo Mariel y su ampliación en el sector de ventas en MLC.

### Oportunidades

1. Confianza y reconocimiento en las producciones.
2. Implementación de la nueva política de ciencia, tecnología e innovación y de empresas de alta tecnología puesta en vigor por el país.
3. Puesta en marcha de un proceso de descentralización que facilita la toma de decisiones.
4. Apertura de nuevos mercados o segmentos (Zona Especial de Desarrollo Mariel, tiendas online, tiendas MLC, hostales)
5. Desarrollo en el país de programas vacunos, ovinos, porcinos y avícolas para la sostenibilidad alimentaria
6. Reconocimiento de Cuba en el mundo por su desarrollo con relaciones a las producciones biofarmaceúticas.
7. Convenios con universidades e instituciones científicas.
8. Posibilidades que brinda la nueva Ley de Inversión Extranjera.
9. Posibilidad de asignación de un crédito gubernamental para modernización de las dos líneas de la planta de farmacia que se quedaron fuera del crédito.
10. Implementación de las 43 medidas adoptadas por el gobierno para el fortalecimiento de la empresa Estatal Socialista y la estrategia económica-social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19.

Teniendo en cuenta los entornos externos e internos e identificando las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades presentes para la entidad se pudo confeccionar una matriz DAFO con los siguientes resultados:

FO=66/75 posibles=**88 %**

30/75 posibles=40 %

DO=30/75 posibles=40 %

FA=29/75 posibles=38,7 %

DA=54/75 posibles=72 %

Este resultado ubica a la Empresa de Productos Inyectables en la casilla FO, donde existe un predominio de las fortalezas y oportunidades. Por lo que la empresa con las oportunidades que tiene presente debe aprovechar las fortalezas que posee y proyectar una **estrategia ofensiva**, como se muestra.

internas externas	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	EPI LABIOFAM	
Amenazas		

## 2.11-Líneas y negocios fundamentales a desarrollar

### 1- Producciones y comercialización

#### 1.1. Medicamentos farmacéuticos para uso veterinario

- 1.1.1 Antibióticos
- 1.1.2 Antiparasitarios
- 1.1.3 Sueros y nutrientes
- 1.1.4 Hormonas
- 1.1.5 Vitaminas
- 1.1.6 Acción específica
- 1.1.7 Origen natural

En las siguientes presentaciones dependiendo del producto:

- 5 mL
- 10 mL
- 20 mL
- 50 mL
- 100 mL
- 500 mL
- 1 L

## 1.2. Alimentos

### 1.2.1 Yogurt Suave Natural

### 1.2.2 Yogurt Suave Aromatizado

En las siguientes presentaciones:

- 100 mL
- 125 mL
- 200 mL
- 500 mL
- 1.5 L
- 5 L

En de los siguientes sabores:

- |           |             |             |             |
|-----------|-------------|-------------|-------------|
| • Fresa   | • Pera      | • Kiwi      | • Vainilla  |
| • Guayaba | • Piña      | • Manzana   | • Coco      |
| • Melón   | • Maracuyá  | • Melocotón | • Guanábana |
| • Mamey   | • Mantecado | • Naranja   | • Natural   |
| • Plátano |             |             |             |

## **III-Misión**

Producir y comercializar medicamentos y alimentos probióticos de alta calidad para satisfacer cada vez más las demandas del mercado nacional e internacional a partir de la eficiencia de los procesos, la formación y atención al personal, el desarrollo de nuevos productos y la protección del medio ambiente.

## **IV-Visión**

Lograr el posicionamiento de medicamentos de nueva generación y alimentos probióticos competitivos en el mercado nacional e internacional, satisfaciendo las demandas de nuestros clientes logrando un equilibrio armónico entre la capacitación y la salud de los trabajadores y la protección ambiental.

## **V-Lema institucional**

La organización adopta el lema institucional de la OSDE:

“Por la Salud de la Naturaleza”.

## **VI- Estrategia global y funcional de los procesos**

a) La Empresa de Productos Inyectables está en capacidad y en condiciones de proyectar una **estrategia ofensiva** hasta el 2030, para ello se fundamenta en lo siguiente:

- El entorno propicia las condiciones favorables.
- Se continúa el proceso de conceptualización del Modelo Económico y Social de desarrollo socialista.
- Por poseer un programa de desarrollo hasta el 2030.
- La definición de una clara misión y visión de la organización, con las fortalezas que la caracterizan y el aprovechamiento de las oportunidades.
- Por vincular su misión y proyectar la visión por los documentos aprobados del VII Congreso del Partido y la Estrategia Económica – Social para el impulso de la economía y enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19 y los acuerdos adoptados por el Consejo de Ministro en sus reuniones durante el año 2020.
- La existencia de un trabajo de prevención logrado, garantizando avance en el sistema de control interno en cada proceso.
- Por contar con un colectivo de trabajadores que poseen altos valores éticos, prácticos y de desarrollo y la preparación de sus cuadros.

b) En los procesos identificados en esta Proyección Estratégica, deben trazarse estrategias funcionales, para ellos existen términos definitorios que indican el que hacer. Ellos son:

- Perfeccionamiento



- Crecimiento
- Saneamiento

c) Estrategias funcionales a adoptar en cada proceso:

#### **No.1. Planificación.**

Va dirigido a **perfeccionar** las técnicas de dirección de los cuadros, así como el constante seguimiento del cumplimiento de los objetivos de trabajo, el funcionamiento correcto de la empresa, bajo principios de control interno y un trabajo eficaz en la prevención. En este proceso se requiere además una estrategia de **crecimiento** de las finanzas, para la cual se demanda una adecuada gestión financiera, analizando los gastos que tributan a una solvencia económica favorable e impactante en los resultados eficientes de la organización.

#### **No.2. Medición y Análisis.**

Se debe desarrollar una estrategia de **crecimiento** que se demuestre en el mantenimiento de la certificación del sistema de calidad.

#### **No.3. Investigación y Desarrollo.**

Se proyecta estrategia de **crecimiento** para la obtención de nuevos productos competitivos con estándares de calidad y certificados.

#### **No.4. Compras.**

Se proyecta estrategia de **crecimiento** y **perfeccionamiento** para la obtención de resultados que impacten positivamente en la producción y los servicios.

#### **No.5. Producción de inyectables.**

La estrategia sea dirigida hacia el **crecimiento** y **diversificación** en la producción de medicamentos inyectables de uso veterinario para satisfacer la demanda nacional.

#### **No.6. Producción de yogur.**

La estrategia sea dirigida hacia el **crecimiento** y **diversificación** de la producción de yogur paraíso.

**No.7. Ventas.**

Va encaminada al **crecimiento** en la gestión de comercialización y ventas, logrando satisfacer las demandas nacionales y de mercados que operen con moneda libremente convertibles, traducándose en resultados económicos favorables para el crecimiento de la empresa.

**No.8. Gestión de mantenimiento.**

Se proyecta estrategia de **crecimiento** y **perfeccionamiento** para la obtención de resultados que impacten positivamente en la producción y los servicios.

**No.9. Gestión integral del capital humano.**

Va encaminada al **perfeccionamiento** del sistema de preparación de la fuerza técnica calificada, lo cual permita una mayor eficiencia y eficacia de los procesos.

**VII-Objetivos estratégicos generales y específicos de la empresa y programa de desarrollo**

Teniendo como base los objetivos generales y específicos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES) del país hasta el año 2030, la Estrategia Económica – Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID – 19, el PNDES del MINAG hasta el 2030 y los de la OSDE LABIOFAM, la empresa define los siguientes objetivos:

**7.1 Objetivos estratégicos generales de la Empresa de Productos Inyectables**

**Meta-objetivo estratégico 2030:** Ser una empresa de alta tecnología, gestora de discontinuidades tecnológicas y exportadora líder por excelencia del Caribe Insular.

**Objetivo general No. 1:** Gestionar y liderar una cadena de valor internacional de alta tecnología, que de manera sostenible cree valor y genere confianza en las partes interesadas.

**Objetivo general No. 2:** Gestionar discontinuidades económicas que garanticen una competitividad basada en la diferenciación de productos, e incrementos sostenibles de la productividad.

**Objetivo general No. 3:** Convertir las inversiones en alta tecnología en el dispositivo de conexión entre el capital humano y la creación de valor añadido.

**Objetivo general No. 4:** Poseer un Sistema de Información Gerencial Avanzado en tiempo real para la toma de decisiones relacionadas con la planeación, el seguimiento y control de las operaciones industriales a ciclo completo.

**Objetivo general No. 5:** Convertir la empresa en una organización de investigación-producción, que mediante la creación de nuevos o mejorados productos convierte ciencia en resultados económicos.

**Objetivo general No. 6:** Fomentar redes intramurales para la investigación científica y la evaluación de productos, incluidos los ensayos clínicos.

**Objetivo general No. 7:** Certificar y homologar internacionalmente sistemas de gestión estructurados y alineados estratégicamente, con un alcance oportuno y lógico.

**Objetivo general No. 8:** Gestionar un sistema integral de capital humano que privilegie la gestión del conocimiento y el aprendizaje permanente.

**Objetivo general No. 9:** Sustituir el 100% de las importaciones de productos inyectables destinados a la salud veterinaria.

**Objetivo general No. 10:** Desarrollar un modelo de exportación de productos novedosos a diversos destinos geográficos como resultado de la propia investigación científica.

**Objetivo general No. 11:** Desarrollar esquemas de negociación interna y externa innovadores, incluida la negociación de intangibles.

**Objetivo general No. 12:** Desarrollar estrategias comerciales orientadas a los nichos de demandas no satisfechas, y que posibiliten la asignación de los recursos financieros por objetivos y según ruta crítica.

## **7.2-Objetivos específicos por procesos**

### **No.1 Planificación.**

**Objetivo específico No.1:** Realizar transformaciones profundas en la empresa, respecto a su organización, autonomía, facultades y funciones logrando un sistema

de dirección ordenado y eficiente, que permita la gestión administrativa y el funcionamiento eficaz.

Vinculación con los Lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido. No. 2, 6, 9, 10,14, 104, 108, 137, 175, 255,256, 267, 271 y 272.

Responsable: Directora General.

Ejecuta: Directora General

Criterios de Medidas:

- 1.1 Velar por el funcionamiento de los órganos de dirección.
- 1.2 Implementar y dar seguimiento a la Proyección Estratégica de la empresa.
- 1.3 Controlar y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos de trabajo.
- 1.4 Cumplir en el período establecido con la revisión por la dirección del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad e Inocuidad Alimentaria.
- 1.5 Chequear la implementación del Decreto-Ley 281 “Perfeccionamiento Empresarial”.

**Objetivo específico No.2:** Consolidar las acciones de prevención, el enfrentamiento a las ilegalidades, indisciplinas, el delito, la corrupción, las causas y condiciones que propician los mismos de manera que contribuyan a eliminar y minimizar los riesgos, con un enfoque riguroso, oportuno e integral, preservando el sistema de control interno.

Vinculación con los Lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido. No.6, 7, 9, 255, 269 y 271.

Responsable: Directora General

Ejecuta: Sistematizadora B

Criterios de Medidas:

- 2.1 Adecuar y aplicar la guía de autocontrol en todas las áreas de la oficina central y las UEB.
- 2.2 Cumplir el programa de acciones de control.
- 2.3 Cumplir con las medidas derivadas de los controles e inspecciones internas y externas relacionadas con el control interno.

2.4 Actualizar, controlar y chequear los planes de prevención de riesgos en los procesos y/o áreas.

2.5 Minimizar o eliminar los riesgos y amenazas identificados.

2.6 Eliminar las causas que puedan propiciar y generar actos de indisciplinas, ilegalidades, delitos y corrupción en la empresa y las UEB.

**Objetivo específico No.3:** Garantizar un eficiente sistema de auditoria interna, como herramienta eficaz para evaluar el desarrollo y calidad de los procesos y el desempeño de la gestión administrativa en los temas de objetos de control, en cuanto a los componentes y normas del sistema de control interno, las medidas de carácter preventivo aplicadas y el respeto a las normas jurídicas establecidas.

Vinculación con los Lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido. No. 6, 7, 11, 14, 63, 88, 255 y 271.

Responsable: Directora General.

Ejecuta: Auditor Principal

Criterios de Medidas:

3.1 Cumplir plan de auditoría planificado.

3.2 Controlar y dar seguimiento a la actualización de los expedientes de acciones de control.

3.3 Chequear el cumplimiento de las medidas de auditorías realizadas.

3.4 Controlar y supervisar de los diagnósticos a los estados financieros en la totalidad de las empresas.

**Objetivo específico No.4:** Promover y garantizar el estricto respeto a las normas jurídicas que regulan los procesos y actividades de la institución, fortaleciendo el papel del contrato como herramienta de la gestión económica.

Vinculación con los Lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido. No. 2, 5, 6, 9, 14, 104, 236, 255, 256, 269 y 271.

Responsable: Directora General

Ejecuta: Asesor Jurídico

Criterios de Medidas:

- 4.1 Controlar y dar seguimiento a la implementación de la base legal, los documentos rectores, procedimientos, sistemas de trabajo, manuales y reglamentos en la empresa y sus unidades de base.
- 4.2 Capacitar a los cuadros y el personal seleccionado, para la correcta aplicación de normas jurídicas.
- 4.3 Asegurar y evidenciar en cada contrato, de los aspectos referidos a la negociación, elaboración, firma, ejecución, conciliación, reclamación, demanda, actualización y control.

**Objetivo específico No.5:** Impulsar y consolidar un sistema que proteja al patrimonio documental, preservando la evidencia de los hechos, los acontecimientos y la memoria histórica de forma oportuna y duradera.

Vinculación con los Lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido. No. 6, 7, 9, 14, 137, 255, 256, 271 y 272.

Responsable: Directora General

Ejecuta: Especialista C en Gestión documental

Criterios de Medidas:

- 5.1 Aplicar el sistema de gestión documental en la empresa y sus UEB.
- 5.2 Crear un área de archivo central que permita la centralización de la documentación y su debido cuidado.
- 5.3 Reducir en un 2% las quejas, denuncias y reclamaciones de la población, con respecto al año anterior.

**Objetivo específico No.6:** Avanzar con calidad en el sistema de trabajo con los cuadros, garantizando la debida atención, selección, transito promocional, las reservas, las canteras, el rigor en la evaluación, la ética, la disciplina, su preparación y superación, así como el funcionamiento adecuado de las comisiones de cuadro.

Vinculación con los lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido No. 2, 6, 14, 105, 143, 146, 255, 270 y 271.

Responsable: Directora General

Ejecuta: Especialista de Cuadro

Criterios de Medidas:

- 6.1 Tener el completamiento general de los cargos de cuadros  $\geq 92\%$ .
- 6.2 Alcanzar el 85% de los cargos de cuadros que tengan sus reservas.
- 6.3 Logar que al menos una reserva de cuadro preparada por cargo.
- 6.4 Cumplir el plan de preparación mensual de los cuadros.
- 6.5 Cumplir el plan de atención y estimulación a los cuadros y sus reservas.
- 6.6 Velar por la correspondencia de los resultados de la evaluación del cuadro con las de la actividad/área donde se desempeña.
- 6.7 Mantener la correlación de los indicadores en cuanto a raza, sexo y edad.

**Objetivo específico No.7:** Aplicar un flujo informativo único interno y externo a partir de la captación de la información actualizada de forma oportuna y confiable, que permita a los niveles correspondientes la toma de decisiones.

Vinculación con los Lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido. No. 2, 6, 9, 108, 255 y 272.

Responsable: Directora General

Ejecuta: Especialista B en Defensa y Defensa Civil

Criterios de Medidas:

- 7.1 Implementar un flujo de información interna y externa en la empresa y en las UEB.
- 7.2 Impactar el flujo informativo en la empresa.

**Objetivo específico No.8:** Consolidar el sistema de seguridad y protección física de objetivos, instalaciones y valores, adecuándolos a los nuevos cambios y transformaciones que se producen y al comportamiento de la actividad delictiva, así como otros fenómenos nocivos que impacten en la organización.

Vinculación con los lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido No. 6, 7, 14, 265 y 271.

Responsable: Directora General

Ejecuta: Especialista B de Seguridad y Protección

Criterios de Medidas:

- 8.1 Disminución del 10% de los hechos delictivos respecto al año 2020.
- 8.2 Cumplimiento del plan de capacitación de seguridad y protección física.
- 8.3 Empleo del sistema criptográfico.
- 8.4 Prevención de incendios.
- 8.5 Cumplimiento de las normas de seguridad informática.
- 8.6 Certificación de los almacenes con sustancias químicas por el MININT.

**Objetivo específico No.9:** Perfeccionar el sistema de medidas de la defensa civil y el de la economía para la defensa, con una mayor integralidad, organización, coherencia y racionalidad, que permita resistir, prevenir las amenazas y los riesgos. Vinculación con los Lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido. No. 1, 2, 6, 14, 104, 105, 107, 112, 137, 255, 256 y 271.

Responsable: Directora General

Ejecuta: Especialista B en Defensa y Defensa Civil

Criterios de Medidas:

- 9.1 Cumplimiento de las medidas de los planes de tiempo de guerra, planes de reducción de riesgos de desastre y medidas para el paso al estado de guerra.
- 9.2 Cumplimiento del plan de preparación del personal para la defensa y defensa civil.
- 9.3 Ejecución del presupuesto de defensa civil en un 10% superior al año anterior.
- 9.4 Cumplimiento del plan de reducción de riesgos de desastres en un 10% superior al año anterior.
- 9.5 Completamiento de los medios ante situación de desastres en un 10% superior al año anterior.

**Objetivo específico No.10:** Coordinar esquemas de producción por líneas de productos en función de la satisfacción de la demanda pactada y los recursos materiales y financieros disponibles.

Vinculación con los Lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido. No. 2, 5, 6, 7, 13, 65, 69, 80, 160, 167, 175, 185 y 271.



Responsable: Directora de Negocios

Ejecuta: Directora de Negocios

Criterios de Medidas:

- 10.1 Controlar que la planificación de las producciones proyectadas se correspondan con el financiamiento y el balance material de los aseguramientos.
- 10.2 Evaluación del comportamiento de la planificación de la producción proyectada en función de la demanda pactada y el balance material de los aseguramientos.
- 10.3 Evaluación del comportamiento del alcance de materias primas, insumos, reactivos y medios de cultivos necesarios en las producciones.
- 10.4 Control del comportamiento de la comercialización del yogur, y de la distribución de medicamentos veterinarios en función de la demanda pactada y el balance material de los aseguramientos.
- 10.5 Coordinar con otras empresas, mediante acciones de comunicación eficaces, la obtención de recursos para dar respuestas ante dificultades en las producciones.
- 10.6 Negociar, mediante acciones de comunicación eficaces, la comercialización de materias primas disponibles.

**Objetivo específico No.11:** Regular la distribución de las producciones, proyectadas en función del financiamiento y el balance material de los aseguramientos, según las demandas del mercado.

Vinculación con los Lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido. No. 2, 5, 6, 7, 13, 65, 69, 80, 160, 167, 175, 185 y 271.

Responsable: Directora de Negocios

Ejecuta: Directora de Negocios

Criterios de Medidas:

- 11.1 Captar y aceptar las demandas anuales en correspondencia a la planificación de las producciones proyectadas en función del financiamiento.

**Objetivo específico No.12:** Coordinar las materias primas, insumos y demás necesidades, de carácter importado, para las producciones de medicamentos veterinarios y yogur probiótico.

Vinculación con los Lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido. No. 2, 5, 6, 7, 13, 65, 69, 80, 160, 167, 175, 185 y 271.

Responsable: Directora de Negocios

Ejecuta: Directora de Negocios

Criterios de Medidas:

- 12.1 Concentrar las necesidades de importación de materias primas, insumos y demás elementos, de carácter importado, para las producciones de medicamentos veterinarios y yogur probiótico
- 12.2 Presentar en el tiempo establecido las solicitudes de importaciones de la empresa a la importadora LABIOFAM S.A.
- 12.3 Tramitar las evaluaciones de las ofertas recibidas de la empresa importadora LABIOFAM S.A. con los especialistas de las UEB.
- 12.4 Tramitar con la empresa importadora LABIOFAM S.A, la documentación correspondiente de las materias primas, insumos y demás elementos importados.

**Objetivo específico No.13:** Promover y concertar negocios con inversión extranjera y nuevos segmentos de mercados, mediante acciones de comunicación eficaces, con el objetivo de obtener financiamiento, tecnología y mercado para incrementar las capacidades productivas y enfrentar la obsolescencia.

Vinculación con los lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido No. 2, 5, 6, 7, 64, 65, 67, 68, 72, 73, 76, 80, 85, 175 y 271.

Responsable: Directora de Negocios

Ejecuta: Directora de Negocios

Criterios de Medidas:

- 13.1 Asignación de un crédito gubernamental para modernización de las dos líneas de la planta de farmacia que se quedaron fuera del crédito indio.
- 13.2 Desarrollar la exportación de yogur a la Zona Especial de Desarrollo Mariel.

13.3 Desarrollar el comercio del yogur orientado a los nichos de demandas no satisfechas como las tiendas en MLC.

13.4 Concertar el negocio de transferencias de tecnologías a Irán.

13.5 Buscar inversores extranjeros para la realización de un contrato de asociación económica internacional.

**Objetivo específico No.14:** Lograr que la comunicación social desempeñe un importante papel, potenciando una imagen interna y externa que favorezca el quehacer empresarial.

Vinculación con los Lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido. No. 6, 7, 104, 105, 108, 256, 271 y 272.

Responsable: Directora de Negocios

Ejecuta: Gestor A en comunicación y marketing

Criterios de Medidas:

14.1 Proyectar la gestión de comunicación y marketing en interés de la empresa.

14.2 Generación de contenidos para las redes sociales.

14.3 Actualización del Manual de Comunicación Institucional.

14.4 Actualización e implementación del Manual de Identidad Corporativa.

14.5 Generación de contenidos para los medios de comunicación masiva.

14.6 Visualización de las informaciones generales por los diferentes canales de información.

14.7 Evaluación de la satisfacción del público interno.

14.8 Capacitación de los directivos y especialistas sobre la comunicación.

**Objetivo específico No.15:** Mantener el control del ahorro y uso racional de los portadores energéticos, dándole un aprovechamiento óptimo de acuerdo a lo planificado.

Vinculación con los Lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido. No. 1, 2, 6, 14, 104, 105, 107, 112, 137, 255,256 y 271.

Responsable: Directora de Ingeniería

Ejecuta: Especialista A en ahorro y uso racional de la energía.

Criterios de Medidas:

- 15.1 Distribución y control del uso de portadores energéticos (agua, electricidad, fuel oil, diésel tecnológico y gasolina).
- 15.2 Control del uso del portador energético diésel de transporte.
- 15.3 Cumplimiento del plan de recape.
- 15.4 Cumplimiento del plan de entrega del material reciclable.
- 15.5 Controlar el adecuado funcionamiento de los Grupos Electrógenos.
- 15.6 Conciliación con los organismos rectores de la asignación y pago de los portadores energéticos.
- 15.7 Obtener resultados por encima del 95% o evaluación de satisfactorio en auditorias e inspecciones de los organismos reguladores.

**Objetivo específico No.16:** Ejecutar la inversión de la planta de inyectables.

Vinculación con los Lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido. No. 9, 88, 89 y 90.

Responsable: Directora de Ingeniería

Ejecuta: Especialista B en Inversiones

Criterios de Medidas:

- 16.1 Chequear el cumplimiento del cronograma de ejecución de la inversión.
- 16.2 Actualización del 100% de la documentación establecida según la etapa de inversión en que se encuentre.
- 16.3 Cumplir con el cronograma de aperturas de los bultos asociados a la inversión.

**Objetivo específico No.17:** Desarrollar soluciones de mantenimiento constructivo ante las necesidades de la empresa.

Vinculación con los Lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido. No. 89,184 y 206.

Responsable: Directora de Ingeniería

Ejecuta: Directora de Ingeniería

Criterios de Medidas:

17.1 Planificar, contratar la ejecución y controlar el mantenimiento de constructivo.

**Objetivo específico No.18:** Fortalecer y consolidar el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, aprovechando sus ventajas e impulsando su empleo en los procesos identificados en la organización y en beneficio de esta. Vinculación con los lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido No. 2, 6, 14, 98, 108, 146, 158 y 271.

Responsable: Director a de Ingeniería

Ejecuta: Especialista B en ciencias informáticas.

Criterios de Medidas:

- 18.1 Cumplir con el plan de Seguridad Informática y registros asociados.
- 18.2 Mantener actualizada la documentación referente a la telefonía fija y móvil.
- 18.3 Controlar los medios informáticos y de comunicaciones.
- 18.4 Logro del 100% de la informatización de la documentación relacionada con el SIGC.
- 18.5 Fomentar en la comunicación a través de datos móviles para favorecer el flujo informativo de la empresa.
- 18.6 Mantener el funcionamiento de los equipos de infocomunicaciones y las redes informáticas en un 90%.

**Objetivo específico No.19:** Fomentar la planificación como vía principal para la dirección de la economía, controlando y ejecutando el plan aprobado, apoyado en una preparación activa y consciente de los trabajadores.

Vinculación con los lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido No. 1, 2,5, 6,7, 8, 9, 10, 12, 14, 21, 104, 145, 153, 246, 252. 256 y 271.

Responsable: Director Económico

Ejecuta: Director Económico

Criterios de Medidas:

- 19.1 Elaboración control y ejecución del plan de la economía y sus indicadores
- 19.2 Informar a los trabajadores de la conformación, ejecución y cumplimiento del plan de la empresa.

**Objetivo específico No.20:** Consolidar un sistema financiero confiable, eficiente y eficaz que estimule la generación de ahorro y que asegure la sostenibilidad financiera de la organización, teniendo como base una contabilidad razonable que registre oportunamente los hechos.

Vinculación con los lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido No. 2,5, 6,7, 8, 9, 10, 12, 14, 21, 25, 55, 104, 145, 153, 255 y 271.

Responsable: Director Económico

Ejecuta: Director Económico

Criterios de Medidas:

20.1 Revalidación de la contabilidad según lo planificado.

20.2 Reducir el vencimiento de las Cuentas por Cobrar y Pagar menor de un 5%.

20.3 Disminuir el Gasto por Peso de Ingreso en 0.02.

20.4 Crecer el VAB un 13%.

20.5 Aumentar las Utilidades antes de Impuestos en un 14%.

20.6 Lograr una correlación Salario Medio/Productividad  $\leq 0,98$ .

20.7 Lograr que el Gasto de Salario por Peso de Valor Agregado Bruto sea  $\leq 0.2112$  pesos por trabajador.

20.8 Aseguramiento de un registro oportuno y fiable en los registros contables de la empresa.

20.9 Implementar un sistema de costo.

20.10 Controlar y elaborar información relativa a las reservas materiales

## **No.2. Medición y Análisis**

**Objetivo específico No.21:** Avanzar en las actividades de la metrología y la normalización e implementar los sistemas de gestión de la calidad, como componentes esenciales para el incremento de la eficiencia económica, basada en la eficacia de los productos terminados, que se corresponda con las normas establecidas en beneficio de los clientes internos y externos.

Vinculación con los lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido No. 6, 13, 72, 109, 142, 175, 255 y 271.

Responsable: Directora de Gestión de la Calidad

Ejecuta: Directora de Gestión de la Calidad

Criterios de Medidas:

- 21.1 Cumplimiento de los planes de calibración y verificación.
- 21.2 Actualización de los documentos normalizativos.
- 21.3 Mantenimiento de la certificación del SIGC.
- 21.4 Controlar el cumplimiento de las acciones correctivas ante las no conformidades por encima del 95%.
- 21.5 Controlar el cumplimiento de las regulaciones establecidas de bioseguridad y medio ambiente.
- 21.6 Controlar que la eficacia de las materias primas sea  $\geq 95\%$  y la del producto terminado  $\geq 98\%$ .
- 21.7 Controlar el cumplimiento de la inocuidad de los alimentos.
- 21.8 Cumplimiento del plan de auditorías internas.
- 21.9 Elaborar y entregar liberación de producto terminado
- 21.10 Controlar el cumplimiento de la satisfacción del cliente externo por encima del 85%.
- 21.11 Velar por el adecuado tratamiento a las quejas y/o reclamaciones.

### **No.3. Investigación y Desarrollo**

**Objetivo específico 22:** Impulsar proyectos de investigación, que lleven desde la actividad científica a la búsqueda de soluciones de problemas para la organización y el país.

Vinculación con los lineamientos aprobados por el VII Congreso del Partido No. 2, 5, 6, 7, 98, 101, 104, 105, 108, 146 y 159.

Responsable: Director de I+D+i

Ejecuta: Director de I+D+i

Criterios de medida:

- 22.1 Cumplimiento de los cronogramas de los proyectos aprobados para ejecutar en el año, dando prioridad a los que estén relacionados con la producción de medicamentos a partir de productos naturales.
- 22.2 Registro de un nuevo producto como resultado de los proyectos.

22.3 Confeccionar una cartera de proyectos o listado de tecnologías a transferir de otras entidades, para la obtención de medicamentos a partir de productos naturales con acciones farmacológicas similares a los que se producen con materias primas importadas, a partir de las alianzas con entidades de ciencia e innovación.

22.4 Cumplimiento del cronograma de renovación de los expedientes de registros.

**Objetivo específico 23:** Comenzar la implementación de un programa de desarrollo integral hasta el año 2030, estructurando por etapas, sustentado en estudios de factibilidad, buscando fuente de financiamiento que aseguren su ejecución.

Vinculación con los lineamientos aprobados por el VII Congreso del Partido No. 2, 5, 6, 24, 64, 78, 79, 88, 89, 90, 92, 93, 95, 96, 98, 104, 159, 181, 206, 228, 245 y 271.

Responsables: Director de I+D+i

Ejecuta: Directora de Ingeniería y Director de I+D+i

Criterios de medida:

23.1 Elaborar estrategia de desarrollo de la empresa hasta 2030 de conjunto con la Empresa Nacional de Proyectos de la Agricultura (ENPA).

23.2 Lograr el financiamiento para los proyectos de desarrollo planificados según cronograma de la estrategia.

**Objetivo específico 24:** Promover y crear las condiciones para las exportaciones y sustitución de importaciones a partir de las innovaciones, que posibilite la entrada de MLC, aprovechando la flexibilidad de los mecanismos y las medidas para el fortalecimiento de la empresa.

Vinculación con los lineamientos aprobados por el VII Congreso del Partido No. 2, 5, 6, 7, 64, 65, 67, , 72, 73, 76, 80, 85, 175, y 271.

Responsable: Director de I+D+i

Ejecuta: Director de I+D+i

Criterios de medida:



- 24.1 Garantía de que el 100 % de los productos registrados potencialmente constituyan fuentes para la exportación y/o sustitución de importaciones.
- 24.2 Identificar las posibilidades de registro en el exterior, de aquellos productos con potencialidades de exportación.
- 24.3 Coordinar con el Instituto Superior de Diseño Industrial el trabajo conjunto para la determinación de la marca y nombres comerciales de nuestros productos veterinarios, priorizando aquellos con potencialidad para la exportación.
- 24.4 Realizar propuestas de materias primas nacionales que puedan sustituir algunas importadas, en las formulaciones actuales.

**Objetivo específico 25:** Estrechar los vínculos entre la empresa y las entidades de ciencia tecnología e innovación, estableciendo alianzas, propiciando la introducción de estos avances en los procesos y actividades, aplicando rigurosamente los sistemas de gestión de la calidad, inocuidad, ambiental y de la innovación, para obtener mayores y mejores resultados.

Vinculación con los lineamientos aprobados por el VII Congreso del Partido No. 2, 6, 7, 82, 98, 99, 101, 104, 105, 109, 146, 159, 175, 204, 205 y 271.

**Responsable:** Director de I+D+i

**Ejecuta:** Director de I+D+i

**Criterios de medida:**

- 25.1 Lograr al menos un proyecto conjunto a partir de alianzas estratégicas consolidadas.
- 25.2 Garantía de transferencia de al menos un resultado de la ciencia y su implementación en la empresa.
- 25.3 Lograr la firma de al menos 3 convenios de colaboración con universidades y/o entidades de ciencia, tecnología e innovación.
- 25.4 Diseño del Sistema de Gestión de la Innovación de la empresa.

#### **No.4. Compras**

**Objetivo específico 26:** Garantizar los suministros de materias primas, materiales e insumos para la producción y los servicios, a través de una correcta gestión de logística, que garanticen la satisfacción de los clientes internos.

Vinculación con los lineamientos aprobados por el VII Congreso del Partido No. 2, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 14, 105, 142, 175, 207, 250, 252, 253 y 271.

**Responsable:** Director de UEB Comercialización, Ventas y Logística.

**Ejecuta:** Especialista A en Abastecimiento técnico material (jefe de área)

**Criterios de medida:**

- 26.1 Definir anualmente el presupuesto aprobado para las compras.
- 26.2 Captar anualmente las demandas internas correspondientes al período.
- 26.3 Definir anualmente de forma oportuna el Plan Anual de Compras, logrando su desglose por trimestre en correspondencia a la planificación de las producciones proyectadas.
- 26.4 Cumplir los requisitos contractuales para la compra al 100%.
- 26.5 Garantizar los requerimientos de compras para los procesos productivos al 100%.
- 26.6 Garantizar mensualmente los recursos necesarios para la elaboración de los alimentos.
- 26.7 Evaluar trimestralmente las tarifas de precio y formas de pago de cada proveedor.
- 26.8 Controlar con carácter mensual los Expedientes de Compra, enfatizándose en lo referente a la Evaluación del Proveedores.

**Objetivo específico 27:** Perfeccionar el sistema de Logística de Almacenamiento, con vistas a garantizar la preservación de los recursos destinados a la producción y los servicios.

Vinculación con los lineamientos aprobados por el VII Congreso del Partido No. 2, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 14, 105, 142, 175, 207, 250, 252, 253 y 271.

**Responsable:** Director de UEB Comercialización, Ventas y Logística.

**Ejecuta:** Especialista B en economía de almacén ( Jefe de área)

Criterios de medida:

- 27.1 Garantizar la categorización de los almacenes, según lo establecen las normas legales.
- 27.2 Actualizar los documentos legales que sustentan los procesos de contratación con almacenes arrendados.
- 27.3 Chequear y conciliar el estado físico de las instalaciones arrendadas Actualizar todos los procedimientos y controles establecidos para esta área.
- 27.4 Velar por el resguardo de los recursos y materiales almacenados a través del estricto control de los inventarios.
- 27.5 Establecer y definir el cumplimiento estricto de los niveles de acceso a los almacenes.
- 27.6 Establecer de forma sistemática un programa de inspecciones internas que permitan el control de las mercancías almacenadas las instalaciones.
- 27.7 Garantizar la realización de los 10% de los inventarios con una frecuencia mensual y el total de estos al final de cada año.
- 27.8 Garantizar 100% la aplicación de programas para el enfrentamiento a las plagas, logrando implementar la desratización.
- 27.9 Controlar al 100% el sistema de seguridad y protección de las instalaciones, garantizando la existencia de sistemas contra incendios.
- 27.10 Implementar en el primer semestre del año las normas establecidas por el MINCIN para el uso racional de los productos.
- 27.11 Realizar el 100% de las inspecciones a ciegas de las mercancías que arriban.

**Objetivo específico 28:** Garantizar la transportación de recursos requeridos para asegurar las producciones y el traslado de los productos terminados.

Vinculación con los lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido No. 166 y 217.

Responsable: Director de UEB Comercialización Ventas y Logística.

Ejecuta: Especialista A en transporte automotor

Criterios de medida:

- 28.1 Distribuir y controlar el uso del diésel de transporte.

- 28.2 Controlar mensual del estado técnico de los vehículos.
- 28.3 Garantizar la documentación requerida en los expedientes de los vehículos, basado en las resoluciones ministeriales.
- 28.4 Chequear trimestralmente de la disponibilidad de piezas y accesorios de repuesto para los vehículos.
- 28.5 Restablecer el total del parque automotor de la empresa.
- 28.6 Garantizar que el traslado del yogur se realice en carro refrigerado o isotérmico.
- 28.7 Garantizar diariamente la sostenibilidad de insumos necesarios para la producción y la entrega de productos terminados.
- 28.8 Gestionar la transportación de productos veterinarios a los clientes.

**Objetivo específico 29:** Incrementar los niveles de satisfacción de los clientes internos en función de un servicio de cocina-comedor y limpieza eficientes.

Vinculación con los lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido No.120 y 246.

**Responsable:** Director de UEB Comercialización Ventas y Logística.

**Ejecuta:** Técnico Integral en Servicios Gastronómicos

**Criterios de medida:**

- 29.1 Chequear con carácter mensual los indicadores que aseguran mantener la categoría de “Comedor Modelo”.
- 29.2 Garantizar el 100% de satisfacción de los clientes internos, brindando un servicio de cocina-comedor y general de limpieza evidenciado en el resultado de las encuestas realizadas.
- 29.3 Realizar estudio en el trimestre del año, que permita determinar los precios del servicio cocina-comedor en escenarios sin subsidio a los alimentos.
- 29.4 Implementar en el primer semestre del año las normas establecidas por el MINCIN para el uso racional de los productos.

## **No.5. Producción de inyectables**

**Objetivo específico 30:** Alcanzar un alto nivel de desarrollo en las producciones de medicamentos inyectables y de origen natural para la salud animal, introduciendo nuevos productos para uso nacional, encontrando vías para hacerlos financieramente sostenibles, logrando encadenamientos productivos y desterrando la mentalidad importadora.

Vinculación con los lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido No. 2, 5, 6, 7, 13, 65, 69, 80, 160, 167, 175, 185 y 271.

**Responsable:** Director de la UEB Fábrica de Productos Inyectables.

**Ejecuta:** Jefe de planta

**Criterios de medida:**

- 30.1 Planificar las producciones proyectadas en correspondencia con el financiamiento y el balance material de los aseguramientos.
- 30.2 Introducción del 100% de los productos registrados en el año anterior.
- 30.3 Elaborar el plan de Necesidades de materias primas, material de envase y otros suministros que garanticen la producción según demanda.
- 30.4 Cumplir el plan de producción dirigido a la salud animal.
- 30.5 Actualizar mensualmente el balance de materiales.
- 30.6 Realizar el 100% de las inspecciones de arribo.
- 30.7 Lograr que la eficacia de las materias primas sea  $\geq 95\%$  y la del producto terminado  $\geq 98\%$ .
- 30.8 Solicitar diariamente la sostenibilidad de insumos necesarios para la producción y la entrega de productos terminados.
- 30.9 Usar y controlar el combustible tecnológico.
- 30.10 Mantener actualizada la documentación referente a las tecnologías en un periodo que no exceda 3 años.

## **No.6 Producción de yogur**

**Objetivo específico 31:** Producir yogur probiótico, natural y saborizado, de acuerdo a lo establecido en las normas cubanas, garantizando la inocuidad del mismo, como parte del principio de defender la producción nacional

Vinculación con los lineamientos aprobados por el VII Congreso del Partido No. 2, 5, 6, 13, 67, 68, 72, 80, 163, 174, 175, 253 y 271.

Responsable: Directora de la UEB Fábrica de Yogur Paraíso.

Ejecuta: Jefa de Planta

Criterios de medida:

- 31.1 Planificar las producciones proyectadas en correspondencia con el financiamiento y el balance material de los aseguramientos.
- 31.2 Introducción del 100% de los productos registrados en el año anterior.
- 31.3 Elaborar el plan de Necesidades de materias primas, material de envase y otros suministros que garanticen la producción según demanda.
- 31.4 Cumplir el plan de producción dirigido a la producción de alimentos.
- 31.5 Cumplir con el Punto Crítico de Control.
- 31.6 Actualizar mensualmente el balance de materiales.
- 31.7 Realizar el 100% de las inspecciones de arribo.
- 31.8 Lograr que la eficacia de las materias primas sea  $\geq 95\%$  y la del producto terminado  $\geq 98\%$ .
- 31.9 Solicitar diariamente la sostenibilidad de insumos necesarios para la producción.
- 31.10 Cumplir con el cronograma de acreditación del laboratorio de calidad.
- 31.11 Mantener actualizada la documentación referente a las tecnologías en un periodo que no exceda 3 años.

## **No.7. Ventas**

**Objetivo específico 32:** Comercializar y vender de forma mayorista las producciones, garantizando la satisfacción de los clientes externos.

Vinculación con los lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido No. 2, 5, 6, 7, 13, 65, 69, 80, 160, 167, 175, 185 y 271.

Responsable: Director de UEB Comercialización Ventas y Logística.

Ejecuta: Especialista B en Gestión Comercial (Jefe de área)

Criterios de medida:

- 32.1 Cumplir al 100% los requisitos contractuales para las ventas.

- 32.2 Distribuir los medicamentos veterinarios en función de la demanda pactada y el plan de producción.
- 32.3 Distribuir y vender los productos en función de lote y vence.
- 32.4 Cumplir el plan de ventas mensual para garantizar el plan de ingresos general de la empresa.
- 32.5 Inspeccionar el 100% del transporte destinado a la carga y distribución.
- 32.6 Lograr la satisfacción del cliente  $\geq 90\%$ .
- 32.7 Dar respuesta al 100% de las quejas y reclamaciones recibidas.
- 32.8 Velar por el resguardo de los recursos y materiales almacenados a través del estricto control de los inventarios.
- 32.9 Establecer y definir el cumplimiento estricto de los niveles de acceso a los almacenes.
- 32.10 Establecer de forma sistemática un programa de inspecciones internas que permitan el control de las mercancías almacenadas las instalaciones.
- 32.11 Garantizar la realización de los 10% de los inventarios con una frecuencia mensual y el total de estos al final de cada año.
- 32.12 Garantizar 100% la aplicación de programas para el enfrentamiento a las plagas, logrando implementar la desratización.
- 32.13 Controlar al 100% el sistema de seguridad y protección de las instalaciones, garantizando la existencia de sistemas contra incendios.

## **No.8. Gestión de mantenimiento**

### **Objetivo No 33. Elevar la eficiencia del proceso de gestión del mantenimiento**

Vinculación con los lineamientos aprobados por el VII Congreso del Partido No. 89, 184 y 206.

Responsable: Director de UEB Comercialización Ventas y Logística.

Ejecuta: Especialista A en Mantenimiento Industrial (Jefe de área)

Criterios de medida:

- 33.1 Lograr un cumplimiento  $\geq 95\%$  de los mantenimientos planificados.
- 33.2 Alcanzar un  $\geq 85\%$  de los mantenimientos correctivos reportados.
- 33.3 Mantener un 0% del índice de accidentalidad en el trabajo.

33.4 Cumplir al 100% de las Buenas Prácticas de inocuidad para la ejecución de la actividad de mantenimiento en la producción de yogur.

33.5 Explotación al 100% del software de sistema de gestión de mantenimiento industrial.

**Objetivo específico No. 34:** Potenciar el programa de dignificación, con la participación decisiva de los trabajadores, elevando la cultura del detalle e impulsando las transformaciones de la organización.

Vinculación con los lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido No. 2, 6, 14, 98, 104, 105, 116, 252 y 271.

Responsable: Director de UEB Comercialización Ventas y Logística.

Ejecuta: Especialista A en Mantenimiento Industrial (Jefe de área)

Criterios de medida:

34.1 Elaboración de un programa de dignificación por etapas.

34.2 Evaluación del impacto del proceso de dignificación en los resultados económicos y en la protección de la entidad.

## **No.9. Gestión integral del capital humano**

**Objetivo específico 35:** Perfeccionar el uso racional de los recursos laborales, priorizando la atención integral al hombre, su protección, motivación y estabilidad, contribuyendo a elevar la productividad, la gestión del conocimiento, así como, la formación de valores éticos y prácticos en nuestros trabajadores.

Vinculación con los lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido No. 2, 6, 9,11, 14, 23, 24, 27, 104, 116, 124, 136, 142, 143, 146, 255 y 271.

Responsable: Directora de Capital Humano

Ejecuta: Especialista de Seguridad y Protección y Capacitación.

Criterios de medida:

35.1 Desarrollo de las acciones de superación posgraduada para la especialización de la fuerza técnica calificada.

35.2 Categorización de especialistas para la preparación de la fuerza técnica.

35.3 Incremento del potencial científico de la empresa.



35.4 Disminución en un 2% de los accidentes laborales, evaluando los niveles de riesgo y su posible eliminación.

35.5 Lograr que las encuestas a clientes internos tengan criterios de evaluación de más del 70% de satisfacción, favoreciendo un clima laboral adecuado.

### 7.3-Objetivos específicos que tributan a los objetivos estratégicos generales.

Objetivos estratégicos generales	Objetivos específicos que tributan
Objetivo general No. 1	No.1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 13, 16, 19, 24
Objetivo general No. 2	No. 15, 17, 20, 22, 30, 31, 33, 34
Objetivo general No. 3	No. 6,16,19, 16, 29
Objetivo general No. 4	No. 5, 7, 14, 18,
Objetivo general No. 5	No. 22, 23, 24, 25, 30, 31,
Objetivo general No. 6	No. 22, 25
Objetivo general No. 7	No. 1, 3, 21
Objetivo general No. 8	No. 35
Objetivo general No. 9	No. 10, 16, 22, 24, 30
Objetivo general No. 10	No. 13, 22, 24,
Objetivo general No. 11	No. 11, 12, 13, 26
Objetivo general No. 12	No. 11, 13, 32,

### Resumen de los objetivos e indicadores por proceso.

No.	Procesos	Cantidad de Objetivos	Cantidad de Indicadores
1	Planificación	20	94
2	Medición y Análisis	1	11
3	Investigación y desarrollo	4	16
4	Compras	4	31
5	Producción de inyectables	1	10
6	Producción de yogur	1	11

7	Ventas	1	13
8	Mantenimiento	2	7
9	Capital Humano	1	5

**Número del objetivo y responsable de darle seguimiento.**

<b>Responsable</b>	<b>No. Objetivo</b>
Directora General	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12
Directora de Negocios	12, 13 y 14
Directora de Ingeniería	15, 16, 17 y 18
Director Económico	19 y 20
Directora de Gestión de la Calidad	21
Director de I+D+i	22, 23, 24 y 25
Director de UEB Comercialización, Ventas y Logística.	26, 27, 28 y 29
Director de la UEB Fábrica de Productos Inyectables.	30
Directora de la UEB Fábrica de Yogur Paraíso.	31
Director de UEB Comercialización Ventas y Logística.	32
Director de UEB Comercialización Ventas y Logística.	33 y 34
Directora de Capital Humano	35

**7.4-Programa de desarrollo integral de la empresa.**

**I-Principales premisas a tener en cuenta:**

- Incremento y diversificación de productos veterinarios y alimentos
- Sustitución de importaciones
- Incremento y diversificación de las exportaciones

## **II-Líneas fundamentales que se tendrán en cuenta:**

- Producción y comercialización de productos para uso veterinarios cumpliendo con las buenas prácticas de producción.
- Exportación de productos y/o tecnologías de medicamentos para uso veterinarios.
- Producción y comercialización de productos para uso veterinarios de origen natural.
- Producción, diversificación y comercialización de productos lácteos cumpliendo con la inocuidad alimentaria.
- Producción, diversificación y comercialización de productos lácteos a partir de leche fluida cumpliendo con la inocuidad alimentaria.

## **VIII- Sistema de control y seguimiento.**

Para el seguimiento y control de la estrategia se establecen dos tipos de controles los que formarán parte de la estrategia de la empresa y los sistemas de trabajo de las unidades empresariales de base.

### **1. El control estratégico**

Este se realizará de forma:

#### **a) Periódica**

Se materializará de forma sistemática a través de acciones de control planificadas a cada nivel de dirección donde se compruebe la implementación de esta proyección estratégica.

#### **b) Mensual**

Estas se expresan en los temas que se analizan y discuten en el Consejo de dirección y el resto de los órganos de dirección, al igual que en las rendiciones de cuentas de los cuadros y funcionarios ante el Consejo de Dirección y el Comité de Prevención y Control u otros.

#### **c) Trimestral**

En el balance de la etapa correspondiente en el Consejo de Dirección (abril-julio-octubre).

#### **d) Anual**

Se realizará en análisis integral anual de los resultados de la gestión (febrero) con énfasis en:

- Balance de la actividad de prevención de riesgos
- Balance de la actividad de cuadros
- Balance de la actividad científica, desarrollo e innovación
- Balance integral de los resultados de la gestión.

#### **2. Control operativo**

En la concreción de los objetivos e indicadores y en las tareas que se reflejan en los planes de actividades de las unidades de base y en los planes de trabajo individual de cada cuadro, funcionario, especialista y técnicos, posteriormente en los análisis cuantitativos y cualitativos correspondientes al cumplimiento de los planes de trabajo.

### **IX- Evaluación**

La evaluación constituye un instrumento de trabajo, no objetivo. Va encaminada a tomar a tiempo medidas correctivas, la misma se aplicará en la evaluación de los objetivos, en las acciones de control, en el estado de cumplimiento de los planes de trabajo y otros. La misma será cuantitativa y cualitativa.

#### **a) Cuantitativa**

De 90 a 100 puntos	Bien
De 80 a 89 puntos	Regular
Menos de 80 puntos	Mal

#### **b) Cualitativa**

Se evalúa en avance alto, medio y bajo.

**Tabla Resumen**

Indicador cuantitativo	Avance		
	Alto	Medio	Bajo
Bien	De 97 a 100	De 94 a 96	De 90 a 93
Regular	De 87 a 89	De 84 a 86	De 80 a 83
Mal	De 75 a 79	De 70 a 74	-70

**X- Consideraciones generales:**

La Proyección Estratégica de la empresa puede ser alcanzable si los cuadros y trabajadores ponen el empeño en su accionar y actuar. Para ello se requiere de:

- Utilizar plenamente las fortalezas sobre las oportunidades.
- Minimizar el efecto de las amenazas y superar las debilidades.
- Prestar especial atención al desarrollo, y los negocios lo cual permitirá tomar decisiones efectivas, generar ingresos y valor agregado.
- Cumplir los objetivos tanto generales como específicos para cada proceso los cuales constituyen el soporte de la misión y de la visión al darles concreción en términos de resultados.
- Continuar desarrollando, fomentando, profundizando y jerarquizando los valores éticos, prácticos y de desarrollo, ya que estos constituyen la base de la cultura organizacional, sostienen el proceso de la toma de decisiones y el sustento ético de las formas de actuar de los cuadros y trabajadores.
- Desarrollar a plenitud las habilidades de los cuadros, logrando el trabajo en equipo, amplia comunicación e integración, dirección participativa, apertura al cambio, dirigir con sentido estratégico, lograr autoridad formal y moral.
- Materializar en el actuar diario de cuadros y trabajadores lo expresado por el fundador de la Revolución, Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, el concepto de Revolución.
- Implementar la proyección estratégica y sus herramientas en la empresa y sus unidades empresariales de base mediante un sistema de trabajo organizado viable y efectivo.

#### **10.1- De esta estrategia se esperan los siguientes beneficios:**

- Elevar la eficiencia (minimizando el costo de los recursos), la eficacia (haciendo una utilización adecuada de los recursos, mecanismos y medios asignados) y la efectividad (garantizando el efecto deseado y la correspondencia entre la eficiencia y la eficacia).
- Mayor dirección participativa.
- Alcanzar un clima laboral y organizacional favorable, que permita la competitividad requerida.
- Fortalecer la relación con los clientes.
- Gestionar lo tangible e intangible.
- Contribuir a la planificación de las actividades, a la organización del trabajo y la dirección, a ejecutar un mayor control, a coordinar y prever aún más.
- Perfeccionar el sistema de control interno, elevando el trabajo de prevención con un enfoque de mejora continua.

#### **10.2- Esta estrategia se encuentra expuesta a los siguientes riesgos:**

- Cambio del entorno y empeoramiento del escenario.

En caso de ocurrir este, se hace necesario ajustar y actualizar la misma al escenario que prevalezca, con objetividad.

- Adoptar posiciones antidualécticas en su aplicación

Esta estrategia no constituye una técnica, sino una filosofía de dirección como habilidad directiva, que facilite las herramientas para transformar y cambiar el entorno y conocerlo.

- La no implementación de la misma.

Esto ocasionaría no alcanzar los objetivos propuestos, no pensar estratégicamente y no lograr la dirección participativa, cayendo en el fracaso y la ocurrencia de un proceso de regresión y retroceso.

- No lograr el control de su implementación.

Esto conduciría a no realizar a tiempo las correcciones a las desviaciones presentadas y no tomar las medidas que impidan al cumplimiento de los objetivos.