



**PROYECTO DE
DESARROLLO LOCAL**

**RBP. PRODUCTOS
ALIMENTICIOS**

MUNICIPIO SAN JOSÉ de LAS LAJAS

PROYECTO DE DESARROLLO LOCAL

Septiembre 2023

SUMARIO

1. **Datos generales del proyecto.**
2. **Diagnóstico del problema y situación a resolver**
3. **Vinculación del proyecto con las estrategias de desarrollo**
4. **Objetivo general.**
5. **Objetivos específicos. Etapas de desarrollo del proyecto**
6. **Cronograma de actividades principales a realizar**
7. **Principales procesos a desarrollar: locales y equipamiento**
 - 7.1. *Proceso de elaboración de helado*
8. **Recursos materiales y humanos. Sistema de gestión de la calidad. Permisos y licencias. Residuos**
 - 8.1. *Materias primas*
 - 8.2. *Recursos humanos*
 - 8.3. *Sistema de gestión de la calidad*
 - 8.4. *Permisos a solicitar*
 - 8.5. *Tratamiento de residuos*
9. **Resultados y beneficios que se esperan**
10. **Financiamiento inicial**
11. **Pre factibilidad económica**
12. **Aspectos que pueden poner en riesgo la implementación del proyecto o su sostenibilidad**
13. **Aporte social del proyecto**

Bibliografía consultada

ANEXO

RESUMEN

- Nombre del Proyecto: RBP Productos Alimenticios
- Gestor del PDL: Reinaldo Rosado De Bernard CI: 85013005246, Dirección Particular: Párraga No. 205 entre San Mariano y Vista Alegre. Víbora. 10 de Octubre.
- Organismo rector al que pertenece la actividad: MINAL, MINAGRI, MINCIN
- Modalidad del Proyecto: Económico-Productivo

Objetivo General: Producir y comercializar con personas naturales y jurídicas, en ventas mayoristas y minoristas alimentos del agro, tanto frescos como elaborados, entre ellos vegetales, viandas, granos, frutas y hortalizas; derivados de lácteos entre ellos helados, mantequilla, yogurt; bebidas, entre ellas cerveza, maltas, refrescos. Cría de ganado mayor y menor y comercialización de carne de res, de carnero y de cerdo en piezas, elaboración y comercialización de sus derivados. Producción de pienso para la cría del ganado. Producción de envases degradables y biodegradables para consumo del proyecto y para comercializar si la producción excede al consumo. Crear y gestionar un mercado municipal de alimentos para que los productores del municipio y de otros territorios comercialicen sus producciones, incluyendo las del propio PDL. Recuperar instalaciones del territorio que permanecen ociosas o en mal estado y convertirlas en capacidades productivas. Elevar el nivel de empleo del municipio y en general el nivel de vida de los pobladores.

- Beneficios. El principal beneficio consiste en producir y comercializar alimentos variados para la población del municipio de forma sostenida, que incluye carnes y sus derivados, lácteos, productos del agro frescos y procesados, bebidas. Contribuir al desarrollo de la agroindustria del municipio elevando la capacidad de crear alianzas y encadenamientos con diferentes actores económicos y recuperando capacidades productivas actualmente ociosas. Generar fuentes de empleo. Poner a disposición del municipio la capacidad de emprendimiento y gestión de las personas que están al frente del proyecto con experiencias ya demostradas en lo que están proponiendo. Rescatar instalaciones que actualmente están en franco proceso de deterioro o en desuso y reanimarlas para ponerlas en función de mejorar la alimentación de la población del municipio.
- Necesidades del PDL: El PDL para su desarrollo requiere del apoyo de las autoridades municipales, de la capacidad de emprendimiento del gestor, de la concertación de contratos con diferentes organismos para facilitar la utilización de espacios, medios y otros recursos que requieren ser arrendados o acordado su uso de diferentes formas, de la disposición de otros actores económicos para encadenarse con producciones necesarias al proyecto, del financiamiento que será aportado por el gestor.

INTRODUCCIÓN

Incrementar la producción de bienes y servicios a los que pueda acceder la población es el reto mayor de la economía en la actualidad, es la vía fundamental para equilibrar el desbalance entre la oferta cada vez menor y la demanda insatisfecha cada vez mayor que caracteriza la situación económica actual de nuestro país. Se requiere reducir la inflación y colocar los precios de los productos en niveles que se correspondan con los salarios de los trabajadores.

La empresa estatal, las UEB y otras formas de gestión estatal por sí solas no resultan suficientes para frenar estos desniveles, revertir la situación incrementando la producción de bienes y servicios y alcanzar nuevamente los niveles de producción del año 2019 (anterior a la COVID) que es el nivel al que aspira llegar el país para el año 2024.

Para lograr este propósito se insiste una y otra vez por la máxima dirección del Partido y el Gobierno en fomentar el desarrollo local, en propiciar las vías que incrementen la presencia de NFGNE que se identifiquen con las estrategias de desarrollo de municipios y provincias y se articulen con las formas de gestión estatal para lograr entre todos "...la creación de una red de actores económicos con capacidad transformadora a corto, mediano y largo plazo..." como indica el Decreto No. 33 emitido por el Consejo de Ministros en el año 2021.

Es esta una premisa indispensable para desarrollar los municipios desde el punto de vista económico y social. Sin la conexión entre actores económicos actuales y nuevos que impulsen la producción de bienes y servicios será muy difícil lograr desarrollo en los territorios y por ende no se logrará revertir la situación del país.

Esa es la aspiración del Proyecto de Desarrollo Local que se está presentando, teniendo en cuenta que "... por su naturaleza los PDL constituyen una vía para gestionar la articulación, los encadenamientos y las alianzas entre actores económicos de la localidad, con el objetivo de desarrollar acciones transformadoras que beneficien fundamentalmente a la población del territorio donde se aprueban." (*)

Es propósito de este PDL crear alianzas con productores de alimentos ya existentes en el territorio, recuperar capacidades ociosas o en deterioro, reanimar la producción de helado, yogurt, mantequilla, bebidas, productos del agro, carnes y sus derivados a partir de introducir tecnologías, nuevas materias primas y mejorar la comercialización de lo que se demande en el territorio.

El proyecto es abarcador en sus aspiraciones y por esa misma razón es más difícil tener todos los problemas resueltos para que comience a operar. Se trata entonces de evaluar la conveniencia de someter a la aprobación del CAM el objetivo general del mismo, su alcance y proyección total y que se evalúe su crecimiento en diferentes etapas. La primera etapa concebida para la producción de helado es de la que se dispone información para realizar una proyección más detallada. Pueden producirse variaciones en las condiciones que se proyectan que

podrán acelerar o modificar algún objetivo puntual pero no afectarán al objetivo general identificado.

1. Datos Generales del Proyecto.

- Nombre del Proyecto. RBP Productos Alimenticios
- Identificación de los Gestores del PDL. Reinaldo Rosado De Bernard; CI:85013005246; Dirección Particular: Párraga No. 205 entre San Mariano y Vista Alegre Víbora 10 de Octubre; Teléfono: 55582409
- Organismo rector al que pertenece la actividad que ejecutará el Proyecto. MINAL, MINAGRI, MINCIN.
- Dirección del PDL en el territorio. Ave 47 No. 9806 entre 98 y 100 San José de las Lajas. En etapas posteriores el PDL podrá tener nuevas localidades.
- Modalidad del Proyecto. Económico-Productivo
- Tiempo de duración. Cinco años

2. PROBLEMA, SITUACIÓN A RESOLVER EXPERIENCIA DEL GESTOR.

“La población del municipio San José de las Lajas, asciende aproximadamente a 80 400 habitantes en edades comprendidas entre 6 meses y 100 años” (**), es decir con una alta demanda de alimentos que no se logra satisfacer teniendo en cuenta que las oferta que se reciben centralmente o aquellas eventuales que surgen en momentos determinados resultan insuficientes para su satisfacción. No existe una oferta local estable de alimentos que permita equilibrar la demanda existente y que pueda ser dirigida por la administración municipal, según se requiera hacia las zonas y segmentos poblacionales más vulnerables en cada momento.

Por otra parte, existen en el Municipio instalaciones en desuso, en proceso de deterioro, cerradas, sin abastecimientos, con tecnologías obsoletas en algunos casos y útiles aún en otros, que en períodos anteriores producían diferentes alimentos o producciones de otro tipo y que, de acuerdo a las orientaciones de la máxima dirección del país, deben ser recuperadas y puestas en explotación.

La presencia de nuevas formas de gestión no estatal es una vía para lograr ambos propósitos.

El PDL que se propone para ser aprobado por el Consejo de la Administración Municipal contribuirá a cumplir ambos objetivos:

Por una parte, proporcionará una oferta estable de alimentos para la población, consistente en la producción y comercialización de helados, mantequilla, yogurt, refrescos, malta, cervezas, carne de res y sus derivados, carne de cerdo y sus derivados, viandas, granos, frutas y vegetales entre otros.

Por otra parte, contribuye a la restauración, rescate y utilización de instalaciones del Municipio que representan capacidades ociosas y requieren ser puestas en explotación.

El gestor del proyecto cuenta con experiencia en la producción de alimentos y otros bienes, tanto dentro como fuera del país, concretamente en República Dominicana y España donde participa y gestiona empresas destinadas a la producción y comercialización de cervezas y otros alimentos. Esta actividad le ha posibilitado adquirir conocimientos en los requerimientos específicos de estas producciones desde el punto de vista de higiene, inocuidad, trazabilidad de los productos y desde el punto de vista de los requisitos de calidad del proceso productivo en general. Además de haber desarrollado habilidades en materia de gestión empresarial.

3. VINCULACIÓN DEL PROYECTO CON LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO.

Un elemento considerado como estratégico en el diseño de este emprendimiento es la vinculación del Proyecto con los LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL DEL PARTIDO Y LA REVOLUCIÓN PARA EL PERÍODO 2021-2026, fundamentalmente en lo referido a los Lineamientos siguientes:

- “Avanzar en la gestión estratégica del desarrollo local a partir de la implementación de la Política de Desarrollo Territorial del País, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sean sustentables, consoliden gradualmente una sólida base económico-productiva y se reduzcan las principales desproporciones entre ellos, aprovechando sus potencialidades y el uso óptimo de los financiamientos, incluyendo la contribución territorial”.
- “Perfeccionar el modelo de gestión de la Industria Local, a partir de flexibilizar su operación en las actividades de producción de alimentos, materiales de la construcción y de productos varios, incluidos los implementos deportivos, a partir del aprovechamiento de recursos endógenos. Prestar atención a los talleres especiales donde laboran personas con discapacidad”.
- “Implementar en toda su extensión la Política para la Comercialización de Productos Agropecuarios, prestando especial atención al proceso de contratación y su cumplimiento, bajo el seguimiento y control de las estructuras del gobierno en provincias y municipios. Diferenciar el mercado mayorista para la venta de productos agropecuarios a las formas de gestión no estatal del destinado a la población”.

La Agroindustria alimentaria es uno de los ejes del presente proyecto, considerando a esta como las etapas procesamiento, transformación y manufactura de la cadena de abasto alimentaria que engloba todos los procesos cuya finalidad es transformar materiales alimenticios crudos y frescos en productos propicios para el consumo, la preparación de alimentos o la comercialización.

Sobre la base de los aspectos antes expuestos y teniendo en cuenta la experiencia que posee el Gestor, se presenta a la Administración Municipal de

San José de las Lajas esta propuesta relacionada con la producción y comercialización de alimentos.

AÑADIR SOBRE LA ESTRATEGIA DEL MUNICIPIO

4. OBJETIVO GENERAL.

Producir y comercializar con personas naturales y jurídicas, en ventas mayoristas y minoristas alimentos del agro, tanto frescos como elaborados, entre ellos vegetales, viandas, granos, frutas y hortalizas; derivados de lácteos entre ellos helados, mantequilla, yogurt; bebidas, entre ellas cerveza, maltas, refrescos. Cría de ganado mayor y menor y comercialización de carne de res y de cerdo en piezas, elaboración y comercialización de sus derivados. Producción de pienso para la cría del ganado. Producción de envases degradables y biodegradables para consumo del proyecto y para comercializar si la producción excede al consumo. Crear y gestionar un mercado municipal de alimentos para que los productores del municipio y de otros territorios comercialicen sus producciones, incluyendo las del propio PDL. Recuperar instalaciones del territorio que permanecen ociosas o en mal estado y convertirlas en capacidades productivas. Elevar el nivel de empleo del municipio y en general el nivel de vida de los pobladores.

5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS O PARCIALES. ETAPAS DEL PROYECTO

- Producir y comercializar helados de diferentes sabores, mantequilla, yogurt y otros derivados de la leche.
- Producir y comercializar productos frescos del agro, entre ellos vegetales, viandas, granos, frutas y hortalizas.
- Elaborar y comercializar diferentes productos a partir de los anteriores, entre ellos encurtidos, pastas, dulces en almíbar, conservas, vinagre, vinos.
- Elaborar panes y dulces con harina de trigo, maíz, boniato y otros productos del agro.
- Producir y comercializar cervezas, refrescos y malta
- Criar ganado mayor y ganado menor
- Procesar reses, cerdos y carneros para comercializarlos en piezas y producir y comercializar derivados, entre ellos embutidos, jamón, chorizo, albóndiga, hamburguesas, entre otros.
- Producir pienso para alimentar el ganado.
- Producir envases degradables y biodegradables fundamentalmente para la producción de los helados y el excedente para ser comercializado con terceros.
- Crear y gestionar un mercado municipal de alimentos para que los productores del municipio y de otros territorios comercialicen sus producciones.
- Proporcionar fuentes de empleo
- Realizar aportes monetarios al fondo de desarrollo municipal para contribuir con el desarrollo de otros emprendimientos

El objetivo general y objetivos específicos serán acometidos por etapas, según avance el proyecto y según se vayan consolidando los distintos procesos. En cada etapa se van incorporando nuevos objetivos específicos.

En la primera etapa se prevé acometer la producción y comercialización de helados de diferentes sabores, unido a la producción de envases degradables y biodegradables.

En la segunda etapa se prevé acometer la producción y comercialización de cerveza, malta, refrescos, mantequilla y yogurt.

En la tercera y cuarta etapa se prevé acometer la producción y comercialización de productos del agro y cárnicos, tanto frescos como elaborados.

En la quinta etapa se prevé acometer la remodelación, creación y gestión de un mercado municipal en el que se comercialice todo tipo de alimentos producidos en el municipio o fuera de este.

6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PRINCIPALES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		
ETAPA INICIAL	TAREAS DETALLADAS	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Aprobación del Proyecto	Elaborar y presentar el Proyecto al Gobierno	MES 1
	Aprobación del Proyecto	MES 1
	Recibir el Acuerdo CAM	10 días después de aprobado
Trámites Iniciales	Inscripción en la ONAT	10 días después de recibir el Acuerdo CAM
	Apertura de Cuenta Bancaria	10 días después de recibir el Acuerdo CAM
	Inscripción en el Registro Comercial	20 días después de la Apertura de la Cuenta Bancaria
	Negociación y contratación de la forma en la que se opere con la UEB Alimentaria	30 días después de la Apertura de la Cuenta Bancaria
ETAPAS PRODUCTIVAS	MACRO TAREAS	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Primera Etapa. Producción de helado	Trabajos de reconstrucción en el local donde se instalará el equipamiento	PRIMER TRIMESTRE DESPUÉS DE LA FECHA DE INICIO
	Recepción, montaje y puesta en marcha de los equipos de producción, incluyendo la cámara de congelación	SEGUNDO TRIMESTRE DESPUÉS DE LA FECHA DE INICIO
	Adquisición del primer lote de las materias primas necesarias para iniciar la producción	SEGUNDO TRIMESTRE DESPUÉS DE LA FECHA DE INICIO
	Trámites de contratación con los clientes de la comercialización del helado	SEGUNDO TRIMESTRE DESPUÉS DE LA FECHA DE INICIO
	Producción y comercialización de helado.	TERCER TRIMESTRE DESPUÉS DE LA FECHA DE INICIO
Segunda Etapa. Producción de bebidas, yogurt y mantequilla	Trabajos de reconstrucción en el local donde se instalará el equipamiento para producir refrescos malta y cerveza,	TERCER TRIMESTRE DESPUÉS DE LA FECHA DE INICIO
	Adquisición, recepción y montaje de los equipos de producción de manequilla, yogurt, refrescos, malta y cerveza	CUARTO TRIMESTRE DESPUÉS DE LA FECHA DE INICIO
	Adquisición del primer lote de las materias primas necesarias para iniciar la producción	CUARTO TRIMESTRE DESPUÉS DE LA FECHA DE INICIO
	Trámites de contratación con los clientes de la comercialización de los productos anteriores	CUARTO TRIMESTRE DESPUÉS DE LA FECHA DE INICIO
	Producción y comercialización de refrescos, cerveza, malta, yogurt y mantequilla	QUINTO TRIMESTRE DESPUÉS DE LA FECHA DE INICIO

Se programa solamente la primera y segunda etapa por la incertidumbre que puede existir en el avance de los procesos de remodelación de las instalaciones, montaje del equipamiento, adquisición de las materias primas y puesta a punto. La planificación de las etapas sucesivas podrá realizarse semestral o anualmente con

un horizonte de 12 a 15 meses. Se recomienda realizar esta planificación en el Convenio que se realice entre el PDL y el CAM, el que debe ser actualizado anualmente y debe reflejarse en él el avance de cada etapa y la planificación de las próximas.

7. LOCALES Y EQUIPAMIENTO. PRINCIPALES PROCESOS A DESARROLLAR

Este punto será desarrollado solamente para la primera etapa que consiste en la producción y comercialización de helado, teniendo en cuenta que se dispone de los detalles sobre el local a remodelar, los costos de la remodelación, se tiene información del proceso productivo, costos de operación y otros gastos, niveles de producción y comercialización, que existe una relación de trabajo con la UEB productora de los helados ARCOIRIS.

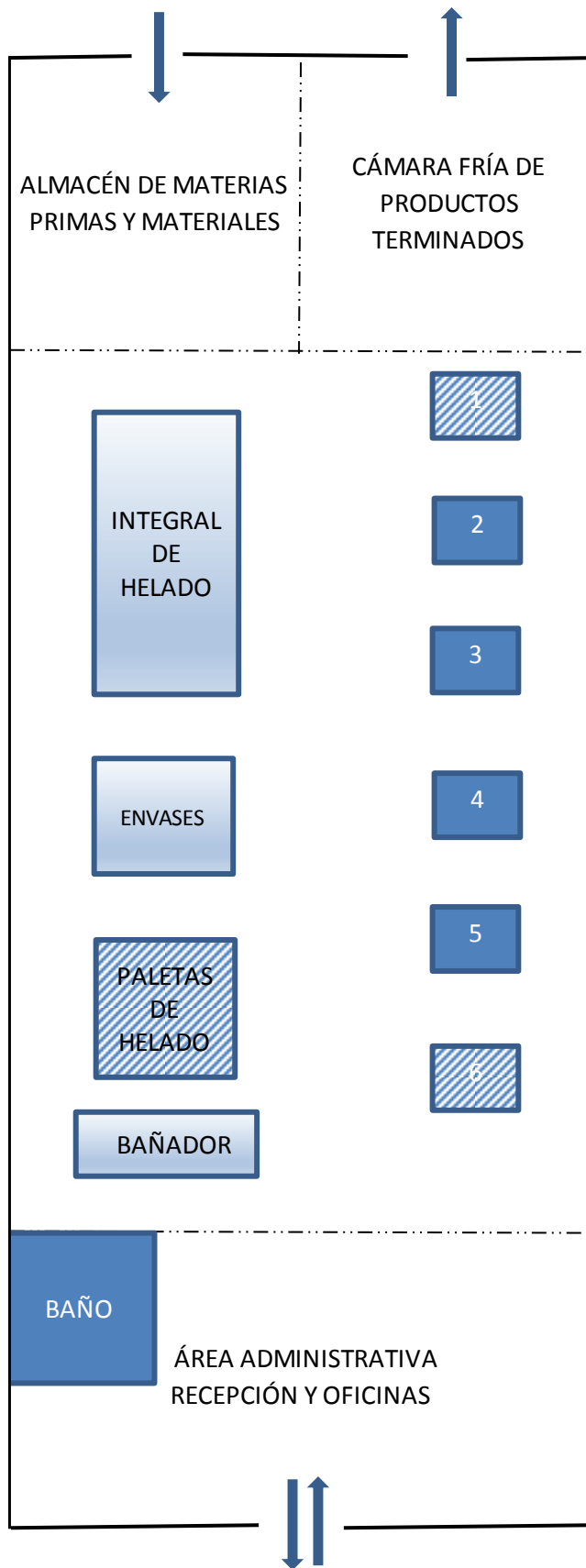
- **Disponibilidad y alistamiento de las áreas de trabajo (naves, terrenos, locales).**

La producción se desarrollará en el local de la actual fábrica de Helados Arcoiris. Dicha instalación pertenece a la Empresa Provincial Alimentaria de Mayabeque y es administrada por la UEB de la misma empresa, perteneciente al municipio de San José.

La instalación cuenta con 46m² de extensión, tiene acceso para las personas y para vehículos ligeros por el frente. Por el fondo tiene un área mayor por la que pueden tener acceso vehículos de carga, tanto para el transporte de las materias primas como el de los productos terminados.

El local será sometido a remodelación y reconstrucción para cumplir varios objetivos; modificar la actual disposición en planta para mejorar el flujo de la producción, desmontar la cámara fría actual que es pequeña y no funciona e instalar una nueva con mayor capacidad, cambiar el falso techo por uno menos poroso que permita conservar mejor la temperatura, enchapar las paredes, sustituir el piso, reconstruir las instalaciones sanitarias, hidráulicas y eléctricas.

Con la adquisición de la tecnología la distribución espacial de la instalación quedará de la forma siguiente:



PROCESO DE PRODUCCIÓN

EQUIPOS

1—MEZCLADORA

2—INTERCAMBIADOR

3—PASTEURIZADORA

4—MADURACIÓN

5—PROCESADOR CONTINUO

6—PROCESADOR DISCONTÍNUO

MÁQUINA INTEGRAL DE HELADO

MÁQUINA SOPLADORA PARA PRODUCIR ENVASES

NEVERA PALITERA

BAÑADOR PARA CUBIERTA DE PALETAS

- **Disponibilidad de equipos, herramientas, instrumentos y útiles.**

Para desarrollar la producción de helados se requieren los equipos siguientes:

- ✓ Mezcladora. Actualmente la fábrica cuenta con una mezcladora que puede continuar en uso, en lado este equipo comienza el proceso de producción del helado con la mezcla de todos los ingredientes.



- ✓ Torre de enfriamiento. Se utiliza para enfriar la mezcla antes de pasar a la pasteurizadora. Este equipo es adquirido por el gestor del proyecto y tiene un costo de 6 000 USD, está en proceso de compra. Se anexa la oferta.



- - ✓ Pasteurizadora. Este equipo es de nueva adquisición por el gestor y está en proceso de compra. Dispone además de torre de enfriamiento para pasar a la próxima operación. Su función consiste en elevar la temperatura de la mezcla hasta un nivel inferior a su punto de ebullición durante un corto período de tiempo, enfriarla después rápidamente y eliminar a los microorganismos contaminantes sin alterar las propiedades de la mezcla. Tiene un costo de 21 000 USD. Se anexa la oferta



- ✓ Maduración. Este equipo es igualmente de nueva adquisición por el gestor y también está en proceso de compra. Su función es mantener la mezcla en reposo durante algún tiempo, entre 2° y 5° para que se hidraten algunos de sus componentes. Tiene un costo de 10 000 USD. Se anexa la oferta



- ✓ Procesador Continuo. Existe uno en la planta en estos momentos con varios años de explotación. El gestor ha adquirido otro equipo de similares características, con un costo de 23 000 USD para no causar paradas en el proceso. La función del mismo es batir la mezcla y dispensarla para los envases. Ambos equipos, tanto el que ya existe como el de nueva adquisición asimilan más de un sabor simultáneamente.



Procesador continuo existente



Nuevo Procesador continuo

- ✓ No ha sido contratada aún la máquina de producir los envases de pequeño formato, por lo que el proceso de envases continuará en la misma forma que hasta el momento.
- ✓ Cámara fría. Igualmente está en fase de contratación la nueva cámara fría que será instalada para almacenar la producción terminada desde que se envase hasta que sea decidida su distribución.
- ✓ Adicionalmente la planta dispone de otros equipos para la producción de paletas. Las mismas podrán ser elaboradas a partir de las mismas mezclas que se preparen y constituirán otra forma de presentar el helado. No se han considerado sus cifras de venta y producción de manera diferenciada por ser una producción muy limitada.

- ✓ Además de los equipos identificados, existen en la fábrica o serán adquiridos otros instrumentos y utensilios tales como pesas de distintas características para el pesaje de las materias primas y la formulación de los productos, cubetas aforadas para la preparación y traslado de las mezclas, paletas y otros.

- **Posibilidades reales de Suministro de materias primas, materiales y otros insumos**

La mayor parte de los insumos serán adquiridos en el exterior. Las materias primas e insumos principales que se requieren importar son:

- ✓ Leche entera
- ✓ Pastas saborizantes de los helados
- ✓ Estabilizantes
- ✓ Emulsionantes o grasas

El gestor realizará las operaciones de importación a través de diferentes empresas cubanas autorizadas para esta función.

El desarrollo de la producción en el país implicará la sustitución de productos importados por productos endógenos, con la consiguiente reducción de gastos y del componente en divisas de los productos terminados.

Los insumos que se pueden adquirir en el mercado nacional son:

- ✓ Azúcar
- ✓ Cloruro sódico (sal)
- ✓ Polipropileno para la producción de los envases de helado
- ✓ Productos para desinfección de manos y áreas de trabajo.
- ✓ Productos y artículos de higiene y limpieza en general para la instalación

El componente de las materias primas y materiales tiene un peso del 68% en el costo total. Esto es debido fundamentalmente a la necesidad de importación de las cuatro materias primas fundamentales requeridas para elaborar el helado. Han sido considerados estos costos a partir de la formulación presentada por el gestor (sujeta a las pruebas prácticas que se realizarán), considerando los precios de las mismas en el mercado en divisa y aplicando una tasa cambiaria de 120 CUP/USD

- **Selección, captación y preparación del personal necesario.**

Para lograr el nivel de producción diario que se propone (12 000lts), será necesario establecer dos turnos de trabajo de 10 o 12 horas cada. Habrá una parada entre turno y turno para la limpieza de la maquinaria y la instalación y para la entrega de la producción.

Ello condiciona la necesidad de elevar el número de trabajadores directos a la producción de manera que se organicen en regímenes especiales de trabajo y descanso.

Se propone una plantilla compuesta por:

1 administrador-tecnólogo con régimen diario de 8 horas de trabajo 44 horas de trabajo a la semana. En un horario que permita estar presente en los dos turnos de

trabajo, es decir iniciar su jornada en el primer turno y continuarla hasta cubrir parte del segundo turno,

1 Dependiente de almacén-Auxiliar de producción. Con igual régimen que el administrador.

4 Técnicos-operarios. Para trabajar dos en cada turno con régimen especial de 12 por 24 en una semana y 8 por 24 en la semana siguiente lo que completaría las 88 horas de trabajo quincenal.

12 Operarios. Para trabajar seis en cada turno con el mismo régimen que los técnicos-operarios.

Además de estos trabajadores que deben ser considerados directos a la producción, el PDL requerirá de cuatro trabajadores más que cubran las funciones de economía, logística, inversiones, compras, comercialización, entre otras, incluyendo propiamente las de la dirección general del proyecto.

Se propone aplicar un esquema salarial que permita estimular a los trabajadores directos e indirectos, así como considerar sus prestaciones sociales, la inclusión de uniformes para todos, ropa, calzado y accesorios sanitarios (batas, delantales, gorros, guantes, botas, entre otros) de diferentes tipos según su participación en el proceso.

Existe actualmente un grupo de 10 trabajadores en la fábrica que deberá ser completado con ocho más. Los trabajadores que ya están en la fábrica tienen experiencia suficiente en la producción. La actual administradora de la fábrica, continuará en esta misma función. Junto a los que se incorporen podrán crearse dos brigadas en las que se mezclen los nuevos y los más antiguos. Los trabajadores continuarán perteneciendo a la UEB de la Empresa Alimentaria de Mayabeque

- **Obtención de permisos que deben ser solicitados a entidades municipales, provinciales o nacionales.**

En la fábrica existe actualmente la documentación que hasta el momento ha amparado la producción de helado, es decir, la formulación de los mismos, las licencias sanitarias necesarias para producir, el sistema de indicadores de calidad que amparen el proceso productivo y respalden los productos que se comercialicen.

Tanto la documentación, como los permisos necesarios a obtener de entidades como CITMA, Higiene y Epidemiología, licencias comerciales y otros, deberán ser renovados y adecuados a la nueva tecnología para producir helado, a las nuevas condiciones del local y a las nuevas formulaciones que se preparen a partir de la utilización de nuevas materias primas. Al aprobarse el proyecto debe considerarse un tiempo prudencial para solicitar y recibir los permisos requeridos y para ordenar la documentación relacionada.

- **Aseguramiento de electricidad, agua, teléfono, redes ingenieras.**

El proceso productivo añade nuevas cargas a las redes de electricidad y agua que no genera necesariamente instalación de nuevas fuentes. Los requerimientos son similares a los que hasta el momento tenía la instalación por lo que será suficiente con renovar los planes para las demandas que se presentarán.

Las redes ingenieras (electricidad, hidráulica y sanitaria) serán remodeladas y adaptadas a la nueva distribución espacial.

- **Aseguramiento del transporte y almacenamiento para los insumos y para los productos terminados.**

La transportación de las materias primas y productos terminados será realizada tanto por los equipos disponibles de la Empresa Provincial Alimentaria, como por las contrataciones que se realicen por parte del PDL. Pueden llegar a ser costosos en algunos casos por la masividad de las materias primas y productos terminados, por la escasez de prestatarios de servicios de transportación y por las distancias a recorrer.

- **Aseguramiento de los envases y embalajes para vender los productos.**

El envase del helado se producirá en la misma planta cuando se trate de formatos pequeños, de 175ml y 250ml, la tendencia de reducir la capacidad del envase es poder llegar a la población en dosis más pequeñas y más ajustadas a niños y personas de la tercera edad que consumen menos cantidades. Mientras no se contrate el equipo productor de envases se seguirán contratando los envases a productores y comercializadores en el país.

Serán adquiridos en el mercado nacional los envases de cuatro litros para la venta en comercios y para la prestación de servicios gastronómicos. Para ellos se emplearán cajas de cartón o cubetas plásticas.

- **Tratamiento de los residuos sólidos, líquidos y gaseoso**

Este es un aspecto que debe ser estudiado a profundidad. Hasta el momento los residuos líquidos de la fábrica se vierten al riachuelo que se encuentra en sus inmediaciones, provocando la contaminación del mismo y afectación al medio ambiente.

Las construcciones que rodean la instalación crean un entorno difícil para que las redes sanitarias de la fábrica puedan ser replanteadas y permitan evacuar los residuos al sistema de alcantarillado que existe en la localidad. La instalación está ubicada de forma tal que para poderla conectar a la red hidráulica debe atravesar como mínimo dos instalaciones con las que no tienen relación ni vínculo.

Se requiere hacer coordinaciones con las empresas propietarias de los inmuebles que serían afectados por las obras que deben ejecutarse, obtener aprobación de los mismos, presupuestar las obras a realizar y el tiempo de realización, obtener las fuentes de financiamiento y programar las acciones de conexión. Para ello será necesaria la intervención de las autoridades municipales.

En la instalación no se generan desechos sólidos ni gaseosos.

- **Aseguramiento de la Calidad**

La producción de alimentos requiere del diseño y gestión de un Sistema de Calidad que garantice el cumplimiento de los requisitos en toda la cadena de valor del producto: materias primas, transporte, almacenamiento, proceso productivo, envase, almacenamiento de producto terminado y distribución.

Cada uno de estos sub procesos y actividades debe cumplir condiciones y requisitos que tienen que ser registrados, medidos, analizados, tomarse las medidas correctivas necesarias. Todo el proceso debe estar documentado, escritos los procedimientos de trabajo para cada una de las actividades, medidos y diseñados los puntos de control, así como sus indicadores.

La gestión del sistema de calidad, comienza con su diseño y planificación. En esta fase de concepción del proyecto deben darse los primeros pasos en el diseño del SGC y en la medida en que se implemente el proceso productivo y se establezcan las bases de la producción, deben darse los pasos necesarios hasta la implementación total de dicho Sistema.

8. RESULTADOS Y BENEFICIOS QUE SE ESPERAN.

Los más beneficiados con el proyecto serán los pobladores de San José y de las localidades cercanas que podrán adquirir los diferentes productos (helado, yogurt, mantequilla, bebidas, productos cárnicos y sus derivados) de forma directa en una nueva instalación para la comercialización de los mismos, a precios asequibles y en un local apropiado y ambientado.

Se estima igualmente que serán beneficiados con las ventas de todos los bienes producidos por el proyecto las entidades comercializadoras o de áreas gastronómicas que reciban todos los diferentes productos. Otros beneficiados serán los empleados que resulten vinculados directa o indirectamente a estas producciones que podrán asociarse a un empleo estable.

Un aspecto a considerar como beneficio importante del PDL es la reanimación de los distintos locales que serán remodelados y ambientados, dispondrán de tecnologías modernas y aportarán mejor ambiente y belleza al territorio.

En el caso particular del helado se proyecta una producción diaria de 12 000 litros, que representan 3 000 000 litros por año. En esta cifra se ha estimado un ligero incremento de la calidad y densidad con respecto a la producción actual, se mantendrá empleo a 22 trabajadores, 18 asociados a la producción de helado y 4 trabajadores para atender el PDL, se remodelará la instalación y se introducirá moderna tecnología en la actual planta de producción de helados Arcoiris.

9. FINANCIAMIENTO REQUERIDO PARA INICIAR EL PROYECTO.

Se estima un financiamiento inicial de aproximadamente 16 MMP.

el mismo respalda la remodelación y acondicionamiento del local, la introducción de la nueva tecnología, la puesta en marcha de la línea de producción de helados y el capital de trabajo necesario para los primeros meses de operación.

El financiamiento será aportado en su totalidad por el gestor del proyecto

10. FACTIBILIDAD ECONÓMICA DEL PDL

La Factibilidad Económica del Proyecto se presentará en el formato de la tabla que aparece en el ANEXO No 1, a continuación, se explican cada una de los aspectos de la misma.

- **Inversión Inicial.** Están reflejados los gastos y costos estimados en los que se incurre desde el inicio de la inversión hasta la puesta en marcha del proyecto para producir helado y comprende tanto el capital fijo como el capital de trabajo. En el capital fijo ha sido considerada la inversión en materiales de construcción para la remodelación, la adquisición de nuevas tecnologías, adquiridas en el extranjero en USD y valoradas con una tasa de cambio de 120 CUP/USD. Además, se ha considerado la fuerza de trabajo y otros gastos asociados al servicio de reconstrucción y al montaje del equipamiento. En el Capital de trabajo ja sido considerado un financiamiento inicial que cubra aproximadamente
- **Estimado de ventas.** Para demostrar que el Proyecto es viable y sostenible, se realiza un estimado de ingresos a obtener por las ventas de helado. Se considera que el 25% de la producción será vendida de forma mayorista y el 75% serán ventas minoristas. Igualmente se ponderan los diferentes precios propuestos para el producto en dependencia del formato del envase, estimándose que el 90% de la producción tanto mayorista como minorista se envasará en pequeños formatos (menos de 1 lt.) y solamente el 10% de la producción será envasado en formatos de 1 litro o más.

Sobre la base de la capacidad de producción de la línea que fabrica 12 000lts diariamente, se han considerado 50 días de parada a razón de dos días por mes y 15 días cada seis meses y un % adicional de paros por concepto de falta de electricidad o agua, roturas, desabastecimiento de alguna de las materias primas o materiales principales, demoras en la puesta en marcha después de las paradas, entre otras. Con estos supuestos se estima una producción anual de 3 000 000 de litros de helado.

Para estimar el precio se han realizado estudios comparativos con otras producciones, entre ellas la de Coppelía, producciones en otros países sus costos y sus precios, se ha tenido en cuenta el costo de producción y un margen de rentabilidad aceptable, así como otros elementos. Es necesario destacar que en cualquiera de los análisis realizados el costo en divisas de las maquinarias y con ellas la depreciación y el costo de las materias primas fundamentales que son importadas y se calculan con una tasa elevada, implica precios que pudieran parecer elevados, pero se ajustan a la estricta realidad.

El precio promedio del litro de helado ponderando los diferentes precios mayoristas, minoristas, y los diferentes formatos es de 860 CUP/litro

Impuestos sobre las ventas. El impuesto sobre las ventas será del 5% para las ventas que se realicen de forma minorista. En este caso el valor de las ventas que

se estiman como minoristas representan el 82% de las ventas totales. El impuesto sobre venta asciende a 105,780,000 CUP

Costos directos. Son aquellos que se originan directamente en el proceso productivo, ascienden a 1,083,603,000 CUP, habiéndose considerado los siguientes:

- ✓ *Materias primas y materiales.* Representa el 68% del costo total
- ✓ *Salario y otros asociados al personal directo a la producción.*
- ✓ *Servicios Pagados: Electricidad, Agua.*

Costos Indirectos. Se han considerado otros relacionados con la producción de manera indirecta, entre ellos los asociados al personal indirecto, transportación de materias primas y productos terminados, materiales de aseo y desinfección, administrativos, depreciación de activos, mantenimientos preventivos, ascienden a 461,820,000 CUP

Otros Gastos. Se han considerado otros gastos eventuales que resulten de la contratación, gastos financieros y otros ascienden a 54,180,000.0

Impuestos y Tributos. Los que se aplican según lo establecido en RESOLUCIÓN 114/2021 del Ministerio de Finanzas y Precios y corresponden al 15% de las utilidades brutas.

El valor del impuesto sobre las utilidades se estima en 131,192,550 CUP

Utilidades Netas. A partir del valor obtenido de las utilidades se prevé que el proyecto de producción de helado será sostenible en el tiempo, que permitirá recuperar la inversión realizada y que contribuirá a desarrollar las etapas siguientes del mismo obteniendo una utilidad anual de 743,424,450 CUP

11. APORTE SOCIAL.

Está previsto entregar a centros de salud y a la alimentación de personas vulnerables del territorio un porciento de la producción. Este valor será precisado en cantidad y periodicidad en el momento de realizar el Convenio CAM-PDL

ANEXO 1

INDICADORES		UM:CUP/año
INVERSIÓN INICIAL	Capital Fijo	13,952,900.0
	Capital de trabajo	2,000,000.0
	TOTAL	15,952,900.0
VENTAS	Estimado de Ventas	2,580,000,000.0
	Impuesto sobre las ventas	105,780,000.0
	Estimado de Ventas Netas	2,474,220,000.0
COSTOS DIRECTOS	Materias Primas y Materiales	1,080,000,000.0
	Salario y asociados al salario directo	3,000,000.0
	Servicios pagados	603,000.0
	TOTAL	1,083,603,000.0
COSTOS INDIRECTOS	Salario y asociados al salario indirectos	1,100,000.0
	Mantenimiento de los equipos	1,560,000.0
	Transporte	216,720,000.0
	Otros Indirectos	242,440,000.0
	TOTAL	461,820,000.0
OTROS GASTOS		54,180,000.0
TOTAL DE GASTOS		1,599,603,000.0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		874,617,000.0
IMPUESTOS SOBRE UTILIDAD		131,192,550.0
UTILIDAD NETA		743,424,450.0
DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES	PARA EL PROYECTO	50%
	MONTO	371,712,225.0
	PARA EL CAM	5%
	MONTO	37,171,222.5
	OTROS DESTINOS	45%
	MONTO	334,541,002.5

DOCUMENTOS CONSULTADOS

- Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026.
- Decreto 33 del Consejo de Ministros para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial.
- Resolución 29/21 del Ministerio de Economía y Planificación para Aprobar las bases generales de la organización del sistema de trabajo para la gestión estratégica del desarrollo territorial, así como la gestión de la financiación del desarrollo local
- Resolución 147/21 del Banco Central de Cuba para Establecer el procedimiento bancario para la gestión del financiamiento de los Proyectos de Desarrollo Local, atendiendo a su clasificación, titulares y fuentes de financiamiento.
- Resolución 114/21 del Ministerio de Finanzas y Precios para establecer el **Procedimiento** para el financiamiento presupuestario del desarrollo territorial y el tratamiento tributario, financiero, de precios y contable aplicable a los proyectos de desarrollo local
- Acuerdo no.70 del 27 de abril del 2021 del Consejo Provincial del Poder Popular para la Gestión del Desarrollo Territorial en La Habana.
- (*) Informe en elaboración por la Dirección de Desarrollo del Municipio San José de las Lajas del PDL “Alimentos del Rey”
- (**) VALUARTE. Apuntes para la Gestión Empresarial y el Desarrollo Local. Colectivo de autores. La Habana, septiembre 2023