

# **Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires**

**Título: “Plan estratégico de desarrollo productivo para MiPyMES”**

**Carrera: Ingeniería industrial**

**Alumno: Julián Parajón Cubillas**

**Supervisor docente: Martín Montecelli**

**Tutor de institución: Franco Castellazzi Subsecretario de producción – Municipalidad de Junín**

**Fecha de presentación: 14 de octubre de 2022**

## Índice

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 1.     | Resumen ejecutivo .....  | 6  |
| 2.     | Objetivos .....  | 6  |
| 2.1.   | Objetivos generales .....  | 6  |
| 2.2.   | Objetivos específicos.....   | 7  |
| 3.     | Plan de trabajo y carga horaria.....   | 7  |
| 3.1.   | Cronograma de tareas.....  | 7  |
| 3.2.   | Descripción de actividades.....  | 7  |
| 3.3.   | Ejecución.....   | 7  |
| 4.     | Descripción de la práctica profesional efectuada .....                             | 8  |
| 4.1.   | Situación problemática.....  | 8  |
| 4.2.   | Análisis de involucrados (Stakeholders).....                                       | 9  |
| 4.2.1. | Involucrados .....   | 9  |
| 4.2.2. | Clasificación.....   | 10 |
| 4.3.   | Árbol del problema.....  | 11 |
| 4.4.   | Árbol de objetivos .....   | 11 |
| 4.5.   | Alternativas de solución .....   | 12 |
| 4.6.   | Matriz de marco lógico .....   | 12 |
| 5.     | Estudio de mercado .....   | 12 |
| 5.1.   | Caracterización de la actividad económica local – Partido de Junín.....            | 12 |
| 5.1.1. | Introducción .....   | 12 |
| 5.1.2. | Matriz económica de la ciudad de Junín .....                                       | 13 |
| 5.1.3. | Actividad económica.....   | 14 |
| 5.1.4. | Mercado laboral.....   | 14 |
| 5.1.5. | Antigüedad de los agentes económicos.....  | 15 |
| 5.1.6. | Análisis sectorial de la ciudad .....  | 16 |
| 5.2.   | Caracterización de la actividad económica local – Parque industrial de Junín ..... | 21 |
| 5.2.1. | Introducción .....   | 21 |

|          |   |    |
|----------|---|----|
| 5.2.2.   | Normativa vigente .....                               | 21 |
| 5.2.3.   | Matriz económica .....                                | 22 |
| 5.2.4.   | Mercado laboral .....                                 | 24 |
| 5.3.     | Análisis de la demanda .....                          | 26 |
| 5.3.1.   | Introducción .....                                    | 26 |
| 5.3.2.   | Demanda de terrenos en el parque industrial .....     | 27 |
| 5.3.2.1. | Caracterización de las solicitudes .....              | 29 |
| 5.3.2.2. | Conclusiones .....                                    | 31 |
| 5.3.3.   | Relevamiento de emprendedores .....                   | 32 |
| 5.3.3.1. | Criterios de selección .....                          | 33 |
| 5.3.3.2. | Caracterización de emprendedores .....                | 36 |
| 5.3.4.   | Determinación de clientes potenciales .....           | 38 |
| 6.       | Plan Estratégico de Desarrollo Productivo .....       | 40 |
| 6.1.     | Introducción .....                                    | 40 |
| 6.2.     | Políticas públicas propuestas .....                   | 41 |
| 6.3.     | Programas de capacitación .....                       | 42 |
| 6.4.     | Propuesta de líneas de financiamiento .....           | 44 |
| 6.5.     | Convenios .....                                       | 45 |
| 6.6.     | Asistencia en infraestructura .....                   | 47 |
| 7.       | Planificación de la incubadora .....                  | 47 |
| 7.1.     | Introducción .....                                    | 47 |
| 7.2.     | Clientes potenciales .....                            | 48 |
| 7.3.     | Localización .....                                    | 48 |
| 7.4.     | Definición de la localización .....                   | 52 |
| 7.5.     | Definición del tamaño .....                           | 54 |
| 7.6.     | Simulación de la distribución de locales .....        | 55 |
| 7.7.     | Tipo de incubadora .....                              | 56 |
| 7.8.     | Servicios de apoyo entregados por la incubadora ..... | 57 |
| 7.8.1.   | De infraestructura .....                              | 57 |
| 7.8.2.   | De atmosfera .....                                    | 57 |

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 7.8.3.  | De operación .....                              | 58 |
| 7.8.4.  | De crecimiento .....                            | 59 |
| 7.9.    | Figura legal y propiedad de la incubadora ..... | 59 |
| 7.10.   | Localización e infraestructura .....            | 59 |
| 7.11.   | Clientes potenciales.....                       | 60 |
| 7.12.   | Proceso .....                                   | 60 |
| 7.12.1. | Proceso de construcción .....                   | 60 |
| 7.12.2. | Proceso del modelo de incubación .....          | 65 |
| 7.12.3. | Procesos complementarios de la incubación.....  | 67 |
| 7.13.   | Balance de recursos humanos.....                | 68 |
| 7.14.   | Balance de capacidad .....                      | 76 |
| 7.14.1. | Capacidad de incubación.....                    | 76 |
| 7.14.2. | Capacidad del estacionamiento de camiones ..... | 76 |
| 7.15.   | Balance de materiales.....                      | 79 |
| 7.16.   | Gestión de la calidad .....                     | 79 |
| 7.16.1. | Misión .....                                    | 79 |
| 7.16.2. | Visión .....                                    | 79 |
| 7.16.3. | Objetivos .....                                 | 79 |
| 7.16.4. | Valores y principios .....                      | 80 |
| 7.16.5. | Clientes potenciales.....                       | 80 |
| 7.16.6. | Documentación.....                              | 80 |
| 7.16.7. | Políticas .....                                 | 81 |
| 7.17.   | Puntos críticos de control .....                | 83 |
| 7.18.   | Gestión del mantenimiento.....                  | 84 |
| 7.19.   | Gestión del financiamiento.....                 | 85 |
| 7.20.   | Indicadores de desempeño.....                   | 86 |
| 7.20.1. | De las etapas de incubación.....                | 87 |
| 7.20.2. | De los servicios de apoyo otorgados .....       | 88 |
| 7.20.3. | De gestión.....                                 | 88 |
| 7.21.   | Evaluación social.....                          | 89 |

|     |                      |    |
|-----|----------------------|----|
| 8.  | Conclusiones .....   | 91 |
| 9.  | Bibliografía .....   | 92 |
| 10. | Anexos.....          | 94 |
| 11. | Agradecimientos..... | 95 |
| 12. | Dedicatoria .....    | 96 |

## 1. Resumen ejecutivo

Según informes de la Secretaría de Transformación Productiva, del total de agentes económicos que conforman la matriz productiva del país, el 83% está representado por microempresas y un 16,5 % por Pymes. Además, las MiPymes emplean el 70% de la población activa económicamente y sus actividades representan un 40% del PBI. En la ciudad de Junín se ha observado, en los últimos años, un decrecimiento de la actividad productiva, que ha ido en aceleramiento debido a la situación macroeconómica que atraviesa el país. Principalmente, esta situación se ha visto reflejado año tras año en un porcentaje de MiPymes jóvenes cada vez menor. Los indicadores del mercado reflejan que la creación de una nueva empresa representa una gran inversión en infraestructura y un riesgo muy alto asumido por el emprendedor.

Este informe tiene la finalidad de evidenciar las actividades realizadas en el Municipio de la ciudad de Junín elaborando, por un lado, una política pública local, a través de la creación de una incubadora de empresas municipal con enfoque en proyectos industriales, de modo que, ayude a fortalecer la matriz productiva y la generación de empleo. Y por lado, realizar el dimensionamiento de las instalaciones básicas que formarán parte de la infraestructura de una incubadora de empresas. La misma estará ubicada en un predio dentro del parque industrial de la ciudad de Junín y contará con 12 locales de 200 m<sup>2</sup> en donde se incubarán los proyectos. Presentándose las especificaciones técnicas con las que deberá contar la nave industrial considerando: layout, tipología de la cubierta, materiales, suelo, servicios, etc.

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivos generales

Elaborar un plan estratégico de desarrollo productivo para MiPyMES que permita fortalecer la matriz productiva de la ciudad de Junín y la región.

## 2.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico económico - productivo de la ciudad de Junín.
- Identificar las necesidades que presenta el sector empresarial.
- Identificar los impedimentos a los que se enfrenta la iniciativa empresarial durante el proceso de creación y desarrollo de la unidad de negocio.
- Presentar y seleccionar las alternativas más viables que permitan atender las necesidades detectadas.
- Desarrollar las alternativas seleccionadas.
- Realizar la evaluación socioeconómica del plan elaborado.

## 3. Plan de trabajo y carga horaria

### 3.1. Cronograma de tareas

Mediante la herramienta de diagrama de Gantt se plasman las actividades realizadas durante el cumplimiento de las 200 horas correspondientes a las Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS).

| N° | ACTIVIDADES                                      | TIEMPO DE DURACIÓN |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----|--|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|    |  | SEMANAS            |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|    |  | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1  | Desarrollo de la matriz productiva               | ■                  | ■ | ■ |   |   |   |   |   |   |    |
| 2  | Caracterización del parque industrial local      | ■                  | ■ | ■ |   |   |   |   |   |   |    |
| 3  | Análisis de la demanda                           |                    |   | ■ | ■ | ■ |   |   |   |   |    |
| 4  | Planificación de la incubadora                   |                    |   |   | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■  |
| 5  | Desarrollo del modelo de gestión y de incubación |                    |   |   |   |   | ■ | ■ | ■ | ■ |    |
| 6  | Análisis del financiamiento                      |                    |   |   |   |   | ■ | ■ | ■ |   |    |
| 7  | Evaluación socioeconómica                        |                    |   |   |   |   |   |   |   |   | ■  |

Gráfico 1 Diagrama de Gantt de las actividades realizadas en la PPS.

### 3.2. Descripción de actividades

### 3.3. Ejecución

Las tareas ejecutadas pudieron realizarse dentro del plazo establecido en el Diagrama de Gantt.

La carga horaria comprendió los siguientes horarios:

| <i>Días</i>      | <i>Horario</i> |
|------------------|----------------|
| <i>Lunes</i>     | 9:00 – 13:00   |
| <i>Martes</i>    | 9:00 – 13:00   |
| <i>Miércoles</i> | 9:00 – 13:00   |
| <i>Jueves</i>    | 9:00 – 13:00   |
| <i>Viernes</i>   | 9:00 – 13:00   |

*Tabla 1 Horarios semanales de la PPS.*

Cumpliendo con las 20 horas semanales impuestas por el programa de pasantías, y sin superar las 4 horas diarias.

## 4. Descripción de la práctica profesional efectuada

Durante el inicio de la Práctica Profesional Supervisada se llevó a cabo la justificación de un proyecto de carácter público desarrollado por el Subsecretario de Producción del municipio el Mc. Ing. Franco Castelazzi. El proyecto consiste, primeramente, en la planificación y construcción de una incubadora de empresas de carácter municipal, secundariamente elaborar políticas públicas y convenios que hagan posible su funcionamiento.

Un punto importante para destacar es la forma en que se procede en la evaluación de proyectos públicos.

El proyecto se basa en función a la situación problemática identificada.

### 4.1. Situación problemática

En los últimos años en la ciudad de Junín, provincia de Buenos Aires, se observa de manera generalizada una caída en el empleo y en la actividad económica local. Esta situación ha sido profundizada ante la escasa creación y desarrollo de MiPymes de carácter industrial productivo.

Debido al contexto económico actual, conformar una nueva unidad de negocio requiere un gran aporte de capital en infraestructura, equipamiento y capital de trabajo que, en adición con la incertidumbre y baja previsibilidad de los mercados, desalientan la inversión privada.

Por otra parte, para que las empresas puedan ser sostenibles en el tiempo, requieren de un conocimiento sólido en herramientas de gestión que no están presentes en la mayoría de las MiPymes de la región; lo que afecta directamente la capacidad de adaptación a los cambios de mercado.

Por otro lado, fue necesario realizar un análisis de involucrados para poder comenzar a trabajar frente a la problemática, anteriormente descripta.

#### 4.2. Análisis de involucrados (Stakeholders)

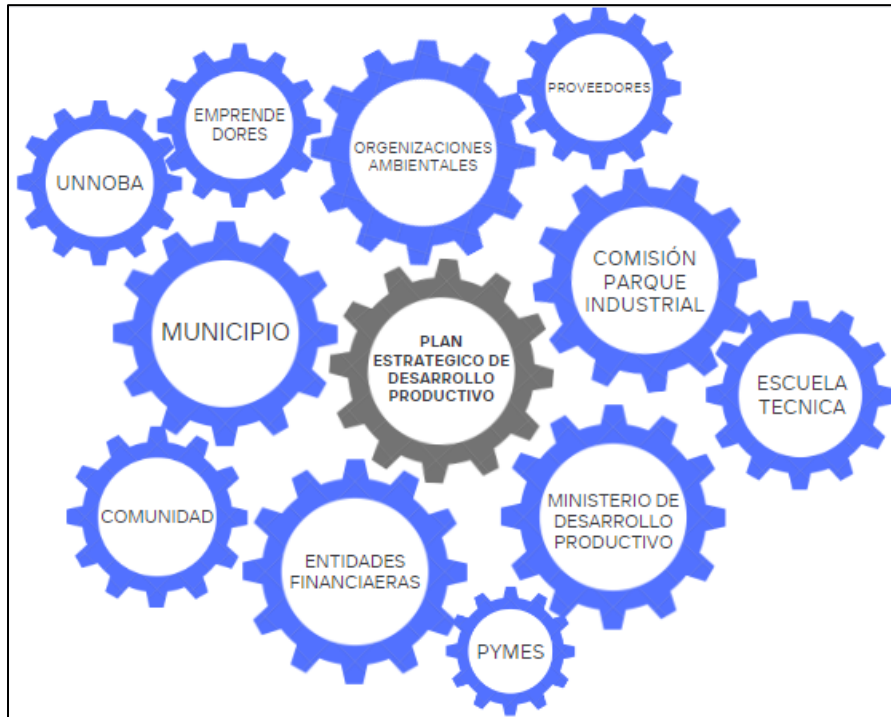
Los Stakeholders del proyecto son las partes interesadas en el proyecto: individuos y organizaciones que participan activamente en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados como resultado de la ejecución o la finalización del proyecto. Son todas aquellas partes que necesitan ser consideradas para alcanzar las metas del proyecto y cuya participación y apoyo son cruciales para su éxito. Por lo tanto, la identificación de todos los interesados es una actividad importante del director del proyecto para asegurar el éxito del proyecto.

El análisis de involucrados incluye:

- Identificación de los involucrados.
- Clasificación según su relación con el proyecto.
- Evaluación de su posición hacia el proyecto

##### 4.2.1. Involucrados

En la *figura 1* se pueden observar de forma esquemática todos los involucrados directos e indirectos del plan.



*Figura 1 Stakeholders.*

#### 4.2.2. Clasificación

La *tabla 2* resume la clasificación de los involucrados identificados indicando:

- Carácter de la organización: pública, privada, social, ambiental, etc.
- Relación con el proyecto:
  - Internos: aquellos que poseen accionar directo en el proyecto.
  - Externos: aquellos que no poseen accionar directo en el proyecto.
- Influencia en el proyecto:
  - Alta: cuando sus acciones tienen un gran impacto en el proyecto.
  - Media: cuando sus acciones presentan mediano impacto en el proyecto.
  - Baja: cuando sus acciones tienen bajo impacto en el proyecto.
- Posición frente al proyecto:
  - Positiva: cuando el involucrado está de acuerdo con la implementación del proyecto y se compromete a colaborar con el mismo.
  - Negativa: cuando el involucrado no está de acuerdo con la implementación del proyecto y se opone con el mismo.
  - Desconocida: cuando se desconoce la posición que toma el involucrado frente al proyecto.

| <b>Entidad</b>                                 | <b>Carácter</b>                 | <b>Relación</b> | <b>Influencia</b> | <b>Posición</b> |
|--|---------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| Municipio                                      | Organización pública            | Interno         | Alta              | Positiva        |
| Ministerio de Desarrollo Productivo            | Organización pública            | Interno         | Baja              | Positiva        |
| Entidades financieras                          | Organización privada            | Externo         | Baja              | Desconocida     |
| Propietarios de PyMES                          | Organización privada            | Externo         | Media             | Positiva        |
| Organizaciones ambientales                     | Organización social             | Externo         | Media             | Desconocida     |
| Comunidad de la ciudad de Junín                | -                               | Externo         | Baja              | Positiva        |
| UNNOBA   | Organización pública            | Interno         | Alta              | Positiva        |
| Comisión Directiva del Parque Industrial Junín | Organización sin fines de lucro | Externo         | Media             | Positiva        |
| Escuela Técnica EEST N°1                       | Organización pública            | Externo         | Baja              | Desconocida     |
| Propietarios de microemprendimientos           | Organización privada            | Externo         | Media             | Positiva        |

*Tabla 2 Clasificación de los involucrados.*

### 4.3. Árbol del problema

A partir del análisis anterior se realiza una descripción de las principales causas y efectos encontrados que serán la base para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Productivo para MiPymes. El análisis completo se encuentra en el **Anexo I. Árbol de problema.**

### 4.4. Árbol de objetivos

En función a la identificación del problema central y de las principales causas y efectos planteados en el árbol del problema, se elabora un árbol de objetivos. El desarrollo de este puede encontrarse en el **Anexo II. Árbol de objetivos.**

#### 4.5. Alternativas de solución

En esta sección se identifican, evalúan y seleccionan las diferentes alternativas que serán alcanzadas por este proyecto para contribuir a la solución del problema central. El análisis completo se encuentra en el *Anexo III. Alternativas de solución*.

#### 4.6. Matriz de marco lógico

En la tabla del *Anexo IV. Matriz de Marco Lógico* se muestra la matriz de marco lógico que resume todo el análisis realizado en los puntos anteriores.

### 5. Estudio de mercado

#### 5.1. Caracterización de la actividad económica local – Partido de Junín

##### 5.1.1. Introducción

En esta sección se presentan los resultados del análisis de la matriz económica del partido de Junín. Para llevar a cabo el diagnóstico, se trabajó con la base de datos del Observatorio Microeconómico Local (OMiL) perteneciente a la Subsecretaría de Producción. A través de la base de datos se pudo tener acceso a información relacionada con todos los agentes económicos, para este análisis se consideró su facturación, rubro, antigüedad. El período de análisis fue desde el año 2015 hasta 2020.

Además, se dividió el análisis en diferentes zonas de la ciudad con el fin de caracterizar la actividad económica en cada una de ellas y obtener una visión más focalizada sobre los barrios diferentes de la ciudad. Como criterio, se conformó una zona alrededor de las principales calles y alrededores de la ciudad.

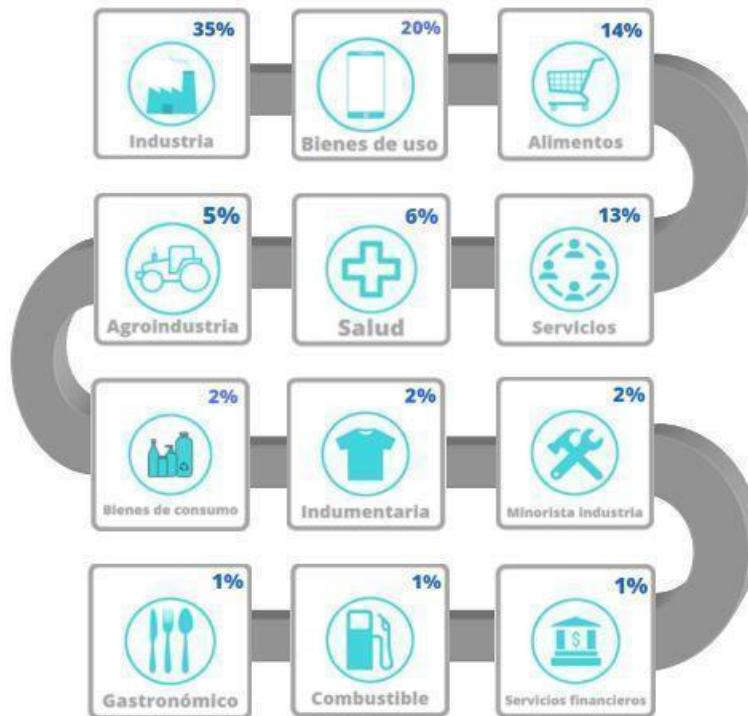
Los resultados del análisis realizado para el partido de Junín contemplan los agentes económicos de todas las delegaciones: Agustina, Agustín Roca, Fortín Tiburcio, Junín, La Agraria, La Placette, Morse, O'Higgins y Saforcada.

En lo que respecta al Parque Industrial presidente Arturo Frondizi se realizó un análisis diferenciado con objeto de caracterizarlo como unidad productiva dada su importancia para la región. Para el análisis de la demanda se tuvieron en consideración los expedientes de solicitud de lotes en el parque industrial y la base de datos de emprendimientos del club de emprendedores de la subsecretaría de producción.

### 5.1.2. Matriz económica de la ciudad de Junín

Actualmente el partido de Junín cuenta con un total de 4.148 agentes económicos, de los cuales el 98% está concentrado en la ciudad de Junín.

Las empresas mencionadas realizan sus actividades económicas dentro de 12 rubros diferentes, ver *figura 2*. Siendo los principales: Industria (35%), bienes de uso (20%), alimentos (14%) y servicios (13%).



*Figura 2 Distribución por rubro de los agentes económicos.*

### 5.1.3. Actividad económica

Como puede verse en el *gráfico 2*, la facturación en términos reales de la ciudad, considerando el índice de precios al consumidor del INDEC, ha estado decreciendo desde el año 2015 mostrando síntomas de mejoría hacia el año 2020.



*Gráfico 2 Facturación real y actualizada en miles de millones.*

### 5.1.4. Mercado laboral

En consonancia con la caída real de la facturación, se observa en el *gráfico 3* que en los últimos años el empleo de mano de obra ha seguido esta tendencia. Actualmente, el partido de Junín cuenta con 8.682 empleados en relación de dependencia, un 36 % menos con respecto a 2019. Los rubros que más empleados poseen se muestran en el *gráfico 4*.

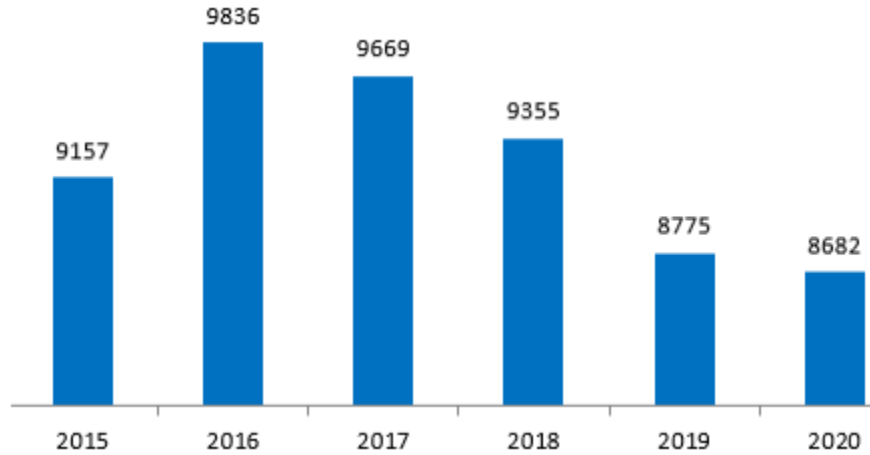


Gráfico 3 Evolución de la mano de obra entre 2015 - 2020

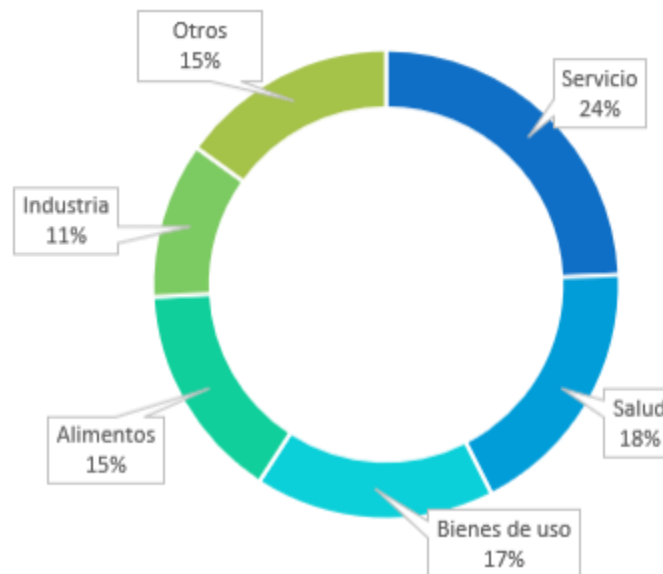


Gráfico 4 Participación por rubro en la mano de obra empleada.

#### 5.1.5. Antigüedad de los agentes económicos

Como puede observarse en el gráfico 5, el análisis realizado respecto a la antigüedad de los agentes económicos demuestra la escasa creación de empresas en los últimos años. Tan solo un porcentaje menor al 1% de los agentes económicos se encuentran en el mercado hace más de 50 años

(1%). Por otra parte, la cantidad de empresas que se crearon en el último año también es muy bajo (8%) y es un patrón que ocurre en cada rubro.

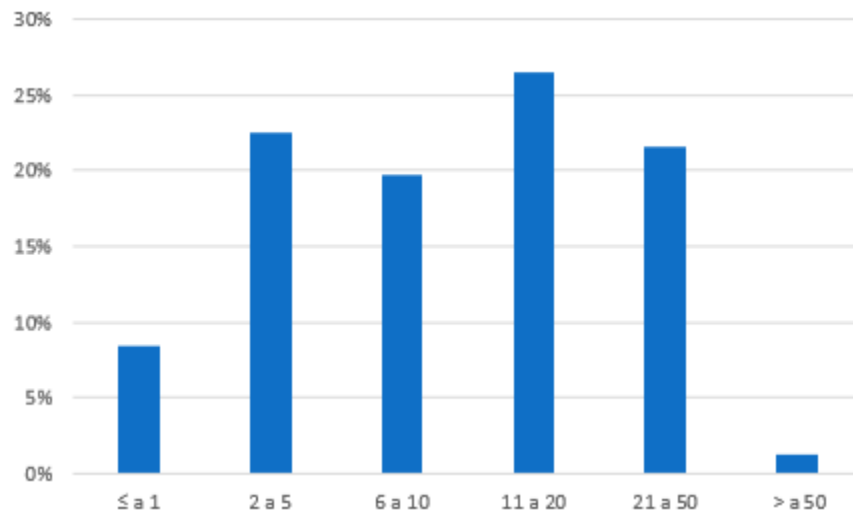


Gráfico 5 Cantidad de empresas por antigüedad.

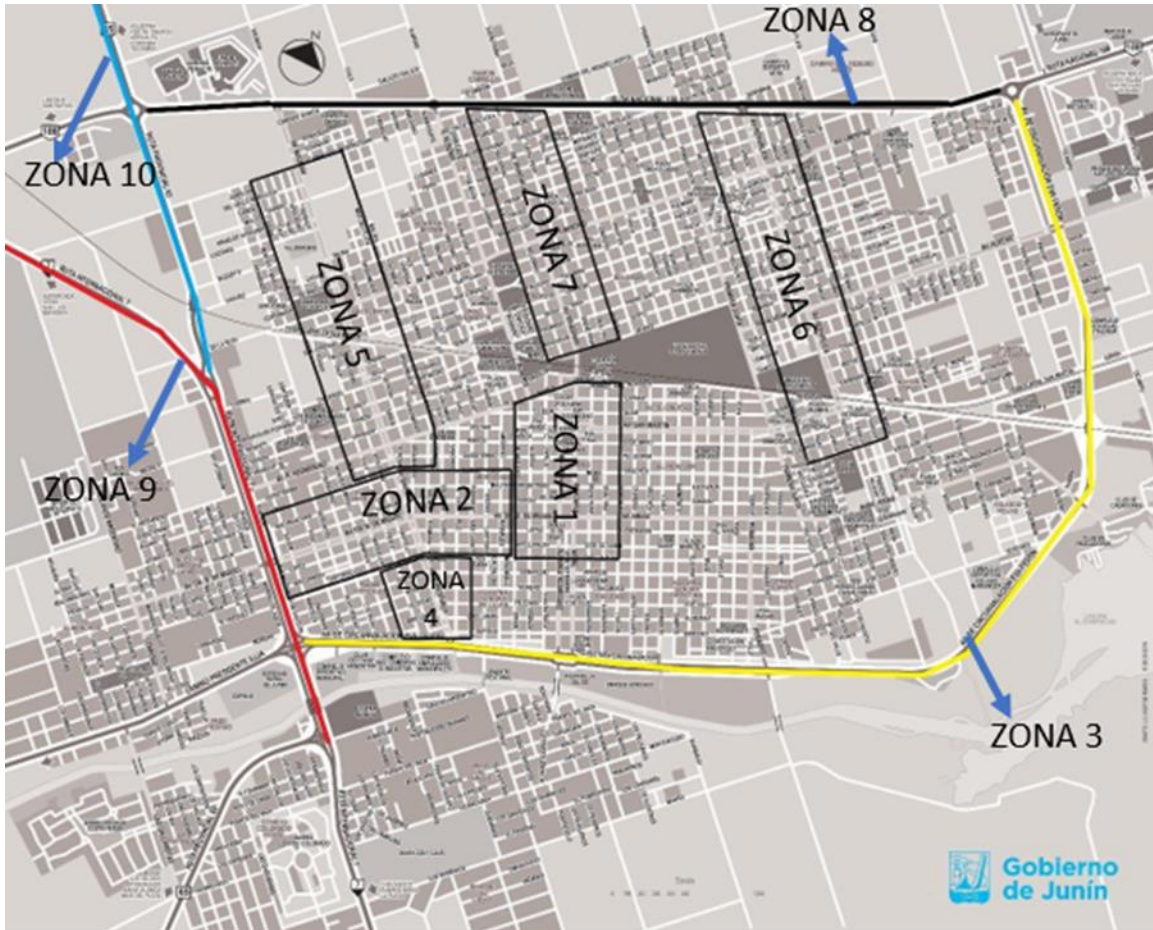
Si se tiene en consideración el rubro de industria, este tiene los índices más bajos con respecto a empresas con menor antigüedad, en el último año no se han creado empresas y la cantidad de empresas jóvenes entre 2 a 5 años ronda el 19%. Por otro lado, no hay empresas en la industria que tengan más de 50 años. Lo expuesto demuestra una vez más las dificultades de crecimiento que atraviesa el sector industrial.

#### 5.1.6. Análisis sectorial de la ciudad

Se realizó una sectorización de la ciudad de Junín con el fin de identificar y caracterizar la actividad económica distintiva de cada zona. Se adoptó como criterio de división las principales arterias de la ciudad, tomando como influencia tres cuadras a ambos lados de estas. La *tabla 3* muestra cada zona con sus calles perimetrales correspondientes, por otra parte, un mapa de la ciudad de Junín se muestra en la *figura 3* con la identificación de cada zona.

| N° | Perimetral 1   | Perimetral 2  | Perimetral 3   | Perimetral 4                                  |
|----|--|---|--|---|
| 1  | AV SAN MARTIN 50 – 350   | ALBERDI 300 -<br>URQUIZA 150  | ROQUE VAZQUEZ 150<br>- CORONEL SUAREZ<br>150           | CORONEL<br>SUARE 150 -<br>QUINTANA<br>300     |
| 2  | ALSINA 200 – 1100  | M.T. DE<br>CALCUTA 150<br>- 0 Y RAWSON<br>DE<br>DELLEPIANE 0<br>- 150 | ROQUE VAZQUEZ<br>1100 – 200                            | BRASIL 150<br>- 0 -<br>ALMAFUER<br>TE 0 - 150 |
| 3  | AVENIDA DE CIRCUNVALACIÓN EVA PERÓN  |   |  |   |
| 4  | ROQUE VAZQUEZ 350 –<br>650   | YANQUELEN<br>150 - 450  | AV<br>CIRCUNVALACIÓN                                   | SADI<br>CARNOT 50<br>- 450                    |
| 5  | ALSINA 500 – 750   | DR. POSSIO<br>150 - S/N   | RN 188   | BOLIVIA<br>150 - S/N                          |
| 6  | H. YRIGOYEN 800 – 1100   | DEMARCHI<br>200 - 350 - RP<br>188                                     | RN 188   | PRINGLES<br>150 - S/N                         |
| 7  | JEAN JAURES 0 – 300  | PRESIDENTE<br>QUINTANA<br>650 - 1600                                  | AGUSTÍN MAGALDI<br>150 - 0 Y CARLOS<br>GARDEL 0 - 150  | GENERAL<br>LAVALLE<br>650 - 1600              |
| 8  | INTERSECCIÓN RUTA NACIONAL 188 Y<br>AVENIDA CIRCUNVALACIÓN   |   | INTERSECCIÓN RUTA NACIONAL<br>188 Y RUTA PROVINCIAL 65 |   |
| 9  | INTERSECCIÓN RUTA NACIONAL 7 Y<br>RUTA PROVINCIAL 65   |   | INTERSECCIÓN RUTA NACIONAL 7 Y<br>RUTA PROVINCIAL 65   |   |
| 10 | RUTA PROVINCIAL 65   |   | INTERSECCIÓN RUTA PROVINCIAL<br>65 Y RUTA NACIONAL 7   |   |
| 11 | LOCALIDADES DE: AGUSTÍN ROCA, AGUSTINA, FORTÍN TIBURCIO, MORSE,<br>SAFORCADA, LA PLACETTE Y LA AGRARIA |   |  |   |

*Tabla 3 Perímetros de cada zona establecida.*



*Figura 3 Mapa de la ciudad de Junín con la identificación de las zonas creadas para el análisis.*

En cada zona se realizó un análisis económico determinando: cantidad de agentes económicos, sectorización, coparticipación y empleo de mano de obra por rubro. La tabla del **Anexo V. Resumen de análisis por zona** muestra un resumen de los resultados obtenidos del análisis.

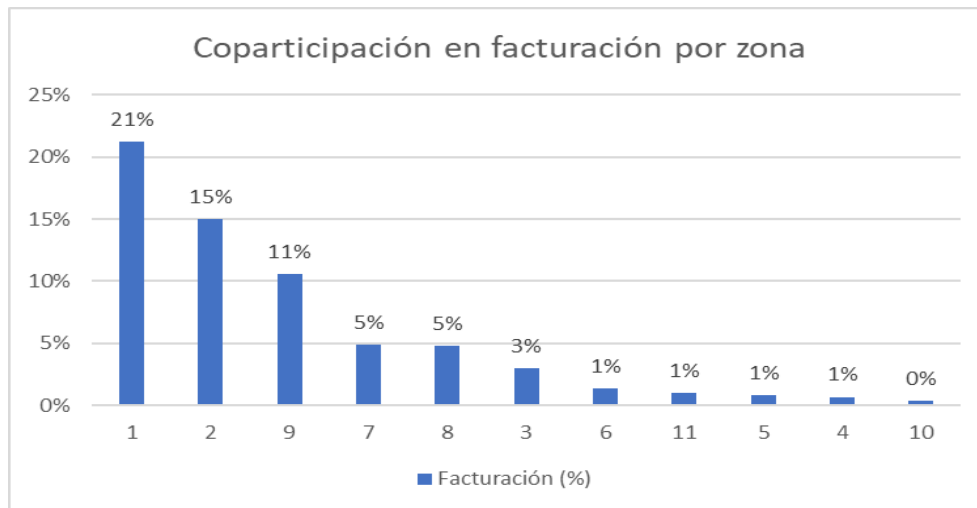
En todas las zonas se observa que el rubro más destacado en cuanto a cantidad de locales es el rubro de servicio que, a su vez, se encuentra entre los tres rubros más importantes de facturación en cada zona. En cuanto a cantidad de empleados en relación de dependencia, los rubros Comercio de alimentos y Comercio de bienes de uso son los que más se destacan.

Por último, en la *tabla 4* se muestran las zonas con más asentamientos industriales dentro de la ciudad de Junín (sin considerar el parque industrial).

| Zona | Industrias |
|------|------------|
| 2    | 10         |
| 7    | 4          |
| 9    | 4          |

*Tabla 4 Zonas industriales*

Por último, en el *gráfico 6*, *gráfico 7* y *gráfico 8* se presentan la influencia que tienen las zonas seleccionadas en el total de la actividad económica del partido de Junín en cuanto a facturación, mano de obra y cantidad de empresas.



*Gráfico 6 Influencia de las zonas en la facturación total.*

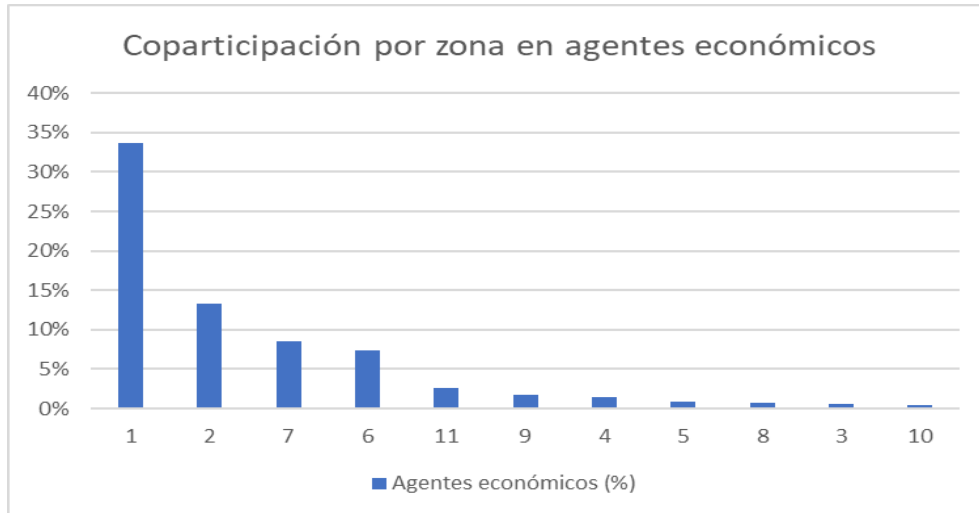


Gráfico 7 Influencia de las zonas en la cantidad de empresas.

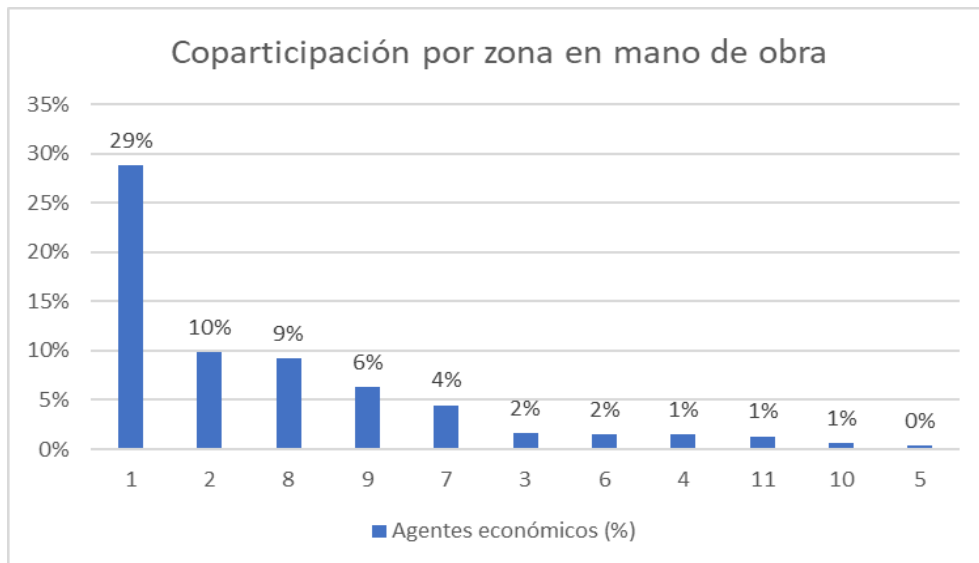


Gráfico 8 Influencia de las zonas en la mano de obra.

## 5.2. Caracterización de la actividad económica local – Parque industrial de Junín

### 5.2.1. Introducción

En esta sección se presenta un análisis realizado sobre el Parque Industrial presidente Arturo Frondizi con el fin de caracterizar la matriz económico – productiva. Para llevar a cabo dicho análisis, se realizó un relevamiento de las empresas que conforman el parque industrial (PI). Como fuentes de información se consultaron registros y bases de datos de la Subsecretaría de Producción, compuestos por datos de las Declaraciones Juradas (DDJJ) presentadas oportunamente por las empresas.

El procesamiento de los datos se realizó a través de planillas de cálculo disponibles en el **Anexo VI. Caracterización del Parque Industrial.**

El análisis realizado permitió determinar el nivel de atomización, el tamaño económico y la cantidad de mano de obra empleada en el PI. Además, se logró discriminar entre empresas propietarias de un lote y las aspirantes a radicarse en el PI.

### 5.2.2. Normativa vigente

La normativa vigente que regula y reglamenta los usos, localizaciones, clasificaciones y trámites obligatorios y otras condicionantes de la actividad industrial en la Provincia de Buenos Aires, se integra básicamente por las siguientes leyes y sus respectivos decretos reglamentarios: Ley Provincial N° 8.912/77 de Ordenamiento Territorial y Uso del Suelo y Decretos Reglamentarios, Ley Provincial N° 10.119/83 y su Decreto Reglamentario N° 3.487/91 y Ley Provincial N° 11.459 y su Decreto Reglamentario N° 1.741/96.

En la *tabla 5*, se presenta un cuadro que sintetiza los puntos relevantes de cada una de las normativas existentes, con relación a aspectos de localización y deberes a cumplimentar por los agentes responsables.

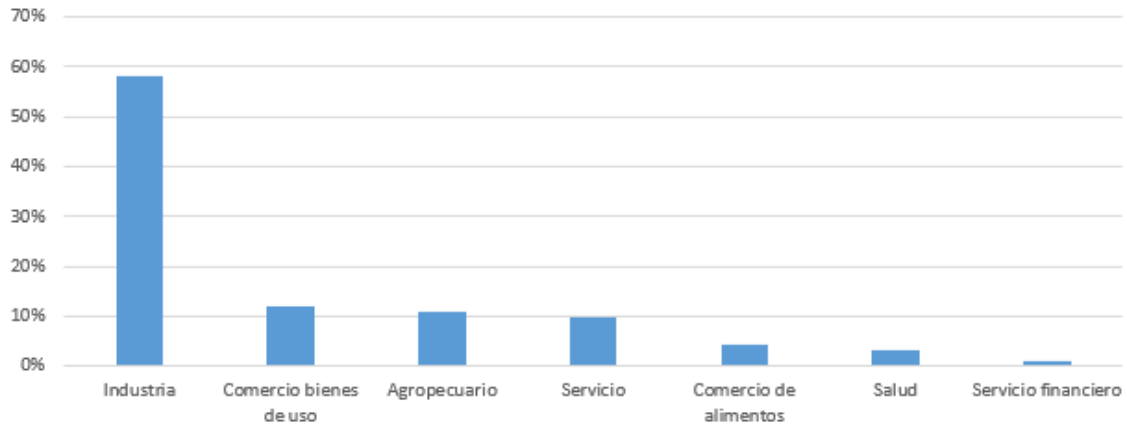
| Normativa                                     | Tema  | Puntos salientes  |
|---|---|---|
| Ley Prov.<br>8.912/77                         | Ordenamiento territorial y uso del suelo                        | El artículo 7 define <i>zona industrial</i> como la destinada a la localización de industrias agrupadas y <i>parque industrial</i> al sector de la zona industrial dotado de infraestructura, equipamientos y los servicios públicos necesarios para el asentamiento de industrias agrupadas.   |
| Ley Prov.<br>10.119/83                        | Parques y sectores industriales planificados                    | Establece en sus primeros cinco artículos las cuestiones sobre: régimen de creación de los parques y sectores industriales, definición conceptual de los mismos y aprobación de anteproyectos de obras industriales a ejecutar.   |
| Decreto N°<br>3.487/91                        | Clasificación según el origen de la iniciativa para su creación | Clasifica a los parques como: oficiales, privados o mixtos. Pudiendo cambiar de clase a juicio de su titular y la previa verificación de la autoridad de aplicación.  |
| Ley Prov.<br>11.459<br>Decreto N°<br>1.741/96 | Trámite y expedición de Certificados                            | Se entenderá por establecimiento industrial a todo aquel proceso tendiente a la conservación, reparación o transformación de una materia prima o material para la obtención de un producto final mediante la utilización de métodos industriales. Todos los establecimientos industriales deberán contar con el pertinente certificado ambiental. A su vez, los establecimientos industriales se clasificarán en tres categorías según el material que manipule, elabore, o almacenen a la cantidad y calidad de sus afluentes, al medio ambiente circulante, y a las características de su funcionamiento e instalaciones. |

Tabla 5 Puntos relevantes de las normativas vigentes.

### 5.2.3. Matriz económica

El parque industrial presidente Arturo Frondizi de la ciudad de Junín, Buenos Aires cuentan con una superficie total de 84 hectáreas, la matriz productiva está conformada por un total de 91 empresas

pertenecientes a 6 rubros diferentes: Manufactura, Servicios, Agropecuario, Salud, Comercio de bienes de uso y Comercio de alimentos (*Gráfico 9*). Del total de las empresas, los rubros con más peso son industria (58%), servicio (11%) y agropecuario (11 %).



*Gráfico 9 Composición de la matriz productiva del parque industrial.*

Considerando la coparticipación de cada rubro en la facturación total del parque desde el año 2006 a 2020, los rubros industria (61%), agropecuario (16%) y comercio de bienes de uso (10%) concentran el 87% de la facturación (*Gráfico 10*). En el año 2020, los rubros que concentraron el 84% de la actividad económica del parque fueron industria (48%), comercio de bienes de uso (24%) y salud (12%).

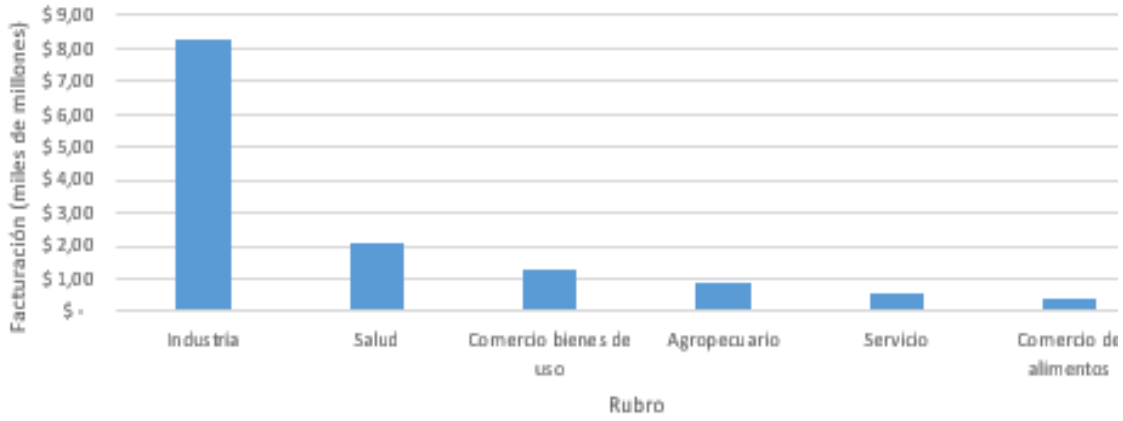


Gráfico 10 Coparticipación por rubro 2006 - 2020.

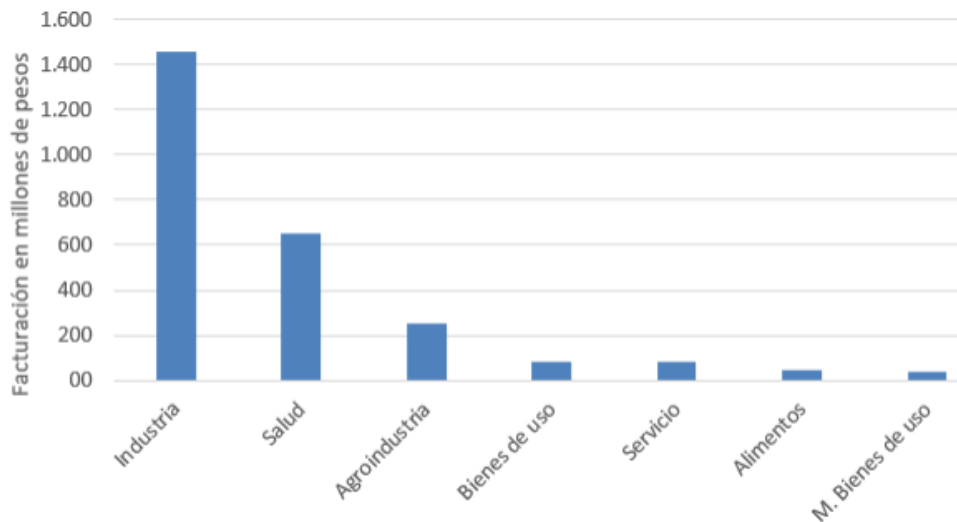
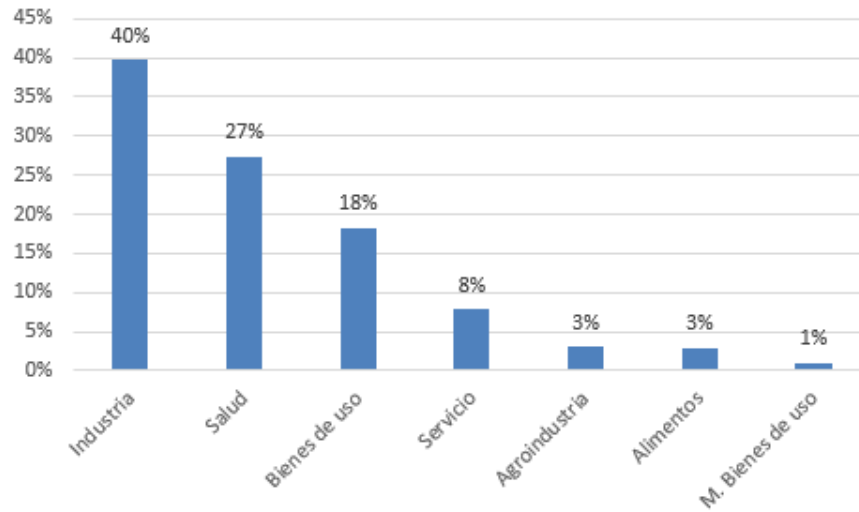


Gráfico 11 Coparticipación por rubro 2020.

#### 5.2.4. Mercado laboral

Se analizaron la cantidad de empleados en relación de dependencia con el fin de caracterizar el mercado laboral y conocer cuáles rubros hacen un uso intensivo de la mano de obra.

En el año 2020 la cantidad de empleados en relación de dependencia fue de 1.140, representando un incremento del 46 % respecto al año anterior. Los rubros que cuentan con más trabajadores son industria, comercio de alimentos y salud (*Gráfico 12*).



*Gráfico 12 Empleo por rubro 2020.*

Por último, en el *gráfico 13* se presenta la tasa de variación anual de los empleados en relación de dependencia entre el año 2016 - 2020. Se puede observar que entre el año 2019 – 2020 se produjo un aumento del empleo en relación de dependencia de un 40 % adjudicable principalmente a la situación de emergencia sanitaria y los permisos de circulación aplicables.

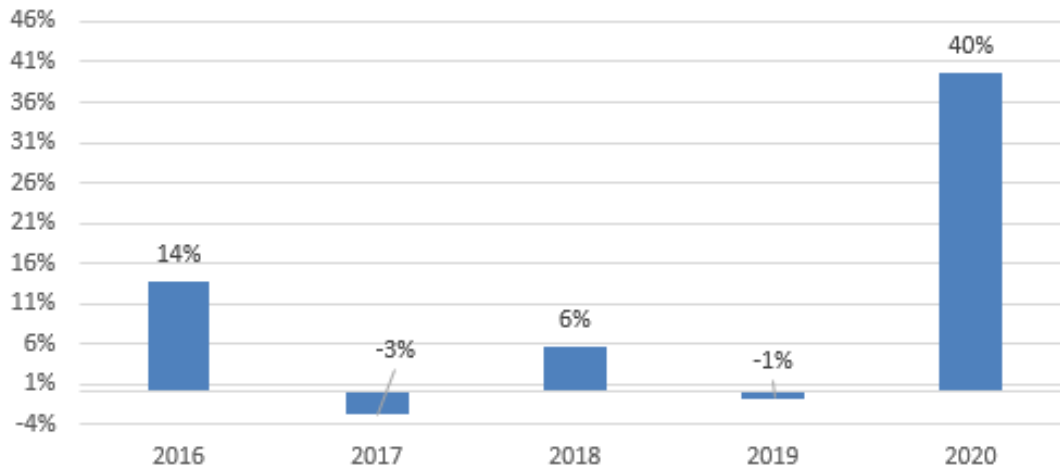


Gráfico 13 Tasa de variación anual del empleo en relación de dependencia 2006 – 2020.

### 5.3. Análisis de la demanda

#### 5.3.1. Introducción

En esta sección se presentan los resultados de un análisis de la demanda que las empresas y emprendedores manifiestan a través de la Subsecretaría de Producción.

Como fuentes de información para el análisis, se utilizaron datos provenientes de los expedientes de solicitud de terrenos en el parque industria presentados durante los años 2013 a 2021. Los datos procesados están relacionados con el rubro perteneciente de la empresa, categoría, motivo de solicitud, mano de obra a emplear, inversión, metros cuadrados solicitados y consumo de energía.

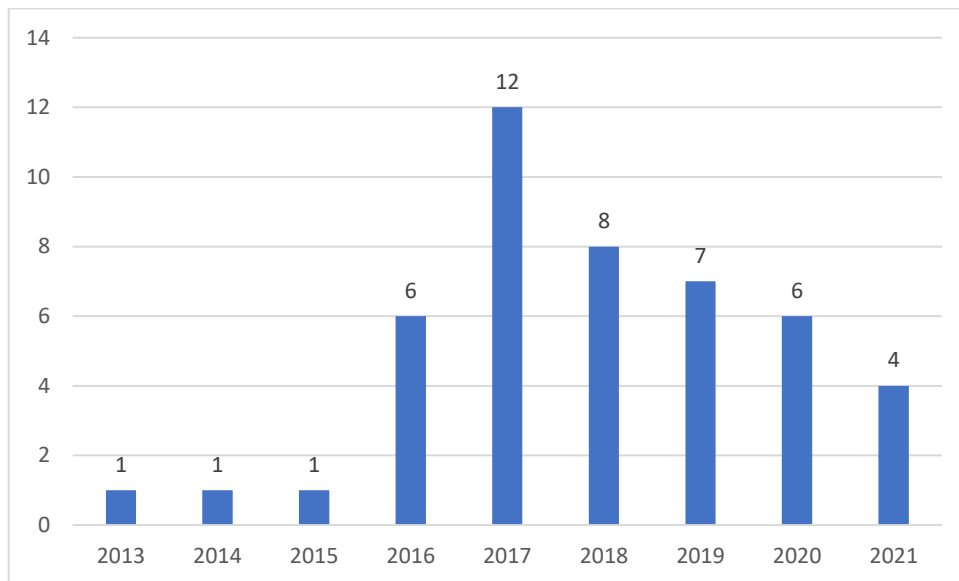
Con respecto a emprendedores, se consultó la base de datos de emprendimientos locales de la Subsecretaría de Producción, posteriormente se realizó una selección de aquellos emprendimientos de carácter industrial productivo. Por último, se clasificó a cada emprendimiento por su escalabilidad, limitante de crecimiento, capacidad de innovación, capital humano y capacidad de generar empleo.

En las secciones siguientes se presentan las conclusiones de los resultados de cada análisis, los resultados completos pueden observarse en el **Anexo VII. Relevamiento de expediente de solicitud** y **Anexo VIII. Relevamiento de emprendimientos**.

### 5.3.2. Demanda de terrenos en el parque industrial

Durante el período 2013 – 2021 se recibieron en la Subsecretaría de Producción 46 expedientes de solicitud de radicación en el parque industrial. Del total tan solo 13 fueron adjudicados, dejando unas 33 empresas sin adjudicación. Esto denota la problemática que tiene el Parque Industrial hace años relacionada con la escasez de lotes disponibles.

La demanda en términos de solicitudes por año resultó mayor en los años 2017 y 2018; período en el que la ciudad tenía un crecimiento económico sostenido (*Gráfico 14*). El *gráfico 15* muestra la variación nominal de las solicitudes año a año, se puede observar que en el año 2017 se presentó la mayor cantidad de solicitudes debido a la disponibilidad de lotes mientras que, la curva se ha estabilizado de 2018 en adelante por la baja oferta de terrenos (lotes disponibles).



*Gráfico 14 Solicitudes por año.*

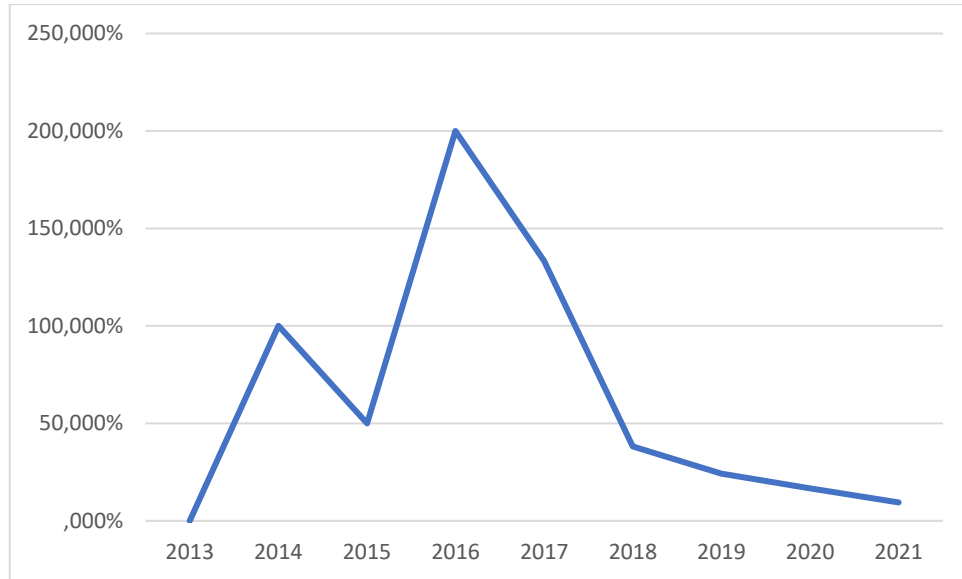


Gráfico 15 Variación nominal de presentación de expedientes.

Como fue mencionado anteriormente, 13 solicitudes fueron adjudicadas. No obstante, la demanda real que aún está insatisfecha corresponde a 33 empresas que actualmente no disponen de un terreno en el parque industrial (*Gráfico 16*).

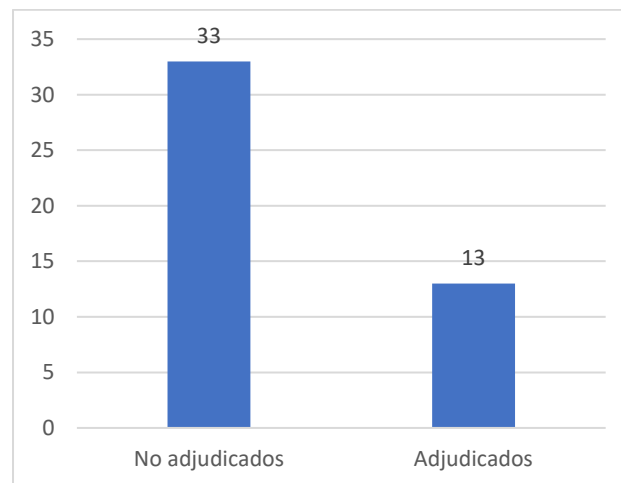
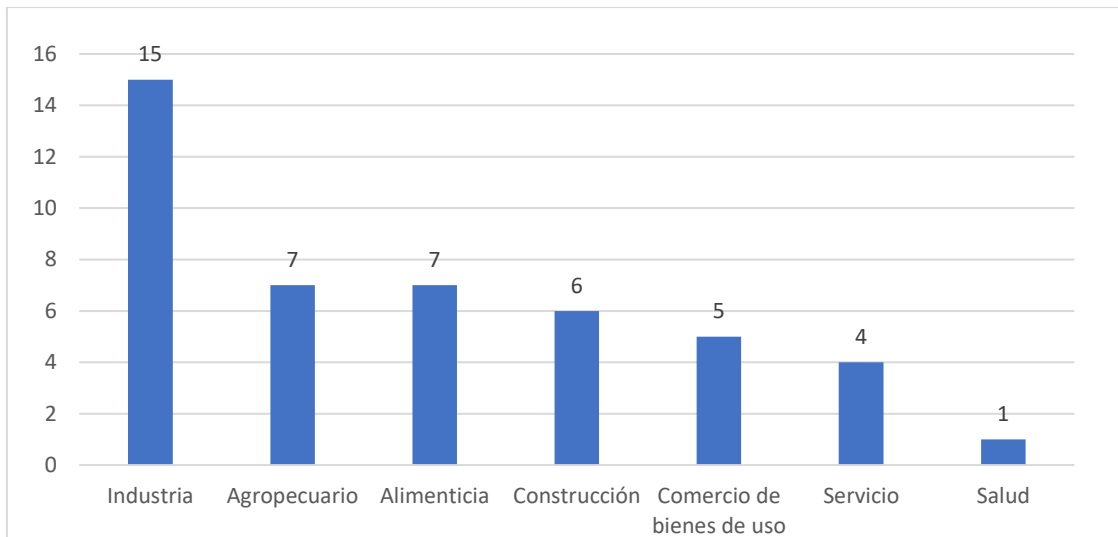


Gráfico 16 Demanda real de terrenos en el parque industrial.

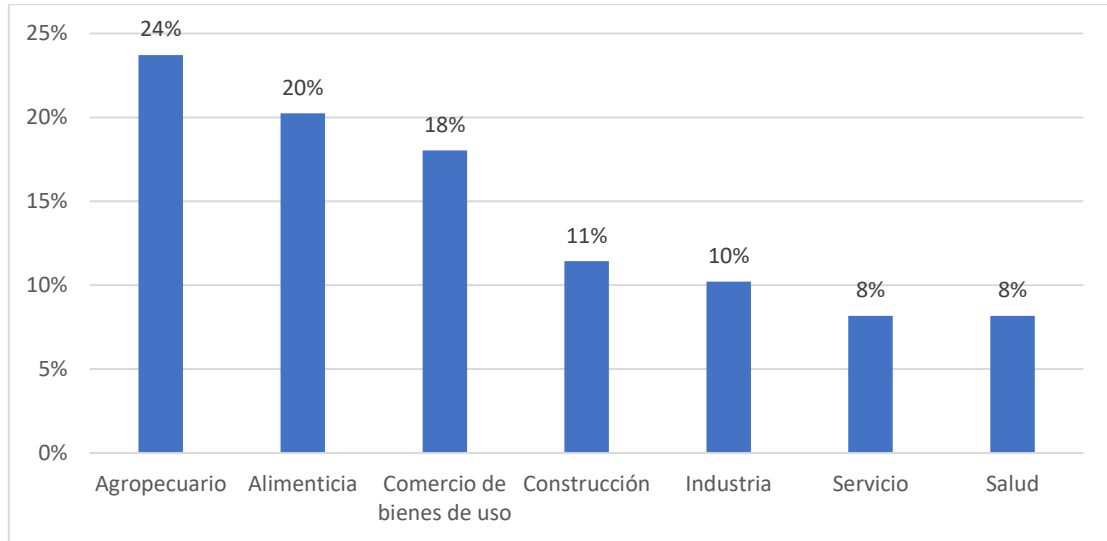
### 5.3.2.1. Caracterización de las solicitudes

Las empresas aspirantes a un lote en el parque industrial corresponden a 7 sectores diferentes: Agropecuario, alimenticio, Comercio de bienes de uso, Construcción, Industria, Salud y Servicio. El *gráfico 17* muestra la cantidad de expedientes presentados por cada sector, siendo los más destacados: Industria (33%), Alimenticio (15%), Agropecuario (15 %) y Construcción (13%).



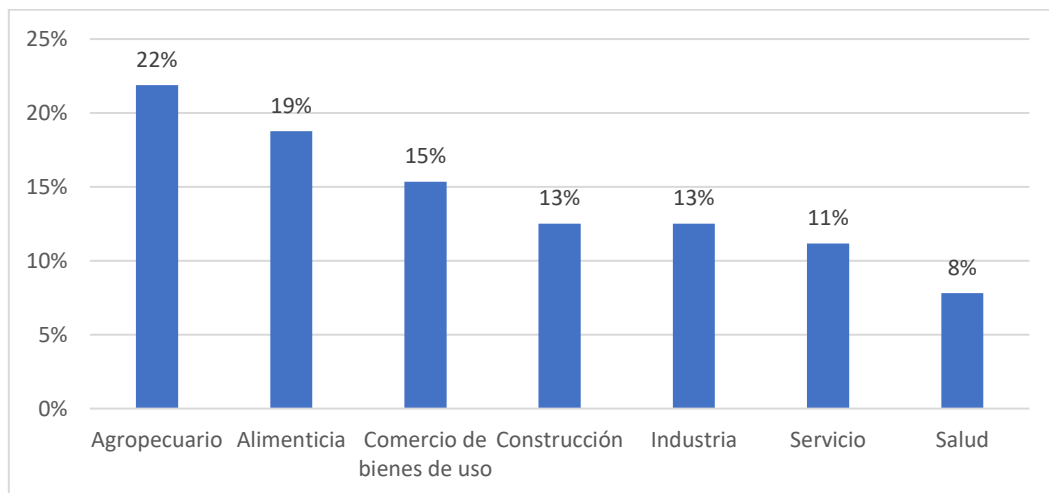
*Gráfico 17 Solicitudes por sector.*

Por su parte, la radicación de las 46 empresas representaría la generación de 98 puestos de trabajos (*Gráfico 18*), siendo los sectores con más empleos generados los de Industria (24%), Alimenticio (20%) y Comercio de bienes de uso (18%).



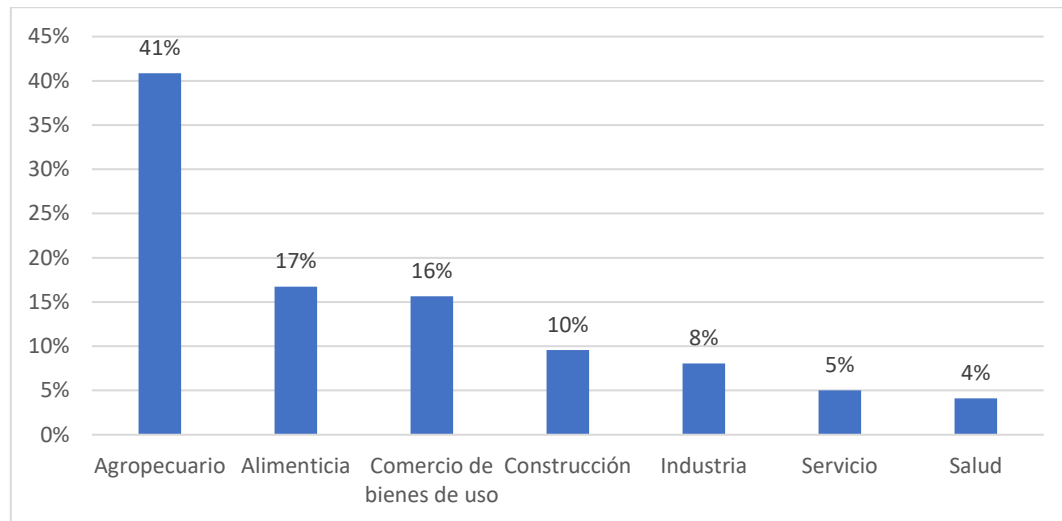
*Gráfico 18 Distribución de la mano de obra por sector.*

Con respecto al promedio de metros cuadrados solicitados, los sectores Agropecuario, Alimenticio y Comercio de bienes de uso son los que más superficie demandan para sus proyectos (Gráfico 19).



*Gráfico 19 Proporción de cada sector respecto a la demanda total de metros cuadrados.*

Por otro lado, se realizó la actualización del valor de inversión a valor presente. Los sectores que más inversión requieren a valor presente son Agropecuario, Alimenticio y Comercio de bienes de uso (*Gráfico 20*).



*Gráfico 20 Inversión a valor presente por sector.*

### 5.3.2.2. Conclusiones

Como conclusión del análisis, la demanda total de terrenos es de 126.360 m<sup>2</sup>, siendo los valores más solicitados entre 500 – 1.000 m<sup>2</sup> y 1.000 – 2.000 m<sup>2</sup>. Del total de las solicitudes, 21 de ellas son de carácter industrial productivo y se encuentran dentro de los sectores Industria, Alimenticio y Servicio. De las mismas, 13 solicitudes se encuentran sin adjudicar y representan una superficie de 49.812 m<sup>2</sup>. La *tabla 6* muestra las actividades a desarrollar por las empresas de carácter industrial productivo.

**ACTIVIDAD INDUSTRIAL PRODUCTIVA**


- Fabricación de helados artesanales
- Aberturas de aluminio, cerramiento y techos vidriados
- Electricidad industrial
- Fábrica de accesorios para vehículos y pick ups
- Fraccionamiento, envasado y venta de frutos secos
- Fabricación de artículos metalúrgicos y eléctricos
- Fabricación de pastas secas, frescas y panificados
- Fabricación y comercialización de cortinas roller y muebles módulos de madera
- Fabricación de pastas secas, harina de trigo y embotellado de agua mineralizada
- Fabricación y comercialización de dulces y mieles
- Fabricación de paneles de radiadores de cobre y bronce destinadas a la agroindustria
- Fabricación y comercialización de joyas
- Fabricación de aberturas de PVC, vidrios DVH y ladrillos puzolánicos

*Tabla 6 Actividades de carácter industrial productiva que realizarían las empresas solicitantes.*

### 5.3.3. Relevamiento de emprendedores

Por otra parte, también se realizó un relevamiento de emprendimientos actuales de la ciudad de Junín, con el objetivo de elaborar indicadores de competitividad que permitan conocer la situación y necesidades del sector emprendedor.

A partir de las presentaciones del Programa Municipal de Microcréditos 2020, el cual brinda asistencia financiera a Pymes, emprendedores y sectores de la economía informal juninense, fue posible elaborar una base de datos con todos proyectos presentados. De los mismos se seleccionaron aquellos emprendimientos de carácter industrial productivo y según: rubro, número de redes sociales que dispone, la escalabilidad del proyecto, limitante de crecimiento, capacidad de innovación del proyecto, capital humano actual, capacidad de generar empleo futuro y la influencia que tiene el emprendimiento en el sector.

|  |  |                                      |
|--|--|--------------------------------------|
|  <p>UNNOBA<br/>UNIVERSIDAD NACIONAL<br/>NOROESTE   BUENOS AIRES</p> | <p><b>Informe Final<br/>Práctica Profesional<br/>Supervisada</b></p> | <p>Fecha: 14/10/2022</p>             |
|  |  | <p>Página <b>33</b> de <b>96</b></p> |

La información sobre este análisis está contenida en el *Anexo VIII. Relevamiento de emprendimientos.*

#### 5.3.3.1. Criterios de selección

Para la selección de los emprendedores se tuvieron en una serie de criterios que se presentan en esta sección.

##### 5.3.3.1.1. *Rubro*

El perfil sectorial, regional y de tamaño de las empresas e instituciones existentes, es decir, la estructura productiva, condiciona el tipo de experiencia laboral y profesional que las personas pueden adquirir y, por consiguiente, puede contribuir en diverso grado al desarrollo de competencias emprendedoras. Por tal motivo, fueron analizadas la tipología de rubro, entre las cuales se encuentran los rubros alimenticio, manufacturero, diseño, construcción, textil, servicios y artesano.

##### 5.3.3.1.2. *Redes sociales*

Muchos emprendedores coinciden en que si hay algo fundamental a la hora de poner en marcha el negocio es darse a conocer, hacerse un nombre en el mercado. La era digital ha abierto un amplio abanico de posibilidades que le permite a las nuevas empresas llegar a su público más rápido, darse a conocer con mayor facilidad, acercar su producto o servicio a un público específico, iniciar las bases de una comunicación fluida y ágil con clientes, entre otros tantos beneficios.

Es por ello que, desde un principio, las redes sociales son de vital importancia para los emprendedores, por lo cual resulta determinante para la selección. Fueron analizados los perfiles de Instagram, Facebook, Twitter, WhatsApp, entre otras redes de los distintos emprendimientos.

#### *5.3.3.1.3. Escalabilidad del proyecto*

La escalabilidad es la capacidad de crecimiento de un modelo basado en generar más ingresos con los recursos disponibles. La diferencia entre un emprendimiento escalable y otro que no, está en la habilidad de combinar con creatividad costos e ingresos.

Por tal motivo, se ponderaron, cuantitativamente, los emprendimientos que, a nuestro criterio, tienen potencial alto, medio o bajo de crecer tanto en el sector, como en la región.

#### *5.3.3.1.4. Limitantes de crecimiento*

Actualmente los emprendedores enfrentan diversos retos para llevar a cabo su proyecto, la presión impositiva, la visión de conjunto, la falta de capacitación, el desconocimiento en materia de estructuras empresariales, la ausencia de infraestructura, entre otros factores son sólo algunos de los otros temas claves que tienen que afrontar.

Por lo cual, se identificaron los diferentes obstáculos que los emprendimientos cuentan para ampliar su negocio en términos de beneficios.

#### *5.3.3.1.5. Capacidad de innovación*

La capacidad para innovar va de la mano de la capacidad para emprender. emprender implica dedicar mucho tiempo y paciencia, y aquel que emprende debe definir unos objetivos y aspiraciones y tener clara la visión de empresa y de liderazgo. La actitud es muy importante en el emprendimiento, pero no sólo se necesita esa cualidad, también es primordial tener una formación previa. Es importante que la persona que emprende adquiera conocimientos y competencias necesarias para afrontar esta actividad.

La capacidad de innovación de los emprendedores fue ponderada en términos cuantitativos como alta, media y baja según la actividad que realiza la empresa.

#### *5.3.3.1.6. Capital humano*

Constituye un recurso clave y valioso para que la organización logre ventajas sostenibles que permitan mejores desempeños. Del capital humano emprendedor depende la capacidad de la empresa para poner en marcha las estrategias necesarias para gestionar con eficacia todos sus recursos. Por otro lado, un buen emprendedor se rodea de los mejores, personas con perfil de liderazgo que son los que lo acompañarán, aconsejarán y velarán por el cumplimiento del logro de los objetivos de negocio; son ellos quienes saben seleccionar a las personas correctas para las labores requeridas, estos líderes son capaces de reconocer el potencial de cada persona y desarrollarlo, además facilitan y mantienen comunicación clara acerca de lo esperado y develando los resultados del negocio como parte de motivación.

Se cuantificaron la cantidad de personas que forman parte del proyecto, algunos son el propio capital humano emprendedor y, por otro lado, el emprendedor con sus socios o empleados.

#### *5.3.3.1.7. Capacidad de generar empleo*

Como dijimos anteriormente el capital humano constituye un recurso determinante en los emprendimientos. Sin embargo, es evidente que las empresas no nacen de tamaño óptimo, sino que nacen en virtud de las posibilidades del emprendedor en ese momento. Posteriormente, a medida que pasa el tiempo los emprendedores van especializándose, invirtiendo en capital, aprendiendo del mercado en que se encuentran insertos, adquiriendo nuevos conocimientos, destrezas y habilidades. Es por ello que, cuantificamos aquellos emprendimientos que, según nuestro criterio, tienen grandes posibilidades de lograr dicho fin.

#### *5.3.3.1.8. Influencia del emprendimiento en el sector*

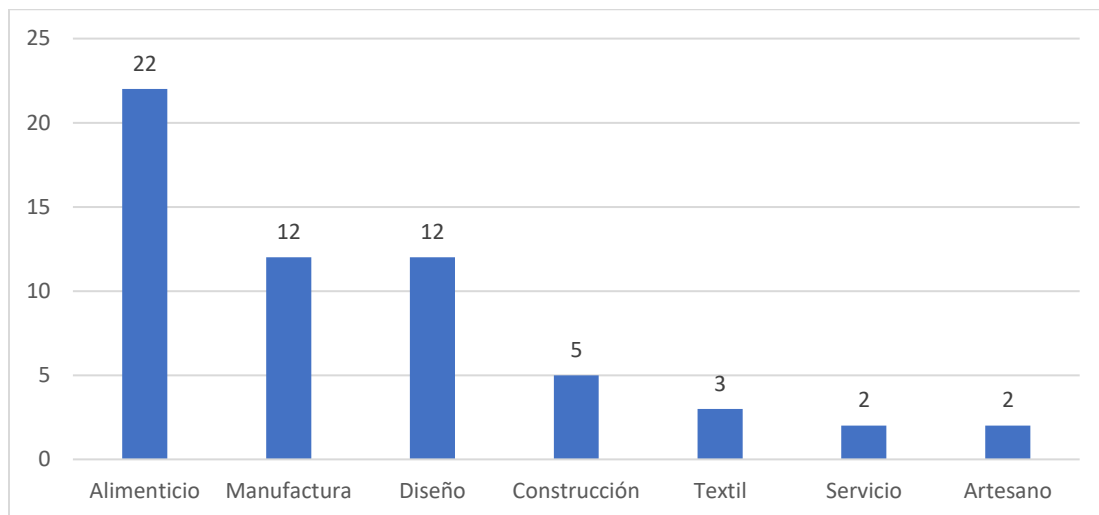
El análisis del sector tiene un peso relevante para los emprendimientos, dado que el impacto que generará el proyecto dependerá del sector, tanto físico como empresarial. Siendo determinante en la

evolución del negocio. Entonces, se analizó la influencia de cada uno, en términos cuantitativos, pudiendo ser de influencia alta, media o baja.

### 5.3.3.2. Caracterización de emprendedores

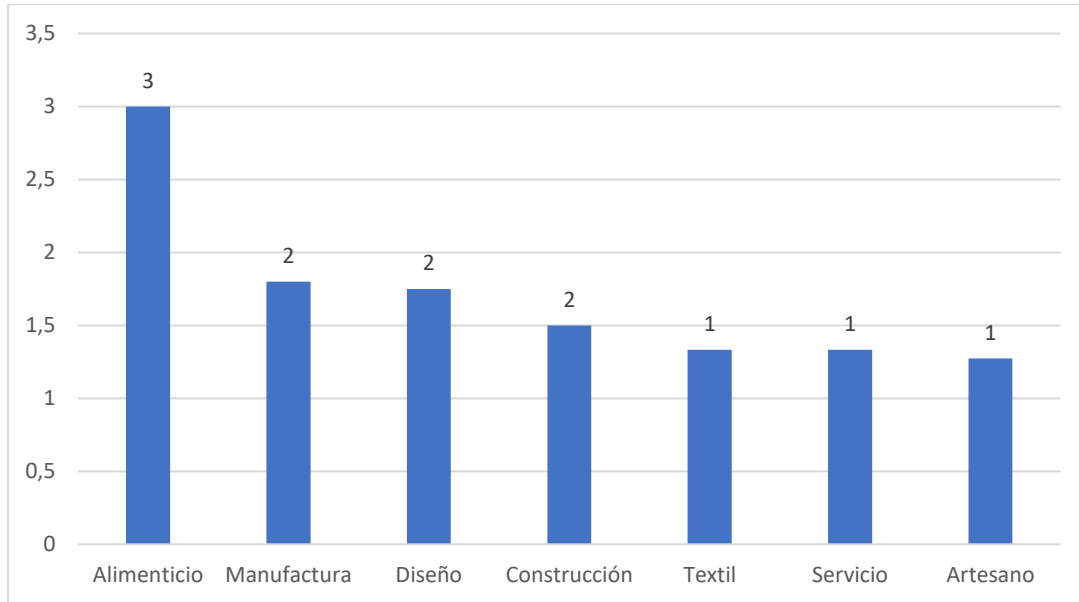
En total, se recopiló información sobre 58 emprendimientos que se categorizaron en los rubros de Manufactura, Alimenticio, Diseño, Construcción, Textil, Servicio y Artesano. Esta clasificación tiene en cuenta la realidad productiva de Junín, analizado anteriormente, y se basa en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CInAE-97).

El *gráfico 21* muestra la distribución de emprendimientos por rubro, siendo el 80% de los mismos correspondientes a Manufactura (38%), Alimenticio (21%) y Textil (21%).



*Gráfico 21 Distribución de emprendimientos por rubro.*

El *gráfico 22* muestra la mano de obra promedio generada por los emprendimientos de cada rubro, siendo Alimenticio, Manufactura, Diseño y Construcción los rubros que más personas emplean.



*Gráfico 22 Mano de obra promedio por rubro.*

Por otro lado, en función a la ponderación de las diferentes alternativas, se obtuvo que los rubros manufactura, construcción, textil y alimenticios son los que cuentan con un perfil que destaca por sobre los demás, haciéndolos los más preponderantes en la selección. La *tabla 7* muestra las actividades a desarrollar por los emprendimientos de carácter productivo.

#### **ACTIVIDAD EMPRENDIMIENTOS**

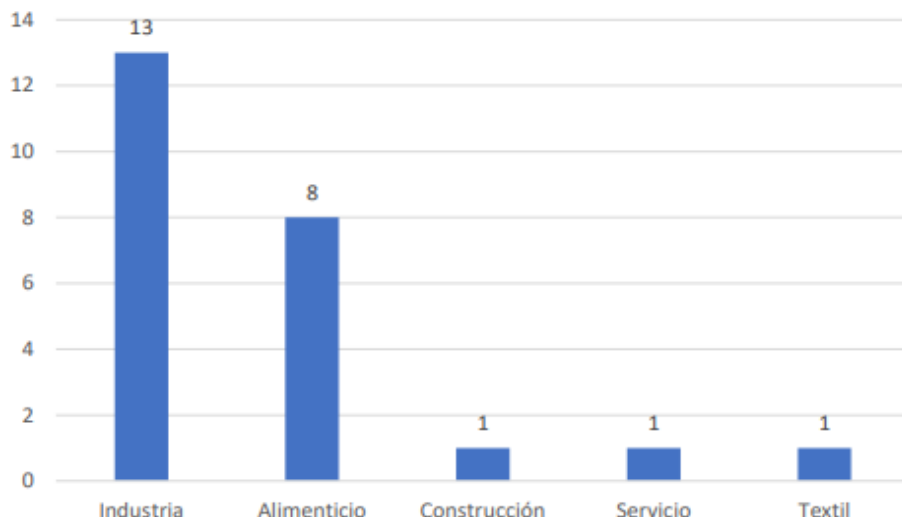
- Fabricación de artículos de pesca
- Aberturas de aluminio y cobertores de piletas
- Fabricación de piezas en 3D
- Producción de macetas de cemento
- Producción de baldosas
- Fabricación de indumentaria
- Fabricación de muebles industriales
- Fabricación de accesorios para autos y motos
- Fabricación de accesorios para mascotas
- Fabricación de indumentaria de bebe
- Fabricación de canaletas pluviales
- Fabricación de joyas

Producción de alfajores  
Fabricación de indumentaria deportiva  
Producción de alimentos veganos y vegetarianos  
Producción de impresiones y diseño gráfico  
Producción de pastas  
Fabricación de artículos de camping  
Producción, venta y distribución de resistencias  
Producción de alimentos sin TACC (Apto para celíacos)  
Fabricación de placas de yeso para la construcción  
Fabricación de piezas en hierro  
Producción y sublimado sobre telas y polímeros  
Fabricación de artículos en madera fibro fácil  
Producción de cosméticos  
Dictado de cursos online  
Producción de marroquinería  
Producción de tortas  
Fabricación de prepizzas  
Fabricación de indumentaria en cuero  
Producción de artículos artesanales  
Producción de decoraciones y diseños en vinilo  
Reparación de lanchas

*Tabla 7 Actividades que realizan los emprendimientos del sector.*

#### 5.3.4. Determinación de clientes potenciales

Del análisis realizado previamente, se establecieron 24 actividades potenciales que podrían instalarse en la incubadora de empresas clasificadas en 5 rubros: Industria (55 %), Alimenticio (33 %), Construcción (4%), Servicio (4 %) y Textil (4%).



*Gráfico 23 Distribución de actividades por rubros.*

Por un lado, las actividades relacionadas a emprendimientos fueron seleccionadas en función a los criterios mencionados anteriormente y según la ponderación de los mismo.

En cuanto a las empresas que realizaron expedientes para radicación en el parque industrial, se seleccionaron, y priorizaron, aquellas organizaciones que puedan generar empleo a futuro, que desarrollen actividades productivas y considerando que los metros cuadrados solicitados no sean superior a 500 m<sup>2</sup>. A continuación, se presenta la lista de clientes potenciales de la incubadora de empresas.

| <b>ACTIVIDAD INDUSTRIAL</b>   | <b>RUBRO</b> |
|---|--------------|
| Fabricación de helados artesanales                                      | Alimenticio  |
| Aberturas de aluminio, cerramiento y techos vidriados                   | Industria    |
| Electricidad industrial   | Servicio     |
| Fábrica de accesorios para vehículos y pick ups                         | Industria    |
| Fraccionamiento, envasado y venta de frutos secos                       | Alimenticio  |
| Fabricación de artículos metalúrgicos y eléctricos                      | Industria    |
| Fabricación de pastas secas, frescas y panificados                      | Alimenticio  |
| Fabricación y comercialización de cortinas roller                       | Industria    |
| Fabricación de pastas secas, harinas y embotellado de agua mineralizada | Alimenticio  |
| Fabricación y comercialización de dulces y mieles                       | Alimenticio  |
| Fabricación de panales de radiadores de cobre y bronce para el agro     | Industria    |

|  |              |
|--|--------------|
| Fabricación y comercialización de joyas                      | Industria    |
| Fabricación de aberturas de PVC, vidrios DVH y ladrillos     | Industria    |
| Fabricación de aberturas y cobertores de piletas en aluminio | Construcción |
| Producción de artículos de pesca                             | Industria    |
| Producción de alimentos veganos                              | Alimenticio  |
| Producción, venta y distribución de resistencias             | Industria    |
| Producción de piezas 3D personalizadas                       | Industria    |
| Producción de artículos cosméticos femeninos                 | Textil       |
| Producción de artículos de pesca y camping                   | Industria    |
| Producción de amoblamientos                                  | Industria    |
| Producción de alimentos para celiacos                        | Alimenticio  |
| Producción de alimentos vegetarianos                         | Alimenticio  |

*Tabla 8 Actividades que realizan los emprendimientos del sector.*

## 6. Plan Estratégico de Desarrollo Productivo

### 6.1. Introducción

Tras la aplicación de la metodología del marco lógico, se establecieron los pilares en los que deben ponerse foco en la elaboración del plan de desarrollo, siendo los mismos:

1. Realizar convenios de cooperatividad entre el municipio, instituciones educativas y el sector privado con el fin de brindar servicios de apoyo a los nuevos emprendimientos.
2. Crear una incubadora de empresas municipal con infraestructura propia y que brinde servicios de apoyo en la creación, desarrollos de apoyo a la comunidad emprendedora y crecimiento de nuevos emprendimientos.
3. Establecer e implementar políticas públicas que generen un ambiente propicio para el crecimiento y desarrollo de los emprendimientos, promoviendo así, la cultura del emprendedurismo en la comunidad. Las políticas desarrolladas deberán contener:

- a. Organizar mercados regionales, generando espacios itinerantes en sectores claves de la ciudad.
- b. Creación de un mecanismo de financiamiento municipal para emprendedores.
- c. Crear e implementar un programa de pasantías en el cual el municipio asuma el costo y que permita a las empresas obtener capital de trabajo calificado.
- d. Impulsar la creación e implementación de un programa educativo a nivel secundario, terciario y universitario con contenido áulico enfocado en desarrollar herramientas de apoyo al espíritu emprendedor.
- e. Brindar un programa de capacitaciones a emprendedores, apuntando a 4 ejes temáticos fundamentales (aspectos digitales, redes sociales, branding y economía).
- f. Creación de subáreas de gestión legal y administrativa dedicadas a proyectos que se están incubando, o que hayan aplicado a algún programa.


En las secciones siguientes se describen las propuestas del plan basadas en estos pilares.

## 6.2. Políticas públicas propuestas

Una política pública puede ser definida como una intervención deliberada del Estado para corregir o modificar una situación social o económica que ha sido reconocida como problema público.

De acuerdo al análisis realizado, se proponen tres políticas públicas que contribuyan a la solución del problema central:

1. Programas de capacitación a emprendedores.
2. Líneas de financiamiento municipal para MiPyMES.

|   |  |   |
|---|--|---|
|  <p><b>UNNOBA</b><br/>UNIVERSIDAD NACIONAL<br/>NOROESTE   BUENOS AIRES</p> | <p><b>Informe Final<br/>Práctica Profesional<br/>Supervisada</b></p> | <p>Fecha: 14/10/2022</p> <hr/> <p>Página <b>42</b> de <b>96</b></p> |
|---|--|---|

3. Asistencia técnica y de infraestructura a MiPyMES a través de la creación de una incubadora de empresa.

### 6.3. Programas de capacitación

Se propone crear programa de capacitación de carácter bimestrales destinado a emprendedores y aspirantes a emprender. Las temáticas de los cursos pueden ser variadas y se determinarán según las necesidades de los emprendedores detectadas a través del club de emprendedores de la subsecretaría de producción. A continuación, se propone un diseño preliminar de un primer curso sobre las herramientas más importantes para definir la idea de negocio de un emprendimiento.

#### **Objetivos:**

- Detectar las oportunidades y las necesidades sociales y culturales que enmarcan un emprendimiento creativo.
- Evaluar posibilidades y la viabilidad de un proyecto en el contexto social y el mercado.
- Adquirir las herramientas para el diseño de un modelo de negocios innovador.
- Realizar autodiagnósticos de las aptitudes con las que se debe contar para la realización de un emprendimiento creativo.
- Evaluar posibilidades de internacionalización temprana del emprendimiento.
- Definir la propuesta de valor y cómo entregar valor.

#### **Contenido propuesto:**

- Módulo 1: El emprendimiento creativo
- Módulo 2: Industrias creativas, tecnología e innovación.

- Módulo 3: Diseño y desarrollo de productos y servicios innovadores
- Módulo 4: La protección de la innovación: marcas, patentes, modelo de utilidad y propiedad intelectual.
- Módulo 5: Detección de oportunidades.
- Módulo 6: Segmentación y cuantificación de la demanda.
- Módulo 7: Comercialización y marketing. Redes sociales. Clientes y propuestas de valor.
- Módulo 8: Gestión económico-financiera. Estructura de costos. Costos fijos y variables. Margen de contribución. Punto de equilibrio. Registro. Determinación de cortos. Evaluación de herramientas de financiación.

**Modalidad:**

Las capacitaciones pueden ser de carácter virtuales o presenciales, las mismas se desarrollarán una vez por semana

**Carga horaria:**

Los encuentros sincrónicos son de 3 horas, con el fin de que la capacitación sea productiva y puedan surgir debates sobre las temáticas.

Como cada uno de los módulos se realizarán en clases diferentes, el total de horas estimadas que durará la capacitación es de 24 horas.

**Metodología de trabajo:**

Los participantes junto con el acompañamiento de los tutores se encontrarán sincrónicamente, ya sea virtual o presencialmente.

Los alumnos dispondrán de una Lista de Verificación (Check List) y un cronograma que contempla todos los ítems a trabajar; materiales de lectura, materiales complementarios, etc.

Se realizarán cuestionarios y trabajos prácticos aplicados a las ideas de negocio, con el fin de poder verificar que los contenidos fueron entendidos.

**Dedicación:**

Se necesitará que el alumno tenga una dedicación de entre 4 a 6 horas semanales para lograr alcanzar los objetivos del curso.

**Convenios:**

La Subsecretaria de Producción establecerá lazos con la Universidad Nacional del Noroeste de Buenos Aires (UNNOBA) para desarrollar los cursos oportunamente.

#### 6.4. Propuesta de líneas de financiamiento

Luego del relevamiento realizado sobre los diferentes tipos de financiamiento de emprendimientos, se propone crear una línea de crédito para emprendedores y MiPyMES como parte del plan de desarrollo productivo.

La línea de crédito estará sustentada con fondos genuinos del municipio provenientes de la recaudación originada por el propio parque industrial conforme la ordenanza N° 7656/2020 que se basa principalmente en la venta de lotes tanto en su modo efectivo como financiado; y el monto restante será aportado por las cuentas municipales de rentas generales.

La línea de crédito propuesta deberá contemplar:

- Un fondo para adquisición de maquinaria con un tope de \$2.000.000. Para equipos y herramientas el tope será de \$150.000.
- Un período de gracia de 12 meses.
- La devolución se realizará mediante cuotas fijas con tasa 0% y hasta un máximo de 24 cuotas una vez cumplido el período de gracia.

- El crédito se otorgará en compra de maquinaria, equipamiento o herramientas según corresponda, es decir, no se entregará dinero y el emprendedor recibirá únicamente la maquinaria, equipamiento o herramientas a comprar. El emprendedor seleccionado para adquirir un crédito bajo este sistema deberá gestionar los presupuestos y el municipio será el encargado de abonar al proveedor.

Para acceder a la línea de crédito se proponen los siguientes requisitos:

- Que el emprendimiento encuadre dentro de la Ordenanza N° 7123.
- No contar con más de tres (3) empleados o empleadas registradas.
- Presentar un proyecto descriptivo de la actividad económica a desarrollar, donde se justifique la viabilidad del mismo.
- Adjuntas junto al proyecto, un inventario o detalle de bienes muebles, inmuebles e infraestructura que se cuenta para el desarrollo del emprendimiento.
- Presupuestar en forma detallada los componentes de los costos para los cuales se necesita acceder al fondo.
- Adjuntar los datos personales de cada uno de los integrantes del emprendimiento.
- Identificar el lugar y dirección del establecimiento donde se asienta el emprendimiento.
- Si se trata sociedades, acompañar copia autenticada del estatuto social. En caso de no haber finalizado el trámite de personería jurídica, acompañar comprobante fehaciente de la iniciación de este.

## 6.5. Convenios

En función de la actual dinámica de crecimiento económico se encuentra el origen de una característica asociada a la necesidad de estrechar vínculos entre las universidades, gobierno y las empresas. Esta es la interrelación entre producción y conocimiento que aparece como la clave del éxito económico, siendo el concepto de “innovación” determinante en el proceso.

Por lo tanto, la universidad es un actor central de los procesos de innovación y es revalorizada en función de su potencial contribución al desarrollo económico de la sociedad, por lo cual, encontramos que resulta fundamental el establecimiento de lazos colaborativos entre dichas instituciones.

El objetivo fundamental del convenio con la Universidad Nacional del Noroeste de Buenos Aires (UNNOBA) radica en promover la creación de pequeñas empresas, fundamentalmente de carácter tecnológico, generando nuevas oportunidades para los estudiantes y fomentando los conceptos de innovación y de desarrollo.

En forma complementaria, al proceso de generación de empresas se busca, mediante este convenio, la existencia de ideas y personas. De forma tal, que son dos las “materias primas” que se requieren como “insumos”. Por un lado, las ideas y, por el otro, las personas. Dichos “insumos” deben ser “procesados” para ser transformados, en el primer caso, en oportunidades comerciales y, en el segundo, en potenciales emprendedores.

Esto implica que las acciones contempladas en dicho convenio deberán estar orientadas a generar nuevas empresas, es decir, a buscar buenas ideas a partir de distintas fuentes y evaluarlas, en cuanto a su posibilidad de constituirse en oportunidades de negocios. Por otro, a encontrar y capacitar emprendedores a través de programas de educación y entrenamiento orientados tanto a transmitir los conocimientos básicos necesarios para posibilitarles desarrollar una empresa, como a fomentar las cualidades que constituyen el perfil de personalidad que los definiría como tales. Por lo tanto, esto deriva en la necesidad de crear un área universitaria que se ocupe de la recolección y evaluación de ideas para transformarlas en oportunidades comerciales y de cursos de capacitación para el entrenamiento de emprendedores, dictados por el club de emprendedores de la subsecretaría de producción del municipio.

Además, el convenio colaborativo deberá contemplar la posibilidad de que desde las cátedras de Proyecto Final (00755) y Proyecto Integral de Plantas (00224 y 00227) se brinde la asistencia técnica necesaria para la determinación de la idea de negocio, el desarrollo y crecimiento de los emprendimientos en incubación; generando así, un nexo entre la teoría y la práctica universitaria con impacto local.

## 6.6. Asistencia en infraestructura

El análisis desarrollado anteriormente, deja en evidencia notable que la necesidad de infraestructura es uno de los problemas más importantes a los que se enfrenta un emprendedor, principalmente a los grandes costos asociados a la misma.

## 7. Planificación de la incubadora

### 7.1. Introducción

Anteriormente se presentó la propuesta de crear una incubadora de empresas como solución a un problema generalizado como lo es el acceso a la infraestructura. En esta sección se presenta la planificación de la infraestructura y servicios de la incubadora. Por otra parte, en el capítulo siguiendo se presenta su modelo de gestión.

Como soporte para la planificación de la infraestructura y servicios se tuvo en consideración los análisis realizados sobre los expedientes de solicitud de lotes en el parque industrial y la clasificación de emprendimientos realizada. De esta base, se obtuvieron los clientes potenciales de la incubadora, las actividades productivas realizadas y el rubro perteneciente de cada uno de ellos. Seguidamente se realizó la definición de tamaño y el dimensionamiento de los servicios básicos necesarios para dichas actividades, para ello se realizó una simulación de la distribución de cada local considerando que la dinámica de la demanda replica el comportamiento de la oferta manteniendo la proporcionalidad entre rubros.

Para dicha simulación se estudiaron tres actividades representativas de la lista de clientes potenciales, las mismas fueron: fabricación de helados artesanales, fabricación de artículos de pesca y fabricación de aberturas de aluminio y DVH. Para cada actividad se determinó:

- Proceso de elaboración
- Layout
- Personal

- Maquinarias y equipos necesarios.
- Servicios e instalaciones necesarias.
- Capacidad operativa.
- Costos operativos: fijos, variables y totales.
- Nivel de rentabilidad de la actividad.

Como resultado, determinaron las instalaciones y tamaño de cada local, lista de materiales para su construcción y elaboración de costos del proyecto y una estimación de los beneficios de cada actividad para su evaluación económica.

## 7.2. Clientes potenciales

Del análisis realizado previamente sobre los expedientes de solicitud de lotes en el parque industrial y la clasificación de emprendimientos, se establecieron 24 actividades potenciales que podrían instalarse en la incubadora de empresas clasificadas en 5 rubros: Industria (55 %), Alimenticio (33 %), Construcción (4%), Servicio (4 %) y Textil (4%).

Por un lado, las actividades relacionadas a emprendimientos fueron seleccionadas en función a los criterios mencionados anteriormente (redes sociales, escalabilidad del proyecto, limitantes de crecimiento, capacidad de innovación, capacidad de generar empleo futuro, número de personas que pertenecen a la organización e influencia en el sector) todos estos factores fueron analizados en el **Anexo VIII. Relevamiento de emprendimientos**, a partir del criterio de factores ponderados.

## 7.3. Localización

Definir la localización de la nave industrial que será parte de la incubadora de empresas es una decisión de carácter estratégico debido a la complejidad de los criterios involucrados como costos, mercados, proveedores, servicios disponibles, entre otros. En general, los estudios de localización buscan definir:

- Ubicación geográfica: considerada como cualquier forma de localización en un contexto geográfico. Por ejemplo: País, provincia o región.

- Localidad: definición del pueblo o ciudad.
- Terreno: elección del terreno dentro de la localidad establecida.

Por el carácter de este proyecto, la localización geográfica se encuentra establecida dentro del partido de Junín, Provincia de Buenos Aires. Considerando que la ciudad de Junín concentra el 98% de la actividad económica del partido, también se encuentra definida la localidad.

Del análisis presentado, los posibles lugares en los que se podría construir la nave industrial se muestran en la *tabla 9*.

| Nº Zona | Perimetral 1                                      | Perimetral 2   | Perimetral 3                                      | Perimetral 4                        |
|---------|---|--|---|-------------------------------------|
| 2       | ALSINA 200 – 1100                                 | M.T. DE CALCUTA 150 – 0 Y RAWSON DE DELLEPIANE 0 – 150 | ROQUE VAZQUEZ 1100 - 200                          | BRASIL 150 - 0 - ALMAFUERTE 0 – 150 |
| 7       | JEAN JAURES 0 – 300                               | PRESIDENTE QUINTANA 650 – 1600                         | AGUSTÍN MAGALDI 150 - 0 Y CARLOS GARDEL 0 - 150   | GENERAL LAVALLE 650 - 1600          |
| 9       | INTERSECCIÓN RUTA NACIONAL 7 Y RUTA PROVINCIAL 65 |  | INTERSECCIÓN RUTA NACIONAL 7 Y RUTA PROVINCIAL 65 |                                     |
| S/N     | PARQUE INDUSTRIAL “PRESIDENTE ARTURO FRONDIZI”    |  |   |                                     |

*Tabla 9 Zonas industriales de la ciudad de Junín.*

Para la determinación de la zona en la que se establecerá la nave industrial de la incubadora, se realizó el método de factores ponderados considerando los factores más importantes que favorezcan el desarrollo de los proyectos de incubación según las actividades potenciales presentadas previamente.

Los factores que se tuvieron en cuenta fueron:

- Cercanía a consumidores: considerado un factor importante en el comienzo de un emprendimiento a baja escala.
- Cercanía a proveedores: los emprendimientos que recién comienzan generalmente poseen proveedores locales.
- Accesos a rutas: factor importante para la cadena de suministro tanto para la distribución de productos como la recepción de materias primas. Evitar el paso por la ciudad representa un ahorro en tiempo y dinero.
- Acceso a servicios: considerando los servicios básicos de toda industria: gas natural, electricidad, agua y cloacas, con énfasis en contar con instalaciones eléctricas adecuadas.
- Tiempo medio de viaje: al igual que el acceso a rutas, en la localización es un factor importante el tiempo medio de viaje hacia donde se va a ubicar la planta tanto para distribución de productos como para la llegada de los trabajadores a planta.
- Costo del terreno: en este punto se consideró el costo por metro cuadrado de terreno en cada zona.
- Acceso de tránsito pesado: contar con un acceso de tránsito pesado es un factor clave en la logística de las empresas.

El tiempo medio de viaje se calculó en base a la distancia desde la zona en estudio al centro de la ciudad, considerando:

- Velocidad permitida en avenidas de 60 km/h y en calles de 40 km/h.
- Factor de corrección de la velocidad máxima permitida de 0,7 considerando tiempo de frenado en esquinas, giros y rebajes de velocidad.
- Distancia recorrida en avenidas y calles.
- Tiempo promedio de espera en semáforos de 1,5 minutos.

- Cantidad de semáforos presentes durante el recorrido.

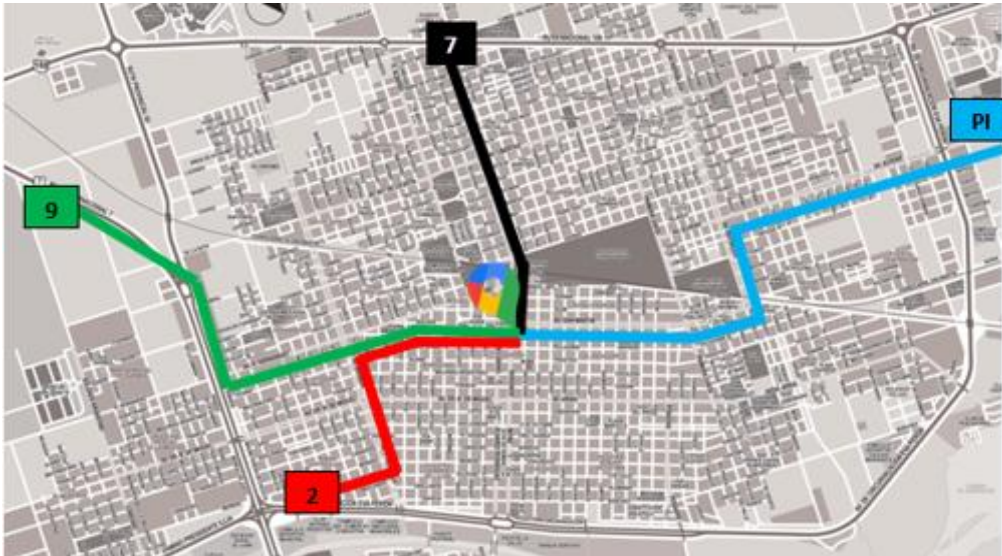


Figura 4 Comparación logística entre las zonas consideradas.

| Zona               | Recorrido |       |          | Tiempo medio |
|--------------------|-----------|-------|----------|--------------|
|                    | Avenida   | Calle | Semáforo |              |
| <b>2</b>           | 1         | 2,67  | 12       | <b>17</b>    |
| <b>7</b>           | 0         | 2,9   | 8        | <b>10</b>    |
| <b>9</b>           | 4,5       | 2     | 7        | <b>15</b>    |
| <b>Parque Ind.</b> | 5,5       | 0     | 4        | <b>11</b>    |

Tabla 10 Tiempo medio por zona.

La *tabla 11* resume la aplicación del método de factores ponderados. Así, el análisis realizado sugiere ubicar la nave industrial de la incubadora dentro del parque industrial.

| Factores   | Incidencia  | Zona 2       |             | Zona 7       |             | Zona 9       |             | Parque       |             |
|--|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
|  |             | Calificación | Ponderación | Calificación | Ponderación | Calificación | Ponderación | Calificación | Ponderación |
| Cercanía a consumidores                              | 20%         | 7            | 1,4         | 8            | 1,6         | 6            | 1,2         | 7            | 1,4         |
| Cercanía a proveedores                               | 10%         | 8            | 0,8         | 6            | 0,6         | 7            | 0,7         | 8            | 0,8         |
| Accesos a rutas                                      | 15%         | 8            | 1,2         | 8            | 1,2         | 10           | 1,5         | 9            | 1,35        |
| Acceso a servicios( agua, electricidad, gas natural) | 15%         | 7            | 1,05        | 6            | 0,9         | 8            | 1,2         | 9            | 1,35        |
| Tiempo medio de viaje                                | 15%         | 4            | 0,6         | 10           | 1,5         | 5            | 0,75        | 8            | 1,2         |
| Costo del terreno                                    | 10%         | 6            | 0,6         | 6            | 0,6         | 8            | 0,8         | 10           | 1           |
| Acceso tránsito pesado                               | 15%         | 8            | 1,2         | 7            | 1,05        | 10           | 1,5         | 9            | 1,35        |
| <b>TOTALES</b>                                       | <b>100%</b> |              | <b>6,9</b>  |              | <b>7,5</b>  |              | <b>7,7</b>  |              | <b>8,5</b>  |

Tabla 11 Método de factores ponderados aplicados al análisis de localización.

#### 7.4. Definición de la localización

El Parque Industrial Pte. Arturo Frondizi busca el ordenamiento del sector industrial y la desconcentración de las zonas urbanas, haciendo un uso adecuado del suelo, proporcionando condiciones idóneas para que la industria opere eficientemente, impulsando la productividad dentro de un ambiente apropiado.

El Código de Planeamiento Urbano Ambiental del Partido de Junín considera los criterios de resguardo y promoción de la calidad ambiental, basándose en los marcos normativos provinciales y nacionales. Se destaca que, en esta materia, la competencia de regulación y de fiscalización es mayormente provincial.

#### *Características generales*

- Superficie total del parque: 84 has.
- RENPI N° 20140129
- Carácter: Parque Industrial Oficial
- Domicilio: Avenida Alvear N° 1.900
- Ente Administrador: Asociación de Propietarios del Parque Industrial de Junín
- Área zonificada para categorías industriales 1, 2 y 3

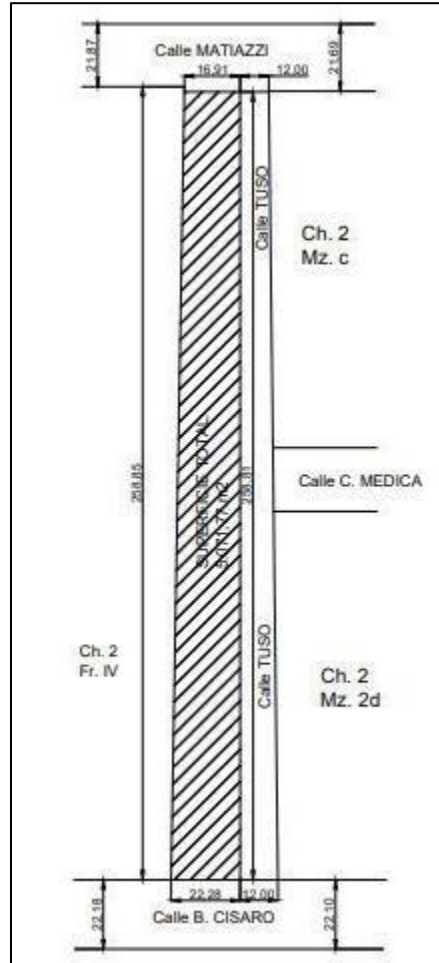
- Indicadores urbanísticos: FOS 0.5 / FOT 1.0

### ***Ubicación***

Se encuentra ubicado a las afueras de la ciudad accediendo al mismo desde Av. Circunvalación a la altura del Km. 156 de la Ruta Nacional N° 188.

- Distancia a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: 260 km.
- Distancia a la ciudad de La Plata: 320 km.
- Distancia a la ciudad de Rosario: 200 km.
- Distancia al Puerto San Nicolás: 170 km.
- Distancia al centro de la ciudad: 5 km.
- Distancia a la Ruta Nacional N° 188: 2,3 km.
- Distancia a la Ruta Nacional N° 7: 10 km.

Considerando los lotes que no se encuentran adjudicados, se seleccionó un lote entre las calles **B. Císaro y S. Matiazzi**. En la *figura 5* se muestra un plano del lote con sus dimensiones y calles aledañas.



*Figura 5 Plano del lote seleccionado.*

### 7.5. Definición del tamaño

Según lo establecido en el código de ordenamiento urbano – ambiental del partido de Junín, el factor ocupacional de superficie (FOS) permitido es de 0,5 el mismo indica que la superficie del terreno techada o semitechada permitida es del 50 % de la superficie total, y establece un factor ocupacional total (FOT) de 1,0 para zonas industriales.

Por otra parte, del análisis realizado de los expedientes de solicitud del parque industrial y, teniendo en cuenta a las empresas de carácter productivo que no fueron adjudicadas, la demanda real en términos de superficie construida ronda los 300 m<sup>2</sup>.

El terreno donde se construirá la nave de la incubadora tiene una superficie total de 5.071,77 m<sup>2</sup> que, con el fin de cumplir la normativa vigente y, darle mayor alcance de empresas al proyecto se determinó la construcción de una nave industrial de 2.435 m<sup>2</sup> subdividida en 12 locales de aproximadamente 203 m<sup>2</sup> logrando una unidad de infraestructura mínima aceptable que garantice el espacio para el desarrollo de una actividad industrial.

Además, dada la forma del terreno, se buscó realizar una división de locales con características similares que faciliten una construcción estandarizada de los locales y optimice el uso de los materiales. En el **Anexo IX. Plano Incubadora – Vista en planta nave** se presenta el plano de distribución de los locales sobre el terreno.

#### 7.6. Simulación de la distribución de locales

Uno de los objetivos de la incubadora de empresas es brindar el espacio necesario a los emprendimientos para que puedan desarrollar sus actividades. Para que esto se cumpla, es necesario que cada box cuente con las instalaciones básicas que permitan llevar a cabo los emprendimientos de una manera plena.

El estudio de mercado realizado determinó una lista de proyectos potenciales a ser incubados y que, mediante la simulación de layouts (**Anexo X. Simulación de layouts**) se pudo estimar la necesidad de instalaciones mínimas que garanticen su funcionamiento. El análisis aquí realizado tuvo por finalidad realizar una estimación acerca de:

- Instalaciones básicas con las que contarán cada local de la incubadora, a fin de garantizar los espacios necesarios para maquinaria, procesamiento, movimiento de producto, entre otros.
- Servir de base para la elaboración del cómputo de materiales y pliego de contrataciones que serán considerados en la evaluación económica del proyecto.
- Estimar la generación de valor de cada actividad en base a los costos operativos y el régimen de utilidad.

En la *tabla 12*, se resume el balance de energías estimado por rubro según la distribución de los locales.

| Rubro                            | Servicio          | Promedio estimado por box | Cantidad de locales ocupados | Total incubadora |             |
|----------------------------------|-------------------|---------------------------|------------------------------|------------------|-------------|
| Industria                        | Gas natural       | 864 m3 mensual            | 7                            | 6048             | m3 mensual  |
|                                  | Agua potable      | 3000 l mensual            |                              | 21000            | l mensual   |
|                                  | Energía eléctrica | 1698 kWh mensual          |                              | 11886            | kWh mensual |
|                                  | Aire comprimido   | 2650 l/min                |                              | 2650             | l/min       |
| Alimenticio                      | Gas natural       | 805 m3 mensual            | 4                            | 3220             | m3 mensual  |
|                                  | Agua potable      | 14.285 l mensual          |                              | 57140            | l mensual   |
|                                  | Energía eléctrica | 3.355 kWh                 |                              | 13420            | kWh mensual |
| Servicio/Construcción/<br>Textil | Gas natural       | 468 m3 mensual            | 1                            | 468              | m3 mensual  |
|                                  | Agua potable      | 3000 l mensual            |                              | 3000             | l mensual   |
|                                  | Energía eléctrica | 818 kWh                   |                              | 818              | kWh mensual |

*Tabla 12 Balance de energías.*


Considerando que, predecir y estimar las instalaciones de todos los proyectos potenciales de ser incubados resulta una tarea compleja debido a la diversidad de sus procesos; se determinó en conjunto con la Subsecretaría de Producción que los locales de la incubadora dispondrán de las instalaciones mínimas necesarias y que, en caso de que una actividad precise de instalaciones especiales para poder funcionar, se brindará asistencia a través de un financiamiento para la ampliación o instalación de nuevos servicios.

De este modo, cada local de la incubadora dispondrá de las siguientes instalaciones:

- Electricidad monofásica y trifásica de baja tensión.
- Iluminación natural y artificial.
- Acceso a la red de agua potable.
- Acceso a la red de gas natural.
- Desagüe pluvial.
- Protección contra incendios.
- Estacionamiento para camiones.

### 7.7. Tipo de incubadora

La incubadora propuesta por este proyecto tendrá un perfil de desarrollo económico tipo microempresas con la salvedad de que estará destinada a actividades de carácter industrial productivo

|   |  |   |
|---|--|---|
|  <p><b>UNNOBA</b><br/>UNIVERSIDAD NACIONAL<br/>NOROESTE   BUENOS AIRES</p> | <p><b>Informe Final<br/>Práctica Profesional<br/>Supervisada</b></p> | <p>Fecha: 14/10/2022</p> <hr/> <p>Página <b>57</b> de <b>96</b></p> |
|---|--|---|

y de servicios a la producción que cumplan con la ordenanza N° 7123. Mediante este perfil de incubadora se busca canalizar recursos del Estado para el desarrollo del sector industrial local.

## 7.8. Servicios de apoyo entregados por la incubadora

### 7.8.1. De infraestructura

La incubadora contará con una infraestructura compuesta por una nave industrial de 2.362 m<sup>2</sup> en total. La misma contendrá subdivisiones que conformarán los 12 boxes en los que se desarrollará la etapa de incubación.

A los proyectos seleccionados para la etapa de incubación se le otorgará el acceso a un box por medio de la celebración de un contrato de alquiler. Cada box contará con los siguientes servicios:

- Electricidad monofásica y trifásica.
- Acometida de gas natural.
- Agua y cloacas.
- Protección contra incendios.
- Pluvial.
- Mantenimiento de espacios comunes.
- Estacionamiento.

Los costos de los servicios por consumo deberán ser afrontados por el emprendedor, la incubadora únicamente asumirá los costos de mantenimiento de los espacios comunes.

Por otra parte, la incubadora contará con un predio adjunto a la nave industrial destinado a funcionar como estacionamiento de camiones (únicamente); siendo un punto importante para la gestión de la cadena de suministro de las empresas incubadas.

### 7.8.2. De atmosfera

Los servicios de atmósfera se refieren a la proximidad que otorga la incubadora con otros emprendedores para fomentar las relaciones entre los incubados y establecer un ambiente de sinergia

y colaboración dentro de la incubadora. Este tipo de relaciones son sumamente importantes, ya que los incubados se fortalecen con sus pares, intercambian problemas y muchas veces en forma conjunta encuentran soluciones.

Por tal motivo, se propone realizar:

- Jornadas con invitados expertos en materias relacionadas con los intereses de los clientes. La frecuencia de realización será según la necesidad.
- Reuniones mensuales estilo “mesas redondas” con la participación de los gerentes de las empresas incubadas para el intercambio de ideas y resolución de problemas comunes.
- Programas de fortalecimiento de habilidades de gestión y capacitación en temas claves para el desarrollo de las empresas.
- Tener una imagen corporativa clara y definida que aporte credibilidad y mejore la imagen de negocios de los incubados, haciéndolos sentirse partícipes de un grupo de elite, más que como arrendatarios de oportunidad de espacios de bajo precio y calidad.

### 7.8.3. De operación

Se entiende como servicios de operación a aquellos que necesitan los emprendedores para formar su empresa, consolidarla y lograr el grado de madurez requerido para su graduación.

Los servicios de operación serán brindados en las asesorías técnicas y estarán a cargo del personal universitario según convenio y los especialistas de la subsecretaría de producción según sea el área de servicio involucrada.

Las áreas en las que la incubadora prestará servicios son:

- Legales, contabilidad y tributarios.
- Asesorías en planes de negocios y formación de la empresa.
- Asesorías en planes de gestión, marketing, capacitación de RRHH y formación de equipos, planificación estratégica, propiedad industrial, entre otros.

#### 7.8.4. De crecimiento

Los servicios de financiamiento se refieren a aquellos servicios que entregan posibilidades a sus clientes para que crezcan tanto como emprendedores, como apoyo en sus empresas, para que alcancen estándares de calidad.

La incubadora ofrecerá acceso a una red de financiamiento ya sea, líneas de financiamiento públicas o privadas, para permitir a las empresas incrementar su capital. Además, se ofrecerán capacitaciones en gestión del riesgo en las inversiones.

#### 7.9. Figura legal y propiedad de la incubadora

La ejecución de la obra y gestión de la incubadora será realizada por el municipio de la ciudad de Junín a través de la Subsecretaria de Producción. Adicionalmente, el modelo de gestión propuesto incluye el trabajo cooperativo con la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires (UNNOBA) para la asistencia técnica de los proyectos incubados.

#### 7.10. Localización e infraestructura

La localización de la incubadora se determinó anteriormente, la misma estará ubicada en un terreno de 5071 m<sup>2</sup> ubicado entre las calles B. Cisaro y S. Matiazzi. El terreno se encuentra dentro del Parque Industrial Pte. Arturo Frondizi de la ciudad de Junín, otorgando a los clientes de la incubadora un óptimo acceso a servicios industriales y a las principales rutas logísticas de la región.

Con respecto a la infraestructura, se determinó que la incubadora constará de una nave industrial de 2.362 m<sup>2</sup> subdividido en 12 locales alquilables a los clientes de la incubadora para el desarrollo de

sus actividades productivas. Además, contará con un estacionamiento de camiones aledaño a la nave industrial.

Cada local de la incubadora contará con los siguientes servicios:

- Instalación de agua potable.
- Instalación contra incendios.
- Instalación pluvial.
- Acometida de gas natural.
- Energía eléctrica monofásica y trifásica.
- Instalación cloacal para sanitarios.

#### 7.11. Clientes potenciales


La propuesta de realizar una incubadora de empresas surge como respuesta a la situación productiva local, en donde se ha observado en los últimos años una notable disminución en la cantidad de empresas de carácter productivo que se crean y sostienen en el tiempo. Por tal motivo, los clientes potenciales serán aquellos emprendimientos o ideas de negocio de carácter industrial productivo que cumplan con la Ordenanza Municipal N° 7123 Artículo 2°. Empresas destinatarias.

#### 7.12. Proceso

En esta etapa se consideran dos procesos claves, por un lado, la construcción de la incubadora teniendo un carácter de proyecto único en sí mismo. Por otro lado, el modelo de gestión de la incubadora, es decir, el proceso de incubación de los emprendimientos propiamente dicho.

##### 7.12.1. Proceso de construcción

Tal como fue mencionado, la construcción de la nave industrial de la incubadora tiene carácter de obra pública por lo que deberá estar sometida a un proceso de licitación de proveedores. En la *figura 6* se presenta el diagrama de flujo del proceso de construcción de la obra, para este diagrama no se ha desglosado el procedimiento de licitación ya que corresponde al área de compras de la incubadora y será detallado más adelante.

|   |  |   |
|---|--|---|
|  <p><b>UNNOBA</b><br/>UNIVERSIDAD NACIONAL<br/>NOROESTE   BUENOS AIRES</p> | <p><b>Informe Final<br/>Práctica Profesional<br/>Supervisada</b></p> | <p>Fecha: 14/10/2022</p> <hr/> <p>Página <b>61</b> de <b>96</b></p> |
|---|--|---|

**Preparación de obra:**

- **Diseño y desarrollo de la nave industrial y sus locales:** Donde se realizan los planos de estructuras e instalaciones en conjunto con la estimación de materiales.
- **Armado del pliego de licitación:** En donde deberá quedar registrado la totalidad de los trabajos, la forma en las que se requiere que sean realizados los mismos y tiempos de ejecución del proyecto.
- **Proceso de licitación:** Esta etapa se describirá con más detalle en otra sección, básicamente se lleva a cabo con el llamado a proveedores y evaluación de los mismos en base a los presupuestos presentados.
- **Aceptación de la oferta e inicio de obra:** Una vez que se ha seleccionado el proveedor con el que se ejecutará la obra se deberá celebrar un acta de proyecto. La misma se encuentra en el *Anexo XI. Acta de proyecto.*

**Planificación de la obra:**

- **Plan de gestión de tiempo:** La gestión del tiempo incluye todas las actividades necesarias para conseguir cumplir con el objetivo de fecha de entrega del producto del proyecto. Incluye entre otras los siguientes temas: identificación de actividades, secuenciamiento lógico de actividades, estimación de duración de las actividades, y elaboración del cronograma de proyecto.
- **Plan de gestión de costos:** La Gestión de los costos del Proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- **Plan de gestión de RRHH:** Es el proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales. El beneficio clave de este proceso es que determina si es preciso obtener apoyo externo y, si fuera el caso, qué adquirir, de qué manera, en qué cantidad y cuándo hacerlo.

- **Plan de gestión de la calidad:** La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido.

### **Ejecución de obra:**

- **Acondicionamiento del terreno:** En primer lugar, es necesario hacer una limpieza de la parcela donde se extraen capa vegetal, residuos que puedan existir en el terreno y árboles, a continuación, se procede a la excavación y terraplenado de la parcela, utilizando máquina excavadora (motoniveladora), utilizando los planos con el detalle de los distintos niveles, hasta dejarla a cota necesaria. La cota de terreno para colocar el pavimento es de +0.50 m.
- **Movimientos de suelo:** El movimiento de tierras es un conjunto de acciones que se realizan para preparar el terreno antes de empezar la cimentación de cualquier obra. Dentro del movimiento de tierras se engloban varias etapas como los trabajos de replanteo y excavaciones (desmonte, vaciado y terraplenado).
- **Nivelación del terreno:** Luego de la total limpieza del terreno se procederá a rellenar con suelo en capas no mayores de 20 cm. La nivelación es el conjunto de procedimientos para determinar las diferencias de elevación y las alturas o cotas de dos o más puntos, la precisión en las mediciones depende del tipo e importancia del levantamiento a ejecutar. La nivelación se hará luego de haber obtenido los resultados de los estudios de suelo.
- **Visita de obra:** Al finalizar cada etapa de la ejecución de obra deberá elaborarse una auditoría de avance de obra en la cual se constatará el pliego de licitación sobre los trabajos realizados. En caso de la que la auditoría no resulta satisfactoria deberá revisarse el trabajo con el proveedor y realizarse las correcciones necesarias antes de avanzar a la siguiente etapa.
- **Cimentaciones:** Una vez realizado el movimiento de tierras, se procede al replanteo de las cimentaciones, y a continuación a la excavación de los pozos y zanjas. El resultado de esta excavación se aportará al terreno y formará parte del relleno o terraplenado a realizar.
- **Visita de obra.**
- **Hormigonado:** La etapa de hormigonado o vaciado, requiere de una serie de actividades y operaciones que deben ser cumplidas estrictamente, antes y durante la colocación de la mezcla en obra, puesto que el comportamiento adecuado del elemento hormigonado, no solo depende de la calidad de la mezcla, sino también del proceso de colocación que, puede incidir negativamente en la calidad del fraguado y terminado.

- **Preparación de las instalaciones:** Se realizarán las preparaciones para aquellas instalaciones que requieran trabajos enterrados como electricidad, acometidas de agua y gas, etc.
- **Visita de obra.**
- **Levantamiento de la estructura:** Constará del levantamiento de paredes de ladrillo considerando las subdivisiones entre locales.
- **Visita de obra.**
- **Revestimientos metálicos:** Colocación de las chapas de la nave industrial.
- **Colocación del techo:** Armado de cabreadas y colocación de chapas.
- **Acabados de instalaciones:** Iluminación, instalaciones eléctricas, etc.

En el *Anexo XII. Diagrama de Gantt*, se encuentra tanto el diagrama de Gantt del proceso de construcción, como así también la descripción de todas las tareas y actividades detalladas para llevarlo a cabo.

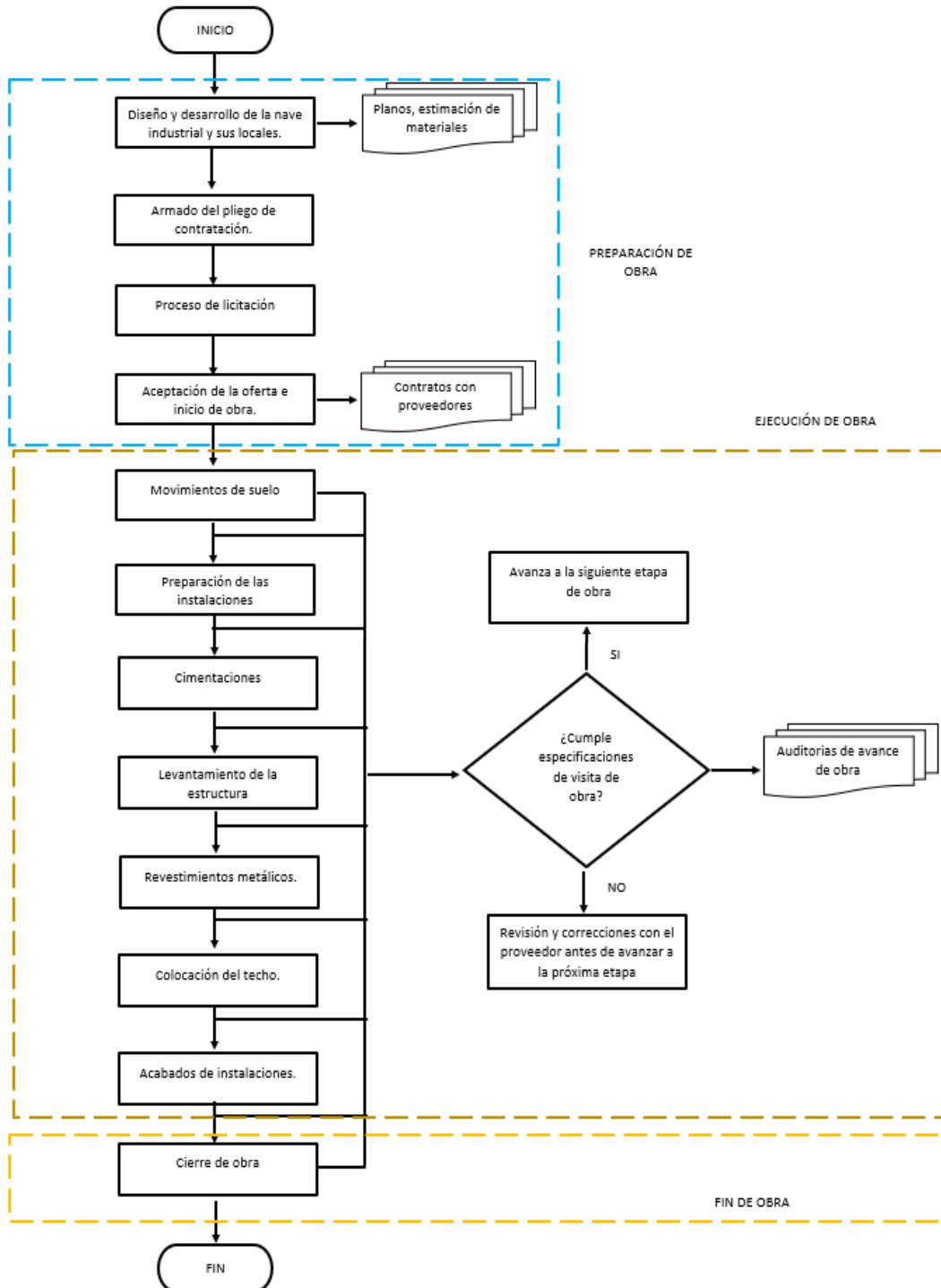


Figura 6 Diagrama de flujo del proceso de construcción de la obra.

### 7.12.2. Proceso del modelo de incubación

Por cuestiones de espacio y para garantizar una comprensión completa, el diagrama de flujo del modelo de incubación se presenta en el *Anexo XIII. Diagrama de flujo del modelo de incubación*.

El modelo de incubación aquí propuesto consta de tres etapas macros: Pre-incubación, incubación y desembarco que se describen en las secciones siguientes.

#### 7.12.2.1. Pre-incubación

Esta etapa tiene por objetivo transformar las ideas de negocio o proyectos innovadores en un negocio con potencial de comercialización. Se propone una duración máxima de un año. Las etapas del proceso de pre-incubación son:

- **Establecimiento de los criterios de selección de ideas:** la política de criterios de selección debe elaborarse y revisarse anualmente por el Coordinador General de la incubadora y los mismos deberán estar en concordancia con la política productiva de la ciudad. La elaboración de los criterios debe seguir los lineamientos del procedimiento en GER – 01 – Elaboración de los criterios de selección de ideas y quedar registrada en GER – 01 – R1 – Criterios de selección de ideas.
- **Elaboración de la estrategia de atracción de ideas:** La incubadora deberá contar con una estrategia de atracción de ideas, la cual será responsabilidad del Vinculador Público de la incubadora y deberá revisarse y actualizarse anualmente (Procedimiento RPP-01-Elaboración estrategia de captación de ideas).
- **Recepción de las ideas de negocio:** En esta etapa se reciben las solicitudes o ideas de proyecto en el área de administración de la incubadora en la Subsecretaría de Producción. La presentación de ideas se realizará mediante el formulario de inscripción ADM-01-R1-Formulario de inscripción.
- **Evaluación de la idea de negocio:** Proceso que tendrá en cuenta los criterios de selección establecidos en el procedimiento GER – 01 – R1 – Criterios de selección de ideas. Para pasar a la siguiente etapa de pre-incubación, el resultado de la evaluación debe ser que la idea de negocio sea factible de comercializarse.

Las evaluaciones de las ideas de negocios deberán ser realizadas por el coordinador general y se deberá elaborar el informe correspondiente ADM-02-R1-Informe de evaluación; que deberá entregarse una copia de este y un feedback al emprendedor sobre la evaluación.

- **Asesoría técnica para el desarrollo del plan de negocios y/o constitución de la empresa:** bajo asesoría técnica y de gestión brindada por personal universitario (según convenio) y bajo acompañamiento del gerente de la incubadora. Este proceso deberá quedar registrada bajo el procedimiento ADM-03- Desarrollo del plan de negocios y el registro ADM-03-R1-Plan de negocios.

#### *7.12.2.2. Incubación*

Esta etapa consta en la puesta en marcha y aceleración del emprendimiento. El comienzo de esta etapa sucede con el alquiler de un local de la incubadora al cliente, el cual deberá ser anual y podrá ser renovado por un único período, es decir, la etapa de incubación tiene una duración máxima de dos años desde la puesta en marcha del emprendimiento.

La etapa de incubación consta de los siguientes procesos:

- **Start up operativo:** por medio de la celebración de un contrato de alquiler (JIN-04-R1-Contrato de alquiler), se le dará acceso para la puesta en marcha del emprendimiento a uno de los boxes de la incubadora.

La elaboración del contrato de alquiler estará a cargo del personal de Administración y será elaborado según procedimiento ADM-04-Elaboración de contratos de alquiler. El contrato deberá contemplar plazo mínimo para puesta en marcha, plazo de funcionamiento, monto de alquiler y día de pago, obligaciones de los empresarios, obligaciones del municipio, condiciones de desvinculación por incumplimiento, rendimiento y cumplimiento del plazo de incubación, período de desembarco)

- **Elaboración de la estrategia de seguimiento:** La incubadora deberá contar con una estrategia de seguimiento (ADM-05-Estrategia de seguimiento) con el fin de evaluar

el desempeño del emprendimiento y poder brindar la asistencia técnica necesaria. Dicho seguimiento será responsabilidad del Vinculador Público.

- **Elaboración del informe de seguimiento:** Se deberá realizar un informe de seguimiento según el registro ADM-05-R1-Informe de seguimiento, el mismo debe ser elevado al coordinador general para la toma de decisiones. En el caso de que un emprendimiento no esté cumpliendo con los criterios establecidos en la estrategia de seguimiento, se deberá brindarle asesoría técnica.

#### *7.12.2.3. Desembarco*

Una vez transcurrido el período de incubación (dos años), el emprendimiento pasa a la tercera etapa del modelo de gestión, consta en la elaboración de un plan de desembarco de la empresa. El desembarco de los emprendimientos deberá realizarse como máximo en 6 meses. Seguidamente se describen las etapas que conforman la etapa de desembarco.

- **Elaboración del plan de desembarco:** Una vez cumplido el plazo máximo de incubación, será responsabilidad del cliente elaborar, bajo asesoría técnica de un tutor, un plan de desembarco. El mismo debe cumplir con el procedimiento ADM-06- Elaboración del plan de desembarco.

El plan de desembarco (ADM-06- R1- Plan de desembarco) deberá ser presentado al coordinador general en un plazo de 30 días antes del vencimiento del contrato de alquiler.

- **Liberación del local de la incubadora:** El emprendedor que desembarca, deberá liberar el espacio ocupado.

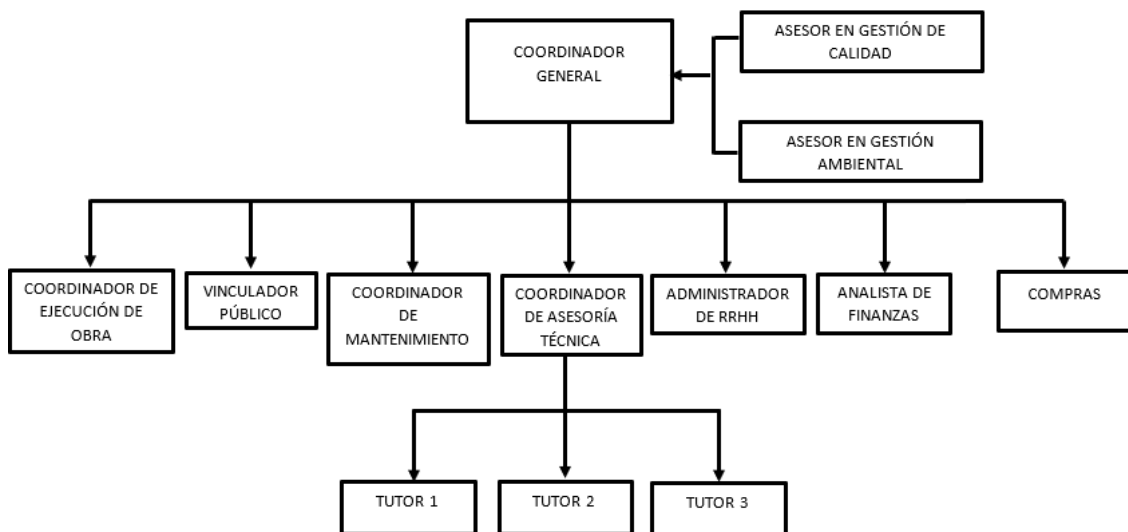
#### *7.12.3. Procesos complementarios de la incubación*

- **GESTIÓN DEL FINANCIAMIENTO:** la incubadora deberá ser capaz de brindar apoyo en la gestión del financiamiento a los emprendedores como así también, asegurar el acceso al financiamiento ya sea con capital propio de la incubadora o de otras fuentes de financiamiento. La gestión del financiamiento con capital propio de la incubadora estará a cargo del área de finanzas, asimismo, la búsqueda de otras fuentes de financiamiento (como entidades bancarias) estará a cargo del gerente general.

- **CAPACITACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES:** a través de las diferentes etapas del modelo y la asistencia técnica se pretende capacitar y fortalecer las habilidades que permitan alcanzar el grado de sostenibilidad en el tiempo del emprendimiento.

### 7.13. Balance de recursos humanos

En la *figura 7* se muestra el organigrama de la incubadora. En las secciones siguientes se realiza la descripción de puestos y perfiles de trabajo. Además, se establecen los procedimientos de trabajo para cada puesto que, por cuestiones de espacios se presentan como ejemplo los procedimientos de compras, procedimiento de licitación y el armado de contratos de alquileres en los anexos. (*Anexo XIV. Procedimiento de compra, Anexo XV. Procedimiento de licitación y Anexo XVI. Armado de contratos de alquileres*).



*Figura 7 Organigrama de la incubadora.*

## GERENTE GENERAL

### a) FUNCIONES GENERALES

El gerente general deberá ser un nexo entre las necesidades de los clientes y el gobierno local de Junín, por tal motivo, reportará informes de situación al subsecretario de producción. Establecer y mantener un ambiente positivo de trabajo mutuo y cooperación entre clientes y personal de la incubadora. Gestionar los recursos de la incubadora con una mirada holística.

### b) FUNCIONES ESPECIFICAS

- Coordinar los recursos humanos de la incubadora.

- Participar de las reuniones mensuales con los incubados.
- Establecer y mantener relaciones con entidades de financiamiento.
- Aprobar los procedimientos de gestión elaborados.
- Realizar evaluaciones de desempeños de diferentes las áreas.
- Realizar y comunicar con eficiencia la planificación estratégica, respetando la misión, visión y objetivos de la incubadora.
- Supervisar el proceso de armado del plan de negocios de los incubados, brindando apoyo desde su experiencia empresarial.
- Actuar con transparencia.

**c) REQUISITOS DEL PUESTO**

- Experiencia empresarial.
- Capacidad de gestión y liderazgo
- Alto grado de compromiso con el proyecto (incubadora).
- Capacidad para el trabajo multidisciplinario.
- Habilidades interpersonales.
- Comunicación efectiva.

Deseable:

- Manejo de idiomas.
- Contacto con fuentes de financiamiento.
- Titulación de grado en ingeniería industrial, administración de empresas, licenciatura en gestión industrial, o similar.

**d) PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO.**

- ADM-00-Procedimiento para hacer procedimientos.
- ADM-03-Desarrollo del plan de negocios.
- ADM-07-Reglamento de conducta.
- 

**ASESOR EN GESTIÓN DE CALIDAD**

**a) FUNCIONES GENERALES**

Este puesto brinda asesoramiento y recomendaciones a la gerencia general con el fin de asegurar la calidad de los procesos de la incubadora durante la construcción de la obra y gestión de los servicios.

**b) FUNCIONES ESPECÍFICAS.**

- Brindar asesoría en gestión de calidad a los clientes durante el armado del plan de negocios.
- Asesorar al coordinador general sobre las metodologías de aseguramiento de la calidad del servicio.
- Realizar planes de auditorías internas de calidad.

**c) REQUISITOS DEL PUESTO.**

- Capacidad analítica.
- Personalidad objetiva.

- Título de grado en ingeniería industrial o similar.
- Conocimientos en normas ISO 9000 y herramientas de mejora continua.
- Comunicación.

**d) PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO.**

- CAL-01-Elaboración de la estrategia de gestión ambiental.
- CAL-02-Procedimiento de auditorías internas en gestión ambiental.

**ASESOR EN GESTIÓN AMBIENTAL**

**a) FUNCIONES GENERALES**

Este puesto brinda asesoramiento y recomendaciones a la gerencia general con el fin que los proyectos incubados cumplan con la normativa ambiental vigente.

**b) FUNCIONES ESPECÍFICAS.**

- Brindar asesoría ambiental a los clientes durante el armado del plan de negocios.
- Realizar auditorías conforme la normativa ambiental vigente.
- Informar a la gerencia general el estado de situación ambiental de la incubadora.
- Elaborar un plan de emergencias ambientales.

**c) REQUISITOS DEL PUESTO.**

- Capacidad analítica.
- Personalidad objetiva.
- Título de grado en ingeniería ambiental, industrial o similar.
- Conocimientos en normas de gestión ambiental.
- Comunicación.

**d) PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO.**

- AMB-01-Elaboración de la estrategia de gestión ambiental.
- AMB-02-Procedimiento de auditorías internas en gestión ambiental.

**VINCULADOR PÚBLICO**

**a) FUNCIONES GENERALES**

Establecer y mantener canales de comunicación internos y externos que brinden información a la gerencia sobre la imagen de la incubadora. Establecer lazos estrechos con los incubados que permita conocer su situación dentro de la incubadora.

**b) FUNCIONES ESPECÍFICAS.**

- Implementar la estrategia de captación de ideas de negocios.

- Organizar las mesas redondas entre los incubados y la gerencia.
- Organizar las jornadas con invitados expertos en materias relacionadas con los intereses de los clientes.
- Organizar las reuniones mensuales estilo “mesas redondas” con la participación de los gerentes de las empresas incubadas para el intercambio de ideas y resolución de problemas comunes.
- Gestionar la imagen corporativa.

**c) REQUISITOS DEL PUESTO.**

- Habilidades de comunicación.
- Escucha activa.
- Manejo de redes sociales.
- Personalidad extrovertida.
- Buena formación en cultura general.
- Manejo protocolar.

Deseable:

- Título de grado en licenciatura en relaciones públicas, marketing, comunicación y/o experiencia de 3 años en posiciones similares.

**d) PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO.**

- RRP-01-Estrategia de captación de ideas de negocio.
- ADM-05-Estrategia de seguimiento.

**COORDINADOR DE MANTENIMIENTO**

**a) FUNCIONES GENERALES**

Establecer y coordinar la ejecución de las tareas de mantenimiento a fin de conservar las instalaciones de la incubadora de uso común. Entre las principales tareas de mantenimiento se encuentran la limpieza de canales pluviales, parquización general, trabajos de fontanería, mantenimiento de baños, mantenimiento de fachadas, etc.

**b) FUNCIONES ESPECÍFICAS.**

- Establecer un plan de mantenimiento.
- Coordinar la ejecución de las tareas de mantenimiento preventivo y correctivo.

**c) REQUISITOS DEL PUESTO.**

- Técnico en mantenimiento, técnico electromecánico o similar.
- Experiencia en puestos similares.

- Capacidad para coordinar tareas.
- Planificación.
- Habilidades de comunicación y liderazgo.

**d) PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO.**

- MAN-01-Elaboración del plan de mantenimiento

**COORDINADOR DE ASESORIA TECNICA**

**a) FUNCIONES GENERALES**

Será el responsable de asignar tutores técnicos a los incubados y realizar un seguimiento a la asesoría brindada. El responsable de este puesto mantener canales de comunicación directa con el área de RRPP y los incubados con la finalidad de conocer sus carencias técnicas.

**b) FUNCIONES ESPECÍFICAS.**

- Designar tutores técnicos a los incubados según sus necesidades.
- Realizar evaluaciones como encuestas o cuestionarios a modo de conocer el grado de satisfacción de los clientes con los servicios de asesoría brindados.
- Mantener un contacto directo con los clientes.

**c) REQUISITOS DEL PUESTO.**

- Conocimientos en sistemas de gestión.
- Habilidades de liderazgo y comunicación.
- Conocimientos técnicos en los sectores industriales de incubación.
- Capacidad para coordinación
- Contar con al menos un título de técnico.

**d) PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO.**

- AST-01-Seguimiento y evaluación de tutores.

**ADMINISTRADOR DE RRHH**

**a) FUNCIONES GENERALES**

Conocer las necesidades formativas de los colaboradores, desarrollar y ofrecer la oferta de capacitación según esas necesidades y, posteriormente evaluar los resultados de los programas.

**b) FUNCIONES ESPECÍFICAS.**

- Llevar adelante el proceso de reclutamiento y de selección de personal.
- Capacitar al personal.
- Evaluar al personal por su rendimiento y potencial.
- Promover las relaciones laborales entre colaboradores con el fin de lograr el compromiso y cooperación mutua entre las áreas.

**c) REQUISITOS DEL PUESTO.**

- Contar con un título en licenciatura en recursos humanos o similar.
- Habilidades de comunicación y liderazgo.
- Capacidad para influenciar y desarrollar al equipo de trabajo.
- Manejo de equipos interdisciplinarios.
- Visión estratégica y orientación a resultados.

**d) PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO.**

- RRHH-01-Reclutamiento, selección y seguimiento de personal.
- RRHH-02-Elaboración de las descripciones y perfiles de puestos.

**ANALISTA DE FINANZAS**

**a) FUNCIONES GENERALES**

Será el responsable de analizar y estudiar la actualidad financiera de la incubadora y analizar y planificar la financiación de esta. Por otra parte, será el responsable de gestionar el financiamiento de la incubadora hacia los incubados.

**b) FUNCIONES ESPECÍFICAS.**

- Gestionar el presupuesto de la incubadora.
- Elaborar informes de cuentas de la gestión.
- Liberar recursos financieros a los incubados.
- Establecer y mantener contacto con las fuentes de financiamiento de la incubadora.
- Realizar análisis de seguimiento de los créditos otorgados a los incubados.

**c) REQUISITOS DEL PUESTO.**

- Capacidad analítica
- Capacidad de comunicación oral y escrita.
- Conocimientos en economía, administración, contabilidad, finanzas o áreas afines.
- Capacidad de redacción de informes.

Deseable:

- Inglés intermedio.

**d) PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO.**

- FIN-01-Evaluación de proyectos.
- FIN-02-Asignación de fondos a los emprendimientos.

**TUTORES**

**a) FUNCIONES GENERALES**

Los tutores serán estudiantes y profesores universitarios establecidos bajo convenio con la Universidad. Su función es brindar la asesoría técnica en los temas en que los incubados necesitan apoyo profesional. Los tutores realizarán la asesoría en equipo, teniendo como líder a un profesor universitario experto en la materia.

**b) FUNCIONES ESPECÍFICAS.**

- Brindar asistencia técnica en el área de especialidad de cada tutor.

**c) REQUISITOS DEL PUESTO.**

- Tutor líder: profesor universitario en la materia de asesoría.
- Tutores auxiliares: profesores o estudiantes universitarios.

Deseable:

- Contar con experiencia empresarial.

**d) PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO.**

- Según convenio entre municipio y UNNOBA.

**COMPRAS**

**a) FUNCIONES GENERALES**

Encargado de la gestión del proceso de compra de los materiales para la construcción de la obra. Durante la operación de la incubadora, deberá gestionar compras generales relacionadas con servicios y materiales de mantenimiento.

**b) FUNCIONES ESPECÍFICAS.**

- Armar el pliego de contrataciones.
- Realizar el llamado a licitación.
- Contactar y evaluar proveedores.
- Gestionar la cadena de pagos y órdenes de compra.

**c) REQUISITOS DEL PUESTO.**

- Lic. o técnico en administración.
- Experiencias en el área de compras preferentemente.
- Poder de negociación.
- Habilidad de comunicación.

**d) PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO.**

- COM-01-Procedimiento de licitación.
- COM-01-R1-Pliego de licitación.
- COM-01-R1-Orden de compra.

**COORDINADOR DE EJECUCIÓN DE OBRA**

**a) FUNCIONES GENERALES**

Encargado de gestionar las ejecuciones de obra, estando en contacto permanente con proveedores y contratista y realizando las evaluaciones de obras pertinentes.

**b) FUNCIONES ESPECÍFICAS.**

- Mantener contacto con los proveedores y contratistas durante la ejecución de obras.
- Asegurar el cumplimiento de los plazos de ejecución establecidos en el pliego.
- Realizar los seguimientos de obra a través de visitas y evaluaciones de obra.

**c) REQUISITOS DEL PUESTO.**

- Arquitecto.
- Conocimientos técnicos de obras públicas.
- Objetividad.
- Buena presencia.
- Capacidad de negociación.

**d) PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO.**

- COO-01-Visita en obra.
- COO-01-R1-Informe de avance de obra.

## 7.14. Balance de capacidad

### 7.14.1. Capacidad de incubación

Anteriormente se presentó que la incubadora contará con una infraestructura de 2.508 m<sup>2</sup>. De los cuales 2.362 m<sup>2</sup> serán aprovechados para la construcción de la nave industrial, y 146 m<sup>2</sup> para la construcción de los sanitarios, según lo establecido el código de ordenamiento urbano – ambiental del partido de Junín. La nave industrial será segmentada en 12 boxes de características estructurales y de superficie similares, esto puede visualizarse en el plano del **Anexo IX. Plano Incubadora – Vista en planta nave** donde, resulta evidente que los boxes a los extremos estarán constituidos por la mayor dimensión dado que contarán, en sus trazas, con los muros exteriores, por lo cual su superficie será de 200,21 m<sup>2</sup> para cada uno. Por otro lado, los demás boxes, diez de ellos, contarán una superficie de 196,12 m<sup>2</sup> cada uno.

Para conocer la capacidad de la incubadora para alojar proyectos es importante tener presente la duración de los procesos que ocurren dentro de ella. La *tabla 13* muestra la duración máxima de las etapas macros del modelo de incubación propuesto en las secciones anteriores. Por lo tanto, podríamos decir que la capacidad, en términos de tiempo, es incubar 12 emprendimientos cada 24 meses.

| <i>ETAPA</i>          | <i>DURACIÓN MAXIMA</i> |
|-----------------------|------------------------|
| <i>Construcción</i>   | 8 meses                |
| <i>Pre-incubación</i> | 12 meses               |
| <i>Incubación</i>     | 24 meses               |
| <i>Desembarco</i>     | 6 meses                |
| <i>Total</i>          | 42 meses               |

*Tabla 13 Duración de etapas del modelo de incubación.*

### 7.14.2. Capacidad del estacionamiento de camiones

Para su diseño se tuvo en cuenta las prescripciones vigentes, tanto de la *Dirección de Seguridad Vial del Municipio de Junín*, como las establecidas por la *ley 11430 – Ley de tránsito de la Provincia de Buenos Aires*.

Considerando que, las calles con una banda de circulación en cada sentido tendrán un ancho mínimo de 7 metros, alimentándose en 3,50 metros por cada nueva banda de circulación. Si se van a efectuar operaciones de carga y descarga en línea, a ambos lados de la calle, su ancho mínimo será de 9 metros, para el caso que la calle presente un sentido. Si la calle presenta dos sentidos de circulación entonces el ancho mínimo corresponde a 12 metros para permitir maniobras de incorporación de los vehículos desde las playas adyacentes de carga y descarga. En el caso de existir obstáculos laterales, por ejemplo, una pared, el ancho de la calzada se incrementará en 0,60 metros, construyendo una acera de esa anchura y 0,15 de alto.

Los radios de giro mínimos a considerar son los impuestos por el vehículo tipo. Se consideran tres clases de vehículo tipo: el rígido de 11 metros de longitud y los articulados de 13 y 15 metros. La anchura vial en un giro viene definida por las trayectorias de la rueda exterior delantera y la interior trasera, más los salientes y voladizos correspondientes al cuerpo del vehículo.

Dada la infraestructura de la nave industrial y la calle Tusó donde estará, se tendrá una intersección en T en ángulo recto con anchura de calle de 12 metros. Los radios de las curvas son de 16 metros y desarrollan una longitud de un cuarto de circunferencia. La maniobra en una calle de estas características puede parecer a una T girada a 90°, pero mientras que en una T todos los giros desde las esquinas son frontales, también pueden ser marcha atrás. Como no se puede maniobrar con el remolque de la misma forma que con un tractor, se debe poder acabar este movimiento de marcha atrás con el vehículo centrado en la calle lateral y preparado para salir otra vez.

Para el estacionamiento se plantean dos alternativas, el estacionamiento en línea y en ángulo recto que pueden observarse en los planos *Anexo XVII. Plano Incubadora – Estacionamiento*.

- **Estacionamiento en línea:** Es suficiente una anchura del margen lateral de la calle de 3 metros. La holgura longitudinal entre vehículos suma de la cabeza y cola tampoco puede superar los 3 metros. Esto permite trabajar entre dos vehículos consecutivos. El pasillo entre vehículos estacionados no debe ser inferior a 0,8 metros, aunque se aconseja aumentar esta anchura, tanto más, cuanto más largo es el vehículo. La profundidad necesaria dependerá de los vehículos que se utilicen.
- **Estacionamiento en ángulo:** Para esta alternativa si los vehículos se estacionan en ángulo a la calle de acceso y van a entrar, marcha atrás en un espacio de 3,3 metros de

ancho, el remolque de un vehículo articulado tendrá que entrar prácticamente perpendicular a la playa y en consecuencia se necesitará un espacio de 16 a 18 metros frente al punto de estacionado. Este espacio puede reducirse colocando los vehículos en ángulo. El más apropiado se encuentra entre 40° y 60°, reduciéndose el espacio frente al punto de entrada a un tercio o a un medio. Para el estacionamiento de vehículos, tanto rígidos como articulados, se recomienda el uso de plazas de estacionamiento formando 45° con las calzadas de entrada y salida. El ancho de la plaza de estacionamiento es función del ancho del pasillo de entrada y salida. Los valores extremos de estas dos dimensiones para los vehículos tipo considerados: rígidos de 11 metros y articulados de 13 y 15 metros de longitud son:

|                                | <b>Rígido</b> |     | <b>Articulado 13 metros</b> |     | <b>Articulado 15 metros</b> |     |
|--------------------------------|---------------|-----|-----------------------------|-----|-----------------------------|-----|
| Ancho de entrada (metros)      | 4             | 7,5 | 5                           | 8   | 5                           | 10  |
| Ancho de aparcamiento (metros) | 6,2           | 3,3 | 4,9                         | 3,3 | 5,8                         | 3,3 |

*Tabla 14 Valores extremos de los vehículos.*

El ancho mínimo que permite abrir las puertas de los vehículos es de 3,30 metros. Recomendando utilizar plazas de estacionamiento de ancho lo más próximo posible al ancho mínimo. La longitud de plaza de estacionamiento se recomienda que sea la del vehículo más una longitud igual al ancho tipo (2,5 metros) mas 0,5 metros para permitir operaciones ligeras de mantenimiento del vehículo. En resumen, la longitud recomendada es la del vehículo más tres metros. Por lo que respecta al ancho de la calle de acceso y salida se recomienda usar valores entre 10 y 16 metros, añadiendo 0,5 metros, si es posible, para compensar errores normales del conductor.

Al plantear las alternativas hay que destacar la cantidad de plazas del estacionamiento en línea recta, la cual resulta superior al estacionamiento en ángulo, esto surge como consecuencia de brindar un mejor radio de giro, disminuyendo el número de maniobra para los conductores. Por lo tanto, se tendrá una capacidad de 20 vehículos, para el caso de parking en línea recta, y de 13 vehículos para el caso de parking con ángulo de 45°.

## 7.15. Balance de materiales

Con base en las instalaciones necesarias de la incubadora identificadas en la simulación de layouts, se realizó el cálculo y dimensionamiento de estas (ver *Anexo XVIII. Cálculo y dimensionamiento de instalaciones y servicios*).

Con los resultados obtenidos, se realizó el balance general de materiales necesarios para la construcción de la incubadora, cuyo listado y presupuesto pueden verse en el *Anexo XIX. Compu de materiales*.

## 7.16. Gestión de la calidad

### 7.16.1. Misión

Contribuir a elevar la competitividad de la economía local, por la vía de promover y facilitar la creación de nuevas empresas, estimular el desarrollo emprendedor, así como también fortalecer la matriz productiva de la ciudad.

### 7.16.2. Visión

Ser un eslabón estratégico en la matriz económica de la ciudad, contribuyendo a la creación y desarrollo de empresas industriales jóvenes con generación de puestos de trabajos genuinos.

### 7.16.3. Objetivos

- Reducir la mortalidad de micro y pequeños empresarios en la etapa de inicio y desarrollo de una innovación o creación de un negocio.
- Apoyar y acelerar la consolidación de empresas nuevas o existentes, ayudándolas a superar más rápidamente las barreras técnicas, gerenciales y de mercado.
- Facilitar el acceso al financiamiento de las empresas incubadas.
- Aportar al desarrollo económico del partido de Junín.
- Contribuir a la creación de una cultura emprendedora.

- Establecer lazos cooperativos entre las instituciones académicas y de gobierno con entidades privadas para la creación de valor agregado.

#### 7.16.4. Valores y principios

La incubadora es un ente gobernado bajo la administración pública, es por ello por lo que consideramos fundamental desarrollar el ejercicio de las actividades con:

- Transparencia.
- Respeto a la comunidad.
- Responsabilidad.
- Integridad.
- Compromiso.
- Empatía.
- Imparcialidad
- Objetividad.
- Actuar con honradez.

#### 7.16.5. Clientes potenciales

La propuesta de realizar una incubadora de empresas surge como respuesta a la situación productiva local, en donde se ha observado en los últimos años una notable disminución en la cantidad de empresas de carácter productivo que se crean y sostienen en el tiempo. Por tal motivo, los clientes potenciales serán aquellos emprendimientos o ideas de negocio de carácter industrial productivo que cumplan con la Ordenanza Municipal N° 7123 Artículo 2°. Empresas destinatarias.

#### 7.16.6. Documentación

El Sistema de Gestión de Calidad se conformará de documentación, registros y procedimientos para lograr un sistema eficaz y preciso. En el **Anexo XX. Método para hacer procedimientos**, se observa una técnica para hacer procedimientos que presenta la forma y organización de los documentos que se utilizarán en la incubadora. Además, del **Anexo XXI. Template para procedimientos**.

### 7.16.7. Políticas

#### 7.16.7.1. *Captación de ideas*

La estrategia de captación de ideas de negocios consiste en un conjunto de acciones sistemáticas con el fin de captar la mayor cantidad posible de emprendedores que presenten nuevos proyectos.

A mayor cantidad de proyectos presentados, la posibilidad de elegir proyectos de buena calidad y con mayores perspectivas de éxito aumenta.

La estrategia de captación de ideas deberá contemplar:

- Divulgar casos exitosos de empresas incubadas, lo que proporciona credibilidad en la Incubadora.
- Disponibilidad de un sitio Web, que, de cuenta de las ventajas de ingresar a la Incubadora, que contenga formularios de postulación, proceso de Incubación, servicios ofrecidos por las incubadoras, links a las empresas, links a los asociados y patrocinadores si los hubiera, además de otra información relevante para el emprendedor y/o incubado.
- Disponer de material publicitario como folletos, posters dípticos y otros que den cuenta de la Incubadora, sus datos básicos, qué es incubación, empresas incubadas, etc. Estos pueden estar colocados en las empresas incubadas, sitios estratégicos dentro de la Universidad, instalaciones de los asociados, asociaciones gremiales, etc.
- Realizar charlas, seminarios y cursos con el fin de divulgar los beneficios de incubarse, los servicios proporcionados, etc.
- Llevar a la comunidad universitaria a conocer la Incubadora
- Publicar noticias en la prensa regional o nacional.
- Elaboración de concursos de planes o perfiles de negocios.

#### *7.16.7.2. Política de selección de proyectos*

El éxito de una Incubadora va en directa proporción con el éxito de sus empresas graduadas por lo que en el proceso de selección se deben identificar aquellos negocios que tienen la mayor posibilidad de crecimiento, por lo tanto, la selección de ideas resulta un proceso crítico.

Los criterios de selección deberán estar descriptos claramente en la política de selección de la incubadora, los mismos serán:

- Potencial de crecimiento: las Incubadoras tienen como fin último acelerar el crecimiento y desarrollo de sus clientes, por lo que necesitan acceder a aquellos emprendedores con ideas de negocios que tengan ese potencial.
- Actividad a realizar: deberá cumplir con la ordenanza N°7.123
- Organizativo: número de personas que emplearían al iniciar sus actividades.
- Grado de uso de la tecnología: evaluando el nivel de uso de las técnicas y tecnologías del rubro.
- Carácter innovador de la propuesta: evaluando el nivel de diferenciación de los productos y servicios por su valor agregado.
- Evaluación económico – financiera: ingresos, estructuras de costo y rentabilidad del rubro.
- Perfil del emprendedor: experiencia y antecedentes.

#### *7.16.7.3. Política ambiental*

La gestión ambiental de la incubadora estará directamente alineada con las políticas ambientales del municipio y del parque industrial. Asimismo, se contempla:

- Garantizar el cumplimiento de la Legislación Ambiental Nacional, Provincial y Municipal.
- Asesorar a los incubados para prevenir, reducir y mitigar impactos ambientales.
- Fomentar la separación de residuos sólidos urbanos en el espacio de incubación.
- Impulsar y ejecutar proyectos o programas municipales, relacionados con la mitigación y/o adaptación al cambio climático.
- Garantizar el mantenimiento de los espacios verdes.

- Asesorar y monitorear la gestión de residuos especiales.
- Garantizar el acceso de los locales a cloacas con sistema de bombeo in situ.

#### *7.16.7.4. Política compras*

La gestión de compras de la incubadora deberá ajustarse a la metodología empleada en el municipio. Por tal motivo, se contempla:

- Realizar y actualizar el registro de inscripción de proveedores.
- Priorizar la compra a proveedores locales.
- No se realizarán compras a proveedores no inscriptos como proveedor municipal.
- Realizar ordenes de compras para la compra de insumos podrá realizarse por compra directa previa autorización del coordinador general de la incubadora.
- Para la adquisición de equipos y maquinarias y construcción de obras deberá realizarse el llamado a licitación de proveedores, según procedimiento.
- Solicitar al menos, 3 presupuestos por cada orden de compra.

#### *7.17. Puntos críticos de control*

El éxito de una Incubadora va en directa proporción con el éxito de sus empresas graduadas por lo que para asegurar un servicio de calidad se establecieron los siguientes puntos críticos.

- **Visitas en obra:** como hemos mencionado, el proyecto contempla la construcción de 12 locales que serán alquilados para el desarrollo de los proyectos de incubación. Por tal motivo, realizar un control durante la obra es fundamental para garantizar la adecuada construcción de la infraestructura.

La tarea del control será llevada a cabo por el coordinador de ejecución de obra bajo procedimiento COO-01-Visita de obra. Este puesto deberá realizar las visitas de obras al finalizar cada etapa de la construcción y elaborará el informe de avance de obra COO-01-R1-Informe de avance de obra que será elevado al coordinador general para su análisis.

- **Selección de proyectos:** el proceso de selección de ideas de proyectos es un proceso fundamental en el modelo de incubación. Por tal motivo deberá establecerse y actualizarse anualmente los criterios por los cuales serán evaluados los proyectos de incubación. El responsable de aprobar y monitorear el cumplimiento de esta política es el coordinador general de la incubadora.
- **Seguimiento durante la incubación:** para lograr el éxito de los proyectos durante la etapa de incubación es muy importante mantener un seguimiento sobre el desarrollo de su actividad a fin de poder evaluar si se está cumpliendo con lo establecido en el plan de negocios y brindar la asesoría necesaria que el emprendedor precisa. Esta etapa de control será realizada por el vinculador público que deberá elevar un informe de seguimiento al coordinador general sobre la situación de los emprendimientos y, en caso de ser necesario, comunicar al área de coordinación técnica la necesidad de asesoría en algún tema específico que el emprendedor requiera para mejorar el desempeño de su actividad.
- **Desembarco:** es un punto crítico del proceso de incubación y quizás el más importante, debido a que es el momento en que se evalúan las posibilidades de salida del emprendimiento con fin de que siga las vías del crecimiento. El coordinador general deberá evaluar, aprobar y monitorear el cumplimiento del plan de desembarco elaborado por el emprendedor (bajo asesoría técnica de los tutores).

## 7.18. Gestión del mantenimiento

La incubadora será responsable del mantenimiento de espacios comunes, mientras que, cada proyecto en incubación contará con su propio plan de mantenimiento conforme a la actividad que realice. En la *tabla 15* se muestra las actividades de mantenimientos que deberán ser ejecutadas por el coordinador de mantenimiento de la incubadora.

| <b>ACTIVIDAD</b>                               | <b>PERIODICIDAD</b>                  |
|--|--------------------------------------|
| Mantenimiento estructural                      | Anual a la finalización del contrato |
| Higiene en zonas comunes                       | Dos veces por semana.                |
| Poda   | Anual en otoño.                      |
| Riego de calles                                | Diario.                              |
| Limpieza y mantenimiento de iluminarias        | Semestral.                           |
| Mantenimiento de espacios verdes               | Mensual.                             |
| Nexo institucional con el proveedor de energía | Cuando sea requerido                 |

*Tabla 15 Actividades de mantenimiento de la incubadora.*

### 7.19. Gestión del financiamiento

Los mecanismos de financiamiento de la incubadora serán:

- Presupuesto municipal: debido a que la incubadora estará gestionada por el municipio, tendrá su aporte financiero a través del presupuesto municipal. La gestión de este presupuesto recaerá en el responsable de finanzas y su desempeño deberá ser evaluado por auditoría.
- Recaudación de fondos propios: con fondos genuinos del municipio provenientes de la recaudación originada por el propio parque industrial conforme la ordenanza N° 7656/2020 que se basa principalmente en la venta de lotes.
- Recaudación por contratos de alquiler a los proyectos de incubación.
- Recaudación por las cuentas municipales de rentas generales.
- Donaciones y aportes de empresas.

La gestión del presupuesto de la incubadora será llevada a cabo por el analista en finanzas de la misma mientras que, la atracción de fondos de financiamiento estará a cargo del coordinador general que será la persona encargada de presentar el presupuesto anual para la incubadora al intendente municipal.

Por otra parte, los recursos financieros deberán ser direccionados a mantener las líneas de asistencia financiera de la incubadora hacia los proyectos, para ello se propone la siguiente línea de crédito:

- Un fondo para adquisición de maquinaria con un tope de \$2.000.000. Para equipos y herramientas el tope será de \$150.000.
- Un período de gracia de 12 meses.
- La devolución se realizará mediante cuotas fijas con tasa 0% y hasta un máximo de 24 cuotas una vez cumplido el período de gracia.
- El crédito se otorgará en compra de maquinaria, equipamiento o herramientas según corresponda, es decir, no se entregará dinero y el emprendedor recibirá únicamente la maquinaria, equipamiento o herramientas a comprar. El emprendedor seleccionado para adquirir un crédito bajo este sistema deberá gestionar los presupuestos y el municipio será el encargado de abonar al proveedor.

Para acceder a la línea de crédito se proponen los siguientes requisitos:

- Que el emprendimiento encuadre dentro de la Ordenanza N° 7123.
- No contar con más de tres (3) empleados o empleadas registradas.
- Presentar un proyecto descriptivo de la actividad económica a desarrollar, donde se justifique la viabilidad del mismo.
- Adjuntas junto al proyecto, un inventario o detalle de bienes muebles, inmuebles e infraestructura que se cuenta para el desarrollo del emprendimiento.
- Presupuestar en forma detallada los componentes de los costos para los cuales se necesita acceder al fondo.
- Adjuntar los datos personales de cada uno de los integrantes del emprendimiento.
- Identificar el lugar y dirección del establecimiento donde se asienta el emprendimiento.
- Si se trata sociedades, acompañar copia autenticada del estatuto social. En caso de no haber finalizado el trámite de personería jurídica, acompañar comprobante fehaciente de la iniciación de este.

## 7.20. Indicadores de desempeño

El término "indicador" se refiere a datos cuantitativos o cualitativos, que nos permiten conocer cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer.

Los Indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas. Los indicadores deben reflejar adecuadamente la

naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus resultados, gastos, entre otros.

Adicionalmente, deben caracterizarse por ser estables y comprensibles y por tanto, no es suficiente contar con solo uno de ellos para medir la gestión de la incubadora sino que se impone la necesidad de considerar sistemas de indicadores. Es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir que sean, a su vez, relevantes para el desarrollo de la gestión.

En las siguientes secciones se presentan los indicadores propuestos para medir el desempeño de la incubadora en los aspectos claves.

#### 7.20.1. De las etapas de incubación

En la *tabla 16* resume los indicadores propuestos para el proceso de incubación

| <b>Indicador</b>  | <b>Tipo</b>  | <b>Etapas</b>   | <b>Proceso</b>                |
|---|--------------|-----------------|-------------------------------|
| Nº de proyectos presentados anualmente                        | Cuantitativo | Pre-incubación  | Captación de nuevos proyectos |
| Nº de proyectos presentados anualmente segmentados por rubro. | Cuantitativo | Pre-incubación  | Captación de nuevos proyectos |
| Nº de proyectos presentados/Nº proyectos adjudicados.         | Cuantitativo | Pre-incubación  | Captación de nuevos proyectos |
| Nº de participantes en los concursos de emprendimientos.      | Cuantitativo | Pre-incubación  | Captación de nuevos proyectos |
| Existencia de material publicitario                           | Cualitativo  | Pre-incubación  | Captación de nuevos proyectos |
| Fecha de actualización del material publicitario              | Cualitativo  | Pre-incubación. | Captación de nuevos proyectos |

*Tabla 16 Indicadores de las etapas de incubación.*

### 7.20.2. De los servicios de apoyo otorgados

| <b>Indicador</b>  | <b>Tipo</b>  | <b>Etapas</b> | <b>Proceso</b>         |
|---|--------------|---------------|------------------------|
| Cantidad de espacios de interacción realizados                        | Cuantitativo | Incubación    | Infraestructura        |
| Cantidad de asesorías técnicas realizadas                             | Cuantitativo | Incubación    | Asesoría técnica       |
| Nivel de satisfacción del cliente discriminados por tipo de servicio. | Cuantitativo | Incubación    | Asesoría técnica       |
| Nº de servicios entregados por cliente                                | Cuantitativo | Incubación    | Asesoría técnica       |
| Nº de asesorías por plan de negocios                                  | Cuantitativo | Incubación    | Asesoría técnica       |
| Acercamiento a redes de otros empresarios                             | Cualitativo  | Incubación    | Servicios de atmósfera |

*Tabla 17 Indicadores de los servicios de apoyo.*

### 7.20.3. De gestión

| <b>Indicador</b>  | <b>Tipo</b>  | <b>Etapas</b>               | <b>Proceso</b> |
|---|--------------|-----------------------------|----------------|
| Nº de visitas realizadas a los clientes.                        | Cuantitativo | Seguimiento                 | Incubación     |
| Rendición del presupuesto anual.                                | Cuantitativo | Gestión del financiamiento. | Incubación     |
| Grado de mantenimiento de las instalaciones.                    | Cualitativo  | N/A                         | General        |
| Nº de quejas recibidas hacia el personal de la incubadora.      | Cuantitativo | N/A                         | General        |
| Presupuesto anual captado por la incubadora.                    | Cuantitativo | N/A                         | General        |
| Conformación de la red de tutores académicos                    | Cualitativo  | Asesoría técnica            | Incubación     |
| Revisión y actualización anual de los procedimientos de trabajo | Cualitativo  | N/A                         | General        |

|  |              |     |         |
|--|--------------|-----|---------|
| Revisión y actualización anual de las descripciones de puestos y perfiles de trabajo             | Cualitativo  | N/A | General |
| Generación de nuevos procedimientos de operación   | Cualitativo  | N/A | General |
| Cantidad de auditorías internas realizadas anualmente sobre el sistema de gestión de la calidad. | Cuantitativo | N/A | General |
| Cantidad de auditorías internas realizadas anualmente sobre el sistema de gestión ambiental      | Cuantitativo | N/A | General |
| Elaboración de planes de acción como resultados de auditorías.                                   | Cualitativo  | N/A | General |
| Encuestas realizadas a clientes.   | Cualitativo  | N/A | General |

*Tabla 18 Indicadores de gestión.*

## 7.21. Evaluación social

La evaluación de un proyecto de inversión tiene como objetivo evaluar cada una de las alternativas técnicamente factibles, contribuyendo a la toma de decisiones de aquella que genere los mayores beneficios. La misma puede realizarse desde dos puntos de vista diferentes: la evaluación financiera o privada y la evaluación económica o socioeconómica.

Una evaluación desde el punto de vista privado considera los ingresos y egresos monetarios efectivizados por una persona, empresa o sector. Permitiendo determinar si a esa persona, empresa o sector le conviene o no ejecutar el proyecto en evaluación. Por otra parte, este tipo de evaluación tiene en cuenta los costos y beneficios que el proyecto implica para el grupo propietario del proyecto, sin considerar si hay otros grupos o actividades que a su vez se benefician o perjudican con la ejecución del proyecto.

La evaluación desde un punto de vista económico o socioeconómico busca cuantificar la variación del bienestar de la sociedad en su conjunto. Esta evaluación pretende determinar si a un

país o a una región, como conjunto, le conviene o no que se ejecute un proyecto. Tiene en cuenta, por lo tanto, los beneficios y costos que perciben todos los habitantes del país (o región, en su caso). Dicha evaluación económica trata de determinar si el bienestar del país como un todo aumenta o disminuye como consecuencia del proyecto.

Si bien el bienestar de la comunidad depende de la disponibilidad de bienes y servicios en el país, de su distribución entre las personas y de otras variables tales como las relaciones con los países vecinos, las relaciones familiares, etc., la evaluación económica se enfoca en estimar en cuánto se modifica, en valores monetarios, la disponibilidad de bienes y servicios en el país como consecuencia de la ejecución de un proyecto.

Esto implica que los costos y beneficios desde un punto de vista económico podrán ser distintos de los contemplados por la evaluación financiera. Ello se debe a que los precios que paga o recibe el inversionista privado pueden diferir de los utilizados en la óptica socioeconómica, así como también parte de los costos y beneficios pueden recaer sobre terceros por la existencia de externalidades o efectos indirectos.

En la evaluación desde el punto de vista financiero los precios de los bienes producidos por el proyecto, o insumos o factores productivos (mano de obra, capital, tierra y tecnología) a ser utilizados, son los precios de mercado, entendiendo como precios de mercado, los que recibe el productor (o precios de oferta) para el primer caso, o los que paga el consumidor (llamados también precios de demanda) para el caso de insumos o factores de producción. Al realizar la evaluación desde la óptica socioeconómica, se deberán considerar los costos que implica para la sociedad el uso de estos bienes, insumos y/o factores, y eliminar las distorsiones típicas que incorporan los precios de mercado tales como impuestos, subsidios o precios monopólicos.

Para eliminar estas distorsiones, en la evaluación socioeconómica se utilizan los llamados precios de cuenta o precios sociales. El objetivo del cálculo de estos precios sociales es contar con valores que reflejen el verdadero costo para la sociedad de utilizar unidades adicionales de estos factores durante la ejecución y operación de un proyecto de inversión.

Para el cálculo de los costos a precios sociales, ante la ausencia de datos actualizados para nuestro país se realizó un relevamiento de las razones de precios sociales actualizadas en países limítrofes y se adoptó una estimación.

Por otra parte, también resulta necesario emplear tasas de descuentos diferentes a las utilizadas en proyectos de evaluación privada. En la evaluación social de proyectos se utilizar la tasa de descuento social, que según el Decreto 110/94 para nuestro país es del 12 %.

Los costos de inversión de la construcción de la incubadora de empresas se encuentran relevados en el **Anexo XIX. Compuo de materiales** para el pliego. Estos costos fueron utilizados para la evaluación del proyecto.

Como herramienta de evaluación se utilizó el Valor Actual Neto (VAN). De esta último se aplicaron las dos metodologías, considerando únicamente beneficios directos del proyecto (punto de vista privado) y por otro lado, considerando los beneficios indirectos del mismo (punto de vista social)

La evaluación social completa del proyecto, incluido el análisis de costos operativos, costos de inversión e ingresos a precios sociales como así también, las razones utilizadas se encuentran en el **Anexo XXII. Evaluación económica y social**.

Como era de esperarse, la evaluación tradicional desde el punto de vista privado con una tasa de descuento del 30% arrojó un VAN de -\$71.309.068 (siendo la inversión inicial de \$72.340.406. Por su parte, el VAN a precios sociales considerando los beneficios indirectos (valor agregado neto generado por cada local de la incubadora) arrojó un VAN \$ 199.532.227 con una tasa interna de retorno del 48%. Ambas evaluaciones se realizaron en un horizonte de 10 años.

Como conclusión, el proyecto al ser de carácter público no genera ingresos por beneficios directos de su actividad, sino que genera beneficios indirectos que impactan positivamente en la sociedad en su conjunto y es por ello que el proyecto debe ser llevado a cabo.

## 8. Conclusiones

La realización de esta práctica representó un desafío interesante desde sus comienzos. Primeramente, la práctica aportó experiencias que sirvieron para asentar y mejorar conocimientos aprendidos durante el transcurso de la carrera, pero que su materialización en lo laboral resultó diferente. En segundo lugar, como el proyecto realizado es de carácter público en el que se busca dar solución a una problemática productiva local y, que se espera que impacte positivamente en la matriz económica de la ciudad.

Además, se destaca el contacto cercano con el personal de las distintas áreas de la municipalidad como así también con empresarios de importantes empresas que ayudaron a la proporción y procesamiento de datos.

Sin dudas, el mayor desafío fue realizar la evaluación económica del proyecto, debido a principalmente, la forma de pensar los costos y beneficios de este desde el punto de vista de la sociedad en su conjunto. Tal como se demostró, las inversiones públicas no pueden ser juzgadas con las mismas metodologías de evaluación que los proyectos privados y, la evaluación de este proyecto ha demostrado la ausencia de material bibliográfico argentina en dicha materia.

Pienso que, como experiencia, llevar a cabo este proyecto me ha permitido tener un contacto directo con la gestión pública y su manera de pensar y ejecutar proyectos. Las bases educativas inculcan conceptos para la industria, pero la experiencia demuestra que también es posible desarrollar mi profesión siendo funcionario público.

Para cerrar, el modelo de gestión propuesto para la incubadora pretende establecer lazos colaborativos para que los alumnos universitarios puedan aplicar y desarrollar conocimientos a proyectos reales con impacto local.

## 9. Bibliografía

1. Roger G. Schroeder (5ta ed). Administración de operaciones.
2. Nassir Sapag Chain (5ta ed). Preparación y evaluación de proyectos.
3. F.M Mochón y V.A.Beker (4ta ed). Economía: principios y aplicaciones.
4. Ernesto Cohen. Evaluación de proyectos sociales.  
<https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9051/S3092C678S.pdf?sequence=1>
5. Ernesto R. Fontaine. (13° ed) Evaluación social de proyectos.
6. Ley N° 24.534. Sistema Nacional de inversiones públicas. Capítulo XI.  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18973/texact.htm>
7. Informe de evaluación de incubadoras – Innova Chile. 2006.  
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2\\_uibd.nsf/5227E7897AEF0EAA0525771B0076EB57/\\$FILE/Infome\\_Incubadoras20Gerens20SA.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/5227E7897AEF0EAA0525771B0076EB57/$FILE/Infome_Incubadoras20Gerens20SA.pdf)
8. Mariana Matamoros Cardenas. Estimación del precio cuenta de la mano de obra.  
[https://www.researchgate.net/publication/334899568\\_Estimacion\\_del\\_precio\\_-\\_cuenta\\_de\\_la\\_mano\\_de\\_obra](https://www.researchgate.net/publication/334899568_Estimacion_del_precio_-_cuenta_de_la_mano_de_obra)

9. Marco estratégico en política de PYME 2030. España.  
<https://industria.gob.es/es-es/Servicios/MarcoEstrategicoPYME/Marco%20Estrat%C3%A9gico%20PYME.pdf>
10. Metodología del marco lógico para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos y programas. Comisión Económica Para América Latina y el Caribe – CEPAL.  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)
11. Precios sociales y pautas técnicas para la evaluación socioeconómica. Sistema Nacional de Inversiones Públicas – SNIP Uruguay.  
[https://www.opp.gub.uy/sites/default/files/documentos/2018-08/Precios\\_y\\_pautas.pdf](https://www.opp.gub.uy/sites/default/files/documentos/2018-08/Precios_y_pautas.pdf)
12. Informe del Observatorio Microeconómico Local de la Subsecretaría de Producción. Gobierno de Junín.
13. A. Zabala Martí. El concepto de precio sombra.
14. Guía General de Evaluación de Proyectos de Inversión. Julio 2020.  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia\\_general\\_de\\_evaluacion\\_de\\_proyectos\\_de\\_inversion\\_2020.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia_general_de_evaluacion_de_proyectos_de_inversion_2020.pdf)
15. M.E. Leiva Moya. Estimación de Precios Sociales Para Proyectos de Transporte en Uruguay.  
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116140>
16. Decreto N° 110/96 De la Secretaría de Programación Económica.  
<https://www.economia.gob.ar/digesto/resoluciones/spe/1996/resolspe110.htm>
17. Ordenanza Municipal N° 7123. Honorable Concejo Deliberante de Junín.
18. Banco de datos. Secretaría de la Transformación Productiva.  
<https://www.produccion.gob.ar/tramites/area/secretaria-de-la-transformacion-productiva>
19. Manual metodológico general, para la identificación, preparación, programación y evaluación de proyectos: Guías sectoriales de proyectos. Colombia.  
<http://repositorio.colciencias.gov.co/handle/11146/34026>
20. Resolución Ministerial 159. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de Bolivia.  
<https://boliviaemprende.com/noticias/resolucion-ministerial-159-reglamento-del-programa-especial-al-apoyo-a-la-micro-pequena-y-mediana-empresa#:~:text=Mediante%20la%20Resoluci%C3%B3n%20Ministerial%20159,Decreto%20Supremo%20N%C2%B0%204216.>

## 10. Anexos

Los anexos están ordenados de la siguiente manera, cada uno posee un hipervínculo a un Drive donde se encuentran cada archivo

1. ***Anexo I. Árbol de problema***
2. ***Anexo II. Árbol de objetivos***
3. ***Anexo III. Evaluación de Alternativas***
4. ***Anexo IV. Matriz de Marco Lógico***
5. ***Anexo V. Resumen de análisis por zona***
6. ***Anexo VI. Caracterización del Parque Industrial***
7. ***Anexo VII. Relevamiento de expediente de solicitud***
8. ***Anexo VIII. Relevamiento de emprendimientos***
9. ***Anexo IX. Plano Incubadora – Vista en planta nave***
10. ***Anexo X. Simulación de layouts***
11. ***Anexo XI. Acta del proyecto***
12. ***Anexo XII. Diagrama de Gantt***
13. ***Anexo XIII. Diagrama de flujo del modelo de incubación***
14. ***Anexo XIV. Procedimiento de compra***

15. *Anexo XV. Procedimiento de licitación*
16. *Anexo XVI. Elaboración de contratos de alquileres*
17. *Anexo XVII. Plano Incubadora – Estacionamiento*
18. *Anexo XVIII. Cálculo y dimensionamiento de instalaciones y servicios*
19. *Anexo XIX. Compuo de materiales*
20. *Anexo XX. Método para hacer procedimientos*
21. *Anexo XXI. Template para procedimientos*
22. *Anexo XXII. Evaluación económica y social*

Todos los anexos juntos se encuentran en la siguiente dirección:

<https://drive.google.com/drive/folders/1vRigqEEjSHjPT1HcHWPFC4Oyynqh7iur?usp=sharing>

## 11. Agradecimientos

A mi mamá y papá por apoyarme, guiarme y ser el sostén de mi vida en todo momento.

A mis hermanos Alfonsina y Joaquín por apoyarme incondicionalmente en todo.

A mis amigos y amigas de siempre, que me escucharon e impulsaron, en todo momento para que siguiera adelante.

A Clarisa y Gabriel que me acompañaron desde el principio compartiendo este deseo de ser profesionales.

A Gianluca y Federico que soportaron mis ultimas instancias de estrés.

A los amigos que me trajo el tránsito por la carrera, con los cuales compartí muchos momentos satisfactorios.

A Franco Castellazzi por siempre estar dispuesto a ayudarme y guiarme en este último trayecto.

A mi tutor docente Martin Montecelli por los aportes realizados.

Al equipo docente de la universidad por haberme transmitido todos los conocimientos que hoy me hacen ser un profesional.

A Franja Morada que siempre están al pie del cañón. Gracias por el apoyo, me llevo grandes experiencias, pero fundamentalmente, amigos.

A Mariano, Magalí y todo el personal de Producción por haberme aceptado tan bien desde el primer momento y colaborado con mi crecimiento como persona y como profesional.

A la Universidad Pública, principalmente a la UNNOBA por haberme permitido transitar esta experiencia.

## 12. Dedicatoria

Quiero dedicarles, especialmente, este logro a mis abuelas Blanca y Nilda, que hoy no están presentes, pero que se de alguna forma lo saben desde el primer día.