



**PLAN DE NEGOCIO**  
**CREACIÓN DE UNA ACELERADORA EMPRESARIAL PARA EL SECTOR LOGÍSTICO**  
**DE LA REGIÓN CARIBE CENTRAL**

**PRESENTADO POR:**  
**FABIÁN CHARRIS CABALLERO**  
**IVONNE ROBLES MARTÍNEZ**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**Y ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**SANTIAGO DE CALI**

**2021**

**PLAN DE NEGOCIO**  
**CREACIÓN DE UNA ACELERADORA EMPRESARIAL PARA EL SECTOR LOGÍSTICO**  
**DE LA REGIÓN CARIBE CENTRAL**

**PRESENTADO POR:**  
**FABIÁN CHARRIS CABALLERO**  
**IVONNE ROBLES MARTÍNEZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de Magíster**  
**en Administración de Empresas**

**Dirigido Por:**  
**Miguel Ángel Solís Molina**  
**PhD, Docente**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**Y ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**SANTIAGO DE CALI**

**2021**

Santiago de Cali, 15 de marzo de 2021.

Doctor

SILVIO BORRERO CALDAS

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es "CREACIÓN DE UNA ACELERADORA EMPRESARIAL PARA EL SECTOR LOGÍSTICO DE LA REGIÓN CARIBE CENTRAL".

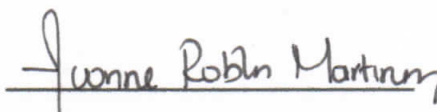
Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



Fabián Charris Caballero

1.140.821.443



Ivonne Rocio Robles Martínez

1123994042

Santiago de Cali, 15 de marzo de 2021.

Doctor (a)

SILVIO BORRERO CALDAS

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “CREACIÓN DE UNA ACELERADORA EMPRESARIAL PARA EL SECTOR LOGÍSTICO DE LA REGIÓN CARIBE CENTRAL“, realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana nombres: Fabián Charris Caballero, cédula 1.140.821.443 e Ivonne Rocio Robles Martínez, cédula 1123994042, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente



---

Miguel Ángel Solís Molina

Director del Trabajo de Grado

## ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis.

Sólo velará porque no se publique nada contrario

al dogma y a la moral católica y porque la

Tesis no contenga ataques o polémicas

puramente personales;

antes bien, se vea en ellas al anhelo

de buscar la Verdad y la Justicia”.

## Agradecimientos

### Agradecimientos de Fabian Charris Caballero

Mi agradecimiento a la Pontificia Universidad Javeriana, institución que me brindó la oportunidad de realizar mis estudios de maestría y de la cual, siempre y de manera constante, recibí apoyo.

Al Dr. Miguel Ángel Solís, por su orientación, paciencia y aportes que permitieron alcanzar los objetivos de la presente tesis.

A mi compañera Ivonne Rocio Robles por su entrega, dedicación y acompañamiento durante el desarrollo de nuestro proyecto de grado.

Finalmente, a mis padres, hermanos, colegas y amigos, que me brindaron su apoyo, tiempo y experiencia para el desarrollo de la presente actividad.

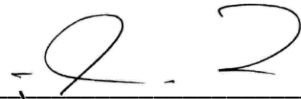
### Agradecimientos de Ivonne Robles Martínez.

Quiero expresar mi agradecimiento a Dios nuestro Sr. Jesucristo por cada una de las metas cumplidas dentro de este gran objetivo, a mis padres Rocio y Jairo que desde siempre me han brindado su apoyo incondicional, a mi familia Roberto, Yeny y Emanuelle que me acompañaron en este camino.

Gracias a cada uno de los docentes y compañeros de la Cohorte 03 del MBA Pontificia Universidad Javeriana que aportaron desde su experiencia y academia una base importante de conocimiento.

Al docente, director de tesis de grado y guía académico Dr. Miguel Ángel Solís, gracias por su dedicación, su esmero por crear en nosotros el hábito de visionar, ir más allá y trabajar por resultados de excelencia. A mi compañero y amigo Fabián Charris Caballero, su optimismo y aportes me ayudaron a crecer académica y personalmente.

**PLAN DE NEGOCIOS CREACIÓN DE UNA ACELERADORA EMPRESARIAL PARA EL  
SECTOR LOGÍSTICO DE LA REGIÓN CARIBE CENTRAL**, aprobado por el Comité de Trabajos de  
Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para  
optar por el título de Magister en Administración de Empresas.



**Silvio Borrero Caldas**

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



**Gladis Rodríguez Muñoz**

Directora del MBA



**Miguel Angel Solis Molina**

Director del Trabajo de Grado



**Pedro Pablo Meza Herrera**

Jurado

Santiago de Cali, 23 de Junio de 2021

## Contenido

	Pág.
Introducción .....	16
1. Descripción de la oportunidad .....	18
2. Estudio de mercado.....	29
2.1. Definición del segmento de mercado.....	29
2.2. Segmentación del mercado.....	34
3. Análisis de Inteligencia Competitiva .....	40
3.1. Situación del servicio logístico en Colombia .....	40
3.2. Sector de consultorías.....	61
3.3. La aceleración empresarial en Colombia.....	64
3.4. Análisis externo.....	68
3.5. Propuesta base .....	73
4. Propuesta de la estrategia del negocio.....	78
4.1. Plataforma estratégica.....	78
4.1.1. Misión.....	78
4.1.2. Valores.....	78
4.1.3. Declaración de estrategia.....	78
5. Estrategia de mercadeo .....	79
5.1. Objetivo.....	79
5.2. Productos y servicios .....	80
5.3. Marca .....	85
5.3.1. Características de marca.....	87
5.4. Canales.....	89

5.5. Comunicación .....	89
5.5.1. Campaña de introducción.....	90
5.5.2. Estrategia digital.....	91
5.5.3. Alianzas comerciales.....	93
5.6. Precios .....	94
5.7. Presupuesto de mercadeo y ventas .....	96
6. Diseño Técnico y Operativo.....	99
6.1. Descripción técnica de la propuesta.....	99
6.2. Procesos clave.....	100
6.3. Recursos clave.....	102
6.4. Presupuesto de inversión y gastos de operación.....	102
7. Diseño Organizacional y Formal Legal .....	104
7.1. Modelo organizacional.....	104
7.2. Referenciación salarial .....	106
7.3. Tipo de sociedad.....	107
7.4. Presupuesto de gastos de nómina .....	108
8. Análisis de viabilidad financiera .....	110
9. Conclusiones.....	123
10. Escenario Pandemia COVID-19.....	127
Anexos.....	143
Bibliografía.....	198

## Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1. Caracterización socioeconómica y de transporte de las regiones .....	199
Figura 2. Regiones logísticas de la ENL 2018.....	20
Figura 3. Número de empresas registradas en la Región Caribe Central.....	211
Figura 4. Agrupación de empresas de la Región Caribe Central .....	22
Figura 5. Empresas registradas en la Región Caribe Central (CIU-4 A.C.) .....	233
Figura 6. Nuevos registros en el Atlántico 2017 y 2018.....	244
Figura 7. Cantidad de empresas en el rubro de almacenamiento .....	29
Figura 8. Detalle de ingresos de la industria de almacenamiento y transporte 2018 .	30
Figura 9. Composición del consumo intermedio año 2018 .....	31
Figura 10. Comparación coeficiente técnico de los servicios año 2018.....	32
Figura 11. Cantidad de empresas de servicios de almacenamiento en el año 2019	333
Figura 12. Costo logístico por actividad económica .....	40
Figura 13. Componentes del costo logístico en las empresas colombianas .....	41
Figura 14. Porcentaje de empresas que miden tiempos de operación .....	42
Figura 15. Tiempos requeridos para las operaciones de cargue y descargue .....	43
Figura 16. Porcentaje de empresas que miden el tiempo para abastecimiento .....	45
Figura 17. Porcentaje de empresas que miden indicadores de calidad .....	455
Figura 18. Porcentaje de empresas que no utilizan tecnologías en logística .....	46
Figura 19. Índice de calificación de los servicios logísticos .....	48
Figura 20. Índice de opinión de los costos logísticos en la Región Caribe Central ....	48
Figura 21. Evaluación general de los servicios logísticos en la Región .....	49
Figura 22. Principales barreras del entorno logístico.....	51
Figura 23. Necesidades de capacitación industria logística regional norte .....	60

Figura 24. Preferencia de temas de consultoría .....	62
Figura 25. Distribución por áreas de las ventas de los servicios de consultoría .....	63
Figura 26. Márgenes operacionales por tipo de consultoría .....	63
Figura 27. Ciclo de vida de una empresa startup .....	66
Figura 28. Tasa de supervivencia de las empresas después de 5 años.....	67
Figura 29. Sectores de intervención propuestas .....	38
Figura 30. Medidas para el desarrollo exportador de Barranquilla .....	69
Figura 31. Comparativo del Índice de Desempeño Logístico del año 2018. ....	71
Figura 32. Modelo Carpa de mercadeo.....	80
Figura 33. Customer Journey Map.....	81
Figura 34. Propuesta de Marca.....	866
Figura 35. Elementos de promoción y comunicación .....	889
Figura 36. Mapa de procesos.....	1000
Figura 37. Ruta crítica.....	1011
Figura 38. Modelo organizacional .....	1044
Figura 39. DTF histórica.....	1144
Figura 40. Ruta Segura Cadena de Abastecimiento.....	131
Figura 41. Balance 2020 y perspectivas 2021.....	132
Figura 42. Signos y síntomas COVID-19.....	180
Figura 43. Protocolo de Ingreso a labores Business Growth.....	181
Figura 44. Indumentaria recomendada en labores.....	186
Figura 45. Correcto lavado de manos- Protocolo de Bioseguridad COVID-19.....	191

## Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Tasa de entrada y salida bruta de las empresas en Colombia .....	25
Tabla 2. Comparación de creación de empresas en 2019 y 2020 .....	27
Tabla 3. Target de clientes.....	34
Tabla 4. Empresas creadas en la Región Caribe en el período 2018 a 2020 .....	35
Tabla 5. Nuevas empresas por sector en la Región Caribe central .....	35
Tabla 6. Número de empresas que contratan servicios de consultoría .....	37
Tabla 7. Barreras asociadas con el uso de la tecnología .....	52
Tabla 8. Alternativas de uso tecnológico para la red de valor del sector logístico .....	56
Tabla 9. Distribución sectorial de empresas en Colombia .....	68
Tabla 10. Oferta internacional de servicios de aceleración empresarial .....	71
Tabla 11. Matriz de oferta frente a especialización .....	74
Tabla 12. Ficha técnica de servicios .....	83
Tabla 13. Estrategia digital.....	92
Tabla 14. Cotización de precios de servicios de aceleración.....	955
Tabla 15. Cotización de precios de servicios de aceleración.....	96
Tabla 16. Presupuesto de mercadeo .....	9797
Tabla 17. Presupuesto de gastos de operación .....	1022
Tabla 18. Presupuesto de inversión.....	1033

Tabla 19. Salarios del personal.....	1066
Tabla 20. Nómina mensual .....	108
Tabla 21. Estimación de grupos de consultores .....	109
Tabla 22. Proyección de ingresos .....	110
Tabla 23. Flujo de caja libre .....	1133
Tabla 24. Cálculo del CAPM .....	1155
Tabla 25. Cálculo del FNE y VPN .....	115
Tabla 26. Flujo de caja proyectado clientes del primer año.....	117
Tabla 27. Flujo de caja proyectado en la captación de clientes del primer año. ....	118
Tabla 28. Flujo de caja proyectado en la captación de clientes del primer año. ....	119
Tabla 29. Flujo de caja proyectado con un aumento del 10 % . ....	1200
Tabla 30. Comparación de indicadores obtenidos de los diferentes indicadores.....	121
Tabla 31. Protocolos Cargue y descargue de materiales.....	129
Tabla 32. Oportunidades y Amenazas empresas del sector Logístico.....	133
escenario COVID-19	
Tabla 33. Proyección de ingresos escenario COVID-19.....	134
Tabla 34 Flujo de Caja Libre escenario COVID-19.....	137
Tabla 35. Cálculo del CAPM escenario COVID-19.....	139
Tabla 36. Cálculo del FNE y VPN escenario COVID-19.....	140
Tabla 37. Identificación De La Oficina.....	143
Tabla 38. Turnos de acuerdo a protocolos de Bioseguridad Business Growth...	190

## Índice de Anexos

	Pág.
Anexo 1. CANVAS.....	127
Anexo 2. Contexto regional .....	128
Anexo 3. Caracterización del sector de consultoría en Colombia.....	133
Anexo 4. Comparación de competidores del mercado .....	135
Anexo 5. Protocolo de Bioseguridad Business Growth.....	170

## Introducción

Hoy en día, el emprendimiento cada vez es más frecuente como alternativa de solución al sustento diario de los ciudadanos del mundo, sin embargo, para que los nuevos negocios que nacen cada día sean exitosos resulta necesario desarrollar un análisis concienzudo de las oportunidades que ofrece el mercado y la manera como éstos pueden ser explotados para conveniencia propia.

Lo anterior resulta deficiente si se tienen en cuenta las cifras de sobrevivencia de los nuevos emprendimientos en Colombia, las cuales evidencian que solo pocas alcanzan los cinco años de desarrollo, agotando así los impulsos y motivaciones de sus generadores; es así que en relación con lo expuesto, las microempresas son aquellas con la tasa más baja de supervivencia, con el 34,4%, mientras que las pequeñas llegan al 67,2% (Confecámaras, 2018); de ahí que en el entorno cotidiano se conozcan de muchos casos de empresarios que no alcanzaron el éxito o de otros que tuvieron que reajustarse sobre la marcha para no perder la inversión realizada.

De esta manera, es fundamental para el ejercicio de una buena inversión, el cumplimiento de etapas de análisis que le brinden al observador toda la información necesaria para determinar la viabilidad técnica y económica de un negocio proyectado, en función de las oportunidades identificadas y de las capacidades disponibles para el nuevo emprendimiento. En razón a tales planteamientos, en el presente documento se desarrolla un plan de negocio que tiene como alcance la identificación de las oportunidades de un mercado en la industria de los servicios logístico y de almacenamiento, buscando reconocer las necesidades de los clientes potenciales, cómo éstas son subsanadas por la oferta de los competidores existentes,

y qué estrategias son implementadas para llegar a dicho mercado; de tal manera que, con la información compartida, se establezcan las bases de un nuevo negocio y se definan los componentes de su plan de desarrollo.

Con base en lo mencionado, se profundizó en el concepto de aceleración empresarial, como el servicio que interviene las empresas de servicios logísticos, con un grupo de expertos y programas de formación aplicados, en una corta duración de tiempo, con el fin de cerrar las brechas estratégicas, operacionales y financieras.

A partir de lo planteado, en el Capítulo 1 se analizó con profundidad el marco geográfico definido por la Región Caribe Central, compuesta por los departamentos del Atlántico, Bolívar y Magdalena, con el propósito de identificar el estado actual del sector logístico, para concluir en la definición de las necesidades detectadas y en la oportunidad de negocio escogida. Seguidamente, en el Capítulo 2 se realiza una descripción de la segmentación del mercado que permitió delimitar el tipo y número de empresas objetivo. Asimismo, en el Capítulo 3 se desarrolla un análisis de inteligencia competitiva que busca detallar en los niveles de competitividad de las empresas del sector y el tipo de servicios ofertados por la competencia relacionada con la consultoría y aceleración.

En el Capítulo 4 se definen todos los componentes que conforman la propuesta de la estrategia de negocio; así como también, en el Capítulo 5, la estrategia de mercadeo diseñada para introducir y propulsar la nueva marca. Posteriormente, en el Capítulo 6, el diseño técnico y operativo que detalla sobre todos los requerimientos organizacionales y presupuestos de los recursos necesarios; en el Capítulo 7, se describe el diseño organizacional y la estructura legal escogida; y, en el Capítulo 8, se profundiza sobre el análisis de viabilidad financiera, con un estudio detallado de los flujos de caja proyectados y sus resultados de rentabilidad.

## **1. Descripción de la oportunidad**

En primera instancia, vale la pena señalar la categorización realizada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) en su Encuesta Nacional de Logística (ENL) del año 2018 (DNP, 2018), en el cual se realiza una valoración de los departamentos de Colombia con base en cuatro criterios, como son: 1) porcentaje de aporte del PIB departamental al PIB nacional, 2) porcentaje de población urbana, 3) toneladas de carga transportadas por vía terrestre y 4) kilómetros de vías primarias. De esta forma, utilizando una escala de evaluación de 0 a 5, en donde 5 corresponde a la máxima calificación y 0 a la inferior, se genera una puntuación resultante del promedio de las cuatro dimensiones. Como resultado de esto se obtiene la identificación de la Figura 1.

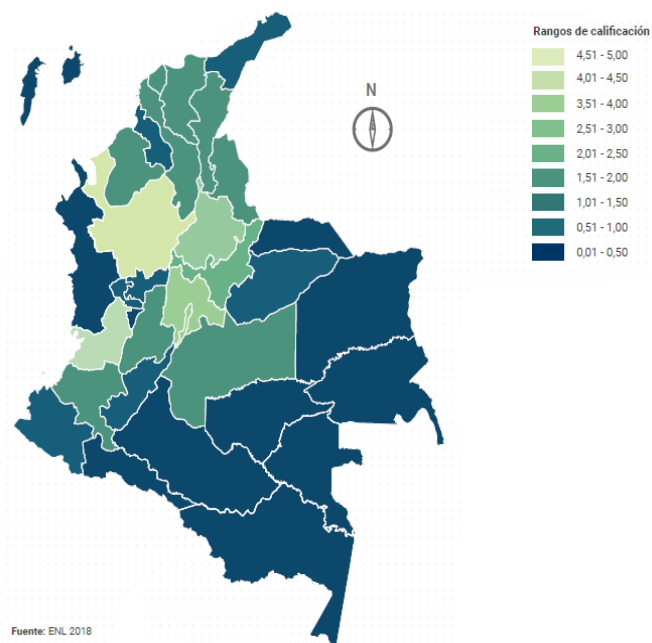


Figura 1. Caracterización socioeconómica y de transporte de las regiones colombianas

Fuente: DNP (2018)

Adicionalmente, con base en lo planteado y, para efectos del análisis, se divide el país en 14 regiones como resultado de la conjunción de los criterios relacionados anteriormente y la disposición geográfica de los departamentos, arrojando la delimitación mostrada en la Figura 2.



Figura 2. Regiones logísticas de la ENL 2018

Fuente: DNP (2018)

En función del desarrollo del plan de negocio resulta de gran importancia observar la situación actual de la región delimitada para el análisis, que se denomina en adelante: Región Caribe Central. En este sentido, a continuación, se presentan cifras y datos que permiten delimitar el panorama del plan de negocios propuesto. En relación con la figura anterior se observa que el alcance del presente plan de negocios está compuesto por los departamentos del Atlántico, Bolívar y Magdalena. Así, en adelante, la información a exponer tomará en consideración lo concerniente a estas tres demarcaciones de interés, destacando una calificación general, para los cuatro criterios incluidos, de 2,28. Por otra parte, y en relación con el PIB, vale la pena destacar que, en promedio, en los tres departamentos predomina la actividad económica de la industria manufacturera; aun así, el sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones aporta 2 mil millones de pesos (DNP, 2018).

Del mismo modo, abordando la composición empresarial, en la Figura 3 se muestra el número de empresas que, según el DANE (2020), se encuentran actualmente en la zona geográfica definida, discriminando entre aquellas registradas en los departamentos del Atlántico, Bolívar y Magdalena. Asimismo, en la Figura 4 se presenta este mismo conjunto de empresas, agrupadas de acuerdo con la Clasificación de Actividades Económicas CIIU, Revisión 4, adaptada para Colombia.

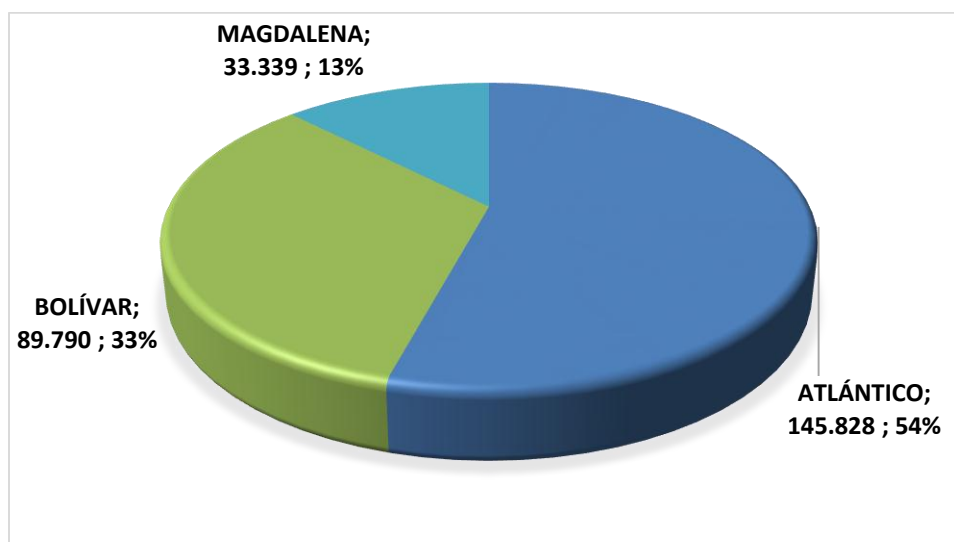


Figura 3. Número de empresas registradas en la Región Caribe Central

Fuente: elaboración propia, adaptado de bases de datos DANE (2020)

En relación con lo visto, es posible establecer que el mayor porcentaje de empresas de la Región Caribe se encuentra registrado en el departamento del Atlántico, alcanzando más de la mitad del total; seguido por Bolívar, con una participación importante; y, finalmente, Magdalena con un 13 %.

Adicionalmente, de igual manera vale la pena resaltar que en el departamento del Atlántico existe una distancia significativa entre el número de empresas de las secciones G, M y F, en tanto predomina la categoría de empresas dedicadas al comercio, superando las 14.000 organizaciones, seguida por el grupo dedicado a las actividades profesionales con más de 10.000 entidades y las correspondientes a la construcción, con más de 8.000 empresas. Ahora

bien, en Bolívar las cifras son muy cercanas en número a las empresas del mismo grupo mencionado; y, por parte del departamento del Magdalena, las cifras son significativamente menores, predominando Otras actividades de servicio (S), lo cual guarda una distancia muy corta con el Comercio (G) y las actividades profesionales (M). Un mayor detalle se observa en la Figura 4.

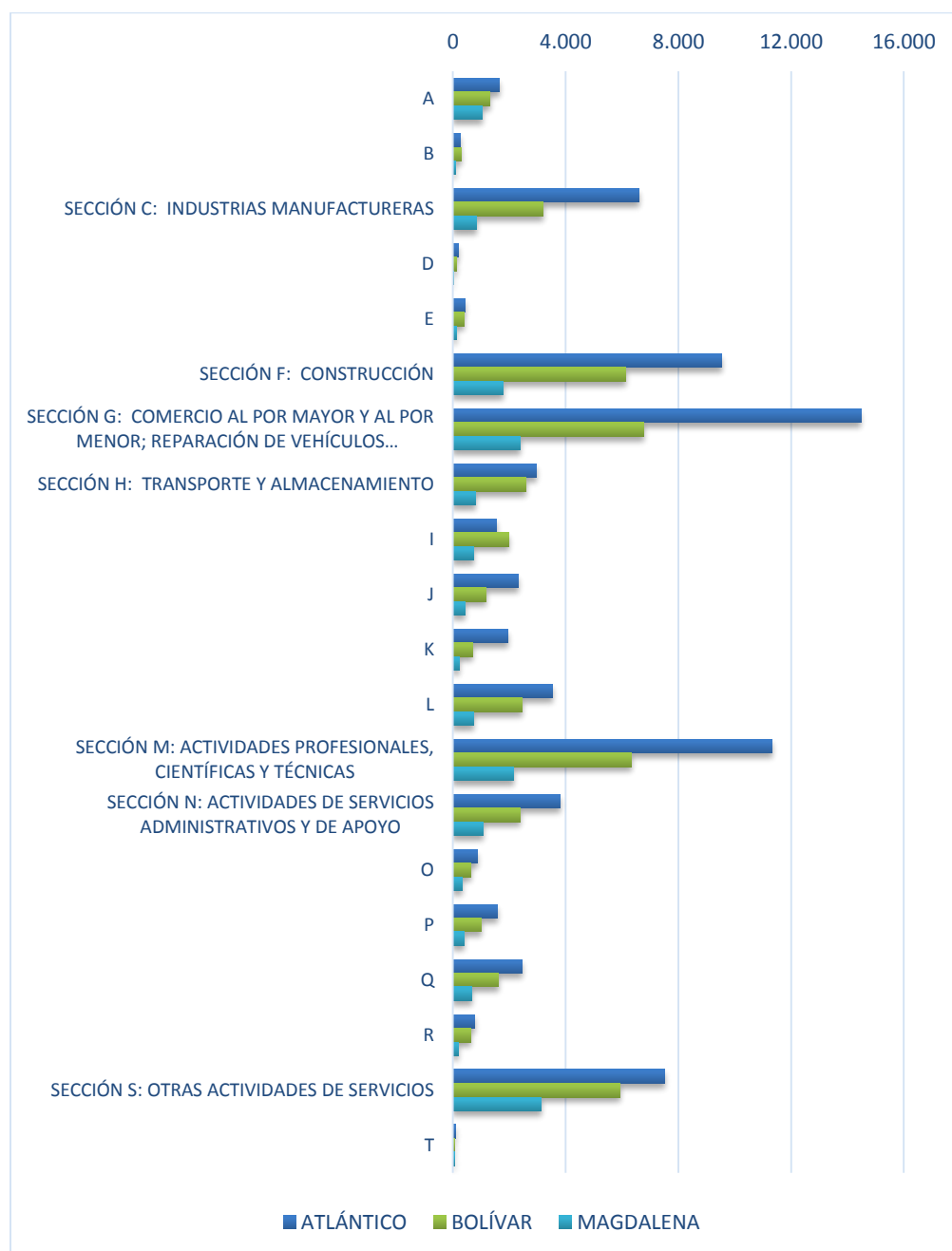


Figura 4. Agrupación de empresas de la Región Caribe Central por actividades económicas

Fuente: elaboración propia con datos de DANE (2020)

Revisada la ilustración anterior, vale la pena analizar el consolidado de los tres departamentos considerados en la Región Caribe Central, destacándose la prevalencia de las actividades de comercio en las tres poblaciones, tal como se muestra en la Figura 5.

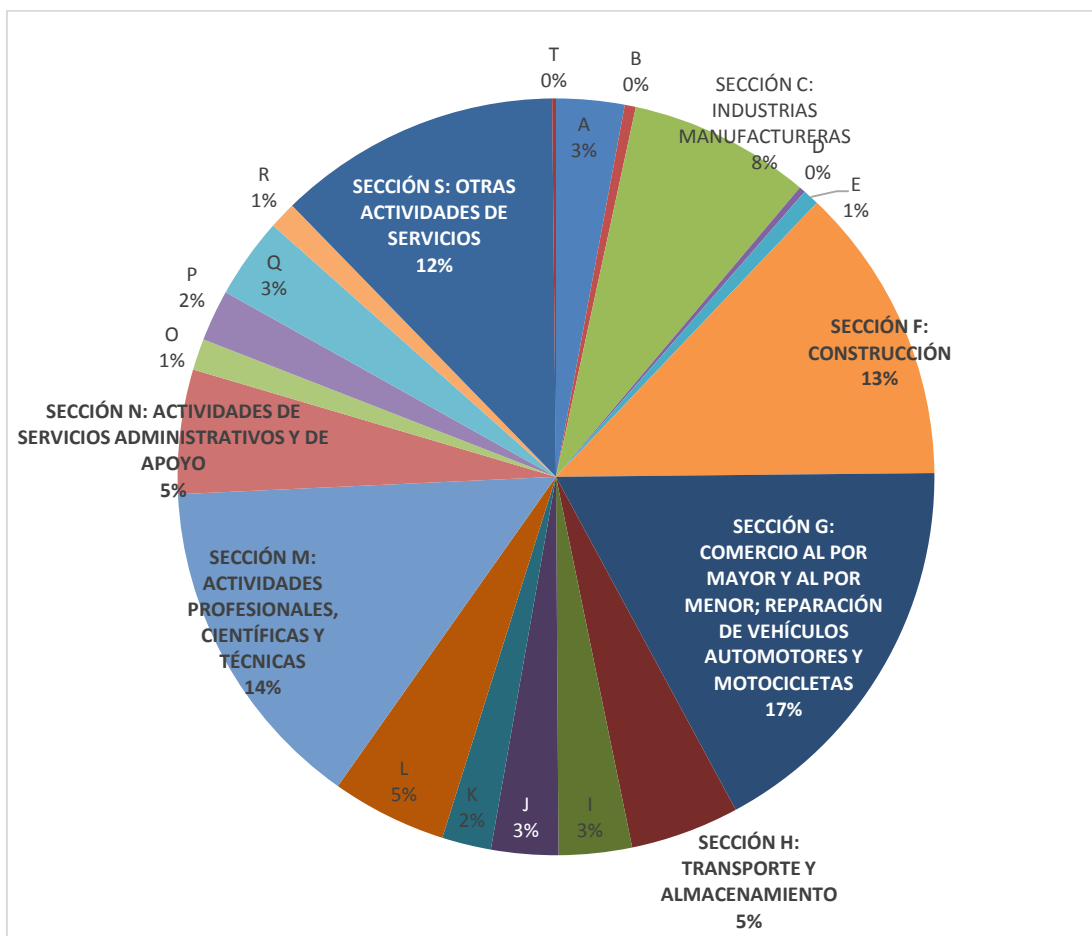


Figura 5. Empresas registradas en la Región Caribe Central, por secciones de la CIU-4 A.C., a diciembre de 2019

Fuente: elaboración propia con datos de DANE (2020)

De esta manera, de acuerdo con la Figura 5, las cinco mayores representaciones la obtienen los siguientes sectores:

- **17 %:** SECCIÓN G: COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.

- **14 %:** SECCIÓN M: ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.
- **13 %:** SECCIÓN F: CONSTRUCCIÓN.
- **12 %:** SECCIÓN S: OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS.
- **8 %:** SECCIÓN C: INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.

Por otra parte, como complemento a lo presentado, resulta de gran importancia analizar la manera como se refleja la creación y cierre de empresas según la naturaleza de las mismas, obteniendo los resultados de la Figura 6, en donde se observa el detalle correspondiente al departamento del Atlántico y su capital Barranquilla.

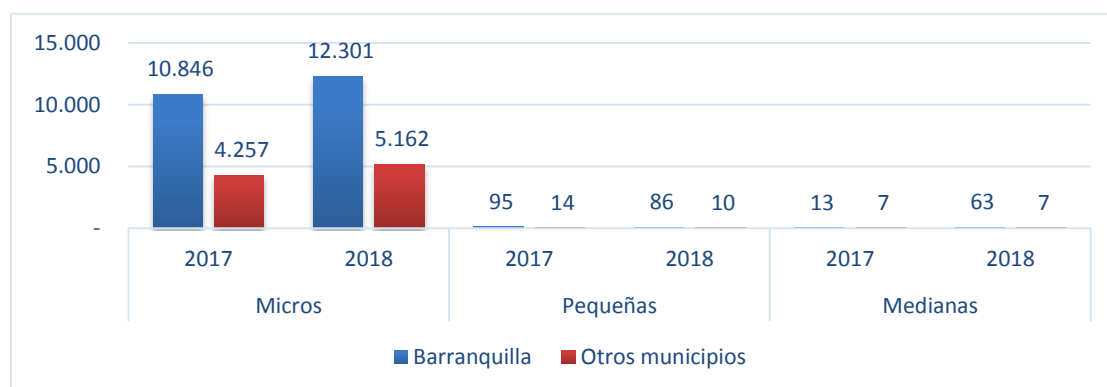


Figura 6. Nuevos registros en el Atlántico 2017 y 2018

Fuente: elaboración propia, adaptado de Cámara de Comercio de Barranquilla (2019)

En este sentido, la imagen previa muestra una diferencia significativa, en el periodo comprendido entre los años 2017 y 2018, entre la dinámica de las microempresas comparadas con las de tamaño pequeño y mediano, lo que indica una preferencia marcada hacia ese tipo de organizaciones. Asimismo, con el fin de detallar la dinámica de entrada y salida de empresas en Colombia, de tal forma que pueda ser reflejada en el comportamiento de las empresas barranquilleras, en la Tabla 1 se presentan las cifras de los años 2013 a 2017, para los sectores de industria, comercio, construcción y servicios. En dicha relación resulta importante tener en cuenta que TEB corresponde a la Tasa de Entrada Bruta y TSB hace referencia a la Tasa de Salida Bruta.

Tabla 1. Tasa de entrada y salida bruta de las empresas en Colombia

	<b>Años</b>	<b>No. Empresas</b>	<b>Nacimientos</b>	<b>Salidas</b>	<b>TEB (%)</b>	<b>TSB (%)</b>	<b>Diferencia</b>
<b>Industria</b>	2013	173.750					
	2014	184.401	33.668	31.998	19,4	18,4	1
	2015	189.934	29.038	25.357	15,7	13,8	1,9
	2016	191.912	31.555	32.750	16,6	17,2	-0,6
	2017	198.074	33.579	33.909	17,5	17,7	-0,2
<b>Comercio</b>	2013	566.517					
	2014	591.675	110.067	121.435	19,4	21,4	-2
	2015	602.332	95.353	87.551	16,1	14,8	1,3
	2016	599.467	99.313	106.712	16,5	17,7	-1,2
	2017	627.080	111.409	105.911	18,6	17,7	0,9
<b>Construcción</b>	2013	65.587					
	2014	73.484	17.606	11.861	26,8	18,1	8,7
	2015	77.899	14.977	10.811	20,4	14,7	5,7
	2016	79.633	15.547	14.667	20	18,8	1,2

	<b>Años</b>	<b>No. Empresas</b>	<b>Nacimientos</b>	<b>Salidas</b>	<b>TEB (%)</b>	<b>TSB (%)</b>	<b>Diferencia</b>
	2017	82.685	14.549	15.286	18,3	19,2	-0,9
	2013	508.045					
	2014	551.409	124.010	106.185	24,4	20,9	3,5
<b>Servicios</b>	2015	570.420	102.843	88.991	18,7	16,1	2,6
	2016	580.706	112.540	10.095	19,7	19	0,7
	2017	624.451	129.854	110.094	22,4	19	3,4

Fuente: elaboración propia con datos de Confecámaras (2018)

De este modo, es posible establecer que las empresas del sector servicios cuentan con una dinámica a favor de la creación de nuevas organizaciones, en tanto es mayor el número que entra al mercado en comparación con las que salen. Asimismo, el sector de la construcción presenta cifras muy favorables, sin embargo, hacia el último año los resultados reflejan un decrecimiento de las empresas activas. Por otra parte, los sectores de la industria y el comercio reflejan cifras muy cercanas en la entrada y salidas de empresas, generando diferencias mínimas entre el número existente en el 2013 versus las del 2017.

Adicionalmente, tomando en consideración los hechos relacionados con la pandemia mundial generada por el surgimiento del virus Covid-19, la tendencia de creación de empresas ha sido impactada de forma importante mostrando una disminución significativa en todos los sectores, tal como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Comparación de creación de empresas en el periodo de enero a junio entre 2019 y 2020

<b>Sector</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Variación</b>
Servicios	79.675	56.056	-29,6 %
Comercio	67.365	52.695	-21,8 %
Industria	17.228	12.371	-28,2 %
Construcción	7.436	5.330	-28,3 %
Otros	3.973	3.030	-23,7 %
Agricultura	2.542	1.998	-21,4 %
Extracción	625	368	-41,1 %

Fuente: adaptación de Confecámaras (2020)

De esta manera, en relación con lo reportado, vale la pena resaltar la existencia de un impacto negativo en todos los sectores económicos del país, siendo el de mayor variación el correspondiente a la Extracción, y el de menor impacto, el

asociado con la Agricultura. Adicionalmente, las empresas relacionadas con los servicios, la industria y la construcción, mostraron un comportamiento similar de decrecimiento.

En virtud de lo expuesto se observa la importancia que adquieren las empresas enmarcadas en los servicios profesionales en la economía de la Región Caribe Central y, más aun, aquellas relacionadas con el sector logístico, considerando el PIB que aportan a la economía regional y nacional. Asimismo, es importante tomar en cuenta que el gran porcentaje de organizaciones que nacen anualmente en el país corresponden a pymes y, aunque este grupo cuenta con una buena tasa de entrada y salida, vale la pena trabajar en ellas para contribuir a su crecimiento. Adicionalmente, resulta relevante tomar en cuenta que en el último año el mundo se ha enfrentado a los retos y desafíos generados por la pandemia en salud por COVID-19, que ha comprimido a las empresas hasta el punto de desestimular sus nacimientos o llevarlas a su cierre total.

Lo anterior permite concluir en una oportunidad de negocio asociada con un ruta descubierta, en la medida en que el conocimiento del sector empresarial del país y el sector de los servicios logísticos ha conducido a la identificación de la necesidad de ayudar a las empresas de la industria a transitar por un proceso efectivo de crecimiento acelerado que las acerque a conocer mejor las condiciones de su entorno propio, cerrar sus brechas de desarrollo y, por consiguiente, alcanzar mayores niveles de competitividad y mejores posiciones en el mercado en el que se desenvuelven; de esta manera, se propone la constitución de un aceleradora empresarial, enfocada en las empresas prestadoras de servicios logístico, radicadas en la Región Caribe Central, con una proyección de crecimiento a nivel nacional.

## 2. Estudio de mercado

### 2.1. Definición del segmento de mercado

Con el fin de definir el segmento al cual serán dirigidos los servicios de la nueva aceleradora resulta necesario analizar los principales aspectos que definen las características del sector logístico de la Región Caribe Central, sobre todo en lo relacionado con los servicios de almacenamiento. En función de lo anterior, en la Figura 7 se presentan las empresas que, según el DANE (2020), se encuentran registradas para el desarrollo de este tipo de servicios.

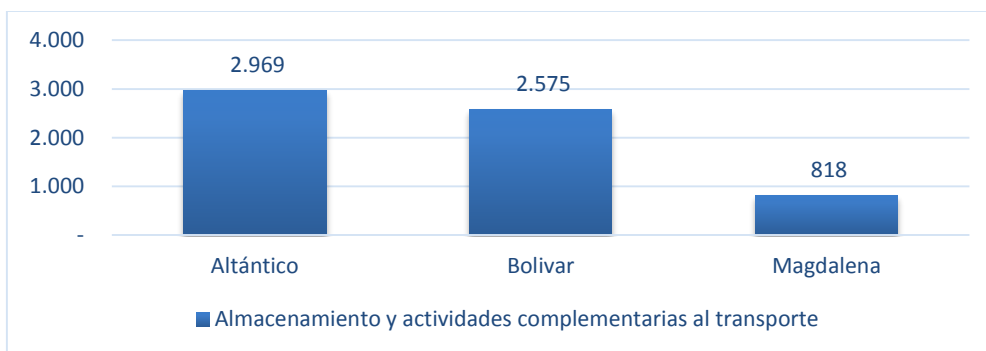


Figura 7. Cantidad de empresas en el rubro de almacenamiento y actividades complementarias al transporte al 2019

Fuente: elaboración propia, adaptado de bases de datos DANE (2020)

En total se encuentran 6.362 empresas vinculadas a las actividades de la sección H de almacenamiento y actividades complementarias al transporte, de las cuales, el 46,66 % ejercen en el departamento del Atlántico, el 40,47 % en Bolívar y solo el 12,85 % en el departamento de Magdalena. Lo anterior, se encuentra influenciado por las actividades portuarias de ambas poblaciones analizadas. Desde un punto de vista más profundo resulta importante observar los componentes principales que definen la rentabilidad de este sector económico (ver Figura 8).

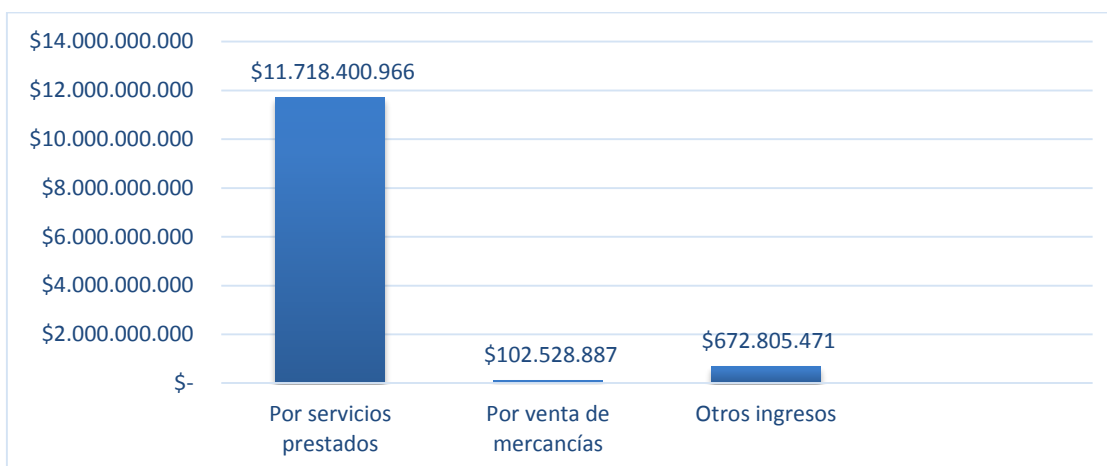


Figura 8. Detalle de ingresos de la industria de almacenamiento y actividades complementarias al transporte – Año 2018

Fuente: elaboración propia, adaptado de bases de datos DANE (2020)

En concordancia con la actividad económica definida, el mayor porcentaje de ingresos de las empresas incluidas corresponde al rubro de los servicios prestados, representando el 93,8 % del total registrado. De este modo, dicho grupo arroja una producción bruta anual de \$12.402.684.647, el cual, después de las cifras del consumo intermedio, correspondiente al \$5.680.644.303, arroja un valor agregado para el sector de \$6.722.040.344, para el 2018 (DANE, 2020). De esta manera, vale la pena detallar la composición del consumo intermedio en la Figura 9.



Figura 9. Composición del consumo intermedio año 2018

Fuente: elaboración propia, adaptado de DANE (2019)

De este modo, el componente de los costos relacionados con la prestación del servicio representa el 52,35 % del total de costos, mientras que los otros costos y gastos corresponden al 37,35 %, lo que indica el grado de afectación en la rentabilidad que este último rubro genera en el desempeño del sector, evidenciando la necesidad de la optimización de los procesos para la mejora de los indicadores de desempeño. A continuación, con el fin de revisar el comportamiento del sector de almacenamiento y actividades complementarias, se analiza su coeficiente técnico en referencia con las demás actividades de servicios, presentado en la Figura 10.



Figura 10. Comparación coeficiente técnico de los servicios año 2018

Fuente: elaboración propia, adaptado de DANE (2019)

El coeficiente técnico se define como el cociente entre el valor del consumo intermedio y la producción bruta; de tal manera que las empresas de almacenamiento y actividades complementarias arrojan un resultado de 45,80, lo que las coloca en la doceava posición de diecinueve categorías, en donde el sector con mayor el coeficiente técnico son las actividades de programación y transmisión de audiovisuales, y las de menores resultados corresponden a las actividades de seguridad e investigación. Por otra parte, en relación con estos resultados, cabe resaltar que, en virtud de la formulación para el cálculo del coeficiente técnico, un

menor consumo, sumado a una mayor producción, conllevan a un resultado ideal cercano a cero, por lo que aquellas actividades con coeficientes más altos corresponden a los que requieren una intervención de sus prácticas operacionales para la mejora de su desempeño.

De acuerdo con lo anterior, las actividades de programación y transmisión de contenidos audiovisuales, aquellas relacionados con restaurantes, correo y mensajería, juegos de azar y salud humana, corresponden a los sectores que requieren más de una intervención de consultoría para la mejora de sus procesos, mientras que las relacionadas con el empleo son las que muestran mejor desempeño. De este modo, las actividades de almacenamiento y complementarias evidencian un comportamiento intermedio, mostrando la oportunidad de mejora en sus resultados. Una vez analizadas las cifras del sector, vale la pena revisar la ubicación de las empresas de servicios relacionadas con el almacenamiento, en relación con la actividad portuaria del país, lo que se presenta en la Figura 11.

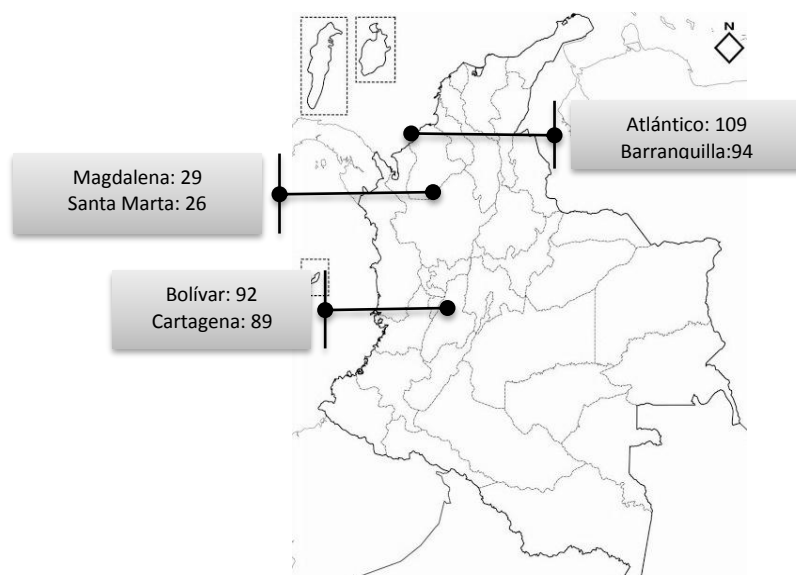


Figura 11. Cantidad de empresas de servicios de almacenamiento y depósito en el año 2019

Fuente: elaboración propia, adaptado de bases de datos DANE (2020)

En Colombia existe un total de 1.478 empresas encargadas de los servicios de almacenamiento y depósito, de las cuales el 15,56 % se ubica en la Región Caribe Central, como consecuencia de la influencia ejercida por los tres puertos destacados de la zona norte del país, el de Barranquilla, cuyo departamento registra 7,37 % de las empresas de almacenamiento del país; el de Cartagena, por el cual en Bolívar se encuentra el 6,22%; y Magdalena con el 1,96% (DANE, 2020).

## 2.2. Segmentación del mercado

Con miras de determinar el tamaño del segmento de clientes que se pretende abordar es necesario identificar la población disponible de empresas, para lo cual se debe calcular la cantidad de empresas jóvenes de los sectores relacionados con el comercio, construcción, industria y servicios, especificados en la Tabla 3. De esta manera, es indispensable tener en cuenta que las empresas del grupo comercio son las relacionadas con la sección G, de comercio al por mayor y al por menor; los correspondientes al sector de la construcción se vinculan con la sección F; los de la industria se asocian con la sección C; y, por último, las empresas de servicios son el resultado de agrupar la sección H de transporte y almacenamiento, la sección M de actividades profesionales, científicas y técnicas y la sección N de actividades de servicios administrativos y de apoyo.

Tabla 3. Target de clientes

<b>Empresas</b>	<b>Jóvenes</b>	<b>N° Empresas</b>	<b>Población</b>
Comercio	23,20 %	14.475	3.358
Construcción	30,20 %	9.519	2.875
Industria	23,30 %	6.587	1.535
Servicios	24,30 %	18.107	4.400

Fuente: elaboración propia, 2020

Ahora bien, lo anterior se compara con la información obtenida del Departamento de Registro y RUES de la Cámara de Comercio de Barranquilla, al respecto del número de empresas creadas en Barranquilla y el Atlántico entre el año 2018 y 2019, tomando en consideración que las cifras para el 2020 aún están siendo consolidadas por esta entidad. En relación con lo expuesto anteriormente y por La República (2019), Atlántico ha registrado un crecimiento anual en creación de empresas del 14,3 %, siendo el departamento de mejor comportamiento en el país para el 2018. De acuerdo con esto, se obtiene la Tabla 4.

Tabla 4. Empresas creadas en la Región Caribe en el período 2018 a 2020

<b>Período</b>	<b>Barranquilla</b>	<b>Atlántico</b>	<b>Bolívar</b>	<b>Magdalena</b>	<b>Totales</b>
<b>2018</b>	12.349	5.293	8.764	7.841	34.247
<b>2019</b>	12.066	4.693	8.651	7.779	33.189
<b>2020</b>	4.053(*)	0	4.120(**)	2.960(*)	11.133

(\*) Nota: Periodo comprendido entre enero y junio de 2020

(\*\*) Nota: Periodo comprendido entre enero y agosto de 2020

Fuente: elaboración propia con base en cifras de la Cámara de Comercio de Barranquilla, Cámara de Comercio de Cartagena (2020), Caracol Radio (2020), Cámara de Comercio de Santa Marta (2019) y El Heraldo (2020)

Asimismo, fue posible conocer la discriminación de las nuevas empresas por sector en el departamento del Atlántico, Bolívar y Magdalena, tal como se detalla en la Tabla 5.

Tabla 5. Nuevas empresas por sector en la Región Caribe central

<b>Departamento</b>	<b>Período</b>	<b>Servicios</b>	<b>Comercio</b>	<b>Industria y otros</b>	<b>Total</b>
<b>Atlántico</b>	2018	9.125	6.876	1.641	17.642
	2019	7.556	8.838	365	16.759

<b>Departamento</b>	<b>Período</b>	<b>Servicios</b>	<b>Comercio</b>	<b>Industria y otros</b>	<b>Total</b>
	2020 (*)	1.827	2.137	88	4.053
<b>Bolívar</b>	2018	1.705	3.103	3.956	8.764
	2019	1.964	2.863	3.824	8.651
	2020 (*)	1.369	1.242	349	4.120
<b>Magdalena</b>	2018	6.657	400	784	7.841
	2019	3.699	2.831	1.214	7.744
	2020	1.369	1.242	349	2.960
<b>Total, general</b>		34.838	29.654	14.042	78.534

(\*) La discriminación del tipo de empresas se realiza con base en el porcentaje del año anterior

Fuente: elaboración propia con base en cifras de la Cámara de Comercio de Barranquilla, La República (2019), Cámara de Comercio de Cartagena (2020), Cámara de Comercio de Santa Marta (2019), Cámara de Comercio de Santa Marta (2020a) y Cámara de Comercio de Santa Marta (2020b).

En relación con lo mostrado, se establece que las cifras reales no distan mucho de las estimadas, basadas en los porcentajes de distribución a nivel nacional; determinando que, para el departamento del Atlántico, predominan más las empresas vinculadas con los sectores de servicios y comercio. Con base en el análisis anterior, es posible definir el grupo de clientes que se consideraran objetivo para la prestación del servicio de aceleración. Para ello, es necesario retomar lo mostrado por el Estudio de mercado y análisis del sector de consultoría, publicado por Fiduprevisora (2019), en el cual se establece que este tipo de servicios es contratado por empresas de sectores de servicios, comercio e industria en un 12 %,

13 % y 11 %, respectivamente. De esta manera, se estiman estos mismos porcentajes a la población de nuevas empresas de la Región Caribe Central, tal como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6. Número de empresas que contratan servicios de consultoría

<b>Concepto</b>	<b>Servicios</b>	<b>Comercio</b>	<b>Industria y otros</b>
Nuevas empresas	34.838	29.654	14.042
% de empresas que contratan servicios de consultoría	12 %	13 %	11 %
<b>Empresas objetivo</b>	<b>4.181</b>	<b>3.855</b>	<b>1.545</b>

Fuente: elaboración propia, 2020

De este modo, se toma como mercado objetivo un total de 9.580 empresas jóvenes, creadas entre el 2018 y 2019, de los sectores de servicios, comercio e industria; sin embargo, resulta necesario discriminar entre aquellas organizaciones con preferencia a los servicios de consultoría en temas logísticos, identificado por el SENA (2006) como el 2 %, lo cual, aplicado al mercado objetivo, arroja un resultado de 192 empresas en la Región Caribe Central.

En tal sentido, el segmento de mercado al que se dirigen los servicios de la nueva aceleradora abarca empresas pymes cuyo tiempo de creación sea entre los 3 y 24 meses de constitución, es decir, que su evolución aún se encuentre en la curva de crecimiento, que hayan identificado dificultades para el desarrollo de sus estrategias, la necesidad de una participación activa en redes empresariales, inversión de recursos de capital y que cuenten además con un Producto Mínimo Viable (MVP) que asegure el máximo aprovechamiento de la consultoría de aceleración (Figura 29).

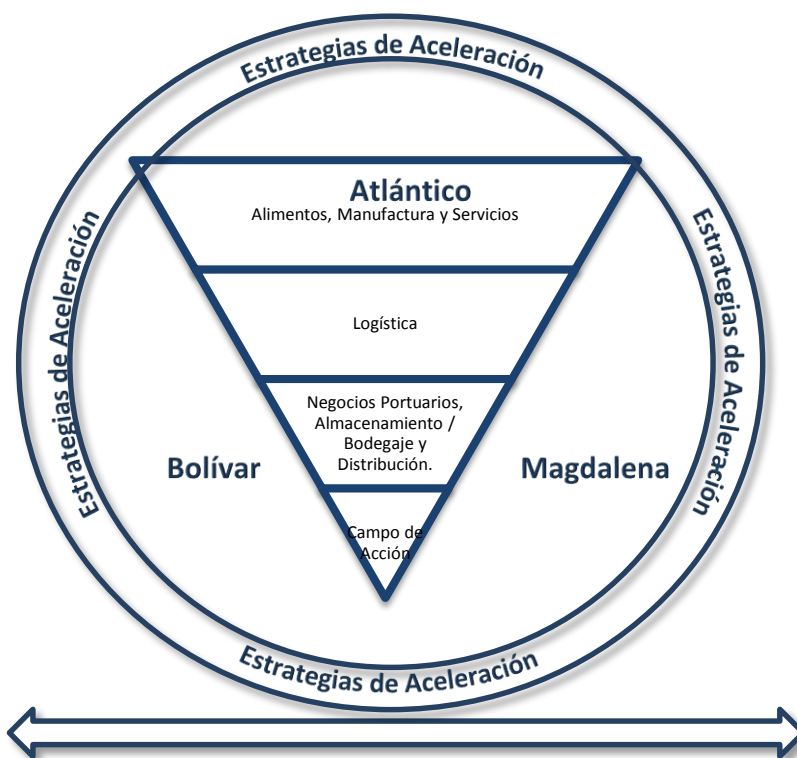


Figura 12. Sectores de intervención propuestas

Fuente: elaboración propia

De igual manera, resulta importante revisar la experiencia de algunas de las aceleradoras más destacadas en el orden nacional, tales como INNPULSA, el Centro Nacional de Productividad o Ruta N; y, así mismo, aquellas que están aumentando su posicionamiento en el contexto local, como son Endeavor, Corporación Ventures, APD, Monokuko Innova Space, o Macondo Lab de la Universidad Simón Bolívar.

Lo anterior se encuentra respaldado por el reciente informe de la Cámara de Comercio de Barranquilla, desarrollado a partir de la *Encuesta Empresarial Unificada de Gremios*, en donde el 50 % de los empresarios barranquilleros manifestaron tener expectativas positivas para el futuro cercano, considerando necesario aumentar sus

inversiones en la adquisiciones de equipos y maquinaria para la ampliación de sus negocios; y en este mismo sentido, el 60 % de las organizaciones encuestadas considera que necesita asesoramiento para la identificación de nuevas oportunidades de negocio, mejorar la tecnología digital, reestructuración empresarial, y mejorar los procesos comerciales y de gestión de clientes (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2020).

En consecuencia, del análisis realizado sobre el mercado de la industria logística, es posible establecer que los costos por servicios representan un gran componente de la economía del sector; además, considerando los resultados del coeficiente técnico de los servicios, se identifica a las empresas dedicadas a las actividades de almacenamiento y complementarias como un cuerpo empresarial receptivo para las oportunidades de aceleración, en especial, debido a su impacto en la economía logística nacional. Es así que los segmentos seleccionados como público objetivo para la nueva empresa de aceleración corresponden a las empresas del sector logístico complementarias.

### 3. Análisis de Inteligencia Competitiva

#### 3.1. Situación del servicio logístico en Colombia

Uno de los aspectos de gran trascendencia en el desarrollo empresarial caribeño lo representa su actividad portuaria, originada por su posición estratégica en la desembocadura del río Magdalena, su ubicación en el norte del continente, al igual que su cercanía con el Canal de Panamá. Esto les ha permitido a los distritos considerados llegar a ser fuentes de desarrollo del país por muchos años, dando forma al entorno empresarial de la región (Silva, 2017). Es así que, en virtud de este planteamiento, se encuentra necesario realizar un bosquejo general de las condiciones en los que se desarrolla el sector logístico a nivel nacional, y de qué manera estos aspectos influyen en el comportamiento empresarial de la región norte de Colombia.

En relación con lo previo, el sector logístico cobra especial atención, en la medida en que los costos logísticos influyen significativamente como determinante económico de los diferentes sectores productivos del país, como son el agropecuario, la industria, la construcción, el comercio y la minería; identificando que, en promedio, el costo logístico representa el 13,5 % de las ventas de los mencionados sectores económicos (DNP, 2018). Una vista más desagregada por actividad económica se presenta en la Figura 12.

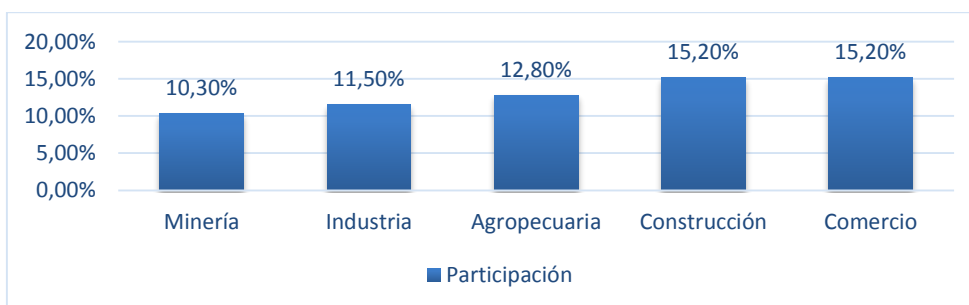


Figura 13. Costo logístico por actividad económica

Fuente: DNP (2018)

Igualmente, fue posible determinar que el 46,5 % de dicho costo logístico es aportado por los servicios de almacenamiento, el 35,2 % lo generan los servicios de transporte, el 11,1 % corresponde a servicios administrativos y de atención al cliente; y el 7,2 % se compone de otros costos (DNP, 2018). Dichas cifras demuestran el gran peso que ejercen los costos de almacenamiento, impactando en cerca de la mitad el costo logístico total.

Asimismo, vale la pena destacar que el costo logístico aumenta su influencia en una proporción indirecta al tamaño de la empresa, es decir, entre más pequeña, mayor es la participación del costo logístico, de tal manera que en las organizaciones grandes este rubro representa el 10,8 %, en las medianas corresponde al 12,2 %, en las pequeñas es el 17,6 % y en las micro constituye el 24,1 % (DNP, 2018). En relación con esto, resulta importante observar la manera cómo cada uno de estos aspectos conforma el costo logístico en los diferentes tipos de empresas colombianas, tal como se muestra en la Figura 13.

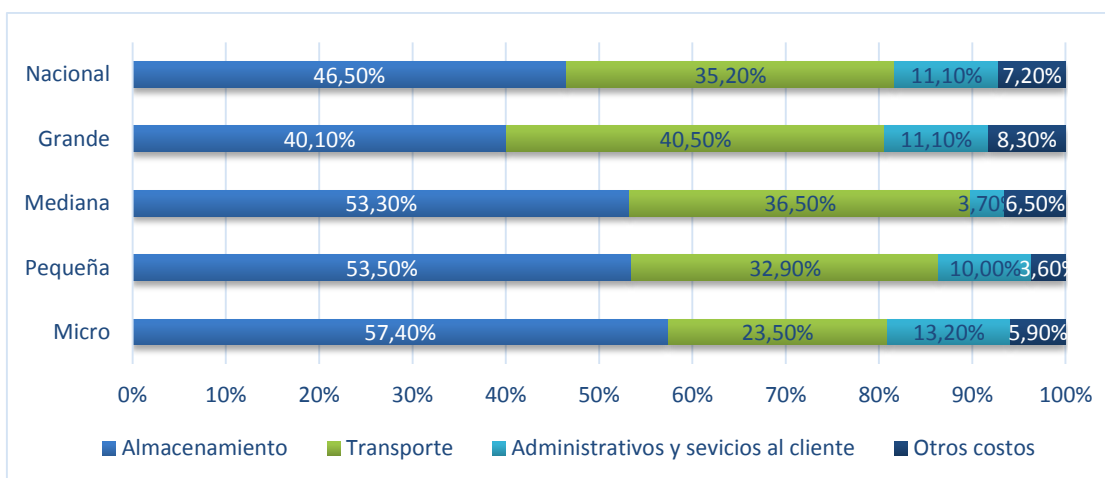


Figura 14. Componentes del costo logístico en las empresas colombianas

Fuente: DNP (2018)

Así las cosas, la calificación de la Región Caribe Central al respecto de los costos logísticos es de 2,18, ubicándola en la posición 11 de 15, en una relación de mayor a menor de las regiones delimitadas por la ENL, denotando una oportunidad de mejora importante para la optimización de su desempeño industrial para incrementar su calificación y, por consiguiente, los niveles de competitividad del sector logístico regional (DNP, 2018).

De otra parte, en el análisis realizado se ha calculado el tiempo destinado para las operaciones de cargue y descargue por tipo de empresas. Al respecto, cabe resaltar que entre mayor es el tamaño de la organización, mayores son los recursos destinados para realizar este tipo de mediciones, tal como se observa en la Figura 14.

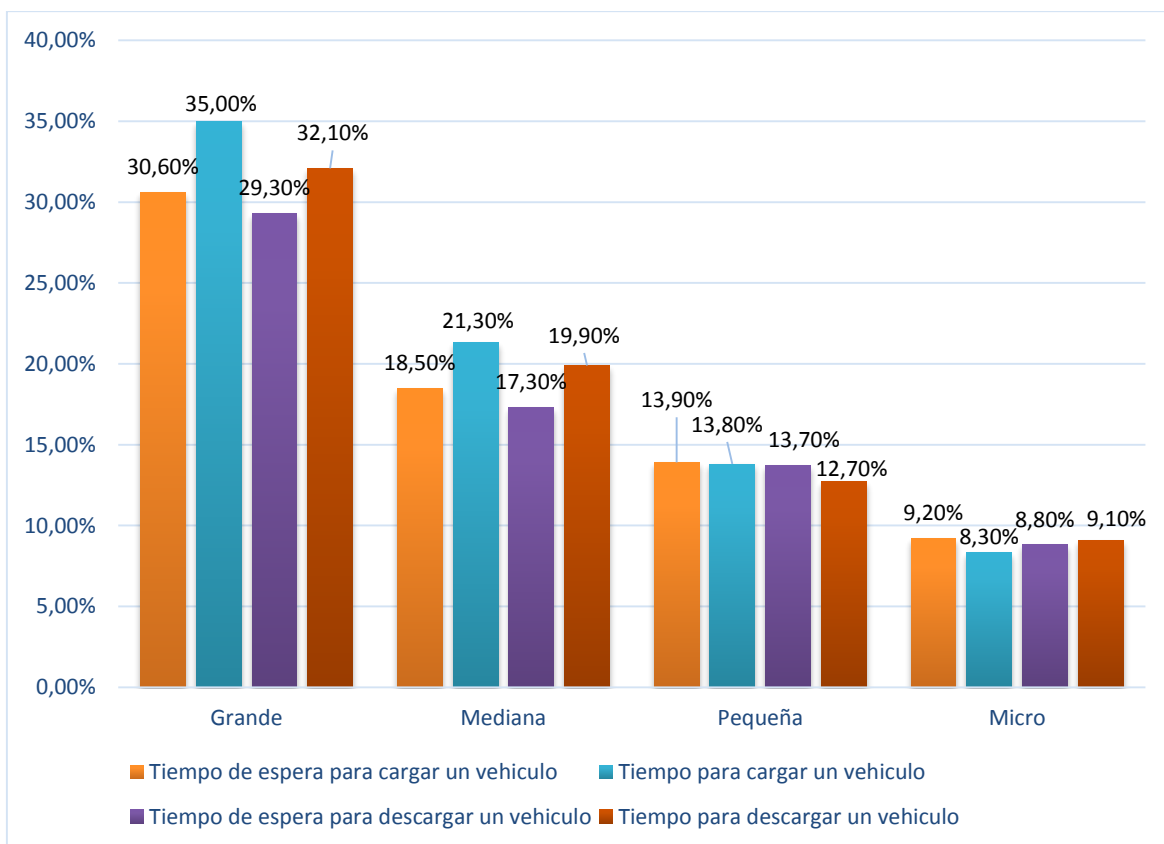


Figura 15. Porcentaje de empresas que miden tiempos de operación y espera de cargue y descargue por tamaño de empresa

Fuente: DNP (2018)

Así las cosas, es posible identificar que en las empresas grandes y medianas el esfuerzo mayor se centra en el cargue y descargue de vehículos, mientras que, en las pequeñas y micro, el interés es similar para todos los conceptos relacionados con los tiempos muertos en la logística de los vehículos utilizados en la operación, es decir, los tiempos de espera. Se resalta igualmente que existe una diferencia bastante significativa entre el porcentaje de mediciones que realizan las empresas grandes frente a las más pequeñas. Lo anterior permite inferir el reconocimiento que las organizaciones mayores realizan de la importancia de los efectos que dichas actividades ejercen en los costos logísticos, de tal modo que una profundización en este análisis se convierte en una oportunidad de crecimiento para las organizaciones de menor tamaño. De esta manera, en relación con lo observado, resulta importante detallar los resultados obtenidos de dichas mediciones en la Figura 15.

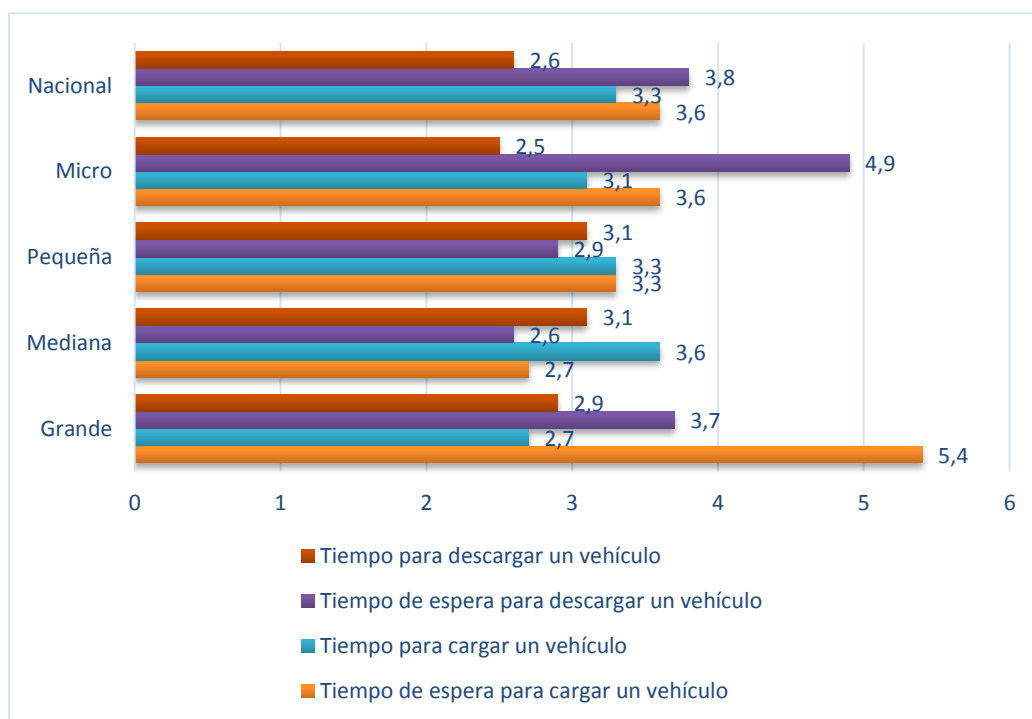


Figura 16. Tiempos requeridos para las operaciones de cargue y descargue en Colombia en horas

Fuente: DNP (2018)

De dichas observaciones, los resultados muestran que en las empresas grandes los tiempos más representativos se relacionan con el tiempo de espera del cargue del vehículo, el cual resulta significativamente mayor al propio tiempo de operación de cargue. Asimismo, en las medianas y pequeñas se invierte más tiempo en las operaciones de cargue y descargue que en los periodos de tiempo muerto; mientras que en las micro las etapas de espera resultan altamente relevantes en los resultados. Lo anterior evidencia la necesidad de optimizar los procesos, de tal forma que sea posible agilizar las diferentes actividades logísticas, para así reducir los tiempos de espera que afectan los indicadores de eficiencia de los recursos de transporte y, por consiguiente, incrementan los costos relacionados.

De igual manera, otro factor relevante lo constituye el tiempo de abastecimiento (lead time), cuyo indicador mide el tiempo promedio que transcurre desde que se hace la solicitud del pedido a proveedores nacionales/internacionales, hasta que es entregado. Adicionalmente, se incluye el tiempo de distribución, el cual se mide desde que se realiza una solicitud de pedido por el cliente hasta su entrega efectiva, de tal manera, que este indicador evalúa la capacidad de respuesta tanto de los proveedores hacia la empresa como de éstas hacia sus clientes (DNP, 2018).

Adicionalmente, en Colombia el 50,2 % de las empresas grandes miden tiempos de abastecimiento y el 47,3 % de distribución. Al analizar los porcentajes de medición de este indicador por actividad económica se obtienen los siguientes datos

(ver Figura 16) (DNP, 2018).

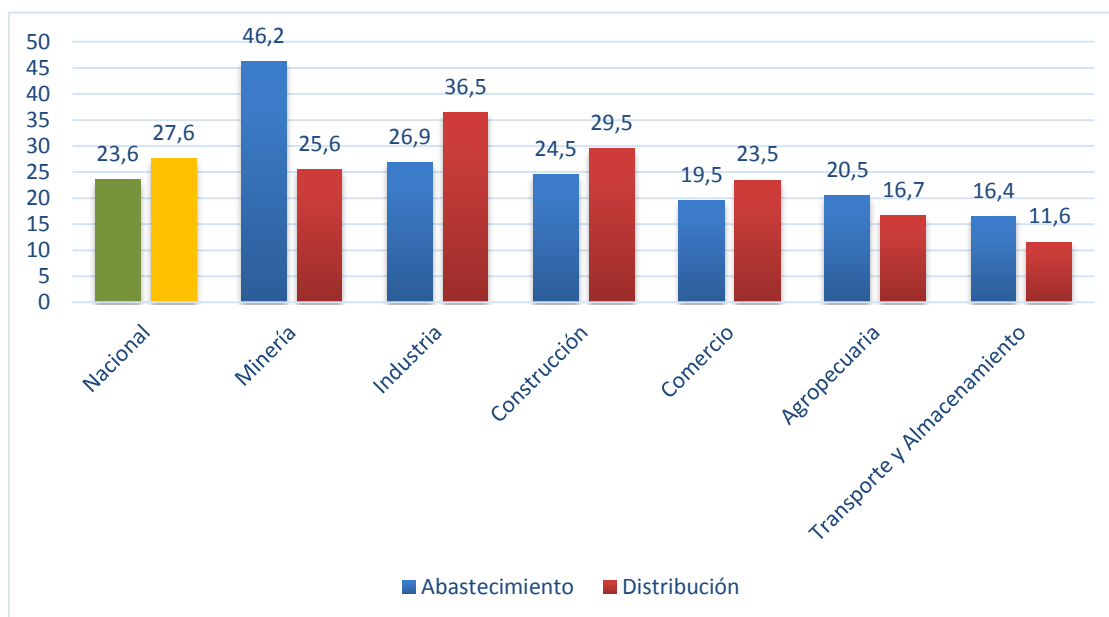


Figura 17. Porcentaje de empresas que miden el tiempo requerido para las actividades de abastecimiento y distribución

Fuente: DNP (2018)

Otro aspecto de gran relevancia lo constituye la medición de la calidad de los servicios, siendo nuevamente más destacado en empresas grandes y, después de un notorio descenso, menos significativo en las organizaciones subsiguientes en tamaño, de acuerdo con lo evidenciado en la Figura 17.

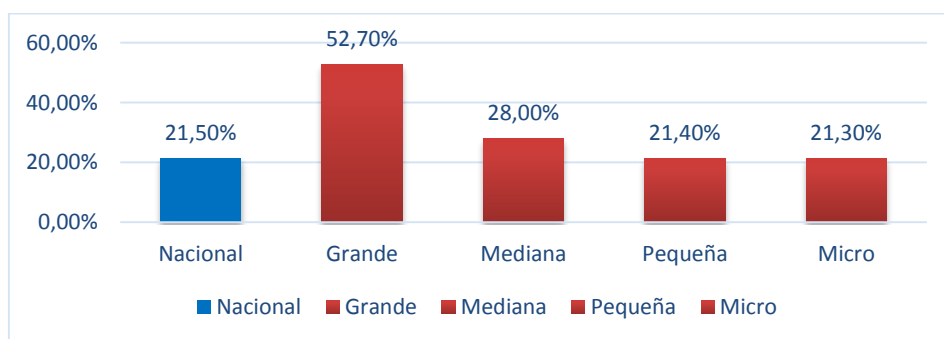


Figura 18. Porcentaje de empresas que miden indicadores de calidad por tamaño de empresa

Fuente: DNP (2018)

Lo anterior muestra que mientras las empresas grandes evidencian su preocupación por la calidad, en un 52,7 %, las organizaciones de otros tamaños se mueven un rango entre el 28 % y 21,3 % y, debido al gran porcentaje de empresas micro y pequeñas que existen en el país, el porcentaje nacional se ve representado en solo una cuarta parte del tejido empresarial incluido en dicha encuesta (DNP, 2018).

Además, resulta importante observar el uso de la tecnología para las operaciones logísticas en las empresas colombianas; de tal manera que la encuesta mencionada destaca que el 69,3 % de las empresas del país conoce al menos una herramienta tecnológica; sin embargo, muy pocos la implementan en sus sistemas operativos, tal como se muestra en la Figura 18 (DNP, 2018).

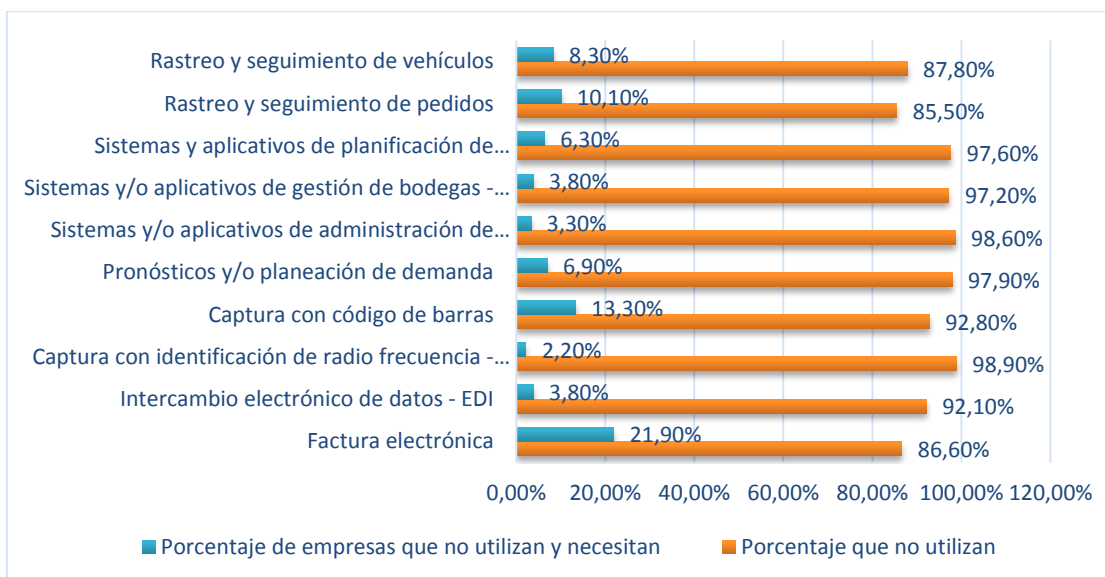


Figura 19. Porcentaje de empresas que no utilizan tecnologías en logística y las necesitan

Fuente: DNP (2018)

Con base en lo mostrado, vale la pena destacar que entre las tecnologías menos utilizadas se encuentran aquellas relacionadas con el almacenamiento, como son el RFID, con un 2,2 % y el WMS y EDI con un 3,8 % cada uno, dejando entrever

la necesidad de implementar estas actualizaciones para adelantar sus procesos de innovación en los servicios de almacenamiento y aumentar sus niveles de competitividad.

Lo visto resulta aún más relevante tomando en consideración la tendencia mundial de automatización de puertos, dado que toda la cadena de valor logística deberá entrar en la misma línea, con el fin de asegurar el logro de niveles de competitividad favorables para el sector que apoya la operación portuaria del país. De esta manera, este tipo de servicios pueden servir de verdadero apoyo al crecimiento económico de la región y el país. En este sentido, el Informe sobre el Transporte Marítimo (UN, 2018) evalúa la digitalización de los 41 puertos marítimos del mundo, de los cuales 10 de ellos se encuentran en estado total de automatización, 26 en estado parcial y el restante en proceso. Por otra parte, de los puertos latinoamericanos incluidos en el estudio (2 en México y 1 en Panamá), el total registró un estado parcial de automatización.

Desde otro punto de vista, al respecto de la Encuesta Nacional de Logística DNP (2018), vale la pena resaltar la evaluación de la calidad de la oferta de los servicios logísticos percibido por las empresas nacionales, en donde se empleó una escala de valoración, en donde 1 es muy mala y 5 simboliza la excelencia. Al respecto, en relación con los servicios de almacenamiento, en la Región Caribe Central se obtuvo una calificación de 3,4; en la Región Caribe Occidental es el 3,0 y en la Región Caribe Oriental corresponde al 3,3. Los resultados se observan en la Figura 19.

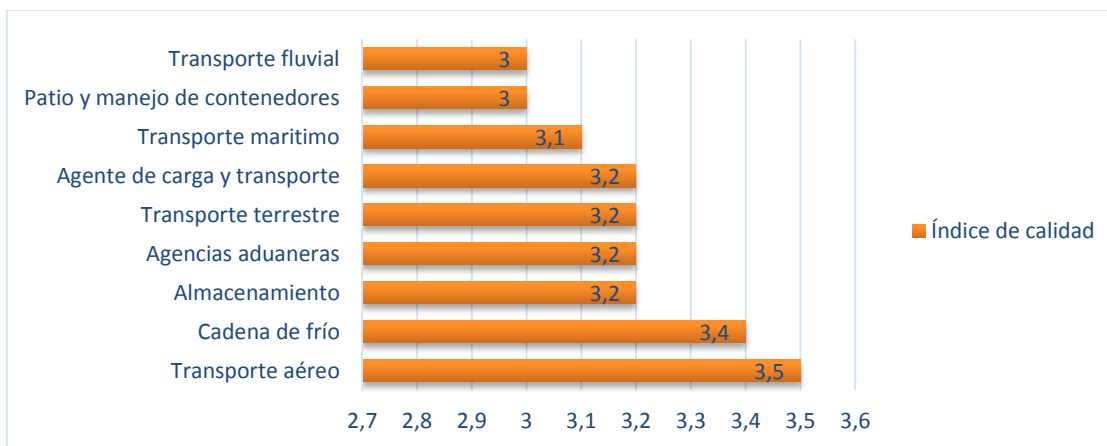


Figura 20. Índice de calificación de los servicios logísticos

Fuente: DNP (2018)

Adicionalmente, el mismo estudio evaluó la opinión sobre los costos de los servicios logísticos, en relación con las tarifas relacionadas con este tipo de oferta. En consecuencia, se obtuvieron los resultados mostrados en la Figura 20.

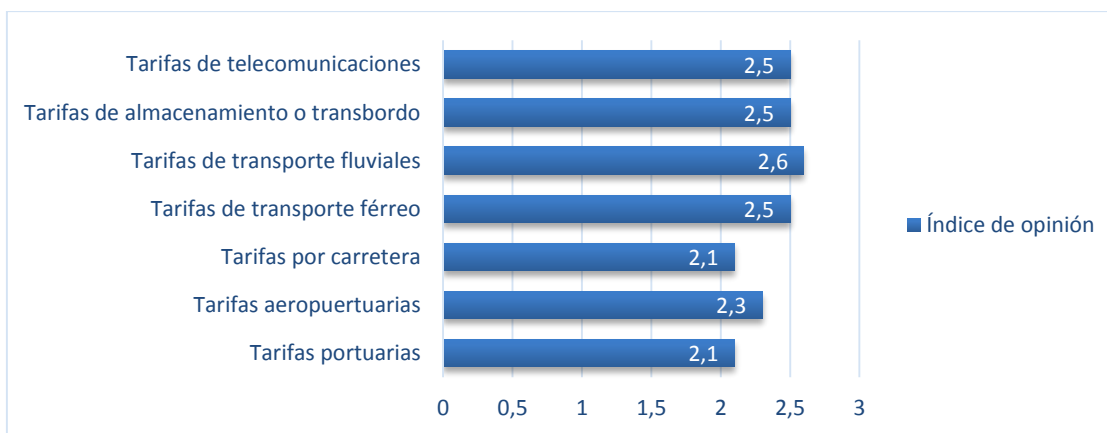


Figura 21. Índice de opinión de los costos logísticos en la Región Caribe Central

Fuente: elaboración propia a partir de DNP (2018)

Lo anterior muestra que las tarifas de almacenamiento se perciben acorde con los demás servicios logísticos, lo cual lo ubican en un rango medio. En consecuencia, resulta necesario observar el panorama general de evaluación de los principales indicadores de la región observada, tal como se muestra en la Figura 21.

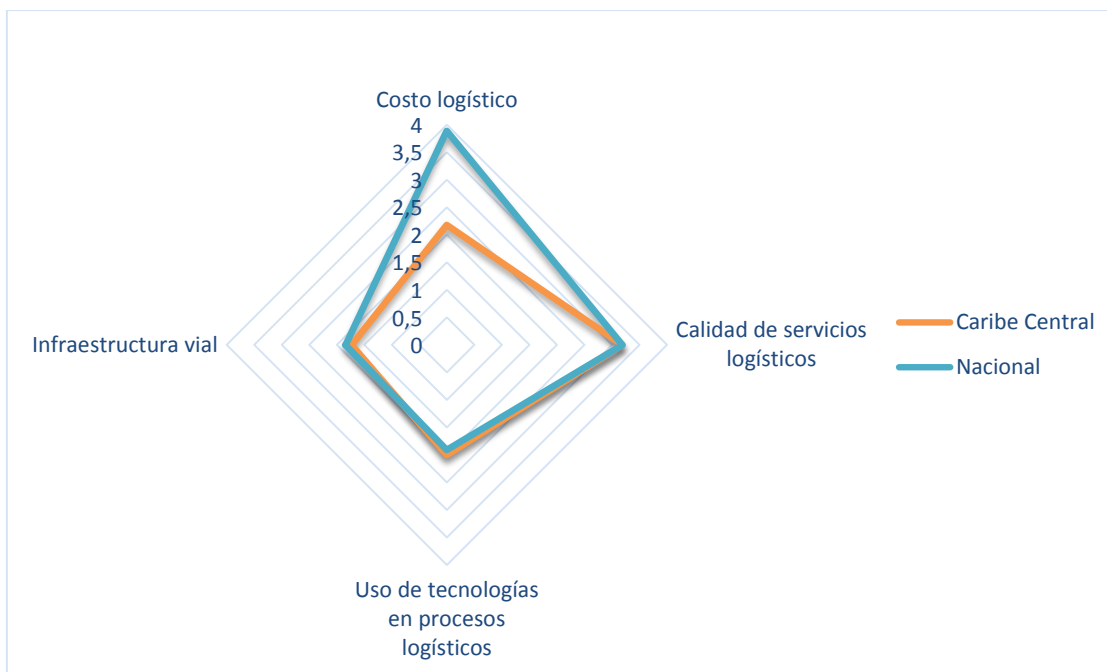


Figura 22. Evaluación general de los servicios logísticos en la Región Caribe Central

Fuente: DNP (2018)

Como se indica, la figura observada presenta la calificación de los diferentes criterios de evaluación logística, encontrando que, para los aspectos de calidad, tecnologías e infraestructura vial, los resultados son similares para el contexto nacional como para la Región Caribe Central; sin embargo, en referencia al costo logístico, se encuentra una diferencia significativa entre ambos ámbitos, siendo bastante inferior el correspondiente a la región de interés para este análisis. En razón de lo anterior, las calificaciones resultantes de los diferentes criterios de evaluación son bastante regulares, aunque no muy distantes del contexto nacional, lo cual determina la necesidad de intervenir en el mejoramiento de los servicios logísticos de la región.

Como complemento de lo anteriormente expuesto, adicionalmente se retomaron los aspectos más relevantes vistos en el informe de caracterización del sector logístico, realizado en Colombia por el SENA (2014), en el cual se exponen los

elementos del entorno que se relacionan con la operación de las empresas que componen la cadena de valor.

En este sentido, resulta importante resaltar la definición que proporcionan los investigadores en relación con el almacenaje general y especializado, en el que se incluyen las actividades de recepción, control y entrega de mercancías o productos, en función del uso de tecnologías de información y software, actividades de manipulación y almacenaje y el empleo de talento humano debidamente capacitado. De este modo, el almacenaje general gestiona mercancía de naturaleza común, con características regulares, mientras que el almacenaje especializado administra productos que requieren de condiciones y recursos especiales para su manejo y manipulación.

Adicionalmente, a este respecto, vale la pena destacar lo indicado por Bolaño (2017), quien resalta que en el departamento del Atlántico, como una de las zonas más influyentes de la Región Caribe Central, el sector de almacenamiento y bodegaje recibió el 21 % de la inversión realizada en el año 2014, en razón a la proyección de crecimiento para los siguientes años asociados con la construcción de parques industriales, zonas de almacenamiento, tres zonas francas, terrenos para la construcción de nuevas empresas y terminales portuarios privados adicionales. Un mayor detalle del desarrollo económico de esta zona se puede observar en el Anexo 2 de este documento.

De otra parte, y tomando en cuenta el contexto del sector logístico, el Banco Mundial ha recopilado algunos de los principales informes en la búsqueda de las barreras que más afectan la competitividad de la industria del sector, las cuales se detallan en la Figura 22.

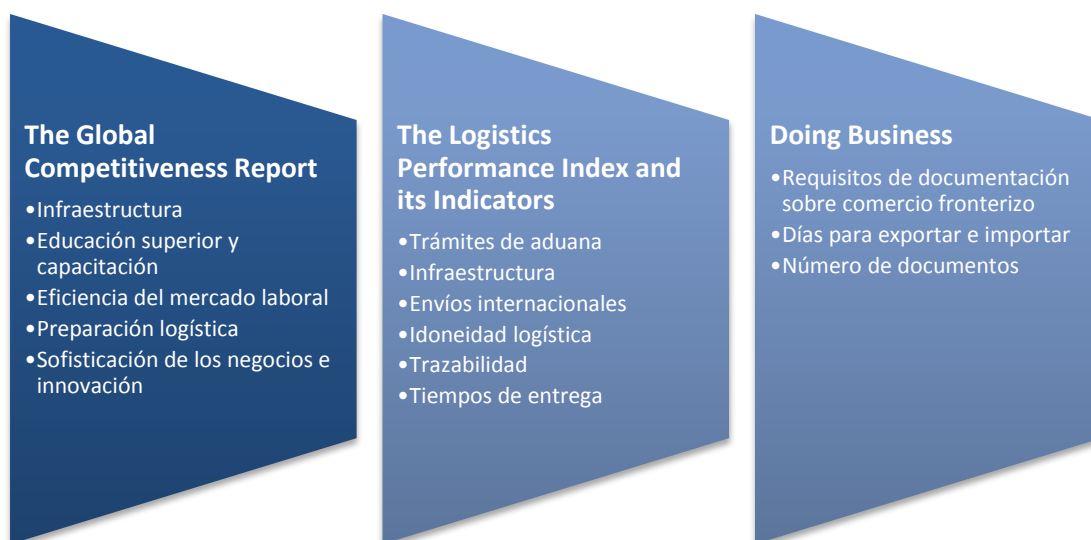


Figura 23. Principales barreras del entorno logístico

Fuente: Elaboración propia a partir de SENA (2014)

Adicional a las barreras relacionadas en la figura anterior, expertos en el sector llaman la atención sobre otros aspectos relacionados con la competencia desleal y la baja calidad del transporte y almacenamiento de carga (SENA, 2014). Adicionalmente, en el tema del entorno organizacional de las empresas del sector logístico, el estudio identificó como las barreras más destacadas a la ausencia de líderes transformacionales y de propuestas organizativas creativas. Asimismo, un aspecto de gran relevancia es la falta de consideración de la logística como parte de la red de valor de la industria, lo que les resta importancia a las actividades incluidas en este campo.

Igualmente, se evidenció como deficiencia el desconocimiento de los protocolos acordados con clientes y proveedores (PSA) para la gestión de la cadena logística, al igual que los conceptos de la logística justa y humanitaria, sumado esto a las disrupciones conceptuales que terminan por reducir los niveles de productividad y competitividad de las redes logísticas (SENA, 2014). Por otro lado, los recursos tecnológicos resultan de gran trascendencia para la optimización del desarrollo de

operaciones incluidas en el sector logístico. En este sentido, se han identificado debilidades en el aprovechamiento de este tipo de recursos en los diferentes aspectos que conforman la cadena de valor, tal como se especifica en la Tabla 7.

Tabla 7. Barreras asociadas con el uso de la tecnología

Tipo	Tecnología utilizada	Ausencias/ Barreras
<b>Almacenaje</b>	Cintas transportadoras, estanterías, pallets, muelles, cuartos fríos, cavas, baldes metálicos/plásticos y neveras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de luz natural.</li> <li>• Paneles solares en cubiertas de las bodegas, almacenes y centros de distribución.</li> <li>• Células fotoeléctricas al interior de los mismos.</li> <li>• Utilización de materiales biodegradables.</li> <li>• Automatización de operaciones.</li> <li>• Tecnología de almacenaje.</li> </ul>
<b>Manipulación</b>	Grúas pórtico, muelles de atraque, grúa móvil, vehículos para manipular contenedores, grúas de contenedores vacíos, chasis, draga de corte y succión, montacargas, plataformas aéreas, llenadoras de café a granel, puente grúa para manejo de vidrio, estibadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad y actualización tecnológica</li> <li>• Sistemas automáticos.</li> <li>• Mayor contacto con el hombre y la mercancía.</li> </ul>

Tipo	Tecnología utilizada	Ausencias/ Barreras
	manuales, gatos hidráulicos, estibadores semieléctricos, grúas de carga y planchones	
<b>Transporte interno (trayectos cortos)</b>	Equipos y sistemas que sirven para mover productos, materiales o mercancías, dentro de las instalaciones de una empresa, o en recorridos de trayecto corto, tales como: camiones para recorridos cortos, remolques, cintas transportadoras, y montacargas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad y actualización tecnológica en transporte interno.</li> <li>• Prácticamente no se utiliza tecnología de transporte interno, y en el evento de requerirse se reemplaza por el hombre.</li> </ul>
<b>Información y comunicación</b>	Computadores, redes, celulares, RFID/Radiofrecuencia, medios electrónicos para captura electrónica de datos, GPS, medios electrónicos Visual Picking, internet, intranet, redes virtuales privadas (VPN) y código de barras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización tecnológica en ambos grupos de empresas.</li> <li>• Pocas empresas conocen la estrategia Cloud Computing, Web-Scale IT, Máquinas Inteligentes, Comunicación por voz y GPS en un mismo equipo.</li> <li>• La pequeña empresa y la microempresa poco o nada han incursionado en tecnologías de</li> </ul>

Tipo	Tecnología utilizada	Ausencias/ Barreras
		información y comunicación.
<b>Software</b>	<p>Gran empresa: software administrativo y financiero, software de posicionamiento y control de grúas de patio, software de planeación de buques, equipos y patios, software de Simulación, software de Archivo y Correspondencia, software de manufactura, software de Data Mining, software para apoyar la administración de personal, (APS), (TMS), (WMS), (ERP), (CRM), (VMI), (CPFR), (SRM), (DRP), (BPM).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy pocas empresas reportaron soluciones relativas a Business Intelligence (BI).</li> <li>• La mediana y la pequeña empresa se caracterizan por no disponer de sistemas de información y comunicación adecuados, en razón a su tamaño y capacidades económicas y financieras.</li> <li>• La mediana y la pequeña empresa no cuenta con programas formales de capacitación, formación y entrenamiento sobre las tecnologías que utilizan y la optimización de sus procesos logísticos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de SENA (2014)

En relación con los hallazgos detallados es posible observar que los aspectos tecnológicos impactan en toda la cadena logística de cualquier organización o sector empresarial, de tal manera que los avances que puedan ser implementados en los

procesos implican mejoras significativas en el desempeño de los mismos. Es así que, teniendo en cuenta que la logística se compone de un conjunto de procesos integrados, la propuesta de negocio se fundamenta en el cierre de brechas que puedan ser identificadas en su desarrollo, incluyendo todas las etapas del servicio logístico, ejerciendo mayor énfasis en aquellos relacionados con el almacenaje, tomando en consideración el gran impacto que tienen en los costos totales.

De esta manera, de acuerdo con las debilidades detectadas en la industria global, existen grandes avances para la optimización de los procesos, los cuales han sido recopilados en la Tabla 8, junto con las contribuciones que pueden ser subsanadas por el servicio de aceleración empresarial propuesto.

Tabla 8. Alternativas de uso tecnológico para la red de valor del sector logístico

<b>Tipo</b>	<b>Alternativas globales</b>	<b>Oportunidad de servicio por parte de la aceleradora</b>
<b>Almacenaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El empleo del enfoque C<sup>3</sup> (coordinación, colaboración y cooperación) para el diseño del sistema logístico.</li> <li>• Maximización de los usos de los espacios e identificación de las mercancías para la mejora del despacho y la trazabilidad.</li> <li>• El uso de sistemas automáticos en bodegas, almacenes, naves logísticas y centros de distribución para la visibilización de las cantidades de existencias de los productos y mercancías.</li> <li>• La conservación y optimización de las condiciones físicas y ambientales en las bodegas, almacenes, naves logísticas y centros de distribución.</li> <li>• El empleo de paneles solares y células fotoeléctricas, luz natural, el mínimo de material convencional y el máximo de material biodegradable.</li> <li>• La reutilización y reciclaje de los desechos generados por la operación, así como también, el uso de controles automatizados para evitar los excesos y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación con laboratorios de tecnología para el diseño y aplicación de los desarrollos tecnológicos para la optimización de los procesos.</li> <li>• Formación, capacitación y entrenamiento en la optimización de las actividades de operación en las bodegas, almacenes, naves logísticas y centros de distribución.</li> <li>• Formación en los aspectos de conservación de las condiciones</li> </ul>

Tipo	Alternativas globales	Oportunidad de servicio por parte de la aceleradora
<b>Manipulación</b>	<p data-bbox="453 428 884 461">obsolescencia de los inventarios.</p> <ul data-bbox="411 493 1430 802" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="411 493 1430 591">• Automatización de las operaciones de descargue, disposición y cargue de productos y mercancías para minimizar la manipulación del hombre.</li> <li data-bbox="411 623 1430 802">• Tecnología de manipulación para la reducción de pérdidas y mermas de productos y materiales, al igual que el incremento en las condiciones de seguridad del trabajador.</li> </ul>	<p data-bbox="1472 428 1915 591">ambientales y el cumplimiento de las regulaciones de protección.</p> <ul data-bbox="1451 623 1915 932" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1451 623 1915 932">• Formación para el mantenimiento de la tecnología empleada para su adecuado funcionamiento de todas las etapas del proceso logístico.</li> </ul>
<b>Transporte interno (trayectos cortos)</b>	<ul data-bbox="411 834 1430 1143" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="411 834 1430 932">• Uso de la tecnología para el tratamiento unitario de cargas, con una identificación adecuada durante todo el proceso de transporte.</li> <li data-bbox="411 964 1430 1143">• Empleo de reductores del gasto de combustible y la emisión de CO<sub>2</sub>, a partir del uso de sistemas híbridos y adecuados mantenimientos que maximicen el desempeño.</li> </ul>	
<b>Información y comunicación</b>	<ul data-bbox="411 1175 1430 1338" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="411 1175 1430 1338">• Uso de la tecnología de información y comunicación, de tipo <i>downstream</i> y <i>upstream</i>, bajo el enfoque C<sup>3</sup>, para la estandarización de los procesos, la disminución de los costos y la dinamización de la comunicación.</li> </ul>	

Tipo	Alternativas globales	Oportunidad de servicio por parte de la aceleradora
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La captura, procesamiento y transmisión de la información online, mediante el uso de las TIC contemporáneas, para la optimización de la gestión logística</li> </ul>	
<b>Software</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El uso de la tecnología de <i>Cloud Computing</i> y modelos de servicios <i>SaaS</i> para la externalización de los procesos relacionados con los sistemas de información.</li> <li>• El uso de sistemas de información y comunicación, de tipo <i>downstream</i> y <i>upstream</i>, para la mejora en la toma de decisiones logísticas.</li> <li>• El empleo de los sistemas de información para la optimización de las relaciones con el cliente, la demanda, el servicio al cliente, la orden, el flujo de manufactura, las relaciones con el proveedor, el desarrollo y comercialización de nuevos productos, y del retorno.</li> <li>• El uso de los sistemas de Información y comunicación, bajo el enfoque C<sup>3</sup>, para conocer el mercado, mejorar la capacidad de respuesta al cliente, el</li> </ul>	

---

<b>Tipo</b>	<b>Alternativas globales</b>	<b>Oportunidad de servicio por parte de la aceleradora</b>
-------------	------------------------------	--

---

usuario y el consumidor final y el liderazgo.

---

Fuente: elaboración propia a partir de información del SENA (2014)

En concordancia con lo anterior, es posible establecer que algunas de las barreras y debilidades del proceso logístico que se desarrolla actualmente en el país se derivan de las deficiencias en los programas de formación logística; es así que, el estudio realizado ha identificado que, a pesar que existen diversos programas de educación superior a nivel nacional, aún se debe profundizar en aspectos de gestión logística, almacenamiento, transporte, inventarios y materiales, servicio al cliente y en el uso del idioma inglés como herramienta de comunicación con los mercados internacionales (SENA, 2014). En cuanto a las necesidades de capacitación identificadas en las empresas analizadas de la Región Caribe Central, se encuentra la oportunidad de enfatizar en aspectos asociados con el manejo de sustancias químicas, cargas peligrosas y manejo de montacargas. De igual manera, en un menor nivel, se reconocieron las necesidades de profundizar en los temas detallados en la Figura 23.



Figura 24. Necesidades de capacitación industria logística regional norte

Fuente: elaboración propia a partir de información de SENA (2014)

De este modo, el desarrollo empresarial es uno de los factores determinantes en el comportamiento económico de una región y, en consecuencia, de todo un país, de ahí que una aceleradora empresarial que brinde las alternativas y los mecanismos para el cierre de las brechas de desarrollo, en un corto tiempo, encuentra grandes oportunidades para su desarrollo, contribuyendo así, no solo a su propio beneficio, sino también al crecimiento sectorial que se ve influenciado. Asimismo, en relación con el análisis el sector logístico visto anteriormente, uno de los aspectos que más afecta su desarrollo lo determina el costo logístico, que en gran medida es afectado por los costos de almacenamiento; de ahí que la intervención en el mejoramiento de la eficiencia de las operaciones relacionadas contribuiría significativamente con los niveles de competitividad.

### **3.2. Sector de consultorías**

En virtud de la naturaleza del servicio proyectado, resulta importante analizar las características del sector de las consultorías en Colombia. En este sentido, vale la pena resaltar los resultados del informe de Estudio de mercado publicado por Fiduprevisora (2019), en donde se destaca que la mayor cantidad de firmas de consultoría del país corresponden a organización de tamaño micro. Por otra parte, en el mismo documento se denota la preferencia de los clientes por los servicios que involucren temas de innovación, la comprensión del entorno, el desarrollo de ventajas competitivas y la gestión, entre otros. Es así que, como complemento, resulta necesario detallar en los porcentajes de preferencias por los clientes de consultoría, mostrados en la Figura 24.



Figura 25. Preferencia de temas de consultoría

Fuente: elaboración propia a partir de SENA (2006)

Como resultado de la figura mostrada, se destaca que los temas de logística son realizados por los servicios de consultoría en un porcentaje del 2 %. Al respecto, vale la pena aclarar que la especialización en las competencias logísticas puede resultar más limitada que otras asociadas con la gestión o la tecnología, influyendo esto en la falencia de este tipo de servicios en el mercado, lo que puede influenciar en los resultados históricos de consultoría; de tal modo que contar con profesionales especializados en la optimización de procesos logísticos puede convertirse en una ventaja diferenciadora que incentive la preferencia hacia la adquisición de los servicios de aceleración en las empresas de la industria. Además, sumado a lo previo, la distribución de ventas de este tipo de actividad se observa en la Figura 25.

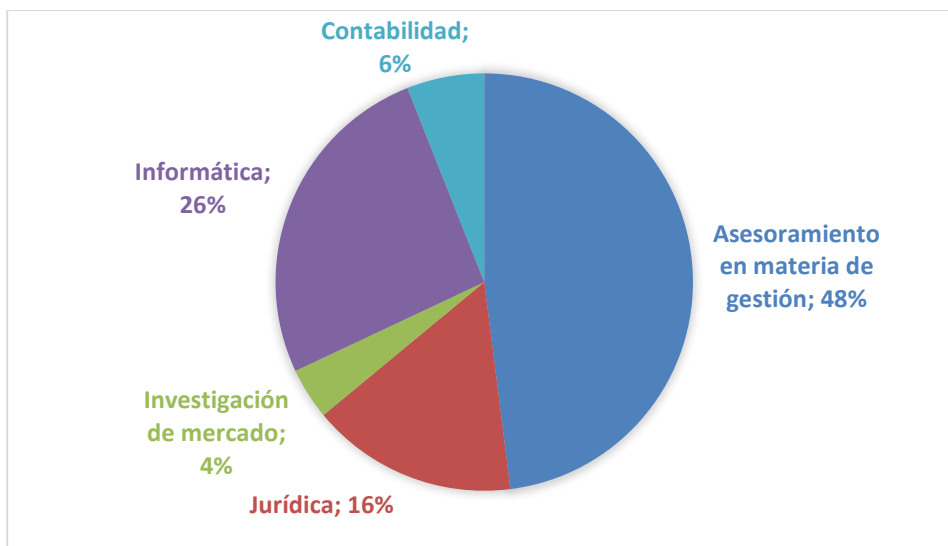


Figura 26. Distribución por áreas de las ventas de los servicios de consultoría

Fuente: elaboración propia con base en Fiduprevisora (2019)

A partir de lo anterior, en cuanto a las ventas registradas por las empresas de consultoría en el 2015, se destaca el área de asesoramiento en materia de gestión. Por otra parte, las cifras logradas representaron para el país un aporte del 2 % del PIB, equivalente a \$17 billones de pesos. Con base en lo anterior, resulta importante conocer la evolución de los resultados de márgenes operacionales en relación con el tipo de consultoría prestada, de acuerdo con los temas relacionados en la Figura 26.

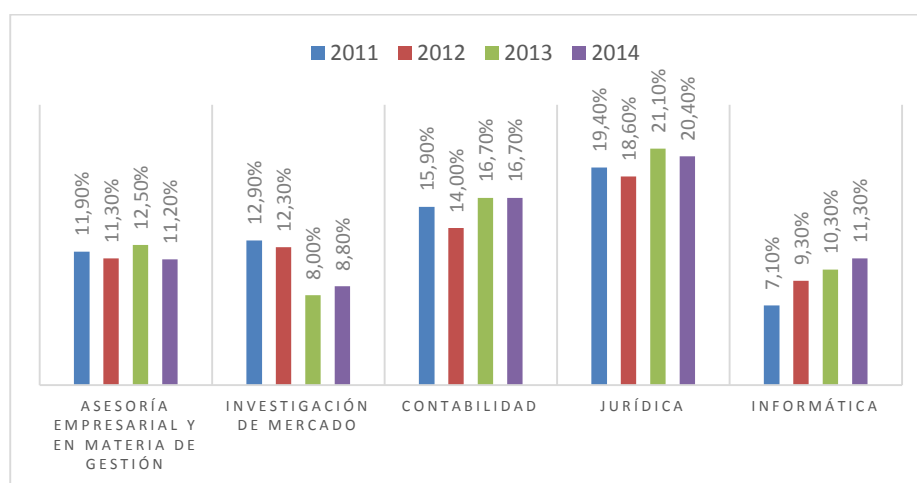


Figura 27. Márgenes operacionales por tipo de consultoría

Fuente: elaboración propia con base en Fiduprevisora (2019)

Es así que, de acuerdo con lo presentado, el tipo de consultoría más rentable es la concerniente a temas jurídicos con un promedio de 19,88 % en los cuatro años evaluados, mientras que el de margen más restrictivo es la correspondiente a temas informáticos con un promedio de 9,5 %. Por último, los márgenes relacionados con la asesoría empresarial y en materia de gestión, se manejaron con un promedio de 11,73 % entre los años 2011 y 2014.

De forma complementaria, un estudio de caracterización realizado por el SENA (2006) determinó que la mayoría de empresas que contratan servicios de consultoría en áreas Administrativa y de Industria, buscan un acompañamiento estructural para la obtención de resultados; y, asimismo, casi el total de empresas encuestadas para dicha investigación manifestó que espera una consultoría especializada cuando se realiza la intervención de aspectos logísticos. Un mayor detalle de esto se puede observar en el Anexo 3 adjunto a este documento.

Por último, de acuerdo con lo mostrado, los servicios de consultoría no solo subsanan las necesidades de desarrollo de las diferentes empresas de los sectores económicos del país, en cuanto ayudan a identificar las oportunidades de desarrollo y los caminos que deben ser seguidos para convertirlos en ventajas competitivas; también, el desarrollo de esta actividad económica genera beneficios para sus propietarios en tanto ofrece entornos económicos atractivos.

### **3.3. La aceleración empresarial en Colombia**

En atención a los diferentes tipos de consultoría que se practican en la actualidad, resulta conveniente asegurar la comprensión del concepto de aceleración empresarial, el cual difiere de los conceptos de incubación y startup. El startup puede entenderse como una empresa con gran capacidad de cambio, en donde la innovación es la característica principal en sus propuestas, con el diseño de productos y servicios de gran aceptación en el mercado (Fusté, 2017), usualmente

conocidas como Innovative SME's y capitalizadas por sus propios fundadores (Yanaculis, 2015).

De otro lado, la incubación tiene que ver con la actividad que apoya a las empresas que comienzan a desarrollar sus ideas, tales como las organizaciones jóvenes o las startups, proporcionándoles a los empresarios la posibilidad de desarrollar sus habilidades a partir del suministro de gran variedad de recursos y servicios específicos, ya sea a través de la misma incubadora o por medio de una red de contactos, con el fin de obtener posiciones favorables en términos de viabilidad y rentabilidad empresarial (Yanaculis, 2015). La incubación se trata de apoyar el desarrollo de ideas innovadoras, es por ello que su intervención implica un proceso previo de análisis de la idea de negocio, las necesidades tecnológicas, las ventajas competitivas, las características del mercado, los recursos humanos y otros conceptos de factibilidad (Fusté, 2017).

Por consiguiente, la aceleradora empresarial se asimila a la incubadora en relación con sus objetivos empresariales; sin embargo, se diferencia en su metodología, en tanto se desarrolla en una duración predeterminada, a partir de la intervención de grupos de expertos y programas de formación aplicados (Yanaculis, 2015). Es decir, para cada nuevo emprendimiento se diseñan estrategias de intervención que impacten positivamente los resultados esperados, a partir del cierre de brechas estratégicas, operacionales y financieras, con el apoyo activo de una red de empresarios que apoyan la nueva empresa con financiación, entrada al mercado o el aporte de experiencias que permitan desarrollar ventajas competitivas y sostenibles (Fusté, 2017). A continuación, con el fin de brindar una mejor comprensión se presenta la conjunción de los tres conceptos expuestos (Figura 27).

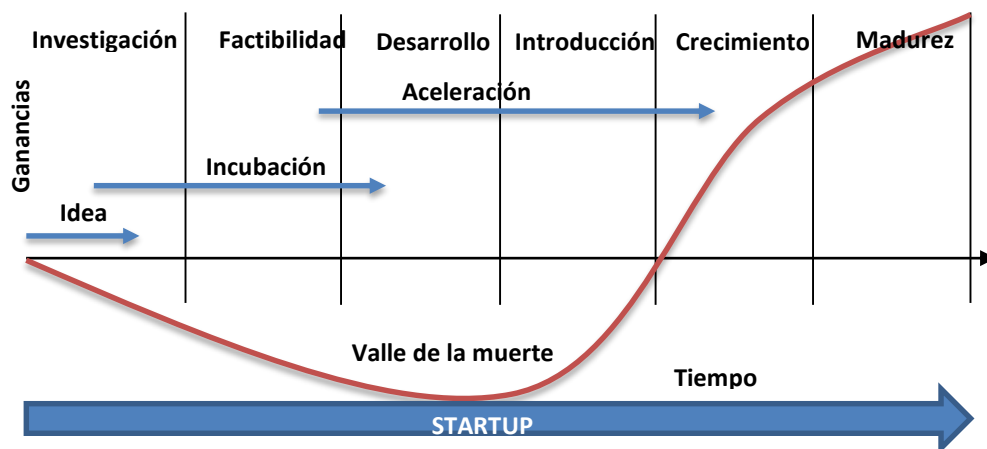


Figura 28. Ciclo de vida de una empresa startup

Fuente: elaboración propia a partir de Velasco (2018)

A partir de lo presentado, es posible observar que una empresa startup, si bien se basa en el desarrollo de un emprendimiento innovador, tiene un periodo de configuración de la idea, la incubación que abarca un proceso de factibilidad de dicha idea y un proceso de desarrollo e introducción del nuevo plan de negocio al mercado, el cual puede ser impactado positivamente a través de un proceso de aceleración, de tal manera que a la empresa naciente le sea posible superar el valle de la muerte con mayor rapidez hasta alcanzar sus fases de crecimiento y madurez con mayor oportunidad de éxito.

De esta manera, al integrar la información analizada sobre el entorno empresarial y las actividades de consultoría y aceleración, se reconoce la oportunidad de ejercer estas últimas, en tanto ofrece métodos y herramientas para que las empresas puedan cerrar sus brechas de desarrollo en corto tiempo y, de esta manera, aprovechar la coyuntura de crecimiento que ofrece el sector logístico del entorno colombiano. Adicionalmente, vale la pena observar la manera cómo evolucionan los ciclos de vida de las empresas, con el fin de analizar su supervivencia. En la Figura 28 se presenta el comportamiento de la supervivencia de las empresas en Colombia.

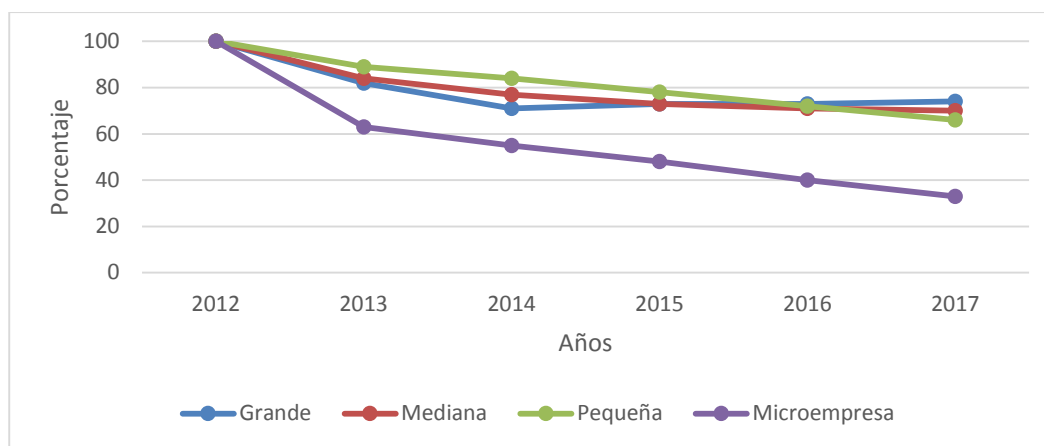


Figura 29. Tasa de supervivencia de las empresas después de 5 años

Fuente: elaboración propia con datos de Confecámaras (2018)

De acuerdo con lo expuesto por Confecámaras (2018), en relación con las investigaciones de orden internacional, es posible establecer que, entre mayor sea el tamaño de la empresa al iniciar sus operaciones en un mercado, tiene mayor probabilidad de supervivencia. Con base en lo anterior, la Figura 28 muestra el comportamiento de las empresas dependiendo del año en el que iniciaron sus operaciones versus la situación registrada en el año 2017. De este modo, es posible determinar que las microempresas presentan una tasa más baja de supervivencia, registrando el 34,4 %, mientras que las pequeñas empresas figuran con el 67,2 %, las medianas el 69,1 % y las grandes aparecen con el 72,7 %, prácticamente duplicando las cifras de las microempresas.

En consecuencia, se observa la necesidad de enfatizar los esfuerzos en el fortalecimiento de las empresas más jóvenes y aquellas de menor tamaño, con mayor potencial de crecimiento, de tal manera que puedan incrementar sus oportunidades de mejorar sus capacidades productivas y, por tanto, sus posibilidades de supervivencia. De forma complementaria, resulta necesario analizar la distribución de las empresas en el país, en relación con su tamaño e industria en la cual desempeñan sus actividades, lo cual se muestra en la Tabla 9. A partir de esto, se

observa que las startups son lideradas por el sector de los servicios, en las jóvenes predominan las actividades de construcción, en las maduras se destacan las actividades de comercio y, entre las empresas consolidadas, se destacan más las empresas relacionadas con la industria.

Tabla 9. Distribución sectorial de empresas en Colombia, según su edad de constitución, para el año 2017

<b>Empresas</b>	<b>Startups</b>	<b>Jóvenes</b>	<b>Maduras</b>	<b>Consolidadas</b>
<b>Comercio</b>	30,6 %	23,2 %	21,2 %	25,1 %
<b>Construcción</b>	32,3 %	30,2 %	19,7 %	17,8 %
<b>Industria</b>	30,0 %	23,3 %	20,1 %	26,5 %
<b>Servicios</b>	34,9 %	24,3 %	20,2 %	20,6 %
<b>Total</b>	32,4 %	24,0 %	20,6 %	23,0 %

Fuente: elaboración propia, a partir de Confecámaras (2018b)

### **3.4. Análisis externo**

En función de lo expuesto, las empresas dedicadas a los servicios de almacenamiento y bodegaje, dependen, en gran medida, de la actividad portuaria del país; de tal manera, que vale la pena analizar su comportamiento en los años más recientes. Para el 2018, la Zona Portuaria de Barranquilla transportó 11,3 millones de toneladas, incrementado en un 7 % con respecto a las cifras del año anterior y representando un récord en los datos históricos de movilización de acuerdo con lo registrado por Cormagdalena en el informe anual presentado por la Alcaldía de Barranquilla (2018). Asimismo, en relación con el crecimiento de los puertos del complejo del Caribe, la Superintendencia de Puertos y Transporte registró un crecimiento del 10,4 % en el puerto de Barranquilla, mientras que el correspondiente a Cartagena reportó un incremento del 2,1 % y el de Santa Marta el 1,5 %. Lo anterior resulta de gran importancia, teniendo en cuenta que el comportamiento

nacional de movilización de carga descendió en un 2,9 % (Alcaldía de Barranquilla, 2018).

Por otra parte, en cuanto a la actividad aeroportuaria, el aeropuerto Ernesto Cortissoz movilizó 30,310 toneladas de carga en el 2018, lo cual, a diferencia del buen comportamiento del puerto marítimo, representó un deterioro de los indicadores en relación al año 2017, con un registro de - 6,11 %. En relación a lo referenciado, los de mejor comportamiento en el 2018 correspondieron al aeropuerto El Dorado en Bogotá, que creció en un 4,9 % de carga movilizada y el Alfonso Bonilla Aragón de Cali con un incremento del 4,5 % (Alcaldía de Barranquilla, 2018).

Adicionalmente, en referencia con los planes de desarrollo de la administración distrital actual, uno de los pilares de crecimiento se basa en el desarrollo empresarial basado en la exportación de bienes y servicios, a partir de lo cual se han dispuesto una serie de medidas que buscan estimular este tipo de actividades, tal como lo mostrado en la Figura 30.

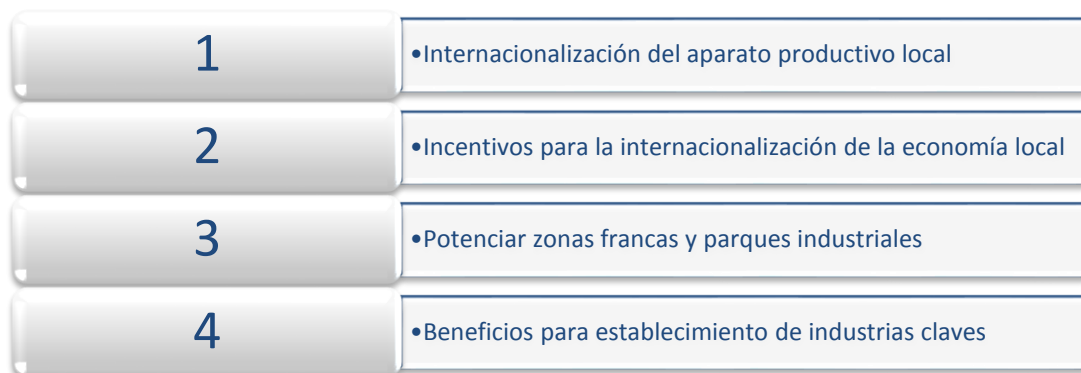


Figura 30. Medidas para el desarrollo exportador de Barranquilla

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con lo presentado, el estímulo del distrito está dirigido a la evolución del aparato productivo local, desarrollando proyectos relacionados con las fábricas de productividad e Industria 4.0, incentivando a las empresas para la

aplicación de estrategias para la internacionalización, exportación de bienes y/o servicios, y la expansión de mercados regionales y nacionales. Del mismo modo, el distrito también busca la atracción y el crecimiento de empresas relacionadas con la actividad de exportación de servicios, de bienes sofisticados, off-shore, industrias culturales y creativas y multilaterales, entre otras (Alcaldía de Barranquilla, 2020b).

De otro lado, con el fin de observar la posición de Colombia respecto a los referentes de globales, resulta útil analizar el *Índice de Desempeño Logístico* (IDL) que anualmente expide el Banco Mundial, el cual otorga una calificación a cada país basado en el desempeño de cinco áreas de impacto logístico, como son:

- La eficiencia en la gestión de las aduanas y fronteras limítrofes
- La calidad de la infraestructura y vías de transporte empleadas para la movilización del comercio.
- La gestión para el trámite de embarques
- La calidad del servicio logístico
- La capacidad para monitorear y realizar la trazabilidad de los despachos
- La capacidad de cumplimiento de los tiempos definidos para las entregas.

De esta manera, la entidad evaluadora, utiliza una escala de valoración, en donde 1 es muy bajo y 5 es muy alto. Sus resultados para el año 2018 le otorgan a Colombia una calificación de 2,94; además, en una serie adicional se contraponen los resultados de la medición de la calidad y competitividad de los servicios logísticos, de tal manera que su comparativo se observa en la Figura 31.

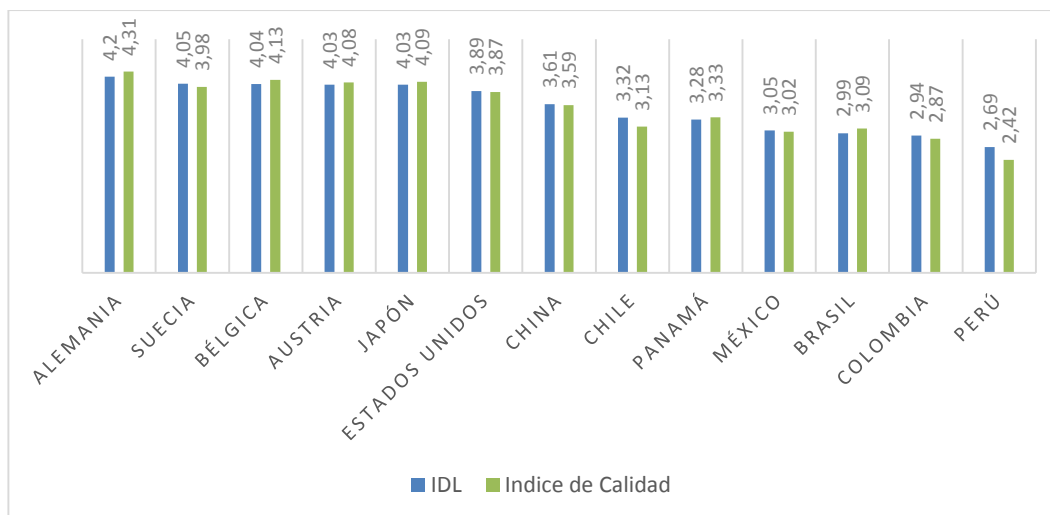


Figura 31. Comparativo del Índice de Desempeño Logístico del año 2018.

Fuente: Elaboración propia con información del Banco Mundial (2021)

Como se observa, Colombia dista bastante de los referentes mundiales en temas logísticos, no solo desde el punto de vista general, que encierra varios aspectos relacionados previamente, sino también desde el aspecto de la calidad de sus servicios logísticos. Lo anterior demuestra la necesidad del país en mejorar su operación para dejar de estar en la media de los indicadores y sobresalir en la región, dirigiendo su mirada hacia los entornos competitivos más globalizados.

Por otra parte, en cuanto a la oferta internacional de servicios de aceleración empresarial en temas logísticos se encuentran pocas empresas dedicadas a este fin; de tal modo que las más publicitadas se relacionan en la Tabla 10, detallada a continuación.

Tabla 10. Oferta internacional de servicios de aceleración empresarial en temas logísticos

Empresa	Oferta	Alcance
<b>RocketSpace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfocado en la industria en general</li> <li>Programas corporativos para la</li> </ul>	Campos Tecnológicos en Londres con

	actualización tecnológica de los procesos logísticos	alcance a toda Europa.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo estratégico para el desarrollo de startup</li> </ul>	
<b>Kaleido</b>	Aceleración de Startups del sector logístico, promoviendo la innovaciones en las soluciones logísticas	Bases operativas en España, Portugal, Angola, México, Brasil y China
<b>Sparkgap Logistics Accelerator</b>	Conecta startups interesadas en soluciones logísticas en empaqueo inteligente, visibilidad de la cadena de suministro, análisis de datos y experiencia en logística, con clientes potenciales en Memphis, USA	Memphis, Tennessee, USA
<b>Plug and Play Supply Chain</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de aceleración para startups desarrolladas y en edad temprana para la introducción de la innovación en su cadena de suministro.</li> <li>• Conexiones entre las mejores startups de tecnología y las corporaciones mas grandes en el mundo</li> </ul>	Norte América, Brasil, Asia, Europa, África
<b>PortXL World Port</b>	Aceleración de servicios portuarios maritimos para la generación de	Sede central en Rotterdam, Holanda.

Fuente: elaboración propia

De la investigación realizada se concluye que la oferta en los servicios proyectados es escasa en el orden internacional, no obstante, en la gran mayoría de los casos se trata de organizaciones con amplio alcance en su operación global, aunque, en el contexto sudamericano, solo alcanza a abarcar los mercados de México y Brasil.

### **3.5. Propuesta base**

Con base en el análisis realizado previamente, se considera fundamental analizar la oferta de consultoría en aceleración en el país, y la manera como esta cubre las necesidades de intervención detectadas para el sector logístico. De este modo, se presenta la matriz de la Tabla 11, mientras que una descripción más detallada se puede observar en el Anexo 1.

Tabla 11. Matriz de oferta frente a especialización en necesidades del sector logístico

Aceleradora	Necesidades					Otros
	Almacenaje	Manipulación	Transporte interno	Información y comunicación	Software	
Monokuko Innova Space					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Macondo LAB					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Caribe TIC				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
MassChallenge						<input checked="" type="checkbox"/>
Corporación Ventures						<input checked="" type="checkbox"/>
Connectbogotá				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Magma Partners						<input checked="" type="checkbox"/>
ProBarranquilla – Banco de Proyectos						<input checked="" type="checkbox"/>
Red Tecnoparque Colombia				<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Fabricas de productividad						<input checked="" type="checkbox"/>
BBVA Kick Off						<input checked="" type="checkbox"/>
Centro nacional de consultoría						<input checked="" type="checkbox"/>

Aceleradora	Necesidades					
	Almacenaje	Manipulación	Transporte interno	Información y comunicación	Software	Otros
Asociación para el progreso de la dirección						<input checked="" type="checkbox"/>
Endeavor Colombia						<input checked="" type="checkbox"/>
Centro Nacional de Productividad						<input checked="" type="checkbox"/>
Socialatom Ventures Accelerator						<input checked="" type="checkbox"/>
INNpulsas						<input checked="" type="checkbox"/>
Ruta N						<input checked="" type="checkbox"/>
Socialab						<input checked="" type="checkbox"/>
Wayra						<input checked="" type="checkbox"/>
Y combinator						<input checked="" type="checkbox"/>
App.co				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente:

elaboración

propia

Al respecto, es posible establecer que la mayoría de las aceleradoras centran sus productos en la innovación, el desarrollo tecnológico y una propuesta de formación acelerada para el cierre de brechas de cada organización. En este sentido, algunos de los ofertantes limitan su propuesta a empresas de reciente constitución, mientras que otros, sobre todo las de apoyo gubernamental, abren su espectro de desarrollo a un rango más amplio de empresas siempre y cuando presenten ciertas características de desarrollo relacionadas en el listado anterior.

Este análisis permite concluir que no existe en el mercado una aceleradora que se encuentre especializada en el desarrollo del sector logístico del país y de la Región Caribe Central, de tal manera que las necesidades de optimizar los procesos de almacenaje, manipulación, transporte interno, información y comunicación y software se quedan en segundo plano, regazando las oportunidades de la industria. Lo anterior puede verse complementado con el análisis CANVAS desarrollado en el anexo D.

Es así que, se propone la constitución de una aceleradora que concentre sus esfuerzos al cierre de las brechas de crecimiento de las empresas barranquilleras, enmarcado en los lineamientos establecidos por la administración distrital en su plan de desarrollo, dado el enfoque de las alcaldías hacia el fortalecimiento de la industria manufacturera, logística y de alimentos. Por ello, se considera la especialización de la oferta de la nueva aceleradora en torno de la industria de los servicios logísticos y, en especial, los concernientes al almacenaje y bodegaje, para la atención de las empresas locales, con miras a un horizonte de atención nacional. De esta manera, la propuesta base se define como sigue:

*Intervención empresarial para el mejoramiento acelerado de los niveles de productividad y competitividad de la industria de los servicios logísticos y de almacenamiento, con base en un plan estructurado de acompañamiento para el fortalecimiento de las competencias organizacionales, la implementación de nuevas tecnologías y la consecución de los recursos requeridos para la realización de las estrategias definidas para el crecimiento (énfasis en logística y almacenamiento).*

En conclusion, el mercado al cual se deberán orientar los servicios de aceleración para la solución de las necesidades especializadas, se detallan a continuación:

- Industria: sector logístico
- Tiempo de constitución: 3 a 24 meses
- Necesidades de desarrollo: innovación, gestión, optimización de procesos de almacenaje, manipulación, transporte interno, información y comunicación, y software.
- Ubicación: departamentos del Atlántico, Bolívar y Magdalena.
- Tipo de consultoría: aceleración de empresas.

## **4. Propuesta de la estrategia del negocio**

### **4.1. Plataforma estratégica**

En relación con la oportunidad identificada en el análisis de mercado es importante definir los componentes de la plataforma estratégica del nuevo negocio:

#### **4.1.1. Misión**

Desarrollar procesos de aceleración de empresas jóvenes especializadas en servicios del sector logístico, radicadas en la Región Caribe Central, para la generación de oportunidades de mejora y ventajas competitivas en la industria.

#### **4.1.2. Valores**

La nueva empresa deberá regirse a partir de los valores del respeto, compromiso, seguridad, confianza, optimismo y creatividad.

#### **4.1.3. Declaración de estrategia**

En este sentido, la estrategia para el nuevo plan de negocios se compone de los siguientes elementos:

- **Objetivo estratégico:** en un horizonte de 5 años, alcanzar al 50 % de empresas jóvenes, enfocadas en el sector logístico, radicadas en la Región Caribe Central, con los servicios de aceleración de empresas y formación empresarial, que les permita a éstas incrementar su productividad y niveles de competitividad en sus mercados.
- **Alcance de la estrategia:** empresas jóvenes de 3 a 24 meses de constitución, del sector logístico, radicadas en los departamentos del Atlántico, Bolívar y Magdalena.

- Ventaja competitiva: Combinación de los servicios de consultoría con herramientas de aceleración de empresas, formación y la especialización en el desarrollo del sector logístico del país.

## **5. Estrategia de mercadeo**

### **5.1. Objetivo**

Según lo registrado por la Cámara de Comercio de Bogotá (2020), desde un punto de vista práctico, el plan de mercadeo se constituye como el documento que orienta el desarrollo de la gestión y la estrategia comercial de una organización. De esta manera, dicho plan debe contener lo que coloquialmente se conoce como las 4P's, es decir, producto y marca, precio, promoción y comunicaciones, y la definición de la plaza o canales de distribución, para ser complementado con el presupuesto de ventas.

Por otra parte, para la definición de estos elementos de mercadeo resulta necesario identificar el modelo que más se ajusta al tipo de sector que se trata en este negocio, siendo el más cercano el tipo CARPA de aquellos definidos por Kotler (2019), el cual reconoce en el comprador un mayor nivel de curiosidad, por lo que este se ve inclinado a realizar un análisis concienzudo de la información antes de tomar su decisión de compra, lo que lleva a considerar procesos de ventas de gran duración y alta complejidad. De forma gráfica se explica esta tipología en la Figura 32.

Atención ----- Atracción ----- Averiguación ----- Acción ----- Apología

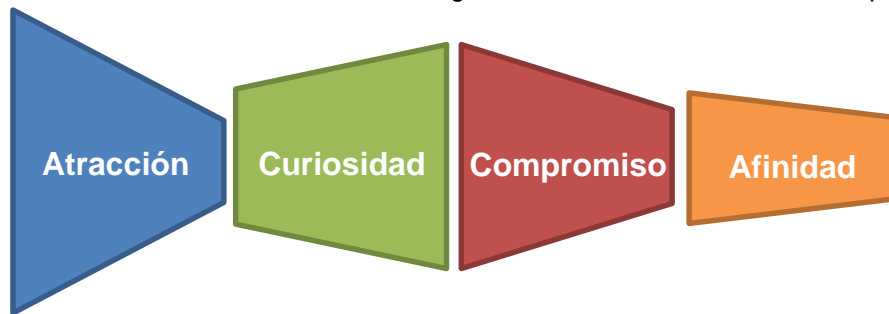


Figura 32. Modelo Carpa de mercadeo

Fuente: Kotler et al. (2019)

De acuerdo con lo mostrado, el énfasis del plan de mercadeo debe ser realizado en la primera etapa del proceso de compra, en la medida en que se deben dedicar mayores esfuerzos en atraer a los clientes potenciales y satisfacer sus necesidades de conocer los detalles de la oferta propuesta. En este sentido, tal como se verá más adelante, las mediciones de Ratio de Acción de Compra (RAC) y Ratio de Defensa de Marca (RDM) se consideran de gran valor. A partir del modelo de mercadeo identificado, a continuación, se exponen en detalle los elementos que componen el plan de marketing y las especificaciones de las estrategias digitales requeridas.

## 5.2. Productos y servicios

Con base en lo revisado, el producto de la aceleradora proyectada se define de la siguiente manera:

*Intervención empresarial para el mejoramiento acelerado de los niveles de productividad y competitividad de la industria de los servicios logísticos y de almacenamiento, con base en un plan estructurado de acompañamiento para el fortalecimiento de las competencias organizacionales, la implementación de*

*nuevas tecnologías y la consecución de los recursos requeridos para la realización de las estrategias definidas para el crecimiento.*

En relación con lo expuesto, se define entonces un modelo de operación que brinde una ruta de orientación para el desarrollo de las nuevas capacidades en los clientes que soliciten el servicio de aceleración, abarcando procesos que deben realizarse en la secuencia propuesta en la Figura 33.



Figura 33. Customer Journey Map

Fuente: elaboración propia

En referencia con la Figura 33, el modelo contempla la realización de cinco fases que se desarrollan de acuerdo con:

- 1) Contacto inicial: estudio de las características y proyección de desarrollo de la empresa a intervenir.
- 2) Diagnóstico: una vez aceptada la empresa cliente, se realiza un análisis de los procesos, estructura estratégica e indicadores de gestión.
- 3) Plan de mejora: con base en el diagnóstico realizado, y en compañía de un grupo interdisciplinario de profesionales, se define el plan de mejora para el cierre de las brechas detectadas.
- 4) Optimización de los procesos: en función de la etapa anterior, se desarrollan los programas de capacitación y desarrollo tecnológico para la innovación.
- 5) Cultura de mejoramiento: se realiza una evaluación del plan desarrollado a partir de la medición de indicadores, con el propósito de instaurar una cultura de mejoramiento que busque la evolución de la organización.

Como complemento se propone el desarrollo de actividades formativas en temas relacionados con la gestión estratégica, financiera y optimización de procesos logísticos, entre otros. De esta manera, se espera que esto sirva como puerta de entrada para la oferta de los servicios de aceleración empresarial.

En relación con lo presentado, a continuación, se presenta la ficha técnica para cada uno de los productos que componen la oferta, mostrado en la Tabla 12.

Tabla 12. Ficha técnica de servicios

<b>Nombre</b>	<b>Programas de aceleración empresarial</b>	<b>Formación empresarial</b>
<i>Descripción</i>	Intervención y acompañamiento empresarial para fortalecimiento de las competencias organizacionales, la implementación de nuevas tecnologías y la consecución de los recursos requeridos para la realización de las estrategias definidas para el crecimiento, con énfasis en aspectos logísticos, tales como el almacenamiento, manipulación y transporte interno.	Jornadas de formación empresarial para la generación de conocimiento en temas logísticos de almacenamiento, manipulación y transporte interno; además de herramienta de gestión operacional y estratégica.
<i>Necesidad y expectativas de los clientes</i>	Incrementar los niveles de productividad, competitividad y sustentabilidad de sus organizaciones.	Cierre de las brechas de conocimiento para el perfeccionamiento de los procesos organizacionales.
<i>Requisitos técnicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos especializados en el área de servicios logísticos, en especial, en estrategias para el almacenamiento, manipulación y transporte interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos especializados en el área de servicios logísticos, en especial, en</li> </ul>



<b>Nombre</b>	<b>Programas de aceleración empresarial</b>	<b>Formación empresarial</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Información acerca de las características organizacionales y procesos operativos de la organización cliente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estrategias para el almacenamiento, manipulación y transporte interno.</li><li>• Conocimientos especializados en gestión estratégica de organizaciones</li></ul>
<i>Duración</i>	Tiempos de entrega, de acuerdo con la complejidad de las necesidades del cliente	Tiempos de entrega, de acuerdo con la complejidad de las necesidades del cliente
<i>Presentaciones</i>	Presencial en instalaciones del cliente o espacios físicos o virtuales del ofertante	Presencial en instalaciones del cliente o espacios físicos o virtuales del ofertante
<i>Responsable de aprobación</i>	Gerente comercial y operativo y Consultor Junior	Gerente comercial y operativo y Consultor Junior
<i>Puntos de control</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informes de seguimiento periódico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informes de seguimiento periódico</li></ul>

Nombre	Programas de aceleración empresarial	Formación empresarial
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de mejoramiento</li> <li>• Evaluaciones de satisfacción del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de mejoramiento</li> <li>• Evaluaciones de satisfacción del cliente</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

### 5.3. Marca

Delgado y Bonilla (2010) describen a la marca como un valor referencial que identifica un producto, de tal manera que le permite al cliente o consumidor compararlo con otros y, por consiguiente, la libre elección. En este sentido, se establece que el nombre de la marca debe comunicar la esencia de una compañía, producto o servicio (Rusell, Lane y Whitehill, 2005). En relación con lo planteado, se presenta como marca del nuevo servicio “Business Growth”, destacando el componente “Business” con miras de orientar al cliente potencial acerca del tipo de servicios empresariales del portafolio. Asimismo, el componente “Growth” en función de su asociación con la evolución y el crecimiento ofrecido a la empresa como resultado de la intervención realizada.

Adicionalmente, el logotipo de la marca se presenta en color negro y naranja, acompañado de la imagen de un cubo que representa la parte logística, tal como se muestra en la Figura 34. Según Becerra (2016), este tipo de colores se asocia con elementos estructurados que proveen balance mental y emocional frente al concepto. Por otra parte, la mezcla de naranja y negro ayuda a resaltar la autoridad y experiencia frente al mercado y tipo de servicio que se plantea.

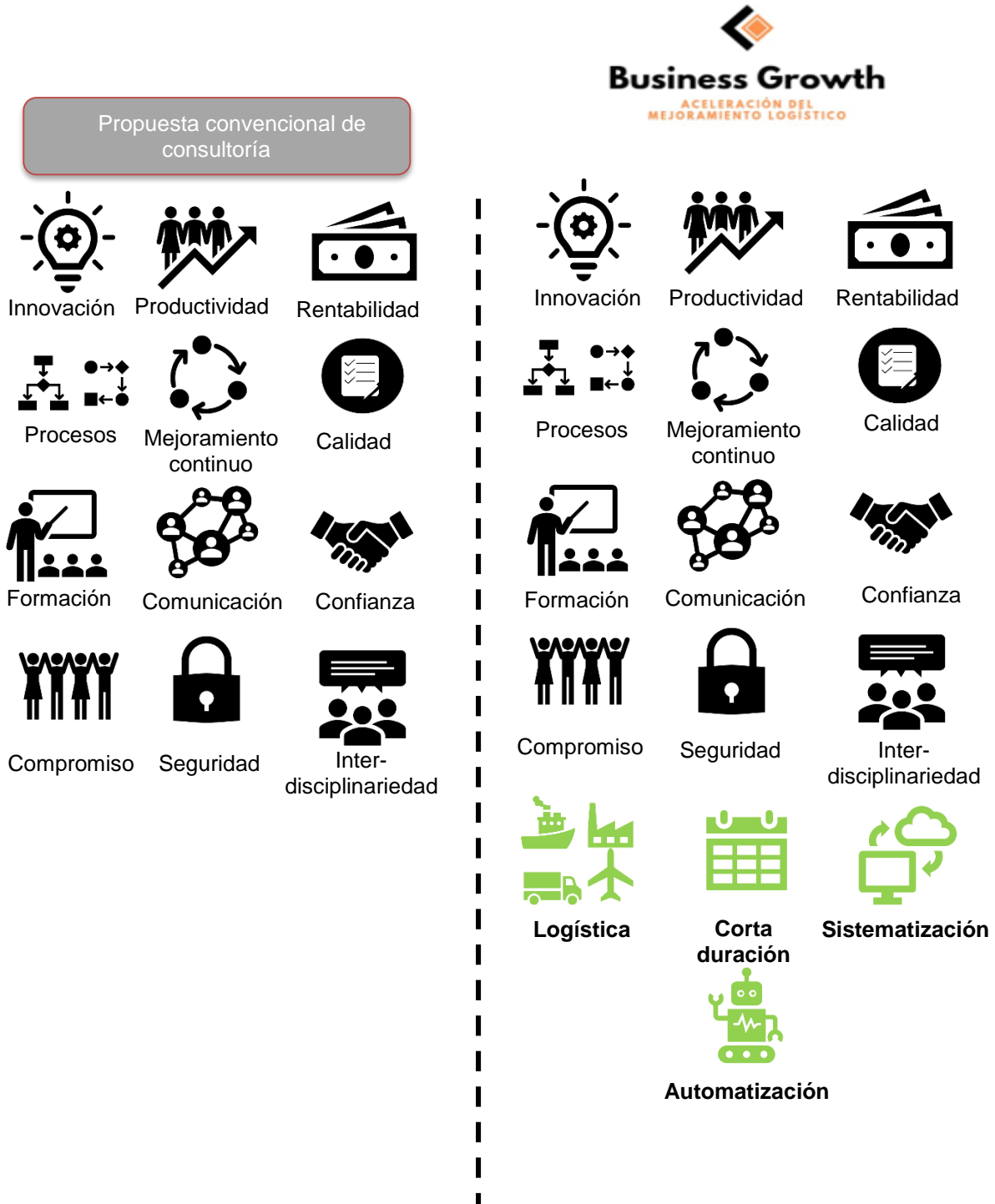


Figura 34. Propuesta de Marca

Fuente: elaboración propia

De este modo, el marketing de la nueva marca debe ser desarrollado teniendo en cuenta los valores corporativos representados en la imagen previa, de tal manera que las comunicaciones estén orientadas a resaltar aspectos de vital importancia, como la innovación, la confianza, la seguridad y la interdisciplinariedad, entre otros, que permiten dar a conocer a los consumidores las características del servicio ofrecido por la organización. Asimismo, en las comunicaciones e imágenes que se consideren pertinentes se debe utilizar el eslogan “*Aceleración del mejoramiento logístico*” el cual facilita al cliente el conocimiento del tipo de servicios que ofrece la nueva empresa.

#### **5.3.1. Características de marca**

En relación con la propuesta de marca proyectada, resulta conveniente detallar sobre las características que servirán para definir las estrategias de mercadeo digital, de acuerdo con lo presentado a continuación:

- Presencia física: las estrategias de comunicación y de oferta deberán conducir a una experiencia respetuosa, confiable e innovadora de la interacción social y de los servicios prestados. Lo anterior en los diversos canales de comunicación como contacto web, chats, redes sociales y presencia física en la empresa cliente.
- Nivel intelectual: se deben emplear comunicaciones con contenidos que incluyan información que pueda ser fácilmente comprendida en entornos intelectuales de nivel medio, vinculando la empresa a la prestación de servicios de tipo intelectual de nivel alto, llevando a pensar que la nueva empresa ayuda al cliente a construir los caminos para superar sus niveles en todos sus procesos logísticos.

- **Sociabilidad:** las personas que interactúen y representen la marca deben comprender que ellos son uno de los componentes principales de Business Growth y, en esa medida, ser capaces de ejercer la escucha activa y respetuosa de las expectativas del cliente y la identificación de sus necesidades.
- **Inteligencia emocional:** las personas que interactúen con el cliente, ya sea a través de medios físicos como digitales, deben procurar que el cliente asocie a Business Growth con una adecuada inteligencia emocional, que lleve a pensar que la aceleradora es capaz de comprender respetuosamente los comportamientos del personal de la empresa, sin perder de vista el objetivo racional de la intervención. De esta manera, en lo posible, los representantes de Business Growth deben estar en control de sus emociones, transmitiendo sensaciones de tranquilidad, seguridad, respeto, confianza, optimismo y creatividad.
- **Personalidad:** la marca Business Growth se deberá asociar con características de logística, almacenamiento, tecnología, dinamismo, industrialización, apertura de ideas, honestidad, seriedad y mejoramiento continuo.
- **Ética:** se constituye en uno de los valores primordiales de la oferta de servicios, por lo que la promoción y comunicación de los servicios y la marca Business Growth se debe asociar con la confidencialidad de la información, la responsabilidad, la transparencia y el respeto a la diversidad de ideas.

En razón a lo anterior, los elementos expuestos deben ser tomados en cuenta para la estructuración de todos los componentes de la promoción, incluyendo canales, contenidos y tipología de experiencias percibidas por el cliente.

#### **5.4. Canales**

En función del enfoque del plan de negocio planteado y el tipo de producto ofertado, la plaza de operación se dirigirá a las empresas ubicadas en la ciudad de Barranquilla y otras poblaciones del departamento del Atlántico. Adicionalmente, debido a su cercanía, en un tiempo posterior a un año de operación, habrá la posibilidad de expandir la oferta a las empresas de la ciudad de Cartagena y Santa Marta, teniendo en cuenta la naturaleza portuaria de estas tres ciudades y, por tanto, la atracción hacia el establecimiento de empresas dedicadas al almacenamiento y el bodegaje. Asimismo, en razón a la naturaleza del servicio proyectado, el canal de comercialización utilizado será el directo, en la medida en que algunas de las características de la oferta son la confianza, la seriedad y el compromiso, los cuales se empiezan a reflejar desde el primer contacto con el cliente.

#### **5.5. Comunicación**

En virtud de la naturaleza del servicio de aceleración, se considera necesario el empleo de los recursos de promoción y comunicación relacionados en la Figura 35.



Figura 35. Elementos de promoción y comunicación

Fuente: elaboración propia a partir de Selman (2017)

Inicialmente se plantea el diseño y la publicación de una página web con un contenido que brinde información suficiente al respecto de la característica de la oferta y los puntos de contacto, incorporando los valores corporativos en la estrategia de comunicación del nuevo portal de internet y haciendo especial énfasis en el enfoque de intervención en proyectos orientados a la logística y el almacenaje. Posteriormente, será necesario posicionar dicha herramienta en los primeros resultados del motor de búsqueda de Google, con el fin de convertir a la nueva aceleradora como una de las primeras alternativas entre los interesados del servicio de aceleración de empresas.

Como complemento, se deberá recurrir a la contratación de los servicios de Google Ads para la promoción de los servicios de aceleración, de tal manera que la publicidad sea dirigida al público relacionado con los intereses de negocios, crecimiento empresarial, aceleración empresarial, innovación, consultoría, emprendimiento y otros temas relacionados. Por último, dentro de los mecanismos de comunicación directa se emplearán el contacto telefónico y el emailing a los directivos estratégicos de las organizaciones clientes, a partir de las bases de datos empresariales registradas en las cámaras de comercio de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta.

#### **5.5.1. Campaña de introducción**

Con el fin de dar a conocer la empresa, la competencia de sus especialistas, la metodología cercana de trabajo y la seriedad y confianza como pilares del servicio ofertado, se propone la realización de formaciones empresariales con precios especiales para afiliados a la Cámara de Comercio de Barranquilla y Acopi, dirigidos

a gerentes y altos directivos, en alianza con estas entidades para el fortalecimiento de gestión de sus miembros. Para esto, se abordarán temas como optimización de procesos, actualidades tecnológicas del sector logístico y gestión financiera de las pymes, con alcances generalizados de profundización intermedia, de tal manera que se cree una dinámica de intercambio de ideas entre los asistentes a cada actividad, que incentive la identificación de alternativas que promuevan el crecimiento del sector y se genere una lectura positiva sobre los servicios de aceleración.

### **5.5.2. Estrategia digital**

Como se observa en líneas anteriores, las herramientas planeadas para la comunicación de los elementos de promoción son fundamentalmente digitales, por lo cual resulta necesario establecer los objetivos principales de las campañas proyectadas y sus parámetros de medición que sirvan para evaluar su eficacia. De este modo, se proponen los objetivos y las estrategias relacionadas a continuación:

- *Promoción de los servicios*
  - Creación de página web
  - Alta frecuencia en las publicaciones en redes sociales
  - Tiempos de respuesta mínimos
- *Posicionar la marca en el mercado objetivo*
  - Transmisión de características de marca
  - Generación de contenidos de alta recordación
  - Reconocimiento de la satisfacción del cliente

En relación con lo expuesto se proponen las metas y mediciones de la Tabla 13.

Tabla 13. Estrategia digital

Objetivo	Objetivo específico	Indicador	Plazo	Meta	Fuentes
<b>Promoción de los servicios</b>	Creación de página web	Publicación de página web	3 meses	100%	Internet
	Incrementar el número de visitantes al sitio web	% de clientes que visitan la página web	1 año	40 visitas /mes	Registro de tráfico en la página web
			3 años	80 visitas /mes	
			5 años	120 visitas /mes	
		% de clientes que llegan por buscadores web	1 año	10 visitas /mes	Trazabilidad de búsquedas en los buscadores de Google.
			3 años	20 visitas /mes	
			5 años	30 visitas /mes	
		% de clientes que llegan por e-mailing	1 año	10 visitas /mes	Encuestas de satisfacción del cliente
			3 años	20 visitas /mes	
			5 años	30 visitas /mes	
		% de clientes que llegan por contacto telefónico	1 año	10 visitas /mes	Encuestas de satisfacción del cliente
			3 años	20 visitas /mes	

Objetivo	Objetivo específico	Indicador	Plazo	Meta	Fuentes
			5 años	30 visitas /mes	
	Incrementar el número de contactos en redes sociales	% de clientes de que se contactan por Instagram, Facebook y Twitter	1 año 3 años 5 años	10 visitas /mes 20 visitas /mes 30 visitas /mes	Registros de contactos por las redes sociales
<b>Posicionar la marca en el mercado objetivo</b>	Lograr el reconocimiento de marca	RAC: Acción de compra / Notoriedad espontánea	1 año 3 años 5 años	0,1 0,3 0,5	Encuestas de mercado
	Lograr la recomendación a clientes potenciales o el retorno de clientes antiguos	RDM: Recomendación espontánea /Notoriedad espontanea	1 año 3 años 5 años	0,1 0,3 0,5	Encuestas de mercado

Fuente: elaboración propia

### 5.5.3. Alianzas comerciales

Adicional a lo anterior, resulta conveniente aprovechar las afiliaciones que poseen agremiaciones empresariales como las cámaras de comercio, la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), la Asociación Nacional de Comercio Exterior (ANALDEX), la Federación Colombiana de Agentes Logísticos en Comercio Internacional (FITAC) o las alcaldías municipales y gobernaciones departamentales

de las regiones consideradas en el plan de negocio propuesto. Para esto, se establecen los siguientes parámetros estratégicos para dichas alianzas comerciales:

- Desarrollo de cursos de actualización, no mayores a 40 horas, sobre gestión empresarial, innovación, liderazgo, logística y actualización tecnológica. Estos se realizarán a bajos costos para ser promocionados por la agencia sectorial.

Es así que, con lo anterior se busca lograr difundir la entrada de la nueva empresa en el grupo de clientes objetivo, bajo la creación de una percepción positiva, innovadora, confiable, respetuosa y de alto dominio de los temas de mejoramiento que sirven de impacto para los procesos de intervención.

#### **5.6. Precios**

Con el fin de determinar el precio de venta del producto relacionado con la aceleración de empresas es necesario conocer ofertas de las empresas que desarrollan servicios similares, de tal manera que sea posible obtener valores orientativos para la fijación de precios en el mercado de la nueva propuesta de negocios. Es así que, para lo anterior se recurrió a la información resultante de la aplicación de una encuesta de cotización en dos de las empresas de aceleración reconocidas en la ciudad de Barranquilla, y en tres de la ciudad de Bogotá. Al respecto, vale la pena resaltar que dicho trabajo investigativo tiene como limitantes las restricciones de información planteadas por los competidores que comparten el mismo mercado. En razón de lo expuesto, los principales hallazgos se detallan en la Tabla 14.

Tabla 14. Cotización de precios de servicios de aceleración

<b>Ítem</b>	<b>Entidad</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Valor por mes</b>	<b>Valor por proceso</b>
1	Macondolab	Barranquilla	\$3.500.000	\$10.000.000
2	Monokuko	Barranquilla	\$4.500.000	\$10.000.000
3	MassChallenge	Bogotá	\$5.500.000	\$12.500.000
4	Connectbogotá	Bogotá	\$7.500.000	\$15.000.000
5	Magma Partners	Bogotá	\$10.000.000	\$18.500.000

Fuente: elaboración propia

En relación con lo expuesto, es necesario otorgar mayor valor a las empresas Macondolab y Monokuko en la medida en que estas son ampliamente reconocidas en la ciudad de Barranquilla, por lo que cuentan con una participación activa muy importante en este mercado. Por otra parte, vale la pena recordar que estas empresas se enfocan en los servicios de incubación/aceleración, adicionando el complemento de actividades de formación, desarrollo tecnológico e innovación. Adicionalmente, se indagó sobre la información de tres aceleradoras que operan en la ciudad de Bogotá, dos de ellas son de carácter internacional con operación en Colombia y la tercera corresponde a una aceleradora que trabaja con el distrito capital, con aliados internacionales, para el desarrollo de esta región.

De otro lado, de acuerdo con la información recibida y teniendo en cuenta que los programas de aceleración se desarrollan en cortos periodos de tiempo, la cotización de los competidores es realizada sobre la base de un periodo mensual, estimando un costo por la duración total del proyecto. En todos los casos, se hace claridad sobre la naturaleza estimada de los costos, por lo que estos pueden ser ajustados en la etapa posterior al diagnóstico.

Con base en lo anterior, se plantea la oferta de los servicios de aceleración y de apoyo al emprendimiento con un precio de introducción de \$4.000.000/mes cada servicio, ya que, si bien se trata de una empresa nueva, la propuesta se basa en una especialización de servicios logísticos y de almacenaje. Posteriormente, una vez pasado el año de operación se establecerá un precio base de \$4.500.000/mes cada servicio, sujeto a modificaciones de acuerdo a los detalles del diagnóstico de entrada. En consecuencia, los servicios de formación empresarial, no incluidos en los proyectos de aceleración, serán ofrecidos a un valor de \$120.000/hora, precio que se iguala con los costos de capacitación ofrecidos por la Cámara de Comercio de Barranquilla.

#### **5.7. Presupuesto de mercadeo y ventas**

Tomando en cuenta los resultados obtenidos de segmentación del mercado se procedió a calcular los estimativos necesarios para las proyecciones operacionales y económicas; de esta manera, se estima alcanzar al 30 % de los clientes en el primer año, el 40 % en el segundo año, el 40 % en el tercer año, el 50 % en el cuarto año, y el 50 % en el quinto año; lo que puede observarse mejor en la Tabla 15.

Tabla 15. Cotización de precios de servicios de aceleración

<b>Concepto</b>	<b>Mercado</b>	<b>1 año</b>	<b>2 año</b>	<b>3 año</b>	<b>4 año</b>	<b>5 año</b>
	<b>Objetivo</b>					
Proyección de alcance de mercado		30 %	40 %	40 %	50 %	50 %
Cantidad de clientes proyectados	192	58	77	77	96	96

Fuente: elaboración propia

Lo anterior, teniendo en cuenta la capacidad operativa del equipo de consultoría, la cual irá aumentando en proporción a la participación de mercado alcanzado, estimando un rango de horas para cada proyecto entre 200 y 250 horas en total. Adicionalmente, se debe tener en cuenta que durante el primer y segundo año se deberá enfatizar en las labores comerciales y de formación, con el fin de dar a conocer los nuevos servicios y valorizar la satisfacción de los clientes, a través de nuevas contrataciones con las mismas empresas o por recomendaciones con otras organizaciones.

Por otra parte, los procesos de formación se consideran, además de una actividad misional, como de carácter complementario a las de consultoría, de tal manera que con estas se pueda dar a conocer los servicios de aceleración y las cualidades del mismo. De este modo, se espera que las sesiones contratadas por los clientes sean desarrolladas por el mismo grupo responsable de las consultorías y gerencia operativa, destinando 2 horas diarias en 10 días laborales del mes, desarrolladas por cada uno de los miembros de los equipos de consultoría. En relación con esto, el presupuesto necesario para el logro de los objetivos trazados se define lo establecido en la Tabla 16.

Tabla 16. Presupuesto de mercadeo

<b>Elementos publicitarios</b>	<b>Costo</b>	<b>Frecuencia</b>
Página Web	3.000.000	Único
Google Ads	60.000	Mensual
Facebook/Instagram/LinkedIn	120.000	Mensual
E-mailing	120.000	Mensual

Fuente: elaboración propia

Al respecto de lo anterior, resulta importante resaltar que la gran mayoría de servicios en redes sociales o medios web ofrecen gratuidad, por lo cual la empresa tiene la posibilidad de crecer o ir introduciendo estrategias de forma orgánica y escalable sin requerir una alta inversión; en este sentido, los valores estimados se definen con el propósito de lograr un mayor impacto, la expansión deseada y contribuir con dicho crecimiento escalable.

Tomando en consideración, las diversas alternativas que cada red social ofrece, será posible no solo expandir el posicionamiento de la marca, además, se podrán construir redes de aliados o vinculados, lo que permitirá ahondar en el conocimiento del entorno y así, desarrollar dinámicas ajustadas a cada momento del mercado. Entre los beneficios más contundentes que redes como Facebook, Instagram y LinkedIn ofrece, se podrá realizar un detallado seguimiento de las diferentes estrategias, sin tener que acudir a programas externos, ya que, las potentes herramientas estadísticas de cada red, facilitan hoy que se pueda monitorear el crecimiento de cada marca, iniciativa o emprendimiento.

Por último, en lo referente a las estrategias de mercadeo, se toma en cuenta que, con el fin de incentivar la promoción de los servicios y los buenos resultados, se proyecta la generación de una comisión por ventas correspondiente al 2 %, otorgada al Gerente Comercial y Operativo como responsable principal de la gestión comercial; y, adicionalmente, una comisión por satisfacción del cliente equivalente al 1 % de las ventas, otorgada al Consultor Senior, como responsable principal de los proyectos asignados.

## **6. Diseño Técnico y Operativo**

### **6.1. Descripción técnica de la propuesta**

A partir de la propuesta base del plan de negocios, concluido en los apartados previos, se considera entonces que la oferta incluye:

- Grupo de profesionales interdisciplinarios.
- Alianzas con cámaras de comercio y la administración distrital.
- Desarrollo de programas de formación acelerado en competencias para el personal de la empresa, con temáticas específicas y cortos tiempos de duración.
- Desarrollo de propuestas para la mejora de la eficiencia, la productividad y la rentabilidad organizacional.
- Integración en la red empresarial del sector para la construcción de experiencias y la complementariedad de los servicios.
- Gestión de la disponibilidad de ambientes para el desarrollo de herramientas tecnológicas de innovación.
- Acompañamiento de empresas jóvenes o en etapas de iniciación, jurídicamente constituidas, con vocación innovadora, proyección global y escalable.
- Enfoque en la industria de almacenamiento para el fortalecimiento del sector logístico.

## 6.2. Procesos clave

De acuerdo con el propósito misional de la organización se han establecido procesos clave que resultan fundamentales para garantizar el logro de los objetivos propuestos y el buen desempeño empresarial. En este sentido, se presenta el mapa de procesos en la Figura 36.



Figura 36. Mapa de procesos

Fuente: elaboración propia

A partir de lo anterior, es posible determinar que los procesos clave reúnen estratégicos, misionales y de apoyo, requiriéndose en ellos la mayor eficacia y calidad para la optimización de los resultados. En relación con esto es posible determinar la ruta crítica del modelo de servicio mostrado en la Figura 37.

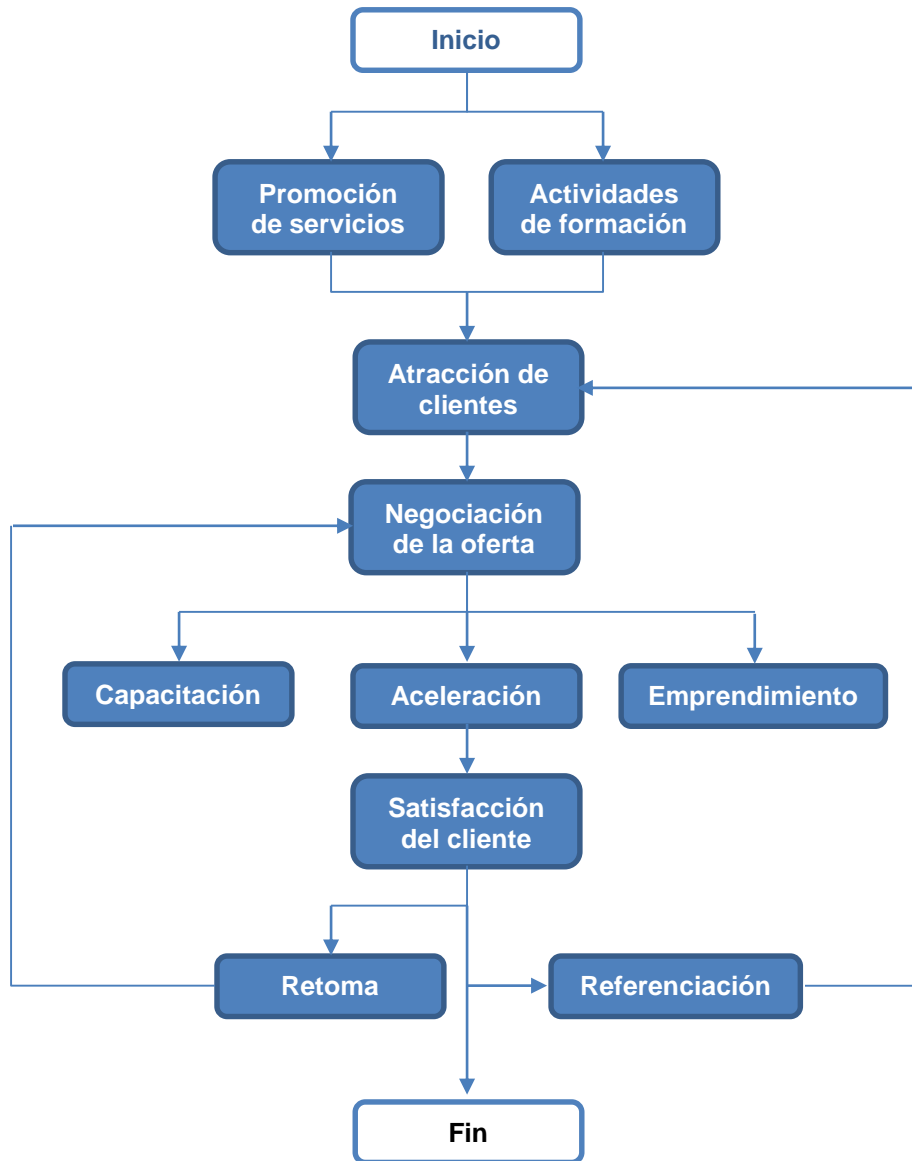


Figura 37. Ruta crítica

Fuente: elaboración propia

De esta manera, los procesos incluidos en la ruta crítica representan aquellos que generan mayor valor a la nueva organización, de modo que estos deben gestionarse para aumentar su productividad, además de proponer para ellos

objetivos estratégicos claves que contribuyan a la generación de un flujo de clientes deseado.

### 6.3. Recursos clave

Debido a la itinerancia de los servicios y la flexibilidad en los proyectos programados se estima la contratación de espacios de coworking para el ejercicio de los procesos de la organización, contratando la posibilidad de ocupar salas de reuniones, servicios de comunicación telefónica e internet, espacios de almacenamiento en la nube y servicios de atención a llamadas.

### 6.4. Presupuesto de inversión y gastos de operación

Con base en lo establecido, se proyecta la inversión de los gastos de operación detallados en la Tabla 17 y los correspondientes a la inversión en la Tabla 18.

Tabla 17. Presupuesto de gastos de operación

<b>Elementos publicitarios</b>	<b>Costo</b>	<b>Frecuencia</b>
Alquiler de oficina privada / 8 personas	3.500.000	Mensual
Sala de reuniones (*)	38.000/hora	32 horas/mes
Espacio para eventos	280.000/2horas	A demanda
Servicio de espacio en la nube	500.000	Mensual
Planes de servicio celular	80.000/unidad	Mensual
Caja menor	500.000	Mensual

(\*) Nota: se estima la reserva del espacio para reuniones ejecutivas semanales de 8 horas.

Fuente: elaboración propia

Tabla 18. Presupuesto de inversión

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>
Portátiles	9	2.500.000
Software ofimático y antivirus	9	200.000
Celulares	9	1.000.000
Adecuación física de oficinas	1	5.000.000

Fuente: elaboración propia, 2020

Al respecto de lo mostrado, vale la pena tener en cuenta que los servicios de coworking proporcionan recursos de infraestructura (salas de reuniones de diferentes capacidades), servicios públicos, mobiliario, servicios de internet, telefonía fija, planta telefónica, seguridad, servicio de recepcionista, manejo de correspondencia, equipos de proyección e impresoras, entre otros. Asimismo, en cuanto al presupuesto de inversión además de la compra de equipos de oficina, también es necesario destinar un recurso financiero para ajustar los espacios de alquiler de acuerdo con la distribución requerida para el flujo de trabajo. Adicionalmente, en cuanto a lo concerniente al software, esto consiste en descarga de office de descarga única y antivirus gratuito de los disponibles en el mercado. Acerca de las herramientas para la realización de reuniones virtuales se emplearán las ofertadas por Google.

## 7. Diseño Organizacional y Formal Legal

### 7.1. Modelo organizacional

Para desarrollar los propósitos estratégicos propuestos se considera la instauración de un modelo organizacional que logre proporcionar los recursos humanos necesarios priorizando la calidad del personal (ver Figura 38).

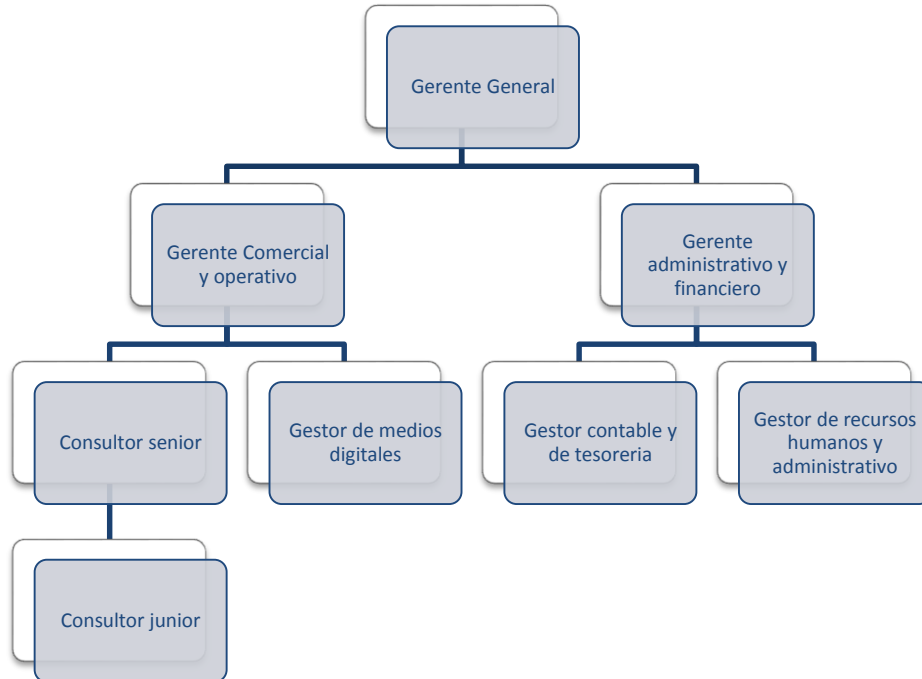


Figura 38. Modelo organizacional

Fuente: elaboración propia

Seguidamente, se detallan la descripción de cada uno de los cargos y las responsabilidades asociadas:

- Gerente General: responsable de la planeación estratégica de la organización y la puesta en marcha de los planes de acción y programas

definidos. Es el líder principal del equipo de trabajo y genera como resultado los lineamientos y los parámetros que sirven de guía para el desarrollo empresarial. Además, apoya la gestión comercial, operativa y financiera de la organización.

- Gerente comercial y operativo: responsable de la presentación de propuestas, cierre de negocios, gestión de las alianzas comerciales, coordinación de consultores senior, aprobación de los programas de aceleración y de contenidos de medios digitales; además del apoyo a las actividades de consultoría y formación.
  - Consultor senior: líder de los procesos de intervención, quien tendrá a su cargo (según la dimensión del proyecto) consultores junior. Deberá diseñar los programas de aceleración y coordinar con el cliente los asistentes, medios y planes de mejoramiento; además de ejecutar actividades de formación.
  - Consultor junior: responsable de la ejecución de los planes de mejoramiento, atención de peticiones, quejas y reclamos y ejecución de actividades formativas.
    - Gestor de medios digitales: responsable de la generación de contenidos, actualización de medios, actualización de página web, gestión de información digital de la compañía, protocolos de seguridad informática, accesos a usuarios, atención de contactos, y otros apoyos a la gestión comercial.

- Gerente administrativo y financiero: responsable de los planes financieros, administrativos, cumplimiento de los requisitos legales, obligaciones tributarias, gestión de recursos, aseguramiento del buen funcionamiento de la infraestructura, aprobación de egresos y gestión bancaria.
  - Gestor contable y de tesorería: responsable de la información contable, manejo de tesorería y caja menor.
  - Gestor de recursos humanos y administrativo: responsable del proceso de búsqueda, selección, contratación y desvinculación del personal; cumplimiento de requisitos legales de seguridad social, del Código Sustantivo del Trabajo (CST) y programas de capacitación y bienestar. Además, responsable del apoyo para la gestión de procesos administrativos de la empresa.

## 7.2. Referenciación salarial

De acuerdo con los portales web de reclutamiento de personal, activos en Colombia, se estiman los salarios mensuales del recurso humano contemplado en relación a lo detallado en la Tabla 19.

Tabla 19. Salarios del personal

<b>Cargo</b>	<b>Salario mensual</b>
Gerente General	\$ 4.000.000
Gerente Comercial y Operativo	\$ 3.000.000 + comisiones por ventas
Gerente administrativo y Financiero	\$ 2.000.000

Consultor Senior	\$ 2.000.000 + comisiones por satisfacción del cliente
Consultor Junior	\$1.500.000
Gestor Contable y de Tesorería	\$1.500.000
Gestor de Recursos Humanos y Administrativo	\$1.000.000
Gestor de medios digitales	\$1.000.000

Fuente: elaboración propia

### 7.3. Tipo de sociedad

Luego de realizar un análisis de los tipos de sociedades contempladas por el Código de Comercio de Colombia (Decreto 410 de 1971), se estipula la creación de una empresa como Sociedad de Acciones Simplificadas (S.A.S.), en tanto se define el cumplimiento de los siguientes parámetros:

- Registro de constitución por escritura pública ante notaria o documento privado, en cumplimiento con lo establecido por la Ley 1014 de 2006.
- Requerimiento de mínimo un accionista sin límite máximo.
- Acciones negociadas libremente con posibilidad de restringirlas hasta por 10 años; incluyendo el capital autorizado, suscrito y pagado.
- Responsabilidad de los accionistas ante perjuicios causados hasta el monto de sus aportes.
- Revisor fiscal opcional hasta el alcance de 5.000 smmlv (Salarios mínimos mensuales legales vigentes) en activos brutos o de 3.000 smmlv en ingresos, cuando se convierte en obligatorio.
- Aplican beneficios tributarios por la constitución de este tipo de sociedad como apoyo gubernamental al apoyo de empresas jóvenes.

#### 7.4. Presupuesto de gastos de nómina

Estos se relacionan con los gastos de sostenimiento de la nómina para lo cual se estima lo establecido en la Tabla 20.

Tabla 20. Nómina mensual

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Salario</b>	<b>Total</b>
		<b>mensual (*)</b>	
Gerente General	1	\$ 5.600.000	\$ 5.600.000
Gerente Comercial y Operativo	1	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000
Gerente administrativo y Financiero	1	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000
Consultor Senior (**)	1	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000
Consultor Junior (**)	2	\$ 2.100.000	\$ 4.200.000
Gestor Contable y de Tesorería	1	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000
Gestor de Recursos Humanos y Administrativo	1	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
Gestor de medios digitales	2	\$ 1.400.000	\$ 2.800.000

(\*) Se adiciona un factor prestacional de 1,40

(\*\*) Durante el primer año se contempla la cantidad propuesta, posteriormente y de acuerdo con el volumen de proyectos se debe multiplicar la cantidad de empleados

Fuente: elaboración propia

Al respecto de lo anterior, es necesario tener en cuenta que los salarios de Gerente Comercial y Operativo y del Consultor Senior se ven impactados por las comisiones por ventas y por satisfacción del cliente, respectivamente; las cuales fueron detalladas en el apartado correspondiente del plan de mercadeo. Igualmente,

en virtud de la capacidad laboral, se estima el siguiente cuerpo de consultores, discriminados por año, detallados en la Tabla 21.

Tabla 21. Estimación de grupos de consultores

<b>Año</b>	<b>Acción</b>	<b>Grupo de consultores</b>
<b>1</b>		2 grupos de consultoría. En total: 2 consultores senior y 4 consultores junior
<b>2</b>	Se adiciona un consultor junior a cada grupo	2 grupos de consultoría. En total: 2 consultores senior y 6 consultores junior.
<b>3</b>		2 grupos de consultoría. En total: 2 consultores senior y 6 consultores junior.
<b>4</b>	Se adiciona un grupo de consultoría	3 grupos de consultoría. En total: 3 consultores senior y 9 consultores junior.
<b>5</b>		3 grupos de consultoría. En total: 3 consultores senior y 9 consultores junior.

Fuente: elaboración propia

## 8. Análisis de viabilidad financiera

Con el fin de verificar la viabilidad financiera del modelo de negocio resultante en este documento, se realiza una estimación de flujo de caja libre, el VPN y la TIR. En este sentido, inicialmente se abordará la proyección de los ingresos detallados en la Tabla 22, en el cual se toma como base una población de empresas como mercado objetivo de 192 organizaciones, con base en ello se desarrollan las siguientes estimaciones.

Tabla 22. Proyección de ingresos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor proyecto de aceleración o emprendimiento	\$ 4.000.000	\$ 4.500.000	\$ 4.860.000	\$ 5.248.800	\$ 5.668.704
Valor por hora de formación	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 129.600	\$ 139.968	\$ 151.165
Proyección de alcance de mercado	30%	40%	40%	50%	50%
Cantidad de clientes proyectados	58	77	77	96	96
Ingresos por proyectos de aceleración y emprendimiento	\$ 230.400.000	\$ 345.600.000	\$ 373.248.000	\$ 503.884.800	\$ 544.195.584
Ingresos por servicios de formación	\$ 172.800.000	\$ 230.400.000	\$ 248.832.000	\$ 403.107.840	\$ 435.356.467
<b>Ingresos totales</b>	<b>\$ 403.200.000</b>	<b>\$ 576.000.000</b>	<b>\$ 622.080.000</b>	<b>\$ 906.992.640</b>	<b>\$ 979.552.051</b>

Fuente: elaboración propia

A partir de lo presentado se desarrolla el flujo de caja proyectado, detallado en la Tabla 22. Para esto, es necesario tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Los precios base para el cálculo de los ingresos se incrementan en un 8 % a partir del tercer año.
- Los activos fijos se componen de la adquisición de 9 portátiles, 9 celulares y los recursos necesarios para la adecuación física; la cual, se recupera al final del año 5.
- Los gastos operativos resultan de sumar los costos de alquiler de oficinas, salas de reuniones, servicios en la nube, planes celulares y reservas de caja menor; los cuales se incrementan en un 5 % a partir del segundo año en razón de la inflación.
- Los gastos de nómina se aumentan en un 5 % a partir del segundo año en razón al incremento anual.
- En el primer año la operación inicia con dos grupos de consultoría, compuestos por 1 consultor senior y 2 consultores junior cada uno. Para los siguientes años se estima:
  - En el segundo año se adiciona un consultor junior para cada uno de los dos grupos de consultoría iniciales.
  - En el cuarto año se adiciona un grupo de consultoría adicional, quedando en total 3 grupos, compuestos de 1 consultor senior y 3 consultores junior.
- Se considera un 2 % por comisión de ventas y un 1 % por satisfacción del cliente.

- La inversión necesaria para iniciar la operación es amortizada en los 5 años proyectados.
- Se considera el requerimiento de un capital de trabajo equivalente a la nómina y los gastos generales de los tres primeros meses de operación, el cual se recupera al final del quinto periodo.
- No se considera valor de recuperación en el quinto año por los activos (portátiles y celulares) al ser equipos que presentan rápida obsolescencia por tecnología y tampoco se estima la recuperación por las adecuaciones físicas realizadas en el inicio.
- Se considera un 34 % por impuestos.

Tabla 23. Flujo de caja libre

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos totales</b>		\$ 403.200.000	\$ 576.000.000	\$ 622.080.000	\$ 906.992.640	\$ 979.552.051
Activos fijos		-\$ 8.260.000	-\$ 8.260.000	-\$ 8.260.000	-\$ 8.260.000	-\$ 8.260.000
Gastos operativos		-\$ 77.232.000	-\$ 81.093.600	-\$ 85.148.280	-\$ 89.405.694	-\$ 93.875.979
Gastos de nómina		-\$ 394.800.000	-\$ 467.460.000	-\$ 490.833.000	-\$ 641.787.300	-\$ 673.876.665
Gastos de mercadeo		-\$ 3.600.000	-\$ 3.780.000	-\$ 3.969.000	-\$ 4.167.450	-\$ 4.375.823
Comisiones de venta		-\$ 8.064.000	-\$ 11.520.000	-\$ 12.441.600	-\$ 18.139.853	-\$ 19.591.041
Comisiones por satisfacción del cliente		-\$ 4.032.000	-\$ 5.760.000	-\$ 6.220.800	-\$ 9.069.926	-\$ 9.795.521
<b>Utilidad bruta</b>	\$ -	-\$ 92.788.000	-\$ 1.873.600	\$ 15.207.320	\$ 136.162.417	\$ 169.777.023
Gastos financieros		-\$ 921.600	-\$ 1.382.400	-\$ 1.492.992	-\$ 2.015.539	-\$ 2.176.782
<b>Utilidad operacional</b>	\$ -	-\$ 93.709.600	-\$ 3.256.000	\$ 13.714.328	\$ 134.146.878	\$ 167.600.241
Impuestos				-\$ 4.662.872	-\$ 45.609.938	-\$ 56.984.082
<b>Utilidad Neta</b>	\$ -	-\$ 93.709.600	-\$ 3.256.000	\$ 9.051.456	\$ 88.536.939	\$ 110.616.159
Devolución de depreciación y amortización		\$ 8.260.000	\$ 8.260.000	\$ 8.260.000	\$ 8.260.000	\$ 8.260.000
Inversión en activos	\$ 41.300.000					
Inversión en capital de trabajo	\$ 122.162.400					
Valor residual contable	\$ -					
Recuperación capital de trabajo						\$ 122.162.400
<b>Flujo de Caja</b>	-\$ 163.462.400	-\$ 85.449.600	\$ 5.004.000	\$ 17.311.456	\$ 96.796.939	\$ 241.038.559

Fuente: elaboración propia

Para el análisis de sensibilidad resulta necesario determinar la tasa de descuento, para lo cual se deben identificar las variaciones de la DTF, útil para la definición de la Tasa Libre de Riesgo (Tf), la cual se ubica en un promedio de 4,49 %. Para ello, se toma en consideración lo mostrado en la Figura 39.

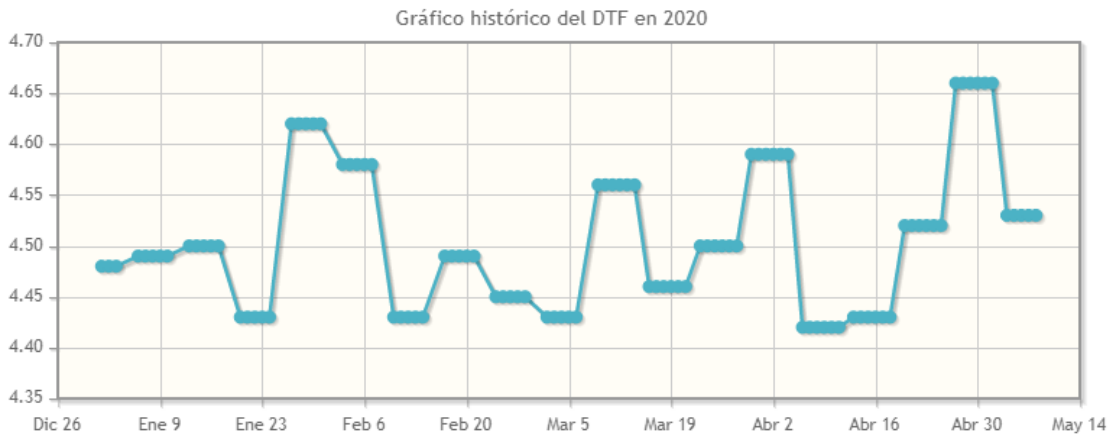


Figura 39. DTF histórica

Fuente: DÓLAR WEB (2020)

Por otra parte, el indicador Beta para el sector servicios se toma de las cifras para Estados Unidos, del sector *Business & Consumer Services*, en lo correspondiente al Beta desapalancado, establecido en 0,79 (DAMODARAN ONLINE, 2020) y, por último, la rentabilidad asociada por multiservicios para este tipo de empresas es de 8,75 % (Superintendencia de Sociedades, 2019), lo cual permite calcular el siguiente modelo de costo de capital, para concluir en una la tasa de descuento en 7,86 % (Tabla 24), cabe resaltar que esta tasa de oportunidad es asumida como Weighted Average Cost of Capital (WACC) debido a la ausencia de financiamiento.

Tabla 24. Cálculo del CAPM

<b>Modelo de determinación de costo de capital (CAPM)</b>	
CAPM = $T_f + [\beta * (T_m - T_f)]$	7,86 %
T <sub>f</sub> (Tasa libre de riesgo)	4,49 %
T <sub>m</sub> (Tasa del Mercado)	8,75 %
β (Coeficiente de Riesgo - Beta)	0,75

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, es necesario tener en cuenta que la inversión inicial para la puesta en funcionamiento se estima sea cubierta por los socios. De esta manera, con base en lo anterior, se calcula el VPN de acuerdo con lo mostrado en la Tabla 25.

Tabla 25. Cálculo del FNE y VPN

<b>Periodo</b>	<b>FNE</b>	<b>(1+i)<sup>n</sup></b>	<b>FNE/(1+i)<sup>n</sup></b>
<b>0</b>	-\$ 163.462.400	1	-\$ 163.462.400
<b>1</b>	-\$ 85.449.600	1,08	-\$ 79.226.075
<b>2</b>	\$ 5.004.000	1,16	\$ 4.301.635
<b>3</b>	\$ 17.311.456	1,25	\$ 13.797.739
<b>4</b>	\$ 96.796.939	1,35	\$ 71.530.959
<b>5</b>	\$ 241.038.559	1,46	\$ 165.149.420
<b>VPN</b>			<b>\$ 12.091.278</b>

Fuente: elaboración propia

Los resultados anteriores, muestran que la inversión realizada y la operación proyectada arrojan un VPN de \$ 12.091.278, lo cual se considera favorable para el

negocio. Adicionalmente, el cálculo de la TIR arroja un resultado de 9,10 %, que, comparado con la tasa de descuento, estima que la decisión de inversión es favorable. Además, al compararla con la tasa de rentabilidad de los sectores de consultoría visto en la Figura 26 de este documento, que enmarca los márgenes de consultoría en un rango entre el 8,80% al 20,4%, para el 2014, es posible determinar que ésta sería de carácter igualmente positivo.

De otro lado, con el fin de determinar la sensibilidad a las variaciones del proyecto planteado se procede a realizar un análisis de éste en dos escenarios negativos en los cuales, durante el primer año, no se alcance la totalidad de la meta proyectada para la captación de empresas; de tal manera que en el planteamiento inicial se contemple una disminución del 5 % de empresas en el año uno (Ver Tabla 26) y, así, en el segundo escenario se analice una disminución del 10 % (Ver Tabla 27). Asimismo, se analiza lo que pudiera pasar frente a escenarios positivos; en tanto, en el tercer escenario se contempla un aumento de clientes captados del 5 % en el primer año (Ver Tabla 28); y del 10 % en el escenario cuatro (Ver Tabla 29).

Tabla 26. Flujo de caja proyectado con una disminución del 5 % en la captación de clientes del primer año.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos totales</b>		\$ 364.800.000	\$ 576.000.000	\$ 622.080.000	\$ 906.992.640	\$ 979.552.051
Activos fijos		-\$ 8.260.000	-\$ 8.260.000	-\$ 8.260.000	-\$ 8.260.000	-\$ 8.260.000
Gastos operativos		-\$ 77.232.000	-\$ 81.093.600	-\$ 85.148.280	-\$ 89.405.694	-\$ 93.875.979
Gastos de nómina		-\$ 394.800.000	-\$ 467.460.000	-\$ 490.833.000	-\$ 641.787.300	-\$ 673.876.665
Gastos de mercadeo		-\$ 3.600.000	-\$ 3.780.000	-\$ 3.969.000	-\$ 4.167.450	-\$ 4.375.823
Comisiones de venta		-\$ 7.296.000	-\$ 11.520.000	-\$ 12.441.600	-\$ 18.139.853	-\$ 19.591.041
Comisiones por satisfacción del cliente		-\$ 3.648.000	-\$ 5.760.000	-\$ 6.220.800	-\$ 9.069.926	-\$ 9.795.521
<b>Utilidad bruta</b>	\$ -	-\$ 130.036.000	-\$ 1.873.600	\$ 15.207.320	\$ 136.162.417	\$ 169.777.023
Gastos financieros		-\$ 768.000	-\$ 1.382.400	-\$ 1.492.992	-\$ 2.015.539	-\$ 2.176.782
<b>Utilidad operacional</b>	\$ -	-\$ 130.804.000	-\$ 3.256.000	\$ 13.714.328	\$ 134.146.878	\$ 167.600.241
Impuestos				-\$ 4.662.872	-\$ 45.609.938	-\$ 56.984.082
<b>Utilidad Neta</b>	\$ -	-\$ 130.804.000	-\$ 3.256.000	\$ 9.051.456	\$ 88.536.939	\$ 110.616.159
Devolución de depreciación y amortización		\$ 8.260.000	\$ 8.260.000	\$ 8.260.000	\$ 8.260.000	\$ 8.260.000
Inversión en activos	\$ 41.300.000					
Inversión en capital de trabajo	\$ 121.836.000					
Valor residual contable	\$ -					
Recuperación capital de trabajo						\$ 121.836.000
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-\$ 163.136.000</b>	<b>-\$ 122.544.000</b>	<b>\$ 5.004.000</b>	<b>\$ 17.311.456</b>	<b>\$ 96.796.939</b>	<b>\$ 240.712.159</b>
<b>VPN</b>	<b>-\$ 22.198.672</b>					
<b>TIR</b>	<b>5,70 %</b>					

Fuente: elaboración propia

Tabla 27. Flujo de caja proyectado con una disminución del 10 % en la captación de clientes del primer año.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos totales</b>		\$ 326.400.000	\$ 576.000.000	\$ 622.080.000	\$ 906.992.640	\$ 979.552.051
Activos fijos		-\$ 8.260.000	-\$ 8.260.000	-\$ 8.260.000	-\$ 8.260.000	-\$ 8.260.000
Gastos operativos		-\$ 77.232.000	-\$ 81.093.600	-\$ 85.148.280	-\$ 89.405.694	-\$ 93.875.979
Gastos de nómina		-\$ 394.800.000	-\$ 467.460.000	-\$ 490.833.000	-\$ 641.787.300	-\$ 673.876.665
Gastos de mercadeo		-\$ 3.600.000	-\$ 3.780.000	-\$ 3.969.000	-\$ 4.167.450	-\$ 4.375.823
Comisiones de venta		-\$ 6.528.000	-\$ 11.520.000	-\$ 12.441.600	-\$ 18.139.853	-\$ 19.591.041
Comisiones por satisfacción del cliente		-\$ 3.264.000	-\$ 5.760.000	-\$ 6.220.800	-\$ 9.069.926	-\$ 9.795.521
<b>Utilidad bruta</b>	\$ -	-\$ 167.284.000	-\$ 1.873.600	\$ 15.207.320	\$ 136.162.417	\$ 169.777.023
Gastos financieros		-\$ 614.400	-\$ 1.382.400	-\$ 1.492.992	-\$ 2.015.539	-\$ 2.176.782
<b>Utilidad operacional</b>	\$ -	-\$ 167.898.400	-\$ 3.256.000	\$ 13.714.328	\$ 134.146.878	\$ 167.600.241
Impuestos				-\$ 4.662.872	-\$ 45.609.938	-\$ 56.984.082
<b>Utilidad Neta</b>	\$ -	-\$ 167.898.400	-\$ 3.256.000	\$ 9.051.456	\$ 88.536.939	\$ 110.616.159
Devolución de depreciación y amortización		\$ 8.260.000	\$ 8.260.000	\$ 8.260.000	\$ 8.260.000	\$ 8.260.000
Inversión en activos	\$ 41.300.000					
Inversión en capital de trabajo	\$ 121.509.600					
Valor residual contable	\$ -					
Recuperación capital de trabajo						\$ 121.509.600
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-\$ 162.809.600</b>	<b>-\$ 159.638.400</b>	<b>\$ 5.004.000</b>	<b>\$ 17.311.456</b>	<b>\$ 96.796.939</b>	<b>\$ 240.385.759</b>
<b>VPN</b>	<b>-\$ 56.488.622</b>					
<b>TIR</b>	<b>2,69 %</b>					

Fuente: elaboración propia

Tabla 28. Flujo de caja proyectado con un aumento del 5 % en la captación de clientes del primer año.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos totales</b>	\$	<b>441.600.000</b>	\$ <b>576.000.000</b>	\$ <b>622.080.000</b>	\$ <b>906.992.640</b>	\$ <b>979.552.051</b>
Activos fijos	-\$	8.260.000	-\$ 8.260.000	-\$ 8.260.000	-\$ 8.260.000	-\$ 8.260.000
Gastos operativos	-\$	77.232.000	-\$ 81.093.600	-\$ 85.148.280	-\$ 89.405.694	-\$ 93.875.979
Gastos de nómina	-\$	394.800.000	-\$ 467.460.000	-\$ 490.833.000	-\$ 641.787.300	-\$ 673.876.665
Gastos de mercadeo	-\$	3.600.000	-\$ 3.780.000	-\$ 3.969.000	-\$ 4.167.450	-\$ 4.375.823
Comisiones de venta	-\$	8.832.000	-\$ 11.520.000	-\$ 12.441.600	-\$ 18.139.853	-\$ 19.591.041
Comisiones por satisfacción del cliente	-\$	4.416.000	-\$ 5.760.000	-\$ 6.220.800	-\$ 9.069.926	-\$ 9.795.521
<b>Utilidad bruta</b>	\$ -	<b>55.540.000</b>	-\$ <b>1.873.600</b>	\$ <b>15.207.320</b>	\$ <b>136.162.417</b>	\$ <b>169.777.023</b>
Gastos financieros	-\$	1.075.200	-\$ 1.382.400	-\$ 1.492.992	-\$ 2.015.539	-\$ 2.176.782
<b>Utilidad operacional</b>	\$ -	<b>56.615.200</b>	-\$ <b>3.256.000</b>	\$ <b>13.714.328</b>	\$ <b>134.146.878</b>	\$ <b>167.600.241</b>
Impuestos				-\$ 4.662.872	-\$ 45.609.938	-\$ 56.984.082
<b>Utilidad Neta</b>	\$ -	<b>56.615.200</b>	-\$ <b>3.256.000</b>	\$ <b>9.051.456</b>	\$ <b>88.536.939</b>	\$ <b>110.616.159</b>
Devolución de Depreciación y Amortización	\$	8.260.000	\$ 8.260.000	\$ 8.260.000	\$ 8.260.000	\$ 8.260.000
Inversión en Activos	\$	41.300.000				
Inversión en Capital de Trabajo	\$	122.488.800				
Valor residual contable	\$	-				
Recuperación capital de trabajo						\$ 122.488.800
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-\$ 163.788.800</b>	<b>-\$ 48.355.200</b>	\$ <b>5.004.000</b>	\$ <b>17.311.456</b>	\$ <b>96.796.939</b>	\$ <b>241.364.959</b>
<b>VPN</b>	\$ <b>46.381.228</b>					
<b>TIR</b>	<b>12,96 %</b>					

Fuente: elaboración propia

Tabla 29. Flujo de caja proyectado con un aumento del 10 % en la captación de clientes del primer año.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos totales</b>	\$	<b>480.000.000</b>	\$ <b>576.000.000</b>	\$ <b>622.080.000</b>	\$ <b>906.992.640</b>	\$ <b>979.552.051</b>
Activos fijos	-\$	8.260.000	-\$ 8.260.000	-\$ 8.260.000	-\$ 8.260.000	-\$ 8.260.000
Gastos operativos	-\$	77.232.000	-\$ 81.093.600	-\$ 85.148.280	-\$ 89.405.694	-\$ 93.875.979
Gastos de nómina	-\$	394.800.000	-\$ 467.460.000	-\$ 490.833.000	-\$ 641.787.300	-\$ 673.876.665
Gastos de mercadeo	-\$	3.600.000	-\$ 3.780.000	-\$ 3.969.000	-\$ 4.167.450	-\$ 4.375.823
Comisiones de venta	-\$	9.600.000	-\$ 11.520.000	-\$ 12.441.600	-\$ 18.139.853	-\$ 19.591.041
Comisiones por satisfacción del cliente	-\$	4.800.000	-\$ 5.760.000	-\$ 6.220.800	-\$ 9.069.926	-\$ 9.795.521
<b>Utilidad bruta</b>	\$ -	<b>18.292.000</b>	-\$ <b>1.873.600</b>	\$ <b>15.207.320</b>	\$ <b>136.162.417</b>	\$ <b>169.777.023</b>
Gastos financieros	-\$	1.228.800	-\$ 1.382.400	-\$ 1.492.992	-\$ 2.015.539	-\$ 2.176.782
<b>Utilidad operacional</b>	\$ -	<b>19.520.800</b>	-\$ <b>3.256.000</b>	\$ <b>13.714.328</b>	\$ <b>134.146.878</b>	\$ <b>167.600.241</b>
Impuestos				-\$ 4.662.872	-\$ 45.609.938	-\$ 56.984.082
<b>Utilidad Neta</b>	\$ -	<b>19.520.800</b>	-\$ <b>3.256.000</b>	\$ <b>9.051.456</b>	\$ <b>88.536.939</b>	\$ <b>110.616.159</b>
Devolución de depreciación y amortización	\$	8.260.000	\$ 8.260.000	\$ 8.260.000	\$ 8.260.000	\$ 8.260.000
Inversión en activos	\$	41.300.000				
Inversión en capital de trabajo	\$	122.815.200				
Valor residual contable	\$	-				
Recuperación capital de trabajo						\$ 122.815.200
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-\$ 164.115.200</b>	<b>11.260.800</b>	\$ <b>5.004.000</b>	\$ <b>17.311.456</b>	\$ <b>96.796.939</b>	\$ <b>241.691.359</b>
<b>VPN</b>	\$ <b>80.671.179</b>					
<b>TIR</b>	<b>17,39 %</b>					

Fuente: elaboración propia

Una vez obtenidos las variaciones en el flujo de caja se realiza la comparación de los indicadores analizados, tal como se muestra en la Tabla 30.

Tabla 30. Comparación de indicadores obtenidos de los diferentes indicadores

<b>Flujo de caja</b>	<b>VPN</b>	<b>TIR</b>
Proyectado original	\$ 12.091.278	9,10 %
Negativo – Reducción del 5 %	-\$ 22.198.672	5,70 %
Negativo – Reducción del 10 %	-\$ 56.488.622	2,69 %
Positivo – Aumento del 5 %	\$ 46.381.228	12,96 %
Positivo – Aumento del 10 %	\$ 80.671.179	17,39 %

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los hallazgos calculados es posible determinar que existe una necesidad imperativa de cumplir con los porcentajes de captación proyectados, en tanto, la rentabilidad del negocio depende estrictamente de este factor. De esta manera, con bases a los hallazgos obtenidos del análisis de sensibilidad y retomando los márgenes históricos de los servicios de consultoría en Colombia, relacionados en la Figura 26, es posible establecer que éstos se relacionan directamente con el rango de 8,80 % al 20,4 %, identificado para el 2014. Asimismo, vale la pena destacar que un aumento de este porcentaje incrementaría en gran medida los resultados de rentabilidad; por lo que los mayores esfuerzos en la comercialización y concreción de los negocios se verían altamente redituados.

Por último, cabe resaltar que los pronósticos realizados para la proyección de ingresos se consideran moderados, en la medida en que el gremio del sector logístico es bastante concentrado, de tal manera que la satisfacción positiva de los

clientes iniciales puede llevar fácilmente a la firma de nuevos contratos que propulsen al sector hacia cifras realmente positivas. Así también, es importante considerar que la logística es una industria que nunca para, siendo un ejemplo de ello el impacto por la pandemia del COVID-19, que, aunque ralentizó algunos procesos comerciales, éstos no se suspendieron totalmente; abriendo un panorama de positivismo ante el desarrollo de nuevos negocios en este grupo empresarial.

Finalmente, vale la pena resaltar que, en razón a la transversalidad de los servicios logísticos influyentes en todos los sectores de productividad, un proceso de intervención para la optimización de la oferta impactaría positivamente la economía del país, reduciendo los costos de operación de la industria, contribuyendo a un aumento de competitividad y, por consiguiente, la expansión o apertura de nuevos mercados, la creación de nuevos empleos, la mejora de remuneración a sus plantas de personal o la promoción de la investigación y desarrollo que aporte al crecimiento del desarrollo nacional.

## 9. Conclusiones

El proceso de análisis de un plan de negocio debe constituirse de forma sólida desde el principio, de esta manera será posible asegurar una toma de decisiones acertada para una inversión de recursos favorable. En este caso el plan de negocios se estableció sobre la identificación de una necesidad de desarrollo de la competitividad del sector logístico de los tres departamentos que conforman la Región Caribe Central de Colombia, como lo son Atlántico, Bolívar y Magdalena.

En consecuencia, para lo anterior se tuvo en cuenta la caracterización de la industria de la región y su composición del PIB, para entrar a profundizar en la industria de los servicios logísticos de Colombia y la región. Los resultados arrojan una deficiencia importante sobre todo en el uso de los recursos tecnológicos y la optimización de los procesos, que se traduce en elevados costos logísticos que disminuyen los niveles de competitividad de la región. En relación con esto, resulta relevante destacar que el costo logístico de las empresas colombianas ocupa un renglón muy importante en sus economías, de tal manera que entre menor sea la organización, mayor es su impacto, representando en promedio por el 24,1 % en microempresas y el 10,8% en las de gran tamaño.

De otra parte, vale la pena resaltar los hallazgos sobre la alta mortalidad empresarial en Colombia, que para el 2017, mostró una tasa de supervivencia del 34,4 % para las microempresas lo que se encuentra significativamente inferior a la tasa del 67,2 % correspondiente al siguiente renglón, como respuesta de las altas deficiencias en productividad y eficiencia de sus procesos. Así las cosas, para

subsancar dicha necesidad se analizaron las oportunidades de intervencin, encontrando en la consultora y, en especial, en la aceleracin empresarial, como la mejor opcin para el cierre de brechas, en tanto se trabaja con los empresarios para proporcionarles herramientas de gestin y operacin que aumenten sus niveles de productividad, de forma sostenible.

Adicionalmente, el anlisis realizado de las cifras permiti realizar la segmentacin del mercado perseguido por la nueva propuesta de negocio, para lo cual se tuvo en cuenta la confluencia entre la poblacin empresarial de la regin, su naturaleza misional, y la preferencia histrica hacia los servicios de consultora en logstica, determinando un mercado total de 9.580 y, en consecuencia, un grupo objetivo de 192 organizaciones pymes, jvenes, radicadas en la Regin Caribe Central y enfocadas en servicios logsticos y de almacenamiento.

En virtud de lo obtenido, en dicha etapa se hizo fundamental las herramientas de investigacin, ya que, con base en informacin de calidad, consignada en reportes oficiales sobre el sector, tales como la *Encuesta Nacional de Logstica* para el 2018 y la *Caracterizacin del Sector Logstico* desarrollado por el SENA, fue posible adelantar un anlisis adecuado de los datos registrados; validando as, y tambin confrontando, algunas de las hiptesis con las cuales se inici esta idea de negocio. Del mismo modo, el estudio de la inteligencia competitiva permiti identificar el estado de la industria logstica en el pas y la regin, derivando en el reconocimiento de sus principales necesidades, concentradas en el desarrollo tecnolgico, de infraestructura, competencias del personal y productividad; sobre todo en los procesos de almacenaje, manipulacin de mercancía, transporte interno, informacin y comunicacin y software.

A partir de lo anterior fue posible determinar la identidad de marca, definiendo a *Business Growth* como el nombre de la nueva organización, en correspondencia a su objeto misional; además diseñando la estrategia de mercadeo, sus componentes y presupuestos, con el fin de alcanzar la prestación del servicio de aceleración en las organizaciones pymes proyectadas. Seguidamente se consideraron las etapas de definición de los elementos estratégicos, técnicos, organizacionales y operacionales que se deben establecer para cumplir con los objetivos planeados, apoyados en el uso de las herramientas digitales y el perfeccionamiento de la presencia de los representantes de la nueva organización en la empresa cliente. En este sentido, se obtuvieron los parámetros de inversión, los gastos de personal y de nómina que deben ser tomados en cuenta para el análisis de sensibilidad financiera.

Por último, el estudio financiero fue realizado en un horizonte proyectado de cinco años, incluyendo un año cero de inversión y considerando todos los aspectos de inflación, impuestos y gastos financieros. De esta manera, el análisis financiero se basó en el análisis de un flujo de caja libre, del cual se deriva el cálculo del VPN y la TIR, resultando en \$12.091.278 para el primero y 9,10 % para el segundo. De igual manera fue desarrollado un análisis de sensibilidad en el cual se aplicó una variación de  $\pm 5$  y  $\pm 10$  en el porcentaje de captación de cliente en el primer año de funcionamiento, que resultó en una TIR oscilante entre el 2,69 % y el 17,39 %, mostrando cifras favorables en comparación con la tasa de descuento y los márgenes operacionales típicos para el sector de consultoría del país, estipulados en el rango de 8,80 % al 20,4 % en relación con los registros del año 2014.

Lo anterior resultó útil para enfrentar las teorías de análisis económicos en un contexto real de planeación de negocios, permitiendo detallar en los razonamientos y

discusiones necesarios para desarrollar una toma de decisiones asertivas que lleve al éxito empresarial futuro. Asimismo, los resultados arrojaron un análisis profundo del plan de negocio propuesto, de lo cual es posible establecer que existe una necesidad real de fortalecer la industria logística del país, sobre todo teniendo en cuenta el carácter transversal de sus servicios, impactando a todos los sectores económicos del país; de tal manera que una inversión en este rubro, aporta al crecimiento nacional réditos significativos en todos los ámbitos de desarrollo.

En consecuencia, el plan de negocios propuesto se considera viable, no solo por los beneficios económicos proyectados para los inversionistas, sino también en razón al impacto positivo que genera en el fortalecimiento de la industria de los servicios logísticos, el incremento de sus niveles de competitividad y el favorecimiento a la mejora de calidad de sus trabajadores y ciudadanos de la región.

En conclusión, tal como se menciona en este documento, es posible establecer que un desarrollo estructurado de un plan de negocio es fundamental para una adecuada toma de decisiones de tal manera que sea posible considerar los aspectos más relevantes que impactan en la operación y sustentabilidad del plan de negocios propuesto, definiendo en esta metodología un proceso para el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el mercado minimizando los riesgos.

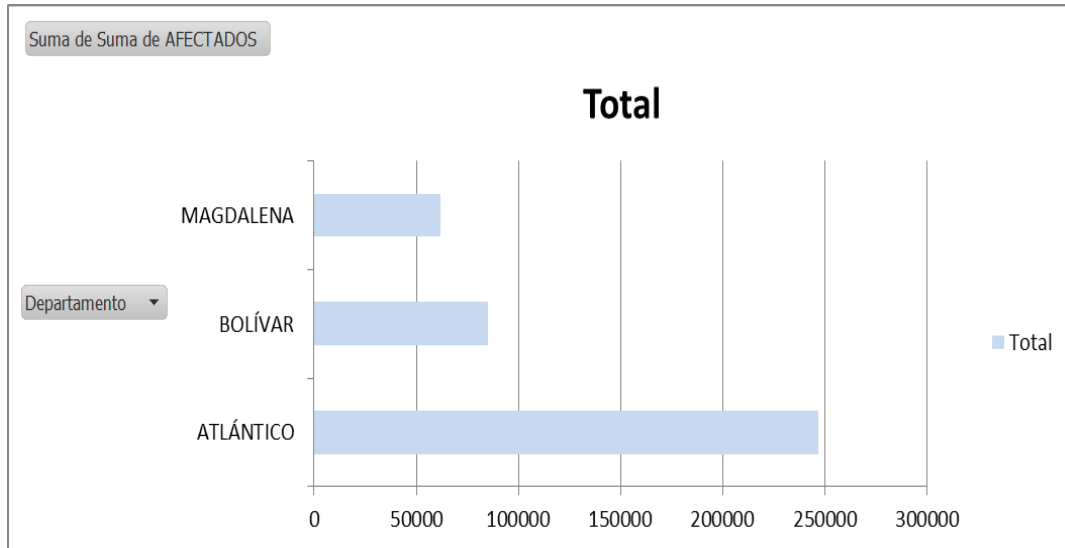
## 10. Escenario Pandemia COVID-19.

### Análisis externo el impacto que está generando la pandemia del COVID-19 en la logística de las cadenas de suministro de la región Caribe.

De acuerdo con el “Artículo científico COVID-19 en la Región Caribe Colombiana: Un análisis documental”, el cual detalla que en la región Caribe Central el impacto inicial de la pandemia se presentó en la ciudad de Cartagena de Indias seguido por Santa Marta y Barranquilla, el mayor número de casos se registró en Barranquilla, Atlántico, Cartagena y Córdoba. Así mismo, la mayor tasa de muertes por 100.000 habitantes se registró en Barranquilla, Atlántico, Córdoba, Santa Marta, Sucre y Cartagena, ciudades que hacen parte claramente de la Región Caribe Central definida en el presente Plan de Negocios como punto focal de estudio.

Así mismo, el Ministerio de Salud señala en el informe de situación actual del 07 de mayo 2021, que a la fecha por contagio de coronavirus hay un total de 2.968.626 personas que han sido contagiadas, de las cuales 76.867 corresponden a fallecimientos, es decir, que el 2,59 % de la población contagiada ha muerto por efectos de COVID-19 en Colombia. La Región Caribe Central se encuentra afectada en un 13,29 %.

Departamento	Suma de afectados
Atlántico	247.141,00
Bolívar	85.262,00
Magdalena	62.057,00
<b>Total general</b>	<b>394.460,00</b>



Total afectación Colombia	Total Caribe Central	% Afectación Caribe Central
2.968.626	394.460	13,29%

[https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/COVID-19\\_copia.aspx](https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/COVID-19_copia.aspx)

En el sector Logístico, la pandemia ha afectado de manera significativa cada uno de los procesos que hacen parte de la cadena de suministro, como se había diagnosticado a través de La Encuesta Nacional Logística 2018, el sector presenta la necesidad de tecnificación e implementación de tecnologías en los procesos operativos como oportunidad de mejora. Ahora bien, al enfrentarse a un agente contaminante de bioseguridad, Colombia y los países a nivel mundial se han provisto de leyes, estatutos y acuerdos que exigen la implementación de protocolos de bioseguridad rigurosos para el manejo y control del riesgo en los sectores económicos. Mediante la Resolución 666 y 677 de 24 de abril de 2020, el Ministerio de Salud estableció las pautas generales y en el sector transporte (en su orden) a nivel general y en el sector transporte para la mitigación del virus. Uno de los protocolos determinados en esta resolución es el cargue y descargue de materiales,

por su esencia misma de contacto tanto de personas como de los productos que hacen parte de la cadena de suministro, el cual queda establecido de la siguiente manera:

Tabla 31. Protocolos Cargue y descargue de materiales.

Actividad	Procedimiento
<b>Durante el viaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar al personal de la empresa de transporte si durante la jornada de trabajo, presenta síntomas asociados al coronavirus COVID-19, de acuerdo con lo previsto en el numeral 6 'Pasos a seguir en caso de presentar una persona con síntomas compatibles con COVID-19' del anexo técnico de la Resolución 666 de 2020, y seguir las indicaciones. La empresa de transporte adelantará las gestiones necesarias para la continuidad en la prestación del servicio de ser preciso.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la higiene de manos antes y después del uso de los elementos de protección personal, según las medidas de bioseguridad previstas en el numeral 3 del anexo técnico de la Resolución 666 de 2020, en lo que corresponda.</li> </ul>
<b>Paso por básculas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener puestos los guantes de trabajo durante la conducción, de no ser posible, recibido el tiquete de báscula (cuando aplique), lavarse las manos o usar alcohol glicerinado o gel antibacterial.</li> </ul>
<b>Pernoctar en hotel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar el contacto cercano con otras personas durante el proceso de registro y hasta el momento de llegar a la habitación y cuando se retire del hotel.</li> <li>• Verificar las condiciones de aseo de la habitación. Retirar el overol o la ropa de trabajo antes de ingresar a la habitación. Seguir los lineamientos previstos en el numeral 4.5 Recomendaciones en la vivienda del anexo técnico de la Resolución 666 de 2020.</li> </ul>
<b>Entrega de la carga</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar el contacto cercano con otras personas y usar guantes de trabajo al llegar al lugar de descargue. Mantener el tapabocas y los guantes de trabajo puestos y permanecer con estos durante todo el proceso de entrega de la carga.</li> <li>• Entregar los documentos de la carga en bolsas y guardar los cumplidos en la bolsa nuevamente.</li> <li>• Desinfectar los guantes después de su uso y lavarse las manos después de entregar o recibir documentos y antes de ingresar nuevamente al equipo, según las medidas de bioseguridad previstas en el numeral 3 del anexo técnico de la Resolución 666 de 2020, en lo que corresponda.</li> </ul>

Actividad	Procedimiento
<b>Enturnamiento en puertos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el proceso según cada puerto, usar guantes de trabajo y tapabocas al llegar al lugar de enturnamiento.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una distancia mínima de dos metros con otras personas, siempre que esté fuera de la cabina.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desinfectar los guantes después de su uso y lavarse las manos después de entregar o recibir documentos y antes de ingresar nuevamente al vehículo, según las medidas de bioseguridad previstas en el numeral 3 del anexo técnico de la Resolución 666 de 2020.</li> </ul>
<b>Al llegar a casa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir los lineamientos previstos en los numerales 4.1.6 relacionado con Herramientas de trabajo y elementos de dotación y 4.5 Recomendaciones en la vivienda, del anexo técnico de la Resolución 666 de 2020.</li> </ul>

Fuente: Ministerio de Salud Colombia, 2020.

Por otro lado, la ANDI, Fenalco y Logyca con base en los lineamientos del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y el Ministerio de Transporte, proponen una ruta segura para las personas que están involucradas en los trabajos diarios de la cadena logística, que aseguran el abastecimiento en los hogares de Colombia.

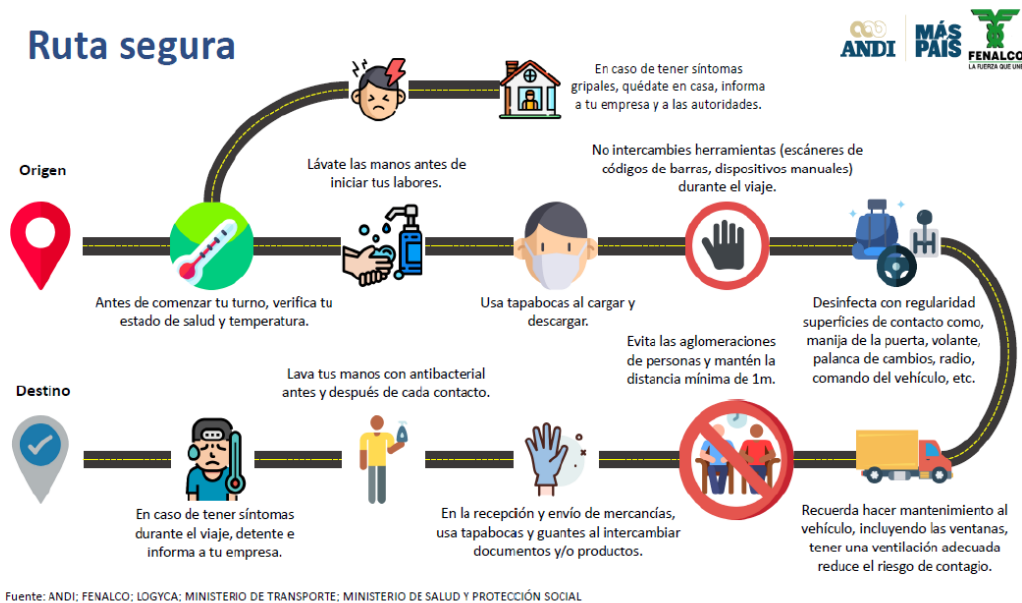


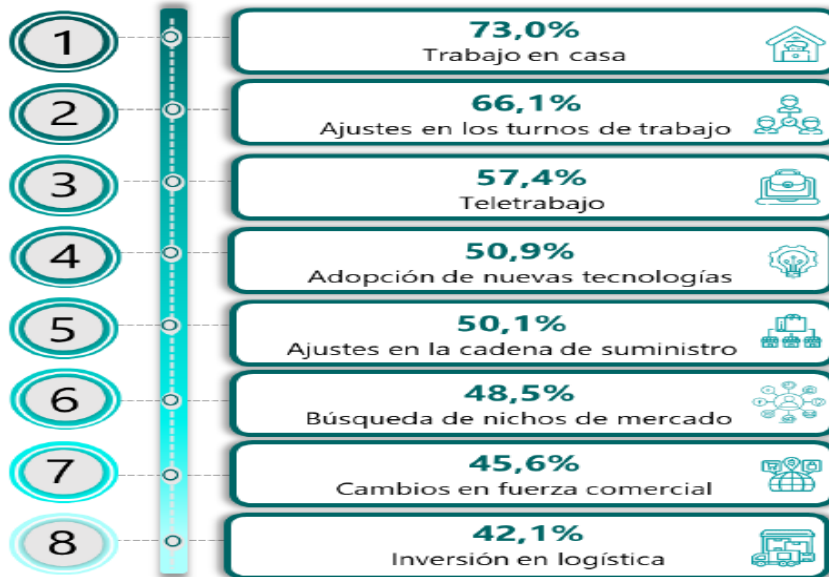
Figura 40. Ruta Segura Cadena de Abastecimiento.

Fuente: ANDI; Fenalco; Logyca; Ministerio De Transporte; Ministerio De Salud Y Protección Social. (2020).

### Complemento de la estrategia de acuerdo a escenario COVID-19.

A raíz de la pandemia COVID-19 se ha cambiado la perspectiva tradicional del trabajo y se ha tenido que recurrir de manera acelerada a nuevas opciones que permitan a la población en general seguir desempeñando sus funciones dentro del aparato productivo, a partir de una serie de cambios en los cuales necesariamente incluyen el factor tecnología (llámese internet, computador, celular) como una herramienta básica para desarrollarlas. Vemos como el trabajo en casa se ha constituido en el reto más desafiante para muchos, los turnos de trabajo de acuerdo con medidas de rigor como el distanciamiento social, la inversión en logística como herramienta básica para mantener la relación cliente- empresa.

**Principales cambios que se han presentado en el funcionamiento de la empresa**





Fuente: EOIC octubre 2020

Figura 41. Balance 2020 y perspectivas 2021

Fuente: ANDI (2020)

De acuerdo con la Figura 41. Balance 2020 y perspectivas 2021, es posible determinar las siguientes oportunidades y amenazas para las empresas en el sector logístico:

Tabla 32. Oportunidades y Amenazas empresas del sector Logístico escenario COVID-19.

Oportunidades	Amenazas
 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de sistemas Machine Learning</li> <li>• Protocolos de bioseguridad que aseguren menor contacto</li> <li>• Sensores de temperatura</li> <li>• Inteligencia Artificial (AI)</li> <li>• Software de gestión ERP</li> <li>• Automatización y robótica IoT (internet de las cosas)</li> <li>• Realidad aumentada</li> <li>• Drones</li> <li>• Creación de plataformas de gestión de operaciones de carga</li> <li>• Software de Inventario</li> <li>• Big Data</li> <li>• Desarrollo de transporte intermodal</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de inversión en el sector</li> <li>• No puesta en marcha de protocolos Bioseguridad</li> <li>• Falta de Inversión privada de empresas en tecnología</li> <li>• Inestabilidad política del país</li> <li>• Personal idóneo para la operatividad</li> <li>• Resistencia al cambio por parte de empresarios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos de Edición 14 revista-zona logística (2020)

La revista Zona Logística en su edición 114, confirma lo indispensable que debe ser para las empresas la actualización y renovación en nuevas tecnologías, con el fin de buscar productividad y agilidad en procesos, disminución de tiempos, costos y potencialización de habilidades y capacidades humanas. Es por ello que, la implementación de sistemas como Machine Learning, Inteligencia Artificial y Automatización Robótica mencionados en la Tabla 32 permitirán que las empresas puedan reaccionar de manera oportuna frente a novedades en las rutas de transporte que requieran gestión de los tiempos logísticos. Así mismo, es necesario tener en cuenta las amenazas que podrían ser decisivas a la hora de observar un cambio profundo en la consecución de metas del sector las cuales están basadas en la integración de elementos del sistema logístico con la tecnología y la evolución de las cadenas de suministro en sus componentes tácticos, operativos y estratégicos. De esta manera, la formación de personal en las áreas inherentes a la logística y la

tecnología se hace necesaria a la hora de generar valor y una oferta competitiva en el mercado.

### Viabilidad financiera de acuerdo a escenario COVID-19.

Con el fin de verificar la viabilidad financiera del modelo de negocio con la actualización del escenario de pandemia por COVID-19, se realiza una estimación de flujo de caja libre, el VPN y la TIR abordando inicialmente la proyección de los ingresos detallados en la Tabla 33, en el cual se toma como base la misma población de empresas de nuestro mercado objetivo inicial, es decir 192 organizaciones, con base en ello se desarrollan las siguientes estimaciones con ajustes en esta condición.

Tabla 33. Proyección de ingresos escenario COVID-19.

Concepto	1 Año	2 Año	3 Año	4 Año	5 Año
Valor proyecto de aceleración o emprendimiento	\$ 4.000.000	\$ 4.500.000	\$ 4.860.000	\$ 5.248.800	\$ 5.668.704
Valor por hora de formación	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 129.600	\$ 139.968	\$ 151.165
Proyección alcance del mercado	33%	42%	42%	52%	52%
Cantidad de clientes proyectados	63	81	81	100	100
Ingresos por concepto de aceleración y emprendimiento	\$ 253.440.000	\$ 362.880.000	\$ 391.910.400	\$ 524.040.192	\$ 565.963.407
Ingresos por servicios de formación	\$ 230.400.000	\$ 288.000.000	\$ 311.040.000	\$ 470.292.480	\$ 507.915.878
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$ 483.840.000</b>	<b>\$ 650.880.000</b>	<b>\$ 702.950.400</b>	<b>\$ 994.332.672</b>	<b>\$ 1.073.879.286</b>

Fuente: elaboración propia.

A partir de lo presentado se desarrolla el flujo de caja proyectado, detallado en la Tabla 33. Para esto, es necesario tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Los precios base para el cálculo de los ingresos continúan incrementándose en un 8 % a partir del tercer año.
- Teniendo en cuenta pandemia COVID-19 se aumentaron los activos fijos los cuales se componen de la adquisición de 10 portátiles, 10 celulares y los recursos necesarios para la adecuación física; la cual, se recupera al final del año 5.
- Bajo este panorama, se aumenta paulatinamente el porcentaje de Proyección alcance del mercado teniendo en cuenta que la demanda de servicios digitales aumenta y se hacen las proyecciones en gastos para cubrir esta demanda.
- Los gastos operativos resultan de sumar los costos de alquiler de oficinas, salas de reuniones, servicios en la nube, planes celulares, reservas de caja menor y se le adiciona un componente de compra de suministros de bioseguridad COVID-19. Estos gastos se incrementan en un 5 % a partir del segundo año en razón de la inflación.
- Los gastos de nómina aumentan en razón de la contratación de 1 Gestor Digital más en la parte administrativa y el aumento de Consultores Senior y Junior para atender con mayor oportunidad la demanda de servicios. Esta, aumentará en un 5 % a partir del segundo año en razón al incremento anual.

- En el primer año la operación inicia con dos grupos de consultoría, compuestos por 3 consultores senior y 5 consultores junior cada uno. Para los siguientes años se estima:
  - En el segundo año se adiciona dos consultores junior para cada uno de los dos grupos de consultoría iniciales.
  - En el cuarto año se adiciona un grupo de consultoría adicional, quedando en total 3 grupos, compuestos de 4 consultores senior y 10 consultores junior.
- Se considera un 2 % por comisión de ventas y un 1 % por satisfacción del cliente.
- La inversión necesaria para iniciar la operación es amortizada en los 5 años proyectados.
- Se considera el requerimiento de un capital de trabajo equivalente a la nómina y los gastos generales de los tres primeros meses de operación, el cual se recupera al final del quinto periodo.
- No se considera valor de recuperación en el quinto año por los activos (portátiles y celulares) al ser equipos que presentan rápida obsolescencia por tecnología y tampoco se estima la recuperación por las adecuaciones físicas realizadas en el inicio.
- Se considera un 34 % por impuestos.

Tabla 34 Flujo de Caja Libre escenario COVID-19.

	0 Año	1 Año	2 Año	3 Año	4 Año	5 Año
<b>Ingresos Totales</b>		<b>\$ 483.840.000</b>	<b>\$ 650.880.000</b>	<b>702.950.400</b>	<b>94.332.672</b>	<b>\$ 1.073.879.286</b>
Activos fijos		-\$ 7.981.922	-\$ 7.981.922	-\$ 7.981.922	-\$ 7.981.922	-\$ 7.981.922
Gastos operativos		-\$ 66.851.610	-\$ 70.194.191	73.703.900	-\$ 77.389.095	-\$ 81.258.550
Gastos de nómina		-\$ 470.400.000	-\$ 546.840.000	574.182.000	-\$ 729.303.750	-\$ 765.768.938
Gastos de mercadeo		-\$ 3.600.000	-\$ 3.780.000	-\$ 3.969.000	-\$ 4.167.450	-\$ 4.375.823
Comisiones de venta		-\$ 9.676.800	-\$ 13.017.600	14.059.008	-\$ 19.886.653	-\$ 21.477.586
Comisiones por satisfacción del cliente		-\$ 4.838.400	-\$ 6.508.800	-\$ 7.029.504	-\$ 9.943.327	-\$ 10.738.793
<b>Utilidad bruta</b>		<b>-\$ 79.508.732</b>	<b>\$ 2.557.488</b>	<b>\$ 22.025.066</b>	<b>\$ 145.660.475</b>	<b>\$ 182.277.675</b>
Gastos financieros		-\$ 1.013.760	-\$ 1.451.520	-\$ 1.567.642	-\$ 2.096.161	-\$ 2.263.854
<b>Utilidad operacional</b>		<b>-\$ 78.494.972</b>	<b>\$ 4.009.008</b>	<b>23.592.708</b>	<b>\$ 147.756.636</b>	<b>\$ 184.541.529</b>
Impuestos		\$ -	\$ -	\$ 8.021.521	\$ 50.237.256	\$ 62.744.120
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-\$ 78.494.972</b>	<b>\$ 4.009.008</b>	<b>\$ 15.571.187</b>	<b>\$ 97.519.379</b>	<b>\$ 121.797.409</b>
Devolución de Depreciación y Amortización	-	\$ 10.170.000	\$ 10.170.000	\$ 10.170.000	\$ 10.170.000	\$10.170.000
Inversión en Activos	\$ 39.909.610					
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 145.035.143					
Vr. Residual Contable	-					
Recup Capital de trabajo	-					\$ 145.035.143
<b>Flujo de Caja</b>	<b>- \$ 184.944.753</b>	<b>- \$ 68.324.972</b>	<b>\$ 14.179.008</b>	<b>\$ 25.741.187</b>	<b>\$ 107.689.379</b>	<b>\$ 277.002.552</b>

Fuente: elaboración propia.

Para el análisis de sensibilidad se tomaron en cuenta la misma tasa de descuento que en el componente inicial ubicada en un promedio de 4,49 %, lo anterior detallado en la página 114-115 del presente Plan de negocios. Aplicando ajuste al Weighted Average Cost of Capital (WACC) y continuando con la ausencia de financiamiento, el Panorama COVID-19 sería:

Tabla 35. Cálculo del CAPM escenario COVID-19.

<b>CAPM= Tf + [ β * (Tm - Tf) ] + Rp</b>	<b>7,86%</b>
Tf (Tasa libre de riesgo)	4,49 %
Tm (Tasa del Mercado)	8,75 %
βa (Coeficiente de Riesgo - Beta apalancado)	0,79

Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, es necesario tener en cuenta que la inversión inicial para la puesta en funcionamiento se estima sea cubierta por los socios. De esta manera, con base en lo anterior, se calcula el VPN de acuerdo con lo mostrado en la Tabla 36.

Tabla 36. Cálculo del FNE y VPN escenario COVID-19.

Periodo	FNE	(1+i) <sup>n</sup>	FNE/(1+i) <sup>n</sup>
<b>0</b>	-\$ 184.944.753	1,00	- \$ 184.944.753
<b>1</b>	-\$ 68.324.972	1,08	-\$ 63.348.680
<b>2</b>	\$ 14.179.008	1,16	\$ 12.188.831
<b>3</b>	\$ 25.741.187	1,25	\$ 20.516.482
<b>4</b>	\$ 107.689.379	1,35	\$ 79.580.250
<b>5</b>	\$ 277.002.552	1,46	\$ 189.790.426
<b>VPN</b>			\$ 53.782.556

Fuente: elaboración propia.

Los resultados anteriores, muestran que la inversión realizada y la operación proyectada arrojan un VPN de \$ 53.782.556, lo cual se considera favorable para el negocio. Adicionalmente, el cálculo de la TIR arroja un resultado de 12,99 %, que, comparado con la tasa de descuento, estima que la decisión de inversión es favorable. Además, al compararla con la tasa de rentabilidad de los sectores de consultoría visto en la Figura 26 de este documento, que enmarca los márgenes de consultoría en un rango entre el 8,80 % al 20,4 % para el 2014, es posible determinar que ésta sería de carácter igualmente positivo.

**Diseño técnico y operativo de acuerdo a escenario COVID-19.**

Con el compromiso de garantizar una efectiva aplicación de las medidas de prevención y mitigación para reducir la exposición y contagio del COVID-19 en las instalaciones de la oficina y sus áreas comunes se establecen en el presente documento los protocolos que se deben cumplir para tal misión, Business Growth realiza esfuerzos para brindar a sus colaboradores los elementos de bioseguridad para la ejecución de actividades administrativas y que este pueda finalizar sus labores adoptando las medidas preventivas sin que se vean afectados por el virus del COVID-19, dentro del protocolo existen compromisos de todas las partes que interactúan en las instalaciones de la oficina con el objetivo de involucrar a todos en la participación del protocolo y reporte de casos que se puedan presentar para brindar un buen manejo y que las autoridades puedan realizar la atención oportuna a los colaboradores afectados.

Conscientes del alto riesgo que conlleva iniciar actividades durante la pandemia del COVID-19 se establecen una serie de medidas conforme a la circular conjunta 001 del 11 de abril de 2020 emitida por el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, Ministerio de Salud y Protección Social y Ministerio del Trabajo y la resolución 0666 del 24 de abril de 2020 emitida por Ministerio de Salud y Protección Social, para efectuar los trabajos en la distintas áreas que se deben intervenir con horarios flexibles donde se controla la circulación del personal y la orientación en materia de protección durante la ejecución de las actividades, la mayor parte de los

trabajos serán vigilados por la Gerente Administrativa y el Gestor de Recursos Humanos, este direccionamiento nos permite reducir la exposición y prevenir el riesgo de los colaboradores que se encuentren en la oficina.

Se adaptará la oficina para que todo el personal cuente con la mayor seguridad posible e higiene para preservar su buena salud, se tendrá disponibilidad de insumos y recursos para que todo se aplique acorde a este plan con el propósito de reducir el riesgo del COVID-19 durante las actividades administrativas y operativas de la oficina.

## 1 Objetivos

Establecer los estándares de bioseguridad y actividades de prevención del contagio del COVID-19.

Orientar al personal administrativo y operativo de la empresa que se encuentren trabajando en modalidad presencial y/o teletrabajo.

## 2 Alcance

La adopción de las medidas descritas en el presente procedimiento, aplica para todo el personal de Business Growth, relacionado con las actividades administrativas y operativas de forma presencial y/o modalidad de teletrabajo. Incluye a proveedores y visitantes. Se brindará información a los colaboradores sobre las medidas de mitigación de propagación del COVID-19 para que se lo extiendan a su núcleo familiar.

Tabla 37. Identificación De La Oficina.

Información De La Oficina.	
Razón social: Business Growth SAS.	
Nombre sitio de trabajo: Oficina Principal Business Growth SAS.	
Objeto de trabajo: Actividades Administrativas y Operativas de las diferentes consultorías de la empresa.	
Ciudad: Barranquilla	Dirección: Carrera 24C N 70C-66
Teléfono: 3023095	Celular: 301 6196482 301 2334610
Representante legal	Fabián Charris Caballero
Correo electrónico	fcharris@businessgrowth.com.co
Gerente Administrativa:	Ivonne Robles Martínez
Responsable del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SGSST)	Ivonne Robles Martínez

Fuente: elaboración propia.

### 3 MARCO LEGAL APLICABLE

Normatividades aplicables al sector de consultoría y de los entes territoriales.

- ✓ Resolución 0666 del 24 de abril de 2020 - Protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del coronavirus.
- ✓ Lineamientos a tener en cuenta para la separación, manejo, recolección en el servicio público de aseo y la gestión de los residuos sólidos en el estado de emergencia generado por el SARS-COV-2 (COVID-19).
- ✓ Decreto 1072 de 2015 2.2.4.6 – Implementación del Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.
  - ✓ Resolución 0312 de 2019 – Estándares mínimos para la implementación Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

## Anexos

### Anexo 1. CANVAS

<p><b>Socios clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertos en consultoría empresarial.</li> <li>• Profesionales de alto desempeño en diferentes disciplinas</li> <li>• Know How, Base de datos de clientes, y recursos económicos.</li> <li>• Enlaces comerciales con asociaciones y posibles clientes, control organizacional, Apoyo en labores de consultoría</li> </ul> <p><b>Motivación para las asociaciones:</b> Contactos empresariales, respaldo profesional, aporte recursos financieros, aporte de experiencias para el ejercicio del negocio.</p>	<p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de consultoría, asesoría, formación, potencialización empresarial, construcciones de redes empresariales, en especial en temas logísticos</li> <li>• Relaciones a través de recomendaciones y alianzas comerciales con agremiaciones</li> <li>• Desarrollo de programas cortos y estructurados para la aceleración de empresas.</li> </ul> <p><b>Categorías:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solución de problemas</li> <li>• Construcción de redes empresariales</li> </ul> <p><b>Recursos clave</b></p> <p>Experiencia, conocimiento, alianzas comerciales, redes empresariales, Good Will.</p> <p><b>Tipos de recursos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intelectuales: experiencia de consultoría y optimización de procesos.</li> <li>• Humanos: profesionales acreditados y reconocidos</li> <li>• Financieros: financiación para el capital de trabajo</li> </ul>	<p><b>Propuestas de valor</b></p> <p>Optimización estratégica y de procesos de forma integral y en un corto periodo de tiempo, con el fin de aportar al cliente las herramientas para lograr un mejor desempeño sostenido en el tiempo, corregir errores operacionales, mejorar los indicadores financieros y lograr un mejor posicionamiento en los mercados, en torno a sus operaciones logísticas</p> <p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> <li>• Personalización</li> <li>• Reputación</li> <li>• Reducción de costos</li> <li>• Mejora de desempeño</li> <li>• Disminución del riesgo</li> <li>• Aceleración de los mejores resultados</li> <li>• Sostenibilidad futura</li> </ul>	<p><b>Relación con los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se construirán relaciones de confianza para lograr la máxima comunicación con el cliente con el fin de trabajar con mejor calidad de información.</li> <li>• La satisfacción de los clientes servirá para la construcción de redes empresariales y aprovechar la recomendación por la buena reputación.</li> <li>• Algunas relaciones con clientes se desarrollaran a través de las agremiaciones sectoriales que permita construir soluciones dirigidas a un grupo de empresas específico.</li> <li>• Se buscará llegar a grandes empresas para patrocinar programas de aceleración para las pymes que conformen su cadena de valor.</li> </ul> <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se utilizarán alianzas comerciales con agremiaciones sectoriales</li> <li>• Se buscará el patrocinio de grandes empresas para la potencialización de las pymes de su cadena de valor.</li> <li>• Se utilizará el voz a voz por recomendación.</li> <li>• Se utilizarán los canales digitales como la página web, redes sociales, publicidad en motores de búsqueda y emailing para dar a conocer los servicios empresariales y abrir medios de comunicación con los clientes reales y potenciales.</li> </ul> <p><b>Fases del canal:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se desarrollarán ofertas de formación con las asociaciones empresariales para dar a conocer la nueva empresa.</li> <li>2. Se sostendrá la construcción de ofertas a partir de las necesidades detectadas por la agremiaciones para sus asociados.</li> <li>3. Se presentarán alternativas de pago vinculadas a la duración de los proyectos y los resultados esperados</li> <li>4. Se evaluará la satisfacción de los clientes a partir del impacto generado por la intervención.</li> <li>5. Se hará seguimiento a la evolución empresarial mediante contactos futuros periódicos, a la vez de obtener nuevos clientes referenciados.</li> </ol>	<p><b>Segmentación de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios están dirigidos a empresas en fase de introducción y crecimiento para potencializar, a una mayor velocidad, el aprovechamiento de las oportunidades de su entorno y la minimización de los riesgos de operación.</li> <li>• El enfoque serán empresas pymes, entre los 3 a 24 meses de constitución, del sector de manufactura, alimentos y servicios, vinculados a las actividades portuarias, de almacenamiento, bodegaje y turismo.</li> <li>• Empresas en la industria del sector logístico, ubicadas en Barranquilla, Cartagena y Santa Marta.</li> </ul>
<p><b>Estructura de costos</b></p> <p>Los costos mas relevantes lo constituyen el recurso humano, debido a que la prestación del servicio depende de la contratación de profesionales con competencias específicas para la consultoría e intervención empresarial. Así mismo de su desempeño depende la construcción de la red empresarial. De esta manera se consideran costos fijos por la contratación de una planta de personal permanente, y costos variables por la necesidad puntual de profesionales expertos.</p> <p><b>Su negocio está más:</b></p> <p>La esencia del negocio se enfoca entonces en la creación de valor, ya que los resultados se miden de acuerdo con el impacto que se genere en la empresa cliente., en virtud del conocimiento impartido en sus operaciones.</p>		<p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <p>Los clientes pagaran por la participación del programa de aceleración, lo que se motiva por la necesidad de obtener mejores resultados empresariales, de ahí que, en algunos casos, la obtención de un impacto positivo llevará a una mejor remuneración. En otros casos se construirán ofertas con valores fijos como respuesta a paquetes promocionales que se comercialicen a través de las agremiaciones sectoriales, o patrocinios de grandes empresas.</p> <p><b>Tipos:</b></p> <p>Servicios de consultoría empresarial Programas de aceleración empresarial. Formación empresarial</p> <p><b>Precios fijos:</b></p> <p>Se fijarán precios por paquetes de intervención acelerada</p> <p><b>Previos variables:</b></p> <p>Dependerá de la negociación con clientes en función de los resultados esperados.</p>		

## Anexo 2. Contexto regional para el emprendimiento y la aceleración (Énfasis en Barranquilla)

De acuerdo con ProBarranquilla, Barranquilla se presenta como el principal jalonador del Producto Interno Bruto (PIB) de la región Caribe, aportando un 15 %, en el periodo del 2014 al 2015, y un 4 % del PIB a nivel nacional. Asimismo, desde el año 2011 ha reflejado tasas de crecimiento por encima de la tasa de nivel nacional. Por otra parte, la estructura productiva que fortalece la dinámica económica de la ciudad se basa en el desarrollo de los sectores de químicos y plásticos, salud y farmacéutico, metalmecánica, además de los alimentos y bebidas. En relación con esto se presenta la composición del PIB del departamento del Atlántico para el 2016, en donde se destacan los establecimientos financieros, de seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; seguido por la industria manufacturera; las actividades de servicios sociales, comunales y personales, y en una sexta posición lo correspondiente al transporte, el almacenamiento y las comunicaciones (Figura A-1).

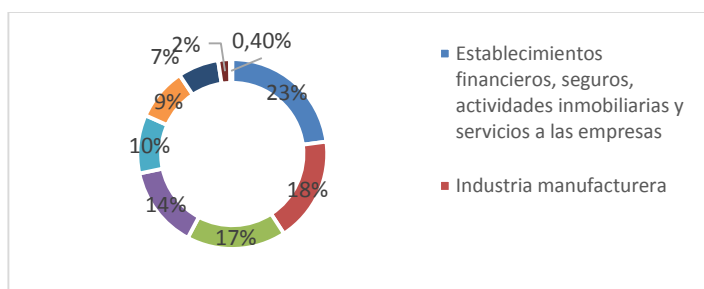


Figura A2-1. PIB del departamento del Atlántico en el 2016

Fuente: elaboración propia a partir de ProBarranquilla (2020)

Por su parte, Lozano (2018) analiza la evolución del nivel de ocupación de empleados en los diferentes sectores económicos que se desarrollan en Barranquilla tal como se muestra en la Figura A-2. Cabe destacar que la mayor incidencia la ofrecen las empresas de comercio, hoteles y restaurantes, seguido por los servicios comunales, sociales y personales y la industria manufacturera.

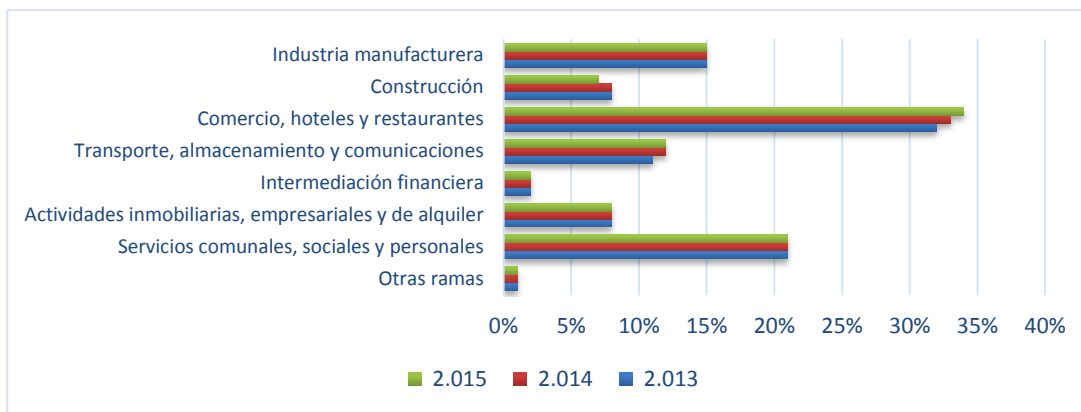


Figura A2-2. Evolución del nivel de ocupación de empleados en la ciudad de Barranquilla, 2013 a 2015

Fuente: elaboración propia con datos de Lozano (2018)

En cuanto a las características empresariales resulta importante señalar el estudio realizado de Hernández, Portillo, Crissien, Alvear y Velandia (2016), en donde analiza en detalle los principales aspectos que predominan en el sector de las microempresas en la ciudad de Barranquilla. En este contexto, los autores destacan que, del grupo de organizaciones estudiadas en su investigación, el 54,3 % opera en locales independientes, el 37,8 % en un espacio de la misma vivienda, y el 7,9 %

funciona en un área comercial. De otra parte, también se resalta que el 51,1 % de los propietarios cuenta con educación básica o media, el 28,4 % cuenta con una educación técnica, el 14,7 % tiene una formación universitaria, y solo el 5,8 % no manifiesta tener ningún tipo de educación formal. De otro lado, el 63 % de las microempresas son empresas individuales registradas, y el 29,5 % no cuenta con ningún registro; y del mismo modo, se pudo establecer que el 82,3 % son organizaciones jóvenes, mientras que las empresas maduras solo alcanzan el 17,7 % (Hernández, Portillo, Crissien, Alvear y Velandia, 2016).

De forma complementaria, Bolaño (2017) estableció que, en respuesta al rápido crecimiento de la economía barranquillera, que a su vez se relaciona con la instalación de nuevas empresas en esta ciudad en los años recientes, el distrito ha propuesto la modernización de las zonas francas, con el fin de adecuar la oferta de servicios a las necesidades reales de los empresarios, generando consecuentemente un mayor número de empleos, un incremento en la entrada de divisas y la diversificación de la industria colombiana. Adicionalmente, Bolaño (2017) también destaca el apoyo que el distrito ha propuesto para el fortalecimiento y la formalización empresarial, apoyando a las empresas locales, a través del programa de Barranquilla Emprendedora y Formal, para el aprovechamiento de las oportunidades derivadas de los tratados de libre comercio.

En relación con lo expuesto, la Cámara de Comercio de Barranquilla informó que, en el año 2015, ya había intervenido 254 empresas, e igualmente realizado 444 programas de emprendimiento. Del mismo modo, se resaltan los principales factores que afectan los programas de emprendimiento empresarial en Barranquilla, encontrando una gran influencia en el comportamiento empresarial, el

financiamiento, problemas en la administración, conflicto entre los socios, las condiciones del mercado, el marco legal, el nivel educativo y la motivación. En cuanto a los sectores que impulsan la economía de la región se destacan el portuario, almacenamiento y bodegaje y turismo; principalmente favorecidos por su posición geográfica en la región y sus condiciones de puerto fluvial. En este sentido, el sector de almacenamiento y bodegaje, recibió el 21 % de la inversión realizada en el Atlántico en el 2.014, proyectando un crecimiento sostenido en los años siguientes, a partir de la construcción de parques industriales, zonas de almacenamiento, tres zonas francas, terrenos para la construcción de nuevas empresas, y terminales portuarios privados adicionales (Bolaño, 2017).

Aun así, es importante llamar la atención sobre los problemas que aún aquejan al puerto de Barranquilla, como son las vías de acceso, la baja profundidad, la insuficiencia del calado, las malas condiciones climatológicas, la recurrencia de los pilotos prácticos, las deficiencias logísticas y las demoras en la tramitología (Rodríguez, 2013). Sin embargo, a pesar de esto, la Sociedad Portuaria, Puerto de Barranquilla, tuvo un aumento del 3 % de toneladas movilizadas en el 2.016, en comparación con el año anterior, representado por la cifra de 4.500.000 toneladas de carga, que no incluyen líquidos y carbón (Otero y Ramírez, 2.018). Lo anterior trae como consecuencia la generación de soluciones para las necesidades del sector, relacionadas con el catering, el mantenimiento, comunicaciones, seguridad, equipos de lavandería, servicios médicos, personal de limpieza, renta de equipos y maquinaria, servicios subacuáticos, operaciones en tierra y transporte de personal (Castellanos, Ortiz y Lombana, 2017).

Por último, no se pueden desconocer los efectos que la pandemia mundial por Covid-19 ha generado en el mundo, y sobre todo en el sector empresarial de Colombia. Es por ello, que la Cámara de Comercio de Cali ha desarrollado la Encuesta de Ritmo Empresarial (ERE) en donde se reveló que los empresarios del Atlántico son los más optimistas del país (56,4 %), proyectando una mejora en el entorno económico frente al segundo semestre del 2019. Así mismo, el 8,3 % piensa que habrá buenas condiciones para la creación de nuevos empleos, y el 66,1 % de las empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de Barranquilla, esperan operar sus negocios al tope de la capacidad instalada en el segundo semestre del año; complementándose esto con el hecho que el 23,1 % de empresas en Barranquilla ha reportado haber realizado inversiones en maquinaria o tecnología durante el primer semestre del 2020 (Alcaldía de Barranquilla, 2020).

### Anexo 3. Caracterización del sector de consultoría en Colombia.

En el informe de Fiduprevisora (2019) se resaltan las cifras publicadas por la Cámara de Comercio de Bogotá, que indica que, en el país, para el 2015 existían 10.493 firmas de consultoría, de las cuales el 86,7 % eran microempresas, el 11 % eran pequeñas, y el 2,4 % eran grandes y medianas empresas. De otro lado, en relación con las orientaciones del servicio prestado, la consultoría se ha centrado en los temas y actividades detalladas en la Figura a continuación.



Figura A3-1. Temas y actividades preferidos para la consultoría

Fuente: elaboración propia con base en Fiduprevisora (2019)

Es decir, en relación con lo mostrado, se evidencian necesidades importantes en las áreas con mayor dinamismo por las actualizaciones permanentes e innovaciones de sus operaciones, sobre todo en lo concerniente a la comprensión del entorno, desarrollo de ventajas competitivas, la gestión, entre otros. En razón de lo anterior, vale la pena revisar los sectores económicos que más se inclinan al uso de los servicios de consultoría, mostrados en la Figura B-2.

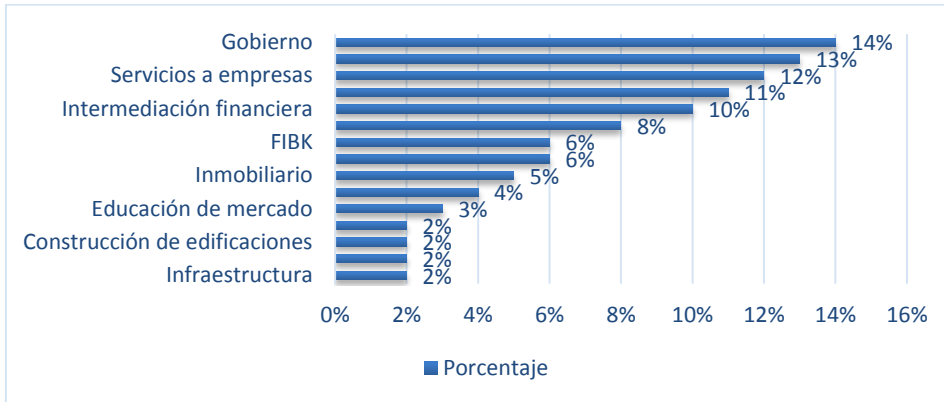


Figura A3-2. Sectores que utilizan los servicios de consultoría

Fuente: elaboración propia con base en Fiduprevisora (2019)

De esta manera, entre los sectores económicos que mayor uso realizan de los servicios de consultoría, se puede destacar el gobierno, comercio, servicios, industria y empresas de intermediación financiera, con un porcentaje de consumo mayor a dos dígitos.

#### Anexo 4. Comparación de competidores del mercado

Tabla A4-1. Matriz comparativa de competidores del mercado

Necesidad del sector	Aceleradora	Qué ofrecen	Que ofrece la nueva aceleradora
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad y actualización tecnológica en manipulación de mercancía, transporte interno.</li> </ul>	Monokuko Innova Space	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a startups constituidas, o en procesos de constitución, innovadoras, disruptivas, con alta incidencia tecnológica y con proyección global y escalable.</li> <li>• Sus programas de aceleración se fundamentan en el desarrollo de mentorías cohete, enfocadas en temas y tiempos específicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo de profesionales interdisciplinarios.</li> <li>• Alianzas con Cámaras de Comercio y la administración distrital.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatización de operaciones.</li> </ul>	Macondo LAB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece alianzas con la administración distrital.</li> <li>• Ofrece servicios de co-creación y desarrollos tecnológicos para la transformación de conocimiento a corto plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de programas de formación acelerado en competencias para el personal de la empresa, con temáticas específicas y</li> </ul>

Necesidad del sector	Aceleradora	Qué ofrecen	Que ofrece la nueva aceleradora
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paneles solares en cubiertas de las bodegas, almacenes y centros de distribución.</li> <li>• Células fotoeléctricas al interior de los mismos.</li> <li>• Utilización de materiales biodegradables.</li> <li>• Tecnología de almacenaje.</li> <li>• Pocas empresas</li> </ul>	Caribe TIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con un amplio portafolio de formación en temas de investigación, desarrollo e innovación.</li> <li>• Integra centros de investigación, universidades, asociaciones de empresas, grupos financieros y de capital de riesgos, agencias de innovación, y otros.</li> <li>• Apoya emprendimientos cuyo objeto social se relacione con la industria de Software y tecnologías de la información.</li> <li>• Apoya empresas con operación en los departamentos del caribe, como son Atlántico, Bolívar, Cesar, Córdoba, La Guajira, Sucre,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortos tiempos de duración.</li> <li>• Desarrollo de propuestas para la mejora de la eficiencia, productividad y rentabilidad organizacional.</li> <li>• Integración en la red empresarial del sector para la construcción de experiencias y la complementariedad de</li> </ul>

Necesidad del sector	Aceleradora	Qué ofrecen	Que ofrece la nueva aceleradora
<p>conocen la estrategia Cloud Computing, Web-Scale IT, Máquinas Inteligentes, Comunicación por voz y GPS en un mismo equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor uso de tecnologías de información y comunicación.</li> <li>• Business Intelligence (BI).</li> </ul>	<p>Corporación Ventures</p>	<p>Magdalena y San Andrés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sede en Bogotá en alianza con la Cámara de Comercio de Barranquilla.</li> <li>• Apoya startups con apoyo de Google.</li> <li>• Fomenta el desarrollo de negocios alrededor de las tecnologías limpias.</li> <li>• Ofrece servicios para emprendedores alrededor del alistamiento financiero, soft landing, estrategias y gobierno corporativo, ventas, marketing, innovación, networking, aceleración de portafolio, oportunidades de inversión y</li> </ul>	<p>los servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la disponibilidad de ambientes para el desarrollo de herramientas tecnológicas de innovación.</li> <li>• Acompañamiento de empresas jóvenes o en etapas de iniciación, jurídicamente constituidas, con</li> </ul>

Necesidad del sector	Aceleradora	Qué ofrecen	Que ofrece la nueva aceleradora
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mediana y la pequeña empresa no cuenta con programas formales de capacitación, formación y entrenamiento sobre las tecnologías que utilizan.</li> </ul>	<p>ProBarranquilla</p> <p>a – Banco de Proyectos</p> <hr/> <p>Red Tecnoparque Colombia</p>	<p>aceleración de segundo piso.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece apoyos de inversión con fondos de capital privado, de deuda privada, socios estratégicos, inversión Ángel.</li> <li>• Apoya empresas legalmente constituidas en Barranquilla o el departamento del Atlántico con proyectos de inversión estructurados</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Articula acciones entre el gobierno, la empresa y la academia en torno al fomento de la innovación.</li> <li>• Se enfoca en proyectos relacionados en</li> </ul>	<p>vocación innovadora, proyección global y escalable.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque en la industria de almacenamiento para el fortalecimiento del sector logístico.</li> </ul>

Necesidad del sector	Aceleradora	Qué ofrecen	Que ofrece la nueva aceleradora
		<p>electrónica y telecomunicaciones, tecnologías virtuales, ingeniería y diseño, biotecnología y nanotecnología.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece servicios para la adaptación y transferencia de tecnología, asesoría técnica, generación y apropiación social del conocimiento, alianzas estratégicas, acceso a infraestructura física y tecnológicas de laboratorios especializados, diseño estratégico.</li> <li>• Opera en 15 sedes en Colombia: Bogotá, Bucaramanga, Medellín, Manizales, Cali, Pereira, La Granja y La Angostura.</li> </ul>	

Necesidad del sector	Aceleradora	Qué ofrecen	Que ofrece la nueva aceleradora
Fabricas de productividad		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se enfoca en elevar los niveles de productividad de las empresas, a partir del logro de una mejor calidad y la generación de un mayor valor agregado.</li> <li>• Iniciativa del MinComercio y Colombia Productiva, en alianza con Cámaras de Comercio y apoyo del SENA</li> <li>• Apoya a pymes, con al menos dos años de constitución, pertenecientes a sectores de manufacturas, agroindustria y servicios.</li> <li>• Las empresas aportan, máximo, entre el 15 % y 25 % del costos de la intervención; el resto es costeadado por Colombia Productiva y la Cámara de Comercio de la región.</li> </ul>	

Necesidad del sector	Aceleradora	Qué ofrecen	Que ofrece la nueva aceleradora
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla alianzas con las Cámaras de Comercio de Bogotá, Medellín, Barranquilla, Manizales, Armenia, Bucaramanga, Cali e Ibagué.</li> </ul>	
	BBVA Kick Off	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoya emprendimiento en fase early stage o seed.</li> <li>Enfoca el fortalecimiento en tecnología, marketing y negocio</li> <li>Requiere que los proyectos que apliquen al programa tengan un MVP desarrollado.</li> </ul>	
	Centro nacional de consultoría	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrece servicios en investigación y consultoría</li> <li>Actualmente adelanta proyectos en mas de 12 países.</li> <li>Establece alianzas con empresas</li> </ul>	

Necesidad del sector	Aceleradora	Qué ofrecen	Que ofrece la nueva aceleradora
internacionales de investigación y consultoría.			
	Asociación para el progreso de la dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones en España, Perú, Colombia, Ecuador, Portugal y Marruecos.</li> <li>• Promueve la construcción de un networking estable para la formación, el desarrollo directivo y el intercambio de ideas.</li> <li>• Ofrece ecosistemas con mas de 2000 expertos y líderes empresariales.</li> </ul>	
	Endeavor Colombia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya y fomenta el desarrollo del capital financiero, humano, social y cultural.</li> <li>• Potencia emprendimiento para transformarlas en empresas de alto impacto</li> </ul>	

Necesidad del sector	Aceleradora	Qué ofrecen	Que ofrece la nueva aceleradora
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Opera en 34 países y en Colombia cuenta con sedes en Bogotá, Medellín y el Caribe.</li> </ul>	
	Centro Nacional de Productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promueve la adaptación, desarrollo, promoción y masificación del uso de tecnologías para el aumento de la productividad y la competitividad.</li> <li>Apoya la construcción de capacidades en las organizaciones, la formación de especialistas y la construcción de una escuela tipo colombiano.</li> <li>Apoya investigación y ofrece servicios de entrenamiento y consultoría en áreas de calidad, productividad y competitividad.</li> </ul>	
	Socialatom Ventures Accelerator	<ul style="list-style-type: none"> <li>Invierte en nuevas empresas de tecnología globales.</li> <li>Desarrolla ecosistemas empresariales en</li> </ul>	

Necesidad del sector	Aceleradora	Qué ofrecen	Que ofrece la nueva aceleradora
		América Latina	
	INNpulsa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aporta montos semilla hasta por 30.000 dólares</li> <li>• Apoya a emprendedores nacionales</li> <li>• Iniciativa del gobierno colombiano</li> </ul>	
	Ruta N	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya proyectos de desarrollo científico y educativo</li> <li>• Sede en Medellín</li> </ul>	
	Socialab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya emprendimientos en épocas tempranas</li> <li>• Apoya proyectos que generen impacto social masivo</li> </ul>	
	Wayra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya emprendimientos tecnológico a nivel global</li> <li>• Ofrece apoyo financiero, asesoría y networking</li> <li>• Sedes en Colombia, Argentina, Brasil, Chile, y</li> </ul>	

Necesidad del sector	Aceleradora	Qué ofrecen	Que ofrece la nueva aceleradora
----------------------	-------------	-------------	---------------------------------

otros

Y combinator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con 27 aplicantes en Colombia</li> <li>• Cuenta con una tasa de aceptación global de 1 %</li> <li>• Apoya emprendimientos en fase temprana</li> </ul>
App.co	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa del Ministerio de la Información y las comunicaciones (MINTIC).</li> <li>• Apoya proyectos enfocados en aplicaciones móviles, software y contenidos digitales.</li> <li>• Utiliza metodología de formación en bootcamps.</li> </ul>

Fuente:

elaboración

propia

Tabla A4-2. Comparación de los competidores mas destacados

Aceleradora	Aspectos detallados
<b>Macondolab</b>	<p data-bbox="430 493 548 521"><b>ORIGEN</b></p> <p data-bbox="430 561 869 589">Universidad Simón Bolívar. 2.014.</p> <hr/> <p data-bbox="430 630 575 657"><b>ALCANCE</b></p> <p data-bbox="430 698 1902 862">Generar capacidades investigativas e innovadoras en empresas, mediante procesos de co-creación y desarrollos tecnológicos ágiles, cálidos y flexibles para la transformación del conocimiento en resultados a corto plazo.</p> <hr/> <p data-bbox="430 902 617 930"><b>PRODUCTOS</b></p> <ul data-bbox="430 971 1902 1367" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="430 971 1902 1203"> <p data-bbox="470 971 772 998"><i>Desarrollo de negocios</i></p> <p data-bbox="470 1036 1902 1203">Fomentan el crecimiento económico en las MiPymes y nuevas empresas, a través de procesos de co-creación, identificación de retos empresariales y desarrollo de un portafolio de proyectos de valor empresarial.</p> </li> <li data-bbox="430 1240 1902 1367"> <p data-bbox="470 1240 1058 1268"><i>Investigación, desarrollo e innovación (I+D+I)</i></p> <p data-bbox="470 1305 1902 1367">Actúan como aliado estratégico para el diseño, puesta en marcha y funcionamiento de Unidades de</p> </li> </ul>

---

**Aceleradora**

**Aspectos detallados**

---

Investigación + Desarrollo + innovación empresarial

- *Aliado tecnológico*

Ponen al servicio de sus aliados su capacidad científico-tecnológica para la innovación y el desarrollo tecnológico, a través de procesos de co-creación de nuevos servicios y/o productos, en el marco de los desafíos que impone la Industria 4.0.

- *Macondo learning*

Desarrollan procesos de aprendizaje experiencial y competencias organizacionales que favorezcan la competitividad y productividad de sus aliados.

- *Formación y certificaciones*

Formación y certificación de mentores

---

**ALIADOS**

Gobernación del Atlántico, Cámara de Comercio de Barranquilla, INNpulsa, Clínica Oftalmológica del Caribe, Colciencias, MinTIC, Mincomercio, SENA, IXL Center, GIMInstitute, Working Place, Alcaldía de Barranquilla.

---

**Monokuko**

**ORIGEN**

Nace como primera Aceleradora de Empresas, centro de innovación y Club de Inversionistas Angeles de 1

---

---

**Aceleradora Aspectos detallados**

---

millon de dolares, ubicada en Barranquilla colombia. 2.014.

---

**ALCANCE**

Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial, Aceleradora de Empresas, Espacio de Coworking, Club de Emprendedores e Inversionistas de Alto Impacto; con ganas de alcanzar nuevos hitos en el mercado.

---

**PRODUCTOS**

- *Coworking*
  - *Aceleración/Incubación*
- 

**ALIADOS**

Club de inversionistas ángeles, capital de riesgo y programas de aceleración empresarial, uniendo además varias entidades privadas y públicas e inversionistas de reconocimiento, como empresarios de nivel mundial y nacional, con el objetivo de impulsar el emprendimiento, financiar y desarrollar proyectos innovadores de Barranquilla para el mundo: Innovagroup, ESPACIO, ENDEAVOR, TECHBA, Cámara de Comercio de Barranquilla, Grimorum, Socialatom, Girando.

---

**MassChallenge ORIGEN**

---



---

**Aceleradora**

**Aspectos detallados**

---

Iniciativa privada en Boston, USA. 2009.

---

**ALCANCE**

Facilitar a los empresarios el lanzamiento y el crecimiento de nuevas empresas.

---

**PRODUCTOS**

No utilizan ningún capital de nuestras empresas de nueva creación y al mismo tiempo proporcionan los recursos vitales, las asociaciones intencionales y la comunidad que necesitan para crecer.

- *Bridge to MassChallenge (Global)*

Asociación con líderes internacionales para la construcción de ecosistemas de innovación más fuertes.

- Startup Boot Camps: semana intensiva de talleres especializados, entrenamientos y sesiones de tutoría.
- Innovation Ecosystem Tours: Organización de tours en sitios relevantes de la industria para los líderes de la innovación.
- Advisory Support: Construcción de soluciones integradas y basadas en la evidencia para el fortalecimiento de ecosistemas innovadores.
- Ecosystem Building: Entrenamientos específicos para la innovación local y los líderes de los ecosistemas.

- *MassChallenge Boston*

---

---

**Aceleradora****Aspectos detallados**

---

- *MassChallenge Israel*
- *MassChallenge México*
- *MassChallenge Rhode Island*
- *MassChallenge Switzerland*
- *MassChallenge Texas*
- *MassChallenge FinTech (Sector financiero)*
- *MassChallenge HealthTech (Sector salud)*

---

**ALIADOS**

Aceleradoras propias, aceleradores locales, los gobiernos, las empresas o las organizaciones sin fines de lucro

---

**Connectbogotá ORIGEN**

Alcaldía de Bogotá, Gobernación de Cundinamarca. 2.011

---

**ALCANCE**

Conectar empresas, universidades, emprendedores y el Estado para mejorar la competitividad y la calidad de vida de Bogotá y Cundinamarca.

- *Promover proyectos que transforan la región*
-



---

**Aceleradora****Aspectos detallados**

---

- *Fortalecer la red de miembros para ejercer un liderazgo colectivo*
- *Ofrecer servicios para acelerar la innovación.*

---

**PRODUCTOS**

- *Aceleradora de innovación*
  - Programas de innovación abierta
  - Aceleradora de Emprendimiento Corporativo
  - Transformación digital

- *De idea a mercado*

Oficina Regional de Transferencia de Tecnología de Bogotá para apoyo de centros e institutos de investigación, además de empresas.

- *Campus Connect*

Diseñamos experiencias para fortalecer capacidades, inspirar y conectar, con el fin de dinamizar la innovación en la organización.

- Articulación de actores relevantes y líderes expertos en innovación
  - Tours, cursos y programas basados en el conocimiento de expertos y en los casos de líderes
-

---

**Aceleradora****Aspectos detallados**

---

empresariales y universitarios.

➤ Cursos para universidades

- *Servicios para emprendedores*

Participación en programas de apoyo a emprendedores

---

**ALIADOS**

Aliados internacionales de aceleración e innovación. Alcaldía de Bogotá, Cámara de Comercio de Bogotá, Gobernación de Cundinamarca, INNpulsa, Colciencias, Ministerio de Industria y Turismo, Gobernación de Cundinamarca. Además Aldea, Apps.co, y CapitalTec 4.0.

---

**Magma****ALCANCE****Partners**

Apoyar a empresas de servicios financieros, aseguradoras, y startups de infraestructura en América Latina y startups globales con equipos de tecnología de América Latina que se dirigen al mercado de EE.UU.

---

**PRODUCTOS**

- *Magma Media:*

Aprovecha las mejores prácticas de sus principales empresas y las pone al servicio de sus clientes.

➤ Organic Strategies: Creación de contenidos, Artículos, Email Marketing, Chatbots, Blog CMS system

---

---

**Aceleradora****Aspectos detallados**

---

- Paid Strategies: Advertising, Advertising Spend management & optimization
- Managed Service
- *Magma Devshop:*

Utiliza tecnología de punta para automatizar sus productos y servicios para construir una mejor experiencia para el cliente.
- Front-End Services
- DevShop School: Training Programs
- Recruiting: Recruitment
- Back-End Services: Backend Languages, Backend Frameworks, Infra, DevOps, Databases, Messaging, APIs, Payments Integrations, Repositories.

---

Fuente: elaboración propia

## **Anexo 5. Protocolo de Bioseguridad Business Growth.**

### **4 MEDIDAS DE PREVENCION**

Medidas generales, en relación con el talento humano, intervención de espacios, y medidas de limpieza y desinfección.

#### **4.1 Medidas generales de bioseguridad**

Para el control de actividades en la oficina, se deberá tener en cuenta las siguientes medidas generales con el fin de reducir el riesgo de exposición de los trabajadores, personal operativo, clientes, proveedores antes, durante y posterior a la ejecución de las labores desarrolladas en oficina:

##### *4.1.1 Medidas de seguridad y salud en el trabajo*

- Se comunicará a los colaboradores la importancia de cumplir con las disposiciones impartidas por el Gobierno Nacional y la Organización Mundial de la Salud (OMS).
- Se informará de manera periódica y permanente a través de carteleras, charlas y medios electrónicos, los aspectos básicos relacionados con la forma en que se transmite el Coronavirus COVID-19 y la manera de prevenirlo; los signos y síntomas; y la importancia de reportar las condiciones de salud previas como medida para evitar su propagación.
- En áreas por Departamento u oficina se dispondrá de insumos y equipos para realizar lavado de manos permanente con agua (baños), jabón y/o antibacterial o similar, por lo menos cada tres horas, antes de entrar en contacto con alimentos, antes y después de la manipulación de equipos, herramientas, elementos y se capacitará el personal de su correcta

ejecución.

- Se capacitará y publicará de manera clara y practica el código de etiqueta respiratoria, que incluye cubrirse la nariz al toser o estornudar con el antebrazo o con un pañuelo de papel desechable y deshacerse de él inmediatamente tras usarlo y lavarse las manos con agua, jabón y/o antibacterial o similar. Abstenerse de tocarse la boca, la nariz y los ojos como primera medida de prevención para evitar la propagación del virus.
- Se buscará promover el reporte diario, antes del ingreso a la jornada laboral de la “autoevaluación de síntomas de COVID-19”, con el objetivo de que las personas con síntomas lo informen a su superior y se abstengan de trasladarse a la oficina.
- Todo el personal deberá mantener el distanciamiento entre trabajadores de 2 metros.
- Se incrementarán las medidas de limpieza y desinfección en las áreas de descanso y de consumo de alimentos y bebidas.
- Las reuniones innecesarias en el trabajo quedarán prohibidas. En caso de requerir reuniones que sean necesarias, se realizarán en espacios abiertos o bien ventilados, manteniendo siempre la distancia de mínimo dos metros entre las personas y realizando previa y posterior limpieza y desinfección de las superficies y objetos utilizados.
- Se comunicarán las medidas de prevención de riesgos a los empleados, clientes y personal de servicios tercerizados y se mantendrá un flujo de información de ambas vías con empleados.
- Se contará con los equipos de emergencias y botiquines de elementos como

tapabocas, guantes de látex o nitrilo y demás elementos para ser suministrados a los trabajadores de ser necesario.

- Se establecerán jornadas diarias de desinfección de áreas como baños, cocina, áreas de almacenamiento, área de comedores, áreas administrativas, escaleras, áreas de descanso, entre otras.
- Se garantizará la desinfección diaria en el ingreso del personal (suela de zapatos), aplicación antibacterial o alcohol en las manos, direccionamiento al baño donde se encuentra el lavamanos para la limpieza de las mismas antes y después de la jornada laboral.
- No se permitirá el ingreso a las personas o trabajadores que no lleven puesto sus tapabocas.
- Se realizarán jornadas de desinfección de las herramientas de trabajo tales como, mesas, sillas, escritorios, teléfonos fijos, elementos de papelería, las llaves de puertas de ingreso a oficinas, manijas de puertas entre otros elementos.
- Desinfectar frecuentemente elementos personales tales como gafas, teléfonos móviles, teclado, mouse y llaves.
- En lo posible no se compartirán herramientas de trabajo, en caso de que se tengan que compartir se deberá realizar la desinfección con alcohol para aplicar la medida de desinfección antes y después de usarse.
- Se prohíben las aglomeraciones de personal en las instalaciones de la oficina.
- Se garantiza la disponibilidad de elementos de protección personal y de bioseguridad en las instalaciones de la oficina: termómetro infrarrojo, gafas,

guantes, tapa bocas, bolsas plásticas, papel desechable, canecas con pedal o similar, etc.

#### **4.1.2 Medidas para la capacitación de los trabajadores**

- Se suministrará a los trabajadores información clara y oportuna sobre las medidas preventivas y de contención del COVID-19, tanto para el trabajo como en el hogar.
- Las capacitaciones se realizarán con material didáctico dispuesto por los órganos de control, con el fin de suministrar información precisa con respecto a los cuidados para prevenir la propagación del COVID-19.
- Se comunicará y capacitará a los miembros de la organización en los protocolos que se aplicarán cuando se presenten casos sospechosos o confirmados de la enfermedad dentro de la empresa y si se realizarán simulacros.

#### **4.1.3 Medidas de estrategias de comunicación**

Para el control de las comunicaciones en la oficina, se deberá tener en cuenta:

- La Gerente Administrativa será la responsable de impartir las directrices y facilitar que se cumpla el plan de comunicación, entendiéndose como parte de ello, capacitaciones, control de publicación y publicación de las acciones de prevención de contagio a implementar en la oficina.
- Recursos humanos es el responsable de reportar a las entidades de salud y entes de control los casos sospechosos registrados en la oficina.
- Se publicarán en carteleras y en diferentes áreas de la oficina las acciones

de prevención de contagio.

## 4.2 Medidas con el Talento Humano

### 4.2.1 *Riesgo del Talento Humano*

- La Gerencia Administrativa realizará la Encuesta de Estratificación del Riesgo Individual (ENCUESTA COVID-19) definida por la Administradora de Riesgo Profesional (ARL) con el fin de conocer el riesgo de complicaciones en caso de enfermedad COVID-19 y tomar decisiones con respecto al ingreso del personal. El área de recursos humanos facilitará la información para que esta actividad se lleve a cabo y realizará el correspondiente seguimiento.

### 4.2.2 *Recomendaciones para el hogar*

- Se capacitará a todo el personal con las medidas que se deberán adoptar en sus hogares:
  - Qúitese los zapatos antes de entrar a la casa o realice desinfección de las suelas con desinfectante o amonio cuaternario.
  - Una vez se llega a casa no salude a sus familiares sin antes despojarse de las prendas de vestir que lleva puestas y bañarse.
  - Deposite la ropa que se quitó en un lugar distinto a donde frecuenta colocar la ropa sucia o sumérgjala en agua con detergente para el lavado inmediato.
  - No olvide desinfectar bolso y objetos personales.

### 4.2.3 *Recomendaciones para el transporte*

- Se capacitará a todo el personal con las medidas que se deberán adoptar en

el traslado al lugar del proyecto y a sus hogares:

- Utilice en lo posible su vehículo personal (Carro, moto, bicicleta) para transportarse y evitar aglomeraciones en la calle.
- Si obligatoriamente debe tomar transporte público, recuerde manejar las distancias con los demás y usar obligatoriamente tapabocas, esto de acuerdo a lo establecido en el boletín de prensa No. 125 de abril 04 de 2020 del Ministerio de Trabajo.
- Evite dirigirse a otros lugares que no sea el camino a la oficina o casa.

#### **4.3** Medidas de control en la oficina y otros espacios

##### *4.3.1 Clasificación de espacios en la oficina.*

- Se dispondrá al interior de la oficina un espacio destinado para el cuidado de la salud de los trabajadores, al cual los colaboradores podrán asistir de presentar algún síntoma durante la jornada laboral. Este espacio contará con:
  - Lugar para sentarse
  - Gel antibacterial
  - Alcohol
  - Tapabocas Desechables
  - Termómetro infrarrojo
  - Cartelera informativa
  - Caneca con pedal y bolsa plástica
  - Botiquín de primeros auxilios
  - Camilla
  - Traje de bioseguridad

- Se dispondrá de un control de acceso donde estará ubicado un punto de toma de temperatura con termómetro infrarrojo y encuesta de síntomas.

Se dispondrán en los baños con elementos de desinfección controlada con lavamanos, agua y jabón, cada oficina o depto. Tendrá dispensadores de antibacterial.

#### 4.3.2 *Clasificación de roles y responsabilidades*

- Gerencia Administrativa

Suministrar los recursos financieros, humanos y tecnológicos que se requieren para el cumplimiento del presente protocolo.

- Gestor Recursos Humanos

Es la responsable de las medidas propuestas y de realizar las siguientes actividades

específicas:

- Mantener informados permanentemente a todos los trabajadores de la oficina con relación a las medidas preventivas.
- Seguir los lineamientos establecidos en el presente protocolo y el Plan de Aplicación del Protocolo Sanitario.
- Sancionar a los trabajadores que incumplan medidas de control expuestas en el presente documento.
- Ejercer liderazgo permanente tanto con los jefes de Depto. como sobre sus equipos de trabajo, asegurando que se produzcan rápida y efectivamente los cambios de conducta.

- Apoyar al reporte de casos a los trabajadores que presenten síntomas de COVID-19
- Realizar y actualizar los censos familiares.
- Realizar el seguimiento a los casos ya reportados para su reintegro laboral.
  
- Proveedores o visitantes.
  - Cumplir las medidas estipuladas en el protocolo.
  - Conocer y atender plan de aplicación del protocolo sanitario para la Obra (PAPSO).
  
- Jefes de Grupo consultor.
  - Garantizar que su grupo de trabajo acate y cumpla las medidas de prevención impartidas en el presente documento.
  - Reportar cualquier desviación de su grupo de trabajo con el cumplimiento del protocolo.
  - Reportar cualquier síntoma de COVID-19 que se presente en su área de trabajo.
  - Brindar seguimiento junto al Depto. Recursos humanos con respecto a trabajadores de su grupo de trabajo que hayan presentado síntomas y se encuentren en aislamiento o reintegrados.
  
- Empleados
  - Acatar las medidas de prevención señaladas en este documento.
  - Procurar el cuidado de su salud.

- Reportar novedades de su estado de salud.
- Cumplir con las directrices que se le imparten para su cuidado.
- Gestionar sus incapacidades para presentarlas a recursos humanos para su reintegro laboral.

#### 4.3.3 *Medidas de control durante la jornada laboral*

Durante la jornada laboral se contarán con las siguientes medidas:

#### 4.3.4 *Medidas de control para el ingreso del personal en la oficina.*

Para el control de actividades en la oficina, se deberá tener en cuenta:

- Hora de ingreso:
  - Lunes a viernes de 8:00 am / 5:00 pm De requerir trabajar sábados o domingos o festivo se manejará el mismo horario de 8 a 12 a.m.
  - Este es el nuevo horario estipulado con el fin de evitar el uso del transporte público en hora pico, y puedan resguardarse en su lugar de residencia.
- Todo personal de la oficina debe estar identificado con carnet.
- Se deberán presentar exámenes de ingreso actualizados para todo el personal. No se permitirá el ingreso a personal que no cumplan este requisito.
- El control de ingreso del personal a la oficina deberá estar supervisado por el responsable de Recursos Humanos.
- Para el ingreso, se establece que las personas tengan una distancia mínima social de 2 metros en la fila.
- Se establecerán barreras de control y de delimitación de distanciamiento social para el ingreso a la oficina para evitar la concentración de personas

garantizando una distancia mínima de dos metros entre cada persona en todo momento.

- Se entrega información sobre las recomendaciones para evitar contagio del COVID-19 logrando alcanzar el 100% del personal.
- No se permitirá el ingreso de personas con edad igual o mayor a 70 años, estos deben mantenerse aislados en casa por prevención.
- Al ingreso del personal a la oficina se realizará control de temperatura a todo el personal Gerencia, personal administrativo y operativo, se registrará la toma a través del formato CONTROL DE VISITA O INGRESO. La toma de temperatura se realizará con termómetros infrarrojos siguiendo las instrucciones del manual de operación evitando cualquier contacto directo con los trabajadores. En caso de presentarse una temperatura mayor a 38° C se deberá aplicar el plan de mitigación y contención de posibles casos para el COVID – 19. Quien tome la temperatura debe hacer uso de los elementos de bioseguridad.
- Se realizará un chequeo de síntomas a todo personal que ingrese a la oficina y se diligenciará el FORMATO DE AUTO REPORTE DE CONDICIONES DE SALUD. Este formato será obligatorio para todo trabajador diario.

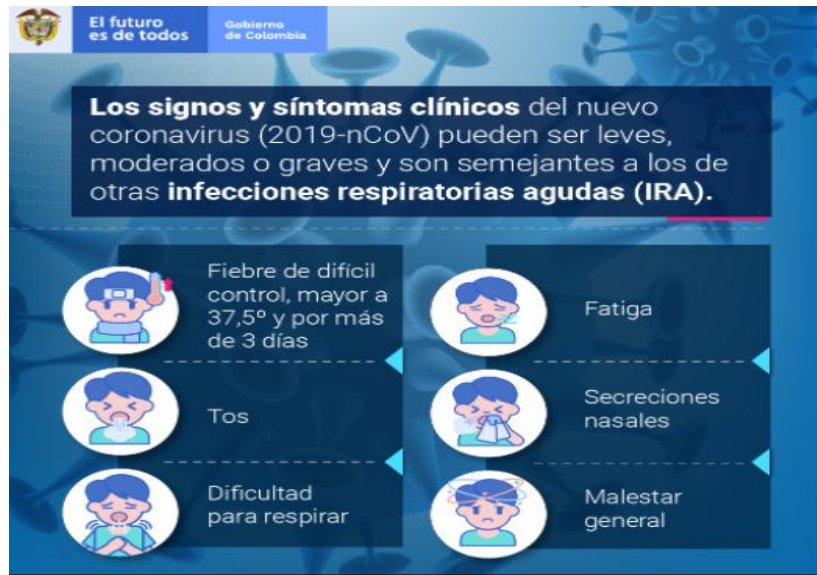


Figura 42. Signos y síntomas COVID-19

Fuente: Ministerio de Salud. 2020.

- Todo trabajador que presente alguna enfermedad de tipo respiratorio o síntomas relacionados con el COVID-19, debe ser reportarlo a su jefe directo para continuar con protocolo de reporte o caso sospechoso de COVID-19 y se enviará temporalmente a casa a realizar teletrabajo, mientras es atendido por entidades de salud.
- Todo el personal autorizado para ingreso debe evidenciar el uso obligatorio de tapa bocas.
- El personal de oficina deberá obligatoriamente lavarse las manos una vez ingrese.
- Todo trabajador una vez ingrese a la oficina deberá desinfectar los elementos de protección personal y las herramientas de trabajo.
- Está prohibido compartir los elementos de protección personal.

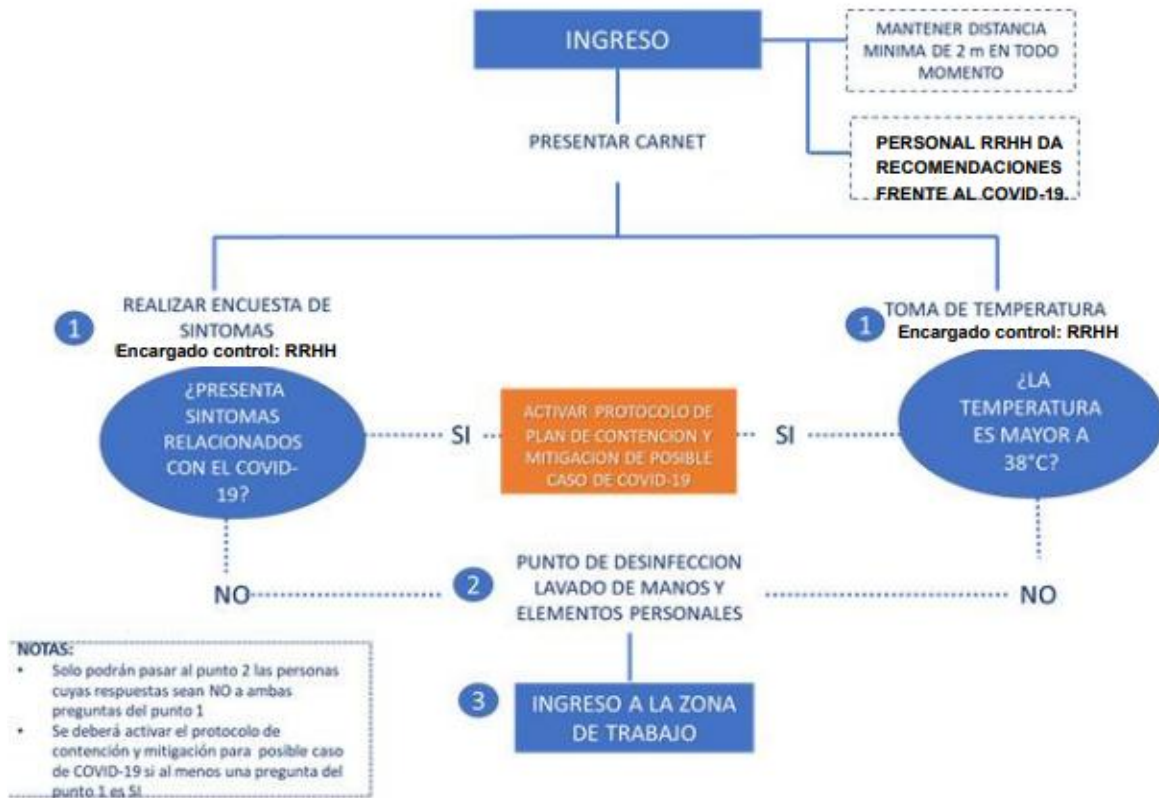


Figura 43. Protocolo de Ingreso a labores Business Growth.

Fuente: Elaboración propia.

Se dispondrán un punto de desinfección al acceso, con gel antibacterial o alcohol y limpieza de suela de zapatos con desinfectante amonio cuaternario.

#### 4.3.4.1 Medidas de control para el ingreso de visitas a la oficina

Para el control de visitantes en la oficina, se deberá tener en cuenta:

- Todo visitante deberá estar autorizado por la gerencia o encargado de área.
- Todo visitante deberá contar con los elementos de protección personal propios.

- Todo visitante deberá contar con los elementos de bioseguridad tales como: guantes (opcional), protector respiratorio o tapabocas para ingresar a la oficina.
- A todo visitante se le deberá tomar la temperatura y registrar en el mecanismo definido en la oficina de la desinfección.
- A todo visitante se le deberá realizar la encuesta de síntomas y registrar en el formato establecido.

#### **4.3.4.2** Medidas de control para la salida de la oficina

Hora de finalización de la jornada laboral: lunes a viernes 5:00 pm, Habrá excepciones en el horario de salida según requerimiento importante de algún clientes o autoridades como también informes de fin de mes necesarios para el cumplimiento de los procesos.

- Dejar organizada sus herramientas de trabajo y desinfectarlas antes de ser guardadas o dejarlas en el escritorio.
- Lavarse las manos.
- Salir con su tapabocas a la salida del personal.

#### **4.3.5** *Medidas de control de actividades durante el día*

Para el control de las actividades de la oficina, deberá tener en cuenta:

- Mantener distancia mayor a 2 m.
- Evitar la aglomeración de personal en la oficina.
- Evitar el desplazamiento del personal por las áreas no asignadas o que no tengan que ver con sus obligaciones.

- Mantener los equipos de trabajo fijo (el mismo personal.) en los diferentes frentes de trabajo.
- Suministrar diariamente o cuando lo necesiten: tapabocas, guantes, gafas y demás elementos de protección requeridos.
- Está prohibida la salida de personal a realizar compras a tienda o supermercados, durante la ejecución de las actividades.
- Se prohíben los saludos de manos, abrazos y besos entre la población trabajadora.
- Se realizará medición de la temperatura al personal de manera aleatoria para grupo de 5 personas mínimo cada 4 horas.
- Las áreas de la oficina con mayor personal permanentemente deben usar el tapabocas y que se cumpla el distanciamiento de 2 metros por persona en el puesto de trabajo.
- El personal que incumpla los lineamientos definidos del protocolo de bioseguridad en la oficina, serán sancionados.
- Los residuos generados por el personal: guantes, mascarillas, deberán ser dispuestas en bolsas plásticas o las canecas asignadas a cada área de trabajo.
- Está prohibido el préstamo de herramientas o elementos entre los trabajadores. En caso de requerir compartir herramientas estas se deberán desinfectar antes y después de su uso por mutuo acuerdo.
- Diariamente se realizará jornadas de orden y aseo en la oficina.
- Todo el personal deberá realizarse el lavado de manos como mínimo cada 3 horas.

#### 4.3.6 Programación de actividades, personal y turnos

Los turnos para los almuerzos y/o meriendas serán organizados por Recursos humanos asignado para esa tarea. En los turnos siempre se mantendrá el mismo personal.

#### 4.3.7 Uso de espacios comunes

- Los espacios comunes (comedor y descanso) solo podrán ser usados en los horarios establecidos cumpliendo con los protocolos necesarios.
- Se realizarán desinfección con bomba manual en spray a cargo del personal de aseo antes y después de cada uso.
- Antes y después de hacer uso de estos espacios comunes deberán realizar un adecuado lavado de mano.

##### 4.3.7.1 Medidas de control de consumo de alimentos y bebidas.

Para el control del consumo de alimentos y bebidas en la oficina, se deberá tener en cuenta:

- Se manejarán 2 turnos o los que se requieran para el consumo de alimentos, esto con el fin de evitar aglomeraciones al momento de consumir alimentos y garantizar la distancia mínima de 2 m.
- Antes y después del consumo de alimentos y bebidas el personal deberá lavarse las manos con agua y jabón.
- Cada trabajador contará con termos propios para el consumo de agua en el área de trabajo, esto con el fin de evitar el uso de vasos de la cocina.
- El personal dispondrá de vasos desechables.

- Está prohibido el uso compartido de vasos entre los trabajadores.
- Diariamente el termo de agua debe ser desinfectado 2 veces (mañana y tarde.)
- Si los alimentos son llevados por el personal estos deberán ser solamente manipulados por el trabajador al cual pertenecen.
- Los contenedores y utensilios reutilizables empleados por los trabajadores, deberán ser lavados y guardados en bolsas plásticas.
- Está prohibido el consumo e ingreso de alimentos procedentes de ventas ambulantes externas a la oficina que no cumplan con las medidas básicas de bioseguridad, en lo posible se recomendará un proveedor de alimentos.
- Los envases de bebidas consumidas en la oficina tales como: gaseosas, jugos, agua, hidratantes, etc., no podrán ser reutilizables para el reenvase de bebidas para su consumo posterior.

#### 4.3.8 *Control en baños.*

- En baños se dispondrá de jabón, toallas desechables y canecas de pedal con bolsas de un único uso para disposición de residuos.
- Tener un control de ingreso y desinfección antes y después de su uso. El trabajador deberá seguir las recomendaciones de uso de esta zona.
- En caso de que el baño este ocupado al momento de requerirlo se deberá hacer fila de forma ordenada garantizando un distanciamiento mínimo de 2 metros.
- Se deberá lavar las manos antes y después del ingreso a baños.

#### 4.3.9 *Elementos de protección personal –EPP*

Business Growth garantizará la provisión y uso por parte de los trabajadores de los elementos de protección y de seguridad en el trabajo requeridos y necesarios para la correcta ejecución de sus actividades en la oficina.

Los elementos de protección personal deben ser de uso individual y deben ser desinfectados con agua y jabón previo y después de su uso si es necesario.

La frecuencia de la entrega de mascarillas será cada 3 meses, las mascarillas que se entregan son de tela lavables con capa protectora antilíquido y resistente hasta 33 lavadas según especificaciones del proveedor, la cantidad son 4 unidades por persona.

#### 4.3.9.1 Indumentaria para trabajar en la oficina

A continuación, se describe la dotación y elementos de protección personal, que toda persona debe usar al momento de ingresar a la oficina.

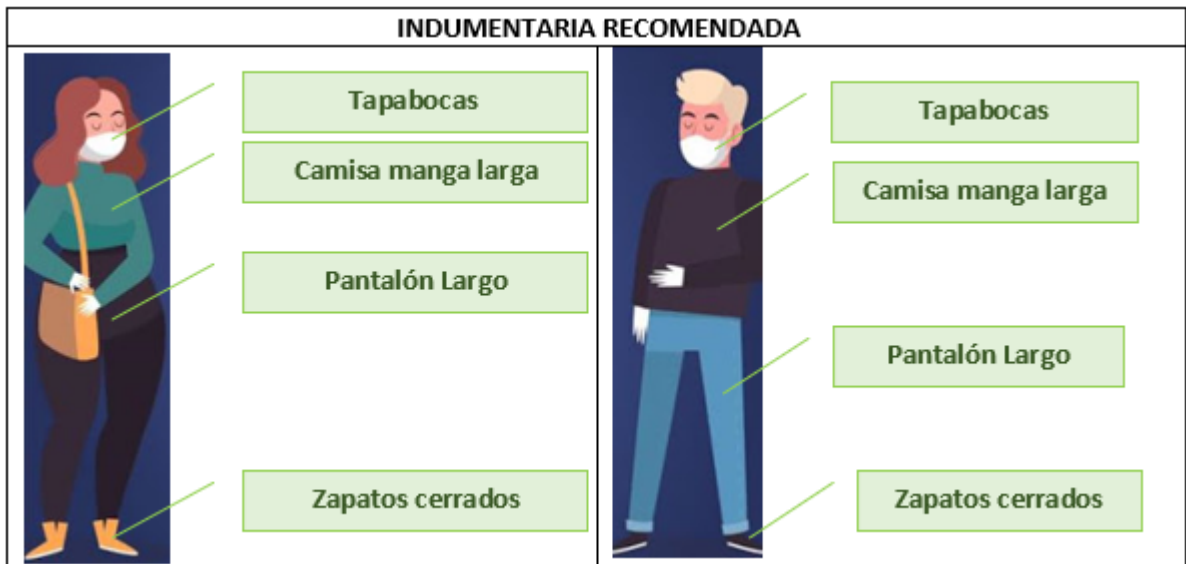


Figura 44. Indumentaria recomendada en labores.

Fuente: Elaboración propia.

Lo observado en la imagen anterior es de uso personal y es intransferible, se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Durante toda la jornada laboral es obligatorio el uso de la indumentaria y EPP requeridos.
2. La vestimenta usada durante la jornada laboral, al llegar a casa deposítela en un lugar aparte de donde normalmente se deposita la ropa sucia o sumérjala de inmediato en agua y detergente para el debido lavado en casa.
3. Es obligación portar el carnet de identificación.

#### 4.3.10 Procesos de entrega de documentos

Para la ejecución de las actividades administrativas y operativas, se deberá tener en cuenta:

- Se deberá realizar desinfección de las oficinas, según protocolo del ministerio de salud: para la desinfección se usará hipoclorito de sodio al 0.1%, dilución de 1:50 si se usa cloro doméstico a una concentración inicial al 5%. Lo anterior equivale a que por cada litro de agua se deben agregar 20 cc de cloro a una concentración de 5 %
- El personal en general deberá realizar desinfección de las superficies de trabajo, teléfonos, computadores, teclados, mouse, impresoras y demás elementos requeridos al inicio y al final de las actividades.
- En caso de que los elementos de la oficina sean utilizados por varias personas, se debe desinfectar antes del uso.
- El personal en oficina deberá mantener distancia mínima de 2 metros.
- Evitar las reuniones del personal.

- Se debe hacer racionamiento del uso de aires acondicionados en las áreas administrativas ventilar las oficinas.

#### **4.4** Medidas de limpieza y desinfección

- Se garantizará antes del inicio de las actividades el abastecimiento de jabones de manos, gel antibacterial, toallas desechables, alcohol con concentración mayor al 70%, limpiadores y desinfectantes de superficies, en todos los lugares de trabajo.
- Se aumentará las precauciones de limpieza en la oficina especialmente las zonas de alto flujo o uso de personal, como baños, pasillos, etc.
- El personal de limpieza deberá utilizar los guantes de protección que usa habitualmente, así como los respiradores o mascarillas que utiliza habitualmente o similar, incluyendo los elementos que garanticen su bioseguridad. Los elementos usados deben ser desinfectados con alcohol y si son desechables desecharlos al final de la jornada laboral en la caneca rotulada para la disposición de este tipo de residuo.
- Conjuntamente con la ARL se deberá capacitar al personal de limpieza de cómo debe realizar la limpieza y la disposición final de los residuos contaminados.

#### **4.5** Medidas para el manejo de residuos

- Se contará con canecas de pedal o sencillas con bolsas de un único uso para disposición de residuos en la entrada de la oficina, comedor, vestidores, baños, cocina y en cada oficina.
- Se dispondrá de una zona en la oficina donde se acopien los residuos biológicos. No se podrá mezclar con residuos ordinarios. Esta zona estará

delimitada con cinta de peligro para evitar que personal no autorizado ingrese a esta zona.

#### 4.5.1 Rutinas de asepsia en los espacios de trabajo.

##### 4.5.1.1 Recomendaciones y horarios para el lavado de manos

A continuación, se define los horarios en los que hay que lavarse las manos y la técnica que se debe utilizar en los puntos habilitados en la obra.

Tabla 38. Turnos de acuerdo a protocolos de Bioseguridad Business Growth.

Turnos	Horarios	Observaciones
1	8:00 am	Ingreso
2	9:30 am	Media mañana
3	12:00 am	1er. Turno de almuerzo*
4	12:30 pm	2do. Turno de almuerzo*
5	Después del almuerzo de cada turno	
6	5: 00 pm	Salida

Fuente: Elaboración propia.

\*En caso de requerir se abrirán nuevos turnos para garantizar el distanciamiento social mínimo de 2 metros establecido en el presente protocolo.

Los trabajadores encontrarán en sus escritorios donde estén laborando un gel antibacterial o alcohol, y deberán atender al llamado en los turnos previstos y adicionalmente mínimo cada tres horas, lo anterior es de estricto cumplimiento y sin

excepción. Se establecerán señalizaciones de delimitación de distanciamiento social para el uso de los mismos para evitar la concentración de personas garantizando una distancia mínima de dos metros entre cada persona en todo momento.

Es importante tener en cuenta que la higiene de manos es recomendada y obligatoria en los siguientes casos:

- Después de sonarte la nariz, toser o estornudar.
- Después de visitar un espacio público, como transportes, mercados y lugares de culto.
- Después de tocar superficies fuera de tu hogar, por ejemplo, barandas, estantes, dinero.
- Antes y después de comer.
- Antes y después de ir al baño.
- Después de estar en contacto con la basura.
- Siempre que tengas las manos visiblemente sucias.

Duración del procedimiento: 10- 60 segundos Es obligación dedicar entre 20 y 30 segundos a lavarte las manos.



Figura 45. Correcto lavado de manos- Protocolo de Bioseguridad COVID-19.

Fuente: Ministerio de Salud. 2020

## 5 MEDIDAS DE CONTENCIÓN Y MITIGACIÓN DE CASOS

Para el control de casos sospechosos, se deberá tener en cuenta:

- Mantener el caso de sospecha de manera confidencial, para no generar preocupación entre la población trabajadora.
- Ubicar al afectado en un área segura y retirada del personal de la oficina.
- Mantener distancia mínima de 2 m.

- No generar angustia en la persona con sospecha.
- Comunicarse con el familiar registrado como contacto.
- Suministre los elementos de bioseguridad: mascarilla, guantes y gafas.
- Si presenta síntomas (congestión respiratoria, fiebre, tos persistente.), solicitar asistencia médica y realizar traslado a centro médico.
- Notificar a la autoridad de salud el registro del evento: suministrando los datos del afectado.
- Una vez retirado el afectado del área, realizar desinfección del área: silla, mesa y demás elementos con los cual entró en contacto el afectado.
- Si los síntomas son leves, suministrar transporte al afectado tomando las medidas de bioseguridad (gafas, guantes, tapabocas.) y enviarlo a aislamiento preventivo hasta realizarle prueba rápida de COVID-19, si el resultado es negativo, realizará la modalidad de teletrabajo hasta se recupere de los síntomas presentados, en caso positivo, se realizarán los cercos epidemiológicos pertinentes y se le brindará al trabajador seguimiento para reportar a su EPS o la ARL respectivamente para que cuente con la atención requerida, según el diagnóstico médico el personal se reincorporará luego de cumplir el aislamiento preventivo bajo prescripción médica.
- Al ser positivo el caso, el trabajador no podrá ingresar a la oficina hasta tanto las entidades de salud validen las condiciones de salud (caso negativo para COVID-19.), comunicando los resultados a la empresa.
- Los trabajadores que hayan estado en contacto directo con el trabajador contagiado, deberán permanecer en aislamiento preventivo en primera instancia y luego adoptar las medidas que la autoridad en salud determine,

este personal no podrá asistir a trabajar hasta tanto se cumpla los 14 días de cuarentena y que la autoridad de salud evidencie a través de las pruebas pertinentes que no son positivos para COVID-19.

- La identificación del personal contagiado deberá mantenerse bajo confidencialidad.
- Al confirmar el contagio del personal, el área de trabajo, los equipos, herramientas, que entró en contacto con el personal afectado, deberá ser desinfectado.
- El Depto. RRHH, deberá realizar seguimiento diario a las condiciones de salud del trabajador afectado o en cuarentena (contacto telefónico o vía WhatsApp.)
- El Depto. RRHH, deberá llevar el registro del personal afectado.

#### *5.1.1 Medidas para el desarrollo de comités y reuniones en la oficina*

A continuación, se establecen los métodos y la frecuencia para realizar los comités y/o reuniones.

- Los comités se realizarán virtual y cuando sea necesario se realizarán en la sala de junta tomando las precauciones necesarias.
- No se permitirán más de 5 personas en la sala de junta y deberán mantener la distancia mínima de 2 metros.
- Es obligatorio lavarse las manos antes de ingresar al comité y después de finalizado el comité presencial.
- Prohibido el intercambio de los objetos de uso personal.

#### **5.2 Atención y Emergencia**

- Los trabajadores que presenten síntomas de infecciones respiratorias o temperatura superior a los 38 grados centígrados, deben quedarse en casa (aislamiento domiciliario) y comunicarlo a su jefe inmediato. Además, deberá comunicarse a la línea 192 para solicitar orientación o a la APP COVID de SURA. También deberá solicitar cita prioritaria virtual con la EPS y hacer llegar al área de recursos humanos el comprobante o evidencia de la asistencia a la entidad de salud, en su defecto, se tomará como una inasistencia laboral injustificada.
- Se recolectarán los siguientes datos de la persona que presente los síntomas:
  - ✚ Ubicación actual
  - ✚ Fecha de los primeros síntomas
  - ✚ Personas con las que tuvo contacto dentro de los 14 días antes de los primeros síntomas.
  - ✚ Cualquier asistencia a lugares públicos.
  - ✚ Esta información deberá ser entregada al área de Recursos Humanos.
- Se activará el proceso de limpieza y desinfección de manera inmediata con el personal de aseo del puesto de trabajo de la persona confirmada o que reportó incapacidad por síntomas relacionados con el COVID-19. Para BUSINESS GROWTH es muy importante conservar la buena salud de sus empleados, proveedores y de toda persona que ingrese a nuestras instalaciones, por eso, el anterior protocolo es de OBLIGATORIO cumplimiento, no solo por responsabilidad con nuestra

empresa, sino para evitar la propagación de la COVID-19 en el País.

## 6 MEDIDAS DE PREVENCIÓN MODALIDAD TELETRABAJO O TRABAJO EN CASA.

Para establecer las Medidas de Prevención de Riesgos laborales para el teletrabajo o trabajo en casa es necesario, en primer lugar, identificar el lugar desde donde se desempeñarán las actividades para luego hacer un diagnóstico inicial de las condiciones de dicho lugar. Esta tarea la realizará el Depto. RRHH para identificar como los trabajadores se encuentran laborando desde sus casas vía electrónica.

- Verificación de condiciones del sitio de trabajo por parte del empleador a cargo del Depto. RRHH.

Condiciones de seguridad:

- Orden y aseo
- Riesgos eléctricos
- Riesgos locativos

Condiciones de salud

- Hábitos y estilos de vida y trabajo saludables
- Riesgos biomecánicos
- Conservación auditiva
- Riesgos psicosociales

## MEDIDAS DE BIOSEGURIDAD EN EL HOGAR

- Desinfectar el Área de trabajo.
- Desinfectar los elementos de cómputo (Mouse, teclado y otros elementos usados para el trabajo).
- Desinfectar mesas, escritorios, sillas etc.
- Lavarse cada 3 horas las manos con agua y jabón.
- Mantener Alcohol al 70% o Antibacterial en el puesto de trabajo.
- Descansar cada periodo de tiempo 3 horas desde el inicio de la jornada laboral.
- Beber grandes cantidades de líquido preferiblemente agua.
- Mantener ventilado la habitación lugar donde se encuentra realizando el trabajo.

## RECOMENDACIONES DE BIOSEGURIDAD.

- Si presenta síntomas de tos o uno de sus familiares con los que vive usar tapabocas en el hogar.
- Todas las cosas que reciba ya sea alimentos, documentos etc. Desinfectarlos en el caso de alimentos lavarlos con abundante agua, una vez utilizados los documentos lavarse las manos inmediatamente.

En caso de emergencia.

1. Busque botiquín de primeros auxilios si tiene o de ser necesario trasládese a la Institución Prestadora de Salud (IPS).

2. Comuníquese con recursos Humanos o a su jefe inmediato y reporte lo sucedido
3. Reporte al Depto. RRHH y siga las recomendaciones que le faciliten.
4. Recursos Humanos Reportará el accidente a la ARL y se enviará el Informe de Accidente de Trabajo, antes de pasadas 48 horas del incidente.

---

FABIAN CHARRIS CABALLERO

Representante Legal

BUSINESS GROWHT SAS



CONTROL DE CAMBIOS		
VERSIÓN Y FECHA	CAMBIO O MODIFICACIÓN	JUSTIFICACIÓN DEL CAMBIO
1 10.05.2021	Se elabora protocolo de bioseguridad para el inicio de las actividades implementando las medidas de seguridad y salud para minimizar el contagio del COVID-19	Acorde la Resolución 0666 de 2020

Modificado por: Ivonne Robles Martínez  Gerente Administrativa	Revisado por: Fabián Charris Caballero.  Representante Legal.	Aprobado por: Fabián Charris Caballero.  Representante Legal.
Fecha: 14/05/2021	Fecha: 15/05/2021	Fecha: 15/05/2021

## Bibliografía

Alcaldía de Barranquilla (2020). *Empresarios de Barranquilla, los más optimistas frente a recuperación económica del territorio*. Recuperado de: <https://www.barranquilla.gov.co/desarrolloeconomico/empresarios-barranquilla-mas-optimistas-recuperacion-economica>

Alcaldía de Barranquilla (2020b). *Plan de Gobierno 2020-2023: Barranquilla Imparable 2020-2023*. Recuperado de: <https://www.barranquilla.gov.co/documento/plan-de-gobierno-barranquilla-imparable/?version=1>

Alcaldía de Barranquilla (2018). *Desempeño de la economía de Barranquilla durante 2018*. Recuperado de: <https://www.barranquilla.gov.co/desarrollo-de-ciudad/barranquilla-en-cifras/desempeno-de-la-economia-de-barranquilla-durante-2.018>

Banco Mundial (2021). Logistics Performance Index 2018. Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.LOGS.XQ>

Becerra (2016). CMF DESIGN The fundamental principles of color, material and finish design. Frame.

Bolaño (2017). *El emprendimiento empresarial en la ciudad de Barranquilla* (Tesis de grado). Universidad de la Costa. Recuperado de: <http://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/4909/EI%20emprendimiento%20empresarial%20en%20la%20ciudad%20de%20barranquilla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cámara de Comercio de Barranquilla (2019). *Documento Económico y Social del Departamento del Atlántico 2018*. Recuperado de:

<https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2.019/01/Documento-economico-y-social-del-Atlantico-2.018-1.pdf>

Cámara de Comercio de Barranquilla (2020). *Resultados de la segunda Encuesta Empresarial Unificada confirman la reactivación económica del Atlántico.*

Recuperado de: <https://www.camarabaq.org.co/listos-para-reactivacion/>

Cámara de Comercio de Bogotá (2020). *Taller: Diseña tu plan de mercadeo – para creadores (emprendimiento).* Recuperado de:

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/25593>

Cámara de Comercio de Cartagena (2020). *Informe económico de los municipios de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena, 2019.* Recuperado de:

[http://161.35.108.204/xmlui/bitstream/handle/123456789/176/Informe%20Econ%203%b3mico%20de%20la%20Jurisdicci%c3%b3n%202.019\\_%20C%c3%a1mara%20de%20Comercio%20de%20Cartagena.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://161.35.108.204/xmlui/bitstream/handle/123456789/176/Informe%20Econ%203%b3mico%20de%20la%20Jurisdicci%c3%b3n%202.019_%20C%c3%a1mara%20de%20Comercio%20de%20Cartagena.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cámara de Comercio de Santa Marta (2019). *Crece el número de empresas creadas en el Magdalena, 2018.* Recuperado de: [https://www.ccsm.org.co/servicios-empresariales/servicios-ofertas-empresariales/estudios-](https://www.ccsm.org.co/servicios-empresariales/servicios-ofertas-empresariales/estudios-economicos/investigaciones-e-indicadores-economicos/send/78-investigaciones/49007-crece-el-numero-de-empresas-creadas-en-el-magdalena-2.018.html)

[economicos/investigaciones-e-indicadores-economicos/send/78-](https://www.ccsm.org.co/servicios-empresariales/servicios-ofertas-empresariales/estudios-economicos/investigaciones-e-indicadores-economicos/send/78-investigaciones/49007-crece-el-numero-de-empresas-creadas-en-el-magdalena-2.018.html)

[investigaciones/49007-crece-el-numero-de-empresas-creadas-en-el-magdalena-2.018.html](https://www.ccsm.org.co/servicios-empresariales/servicios-ofertas-empresariales/estudios-economicos/investigaciones-e-indicadores-economicos/send/78-investigaciones/49007-crece-el-numero-de-empresas-creadas-en-el-magdalena-2.018.html)

Cámara de Comercio de Santa Marta (2020a). *Estructura empresarial del Magdalena 2.019.* Recuperado de: [https://www.ccsm.org.co/servicios-empresariales/servicios-](https://www.ccsm.org.co/servicios-empresariales/servicios-ofertas-empresariales/estudios-economicos/investigaciones-e-indicadores-economicos/download/78-investigaciones/49742-estructura-empresarial-del-magdalena-2.019.html)

[ofertas-empresariales/estudios-economicos/investigaciones-e-indicadores-economicos/download/78-investigaciones/49742-estructura-empresarial-del-magdalena-2.019.html](https://www.ccsm.org.co/servicios-empresariales/servicios-ofertas-empresariales/estudios-economicos/investigaciones-e-indicadores-economicos/download/78-investigaciones/49742-estructura-empresarial-del-magdalena-2.019.html)

Cámara de Comercio de Santa Marta (2020b). *Creación de empresas en el Magdalena en medio del Covid-19. II Trimestre 2020*. Recuperado de: <https://www.ccsm.org.co/servicios-empresariales/servicios-ofertas-empresariales/estudios-economicos/investigaciones-e-indicadores-economicos/download/78-investigaciones/49907-creacion-de-empresas-en-el-magdalena-en-medio-del-covid-19-primer-semester-2.020.html>

Caracol Radio (2020). *Creadas 4.120 empresas en jurisdicción de Cámara de Comercio de Cartagena*. Recuperado de: [https://caracol.com.co/emisora/2.020/10/28/cartagena/1603904664\\_846607.html](https://caracol.com.co/emisora/2.020/10/28/cartagena/1603904664_846607.html)

Castellanos, A., Ortíz, M. y Lombana, J. (2017). Exploración y explotación de hidrocarburos aguas afuera (offshore). Estrategia logística para Barranquilla, una ciudad en transformación. *Equidad y Desarrollo*, (28), 85.111. DOI: <https://doi.org/10.19052/ed.4082>

Confecámaras (2018). *Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia*. Recuperado de: [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2.018/Cuadernos\\_An%C3%A1lisis\\_Econ%C3%B3mico/Cuaderno\\_demografia\\_empresarial/Cartilla17.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2.018/Cuadernos_An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico/Cuaderno_demografia_empresarial/Cartilla17.pdf)

Confecámaras (2018b). *Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia*. Recuperado de: [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2.018/Cuadernos\\_An%C3%A1lisis\\_Econ%C3%B3mico/Cuaderno\\_demografia\\_empresarial/Cartilla17.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2.018/Cuadernos_An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico/Cuaderno_demografia_empresarial/Cartilla17.pdf)

Confecámaras (2020). *Dinámica de creación de empresas en Colombia. Enero-Junio de 2.020*. Recuperado de: [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2.020/Análisis\\_Economicos/Din](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2.020/Análisis_Economicos/Din)

[%C3%A1mica%20de%20Creaci%C3%B3n%20de%20Empresas%20 %20Ene-Jun%202020\\_Final.pdf](#)

DAMODARAN ONLINE (2020). *Betas by Sector (US) [Online]*. Disponible en:  
[http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

DANE (2020). *Geovisor Directorio de Empresas 2.019*. Recuperado de:  
<https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/economia/directorio-estadistico-de-empresas/?lt=11.172243029726742&lq=-74.50552059119347&z=9>

DANE (2019). *Encuesta anual de servicios 2.018*. Recuperado de:  
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-anual-de-servicios-eas>

Delgado, J. P. y Bonilla, D. M. (2010). Construcción de la marca “Decorvidrios Cali” en el tercer trimestre del año 2010 y propuesta de comunicación publicitaria de la misma [Trabajo de grado]. Universidad Autónoma de Occidente, Cali.

Dinero (2015). *¿Qué explica el avance económico de Barranquilla?*. Revista DINERO. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/regiones/articulo/razones-explican-avance-economico-barranquilla-2.015/209849>

DÓLAR WEB (2020). *El DTF histórico en 2.020 [Online]*. Disponible en:  
<https://dolar.wilkinsonpc.com.co/dtf.html>

DNP (2018). *Encuesta Nacional de Logística 2.018*. Recuperado de:  
<http://www.andi.com.co/Uploads/Encuesta%20Nacional%20Log%C3%ADstica%202.018.pdf>

El Heraldo (2020). *Creación de empresas cae 1% en Barranquilla*. Recuperado de:

<https://www.elheraldo.co/economia/creacion-de-empresas-cae-1-en-barranquilla-727554>

Fiduprevisora (2019). *Anexo No. 16. Estudio de mercado y análisis del sector*.

Recuperado de: <https://www.fiduprevisora.com.co/wp-content/uploads/2.019/11/ESTUDIO-DE-MERCADO-Y-ANALISIS-DEL-SECTOR.pdf>

Fusté, N. (2017) *Estudio de las empresas incubadoras y aceleradoras españolas*.

Valencia, España: Universitat Politècnica de València. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10251/89252>

Hernández, L., Portillo, R., Crissien, T., Alvear, L. y Velandia, G. (2016). *La microempresa en Barranquilla: Una aproximación a su comportamiento*. Educosta.

Recuperado de: <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/1126/La%20microempresa%20en%20Barranquilla%20una%20aproximaci%C3%B3n%20a%20su%20comportamiento.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kottler, P. (2019). *Marketing 4. 0. Transforma tu Estrategia Para Atraer al Consumidor Digital*. Lid Editorial Mexicana.

La República (2020). *Las aceleradoras ponen el ojo sobre los emprendimientos colombianos*. Recuperado de:

<https://www.larepublica.co/especiales/las-oportunidades-del-sector-fintech/las-aceleradoras-ponen-el-ojo-sobre-los-emprendimientos-colombianos-3002250>

La República (2019). *Atlántico lideró la creación de empresas a nivel nacional en*

*2.018*. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/especiales/especial-caribe->

[agosto-2.019/atlantico-lidero-la-creacion-de-empresas-a-nivel-nacional-en-2.018-2895306#:~:text=Atl%C3%A1ntico%20lider%C3%B3%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20empresas%20a%20nivel%20nacional%20en%202.018,-lunes%2C%2.012%20de&text=En%20Bol%C3%ADvar%2C%20Magdalena%20y%20Atl%C3%A1ntico,importante%20en%20el%20desarrollo%20econ%C3%B3mico](#)

Lozano, K. J. (2018). *Análisis de la informalidad en algunos centros urbanos de Colombia 2008-2016 (Tesis de Posgrado)*. Universidad de la Salle. Recuperado de:

<https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1556&context=economia>

Otero, M. A. y Ramírez, N. M (2018). *Puerto de Barranquilla (Tesis de Grado)*. Universidad del Rosario. Recuperado de:

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/18029/RamirezVargas-NicolasMauricio-2.018.pdf?sequence=1>

ProBarranquilla (2020). *¿Por qué Barranquilla? ¿Por qué el Atlántico? Información económica y social*. Recuperado de: <https://probarranquilla.org/informacion-economica-y-social/>

Rodríguez, C. M. (2013). *Análisis del transporte de carga en Colombia, para crear estrategias que permitan alcanzar estándares de competitividad e infraestructura internacional (Tesis de grado)*. Universidad del Rosario. Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4537/10154047632.013.pdf?sequence=1>

Rusell, T, Lane, R. y Whitehill, K. (2005) *Kleppner Publicidad*. 16ª edición. Prentice Hall.

Selman, H. (2017). *Marketing Digital*. IBUKKU

SENA (2.014). *Caracterización del sector de la logística en Colombia 2.014. Mesa Sectorial de Logística*. Recuperado de <https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/2121/1/3036.pdf>

SENA (2006). *Estudio de caracterización consultoría 2006*. Recuperado de: <http://groundsmart-mail.com/documents/consultoria-empresarial-566f29dda31fb.html>

Silva, H. (2017). Ambiente de comercio en Barranquilla: un bosquejo histórico de su desarrollo. *Pensamiento & Gestión*, (42), 1-38. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n42/2145-941X-pege-42-00102.pdf>

Superintendencia de Sociedades (2019). *Comportamiento de las 1.000 empresas más grandes del sector real, por ingresos operacionales. Informe* [Online]. Disponible en: [https://www.supersociedades.gov.co/delegatura\\_aec/estudios\\_financieros/Documents/Sector%20Real%20Economia/Informe\\_las\\_1000\\_mas\\_grandes\\_sector\\_real\\_2.018.pdf](https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Documents/Sector%20Real%20Economia/Informe_las_1000_mas_grandes_sector_real_2.018.pdf)

United Nations (2018). *Informe sobre el Transporte Marítimo. 2.018*. UNCTAD. Ginebra Suiza. Recuperado de: [https://unctad.org/es/system/files/official-document/rmt2.018\\_es.pdf](https://unctad.org/es/system/files/official-document/rmt2.018_es.pdf)

Velasco, J. J. (2.018). *Financiación de startups – Aceleración de Startups- Cursos de verano UNIA*. Universidad Internacional de Andalucía. Recuperado de: <https://www.slideshare.net/jjvelasco/financiacion-de-startups-aceleracin-de-startups-cursos-de-verano-unia>

Yanaculis, K. A. (2015) La cadena de valor e importancia competitiva de las incubadoras y aceleradoras empresariales. Caso práctico BCN Accelerator, Cámara de comercio de Barcelona (Master Tesis). Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya. Recuperado de:

<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/85920/TFMBcnAccelerator.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Salud Colombia, (2021) Reporte situación actual COVID-19 mundial y local [https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/COVID-19\\_copia.aspx](https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/COVID-19_copia.aspx)

Resolución 666 y 677 de 24 2020

[https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20666%20de%202020.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20666%20de%202020.pdf)

[https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.677%20de%202020.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.677%20de%202020.pdf)

ANDI- Gerencia de Logística, Transporte e Infraestructura (2020) Boletín semanal 04-315 [http://www.andi.com.co/Uploads/Bolet%C3%ADn%2004%20-%20315.%20Medidas%20de%20prevenci%C3%B3n%20del%20COVID-19%20en%20sector%20transporte,%20E-](http://www.andi.com.co/Uploads/Bolet%C3%ADn%2004%20-%20315.%20Medidas%20de%20prevenci%C3%B3n%20del%20COVID-19%20en%20sector%20transporte,%20E-commerce%20alternativa%20en%20la%20cadena%20de%20suministros.pdf)

[comerce%20alternativa%20en%20la%20cadena%20de%20suministros.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/Bolet%C3%ADn%2004%20-%20315.%20Medidas%20de%20prevenci%C3%B3n%20del%20COVID-19%20en%20sector%20transporte,%20E-commerce%20alternativa%20en%20la%20cadena%20de%20suministros.pdf)

[comerce%20alternativa%20en%20la%20cadena%20de%20suministros.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/Bolet%C3%ADn%2004%20-%20315.%20Medidas%20de%20prevenci%C3%B3n%20del%20COVID-19%20en%20sector%20transporte,%20E-commerce%20alternativa%20en%20la%20cadena%20de%20suministros.pdf)

ANDI- (2020) Balance 2020 y perspectivas 2021.

[http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021\\_637471684751039075.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021_637471684751039075.pdf)

Zona Logística (2020) Edición 114.

<https://www.politecnicojic.edu.co/images/downloads/biblioteca/ediciones-digitales/revista-zonalogistica/revista-zonalogistica-114.pdf>