

**CIUDAD E**  
**Ecosistema de Emprendimiento de Medellín.**  
**Un ejemplo de construcción colectiva del modelo de desarrollo de una ciudad**

**Marcela Yepes Rendón**

**Caso de estudio para optar por el título de MBA**

**Universidad Eafit**  
**Octubre 2013**

## CIUDAD E

### Ecosistema de Emprendimiento de Medellín.

#### Un ejemplo de construcción colectiva del modelo de desarrollo de una ciudad<sup>1</sup>

Autor: Marcela Yepes Rendón

Asesor temático: Lida Marcela Gallego Lopera

Asesor metodológico: Mónica Henao Cálad

### Resumen

El ecosistema de emprendimiento está entendido como una comunidad de negocios apoyada por un contexto público de leyes y prácticas formada por una base de organizaciones y personas interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas dinámicas (BID/FOMIN, 2008); es una línea permanente en los últimos años que sirve como política de desarrollo económico y social de un territorio. El presente caso aborda los antecedentes del emprendimiento en Medellín y en Colombia y desarrolla los momentos y estrategias implementados durante el programa Ciudad E, de la Alcaldía de Medellín y Comfama, que busca fortalecer el ecosistema de emprendimiento de Medellín con el objeto de establecer los principales hallazgos, lecciones aprendidas y retos de tal forma que este modelo pueda ser replicado y transferido a otras ciudades de Colombia.

Como resultado se evidenciará la importancia de articular los actores partícipes en el desarrollo de un ecosistema de emprendimiento y los elementos claves a la hora de implementar este tipo de procesos.

**Palabras clave:** ecosistema de emprendimiento, unidades de emprendimiento, servicios al emprendedor, desarrollo económico, cultura emprendedora.

---

<sup>1</sup> Trabajo de grado del MBA de la Universidad EAFIT, 2013

## **Abstract**

The ecosystem of entrepreneurship is understood as a business community supported by a context of public laws and practices formed by a basis of interacting organizations and people that produce and development business ideas, skills, financial and non-financial resources that are in dynamic companies (IDB/MIF, 2008); is a permanent line in the last few years that serves as a policy of economic and social development of a territory. The present case dealing with the history of the endeavor in Medellin and in Colombia and develops the moments and strategies implemented during the program “CIUDAD E”, of the Municipality of Medellin and Comfama, which seeks to strengthen the entrepreneurial ecosystem of Medellín with the purpose of establishing the major findings, lessons learned and challenges in such a way that this model can be replicated and transferred to other cities in Colombia.

As a result, it will highlight the importance of articulating the actors involved in the development of an ecosystem of entrepreneurship and the key elements in implementing this type of processes.

**Key words:** ecosystem of entrepreneurship, entrepreneurship units, entrepreneurial services, economic development, entrepreneurial culture.

**CIUDAD E**  
**ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO DE MEDELLÍN.**  
**UN EJEMPLO DE CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DEL MODELO DE**  
**DESARROLLO DE UNA CIUDAD**

## **1. INTRODUCCIÓN**

La estrategia de emprendimiento en Colombia se remonta a la década de los noventa, época en la cual comienzan a surgir las primeras legislaciones que favorecen el desarrollo y apoyo a las MiPyME en Colombia, hasta avanzar en el año 2006 en la creación de la Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento (Ley 1014), momento desde el cual en las diferentes estancias del territorio nacional comienza a emerger una industria de soporte al emprendimiento con el objetivo de desarrollar condiciones favorables en el entorno que faciliten y promuevan la creación de empresas en la nación.

En la ciudad de Medellín se viene gestando, desde hace más de una década, la construcción de un sistema de emprendimiento a partir de alianzas público privadas; esto ha tenido grandes consecuencias como el hecho de que hoy Medellín sea la ciudad más innovadora del mundo, según el concurso del año 2012 promovido por Citigroup y The Wall Street Journal, y que por lo tanto sea un atractivo turístico para los visitantes de otras ciudades de Colombia, e incluso de países latinoamericanos que quieren conocer de cerca su modelo.

Aproximadamente desde el año 1998 se ha incentivando la creación de empresas en la ciudad. La Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia (IEBTA) nace en 1996 con el objetivo de generar cultura emprendedora, de promover la creación y el fortalecimiento empresarial en Colombia (actualmente denominada CREAME) y se convierte en la primera incubadora de la ciudad volviéndose líder a nivel nacional en temas de emprendimiento. Por otro lado, en la ciudad de Medellín se dan los primeros avances en el año 2000 con programas

como Medellín Emprende, pero sólo en el 2004 se inserta el emprendimiento en el Plan de Desarrollo Municipal.

Durante este año el gobierno local incluye la política de emprendimiento bajo la estrategia de Cultura E, como una apuesta a la reconstrucción del tejido empresarial y a la disminución del desempleo (Fajardo, 2004). Cultura E sensibiliza a los jóvenes permitiéndoles ver el emprendimiento como un proyecto de vida que contribuye con el desarrollo económico de la ciudad y ayuda a la realización personal como actor importante del sistema. Se comienza a tener una mayor dinámica debido a la fuerte inversión de recursos públicos a través del programa Cultura E, con énfasis en el fomento de la cultura emprendedora en la ciudad y años más adelante con el programa Ciudad E, que resalta la creación de capacidades institucionales de emprendimiento en las Instituciones de Educación Superior (IES), condición que aceleró y dinamizó los procesos y la creación de diferentes programas e instituciones de soporte al emprendimiento. Sólo años después, al darle continuidad a la política a través de los dos siguientes gobernantes, puede verse el impacto en la tasa de creación de empresas en Medellín, la cual desde el año 2008 presenta un incremento del 10% anual de acuerdo a las estadísticas que se observarán más adelante (Comfama - Alcaldía de Medellín, 2011).

Paralelamente a este esfuerzo del gobierno municipal nacen múltiples programas, políticas e inversiones públicas y privadas que buscan incentivar la creación de empresas y articularse a la apuesta de la ciudad, como por ejemplo el programa Jóvenes con Empresa, unidades de emprendimiento, voluntariado empresarial, entre otros. Sin embargo, estos programas e instrumentos creados para el apoyo del emprendimiento, así como las instituciones y actores que los lideran, no han sido intervenidos ni articulados en su diseño en pro de un objetivo de ciudad; en consecuencia puede encontrarse una replicación de procesos y vacíos en otros que son importantes, situación que evidencia la imperante necesidad de la articulación y unión de esfuerzos para el logro de resultados. De acuerdo a un artículo publicado por Duque (2009: 25), en una red social los individuos u otras redes denominados actores se relacionan para la creación de operaciones de intercambio permitiendo el desarrollo de capital social a través de distintos instrumentos como la cooperación, los lazos de confianza y la financiación, lo que favorece la creación de nuevas empresas y el desarrollo de la actividad emprendedora.

De acuerdo al Plan de Desarrollo 2008-2011(Salazar, 2008) de la Alcaldía de Medellín, en la Línea 3: desarrollo económico e innovación, se menciona que en dicho cuatrenio se busca afianzar una estrategia que asuma el desarrollo de la ciudad bajo el enfoque de desarrollo humano integral, abordando los problemas de empleo, autoempleo y emprendimiento con enfoque poblacional, incluyendo aspectos diferenciales según las necesidades específicas de las poblaciones vulnerables, fortaleciendo una plataforma socioeconómica atractiva para la inversión y consolidando las condiciones del desarrollo territorial, que en conjunto constituyen la base de la competitividad de la ciudad y la región. Para esto se construyen políticas públicas encaminadas a promover la cultura del emprendimiento para la generación de riqueza y la identificación de nuevas alternativas de generación de ingresos para beneficio de la población más afectada por la pobreza, en el marco de una política activa de empleo.

La viabilidad de una estrategia de desarrollo económico con un enfoque en el emprendimiento y el desarrollo empresarial, debe estar soportada en una articulación de actores y programas que se piensen como ciudad y no como una pieza desarticulada que actúa para su beneficio individual, lo que finalmente es necesario que confluya en la consolidación de un sistema de emprendimiento, creado y administrado por todos.

Es así como además de los esfuerzos de la Alcaldía de Medellín se comienzan a realizar acciones por parte de entidades privadas como la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), Proantioquia, Comfama y la Caja de Compensación Familiar de Antioquia, socia fundamental en la estrategia de construcción del sistema de emprendimiento, quien desarrolló capacidades en procesos de formación en competencias con modelos pedagógicos en los cuales se inserta el emprendimiento desde la básica primaria hasta la media, desarrollando convenios con diferentes actores para formar y acompañar la creación de empresas y creando y promoviendo los únicos dos fondos de capital de riesgos con los que cuenta Medellín; esta trayectoria la legitima para ser socia de la estrategia junto con la Alcaldía de Medellín.

Dentro de este marco de acciones surge Ciudad E, alianza público privada entre la Alcaldía de Medellín y Comfama que entre los años 2009 y 2012 ha buscado desarrollar condiciones favorables para la creación de empresas en Medellín a través de la articulación y fortalecimiento del sistema de emprendimiento de la ciudad (Comfama - Alcaldía de Medellín, 2011).

El programa Ciudad E en su evolución plantea tres niveles para abordar un sistema de emprendimiento:

1. El entorno que busca reconocer las condiciones económicas, sociales y políticas de la ciudad e incidir en las políticas públicas que promuevan y apoyen el emprendimiento.
2. El desarrollo de capacidades de emprendimiento en las instituciones para instalar el emprendimiento en otros actores como las IES, gremios, empresa privada, entre otros.
3. El fortalecimiento de servicios al emprendedor que busca desarrollar procesos de atención al emprendedor desde la sensibilización hasta la aceleración de empresas.

De este modo, con una inversión aproximada de once mil millones de pesos, durante los años 2009 y 2012 desarrolló cinco estrategias para la articulación y fortalecimiento del sistema de emprendimiento, estrategias que se enumeran acá pero que se ampliarán más adelante:

1. Fortalecimiento de unidades de emprendimiento.
2. Acompañamiento para la creación de nuevas empresas.
3. Acceso a mercados.
4. Estrategias de movilización social.
5. Gestión del conocimiento.

Aprender será siempre la mejor inversión de las personas y las empresas (Morduchowicz, 2010). Documentar el conocimiento facilita los procesos de apropiación de experiencias, fortalece los escenarios de aprendizaje y brinda herramientas para mejorar y lograr la excelencia (Vélez y Galeano, 2000), además permite otorgarle la importancia debida para lograr el éxito en el camino del desarrollo: no repetir errores, innovar y crecer constantemente.

A través de este caso se pretende documentar los elementos claves que ha implementado la ciudad de Medellín en la estructuración de un ecosistema de emprendimiento que contribuya a su estrategia de desarrollo económico como mecanismo para favorecer la transferencia de esta experiencia a otras IES y ciudades de Colombia.

Entonces buscamos responder la pregunta ¿cuáles han sido las estrategias diseñadas y desarrolladas por el programa Ciudad E para la creación de un sistema de emprendimiento en Medellín? La respuesta favorecerá la comprensión de los elementos claves que para la creación de dicho sistema ha desarrollado la ciudad y ayudará a los lectores, instituciones y ciudades que quieren emprender la tarea de crear un sistema local de emprendimiento.

La metodología seleccionada para abordar este reto es el estudio de caso (Vélez y Galeano, 2000), el cual permite obtener una mayor comprensión y claridad sobre el tema; este fue desarrollado a partir del estudio de fuentes primarias como entrevistas en profundidad y *focus group* con los actores involucrados en el programa Ciudad E, así como el estudio de documentos conceptuales y teóricos sobre emprendimiento, sistemas de emprendimiento y el estudio de informes técnicos y de gestión de dicho programa, lo que permitió comprender de manera integral el modelo del sistema de emprendimiento diseñado para la ciudad de Medellín.

Igualmente, a través de este caso se expone de manera general la experiencia acumulada en los cuatro años de operación del programa Ciudad E de tal manera que sea funcional y efectiva a los nuevos caminos que plantea la ciudad de Medellín para el ecosistema de emprendimiento, y que esta buena práctica pueda ser replicada en otras ciudades. Se abordará el marco conceptual del emprendimiento, los antecedentes del emprendimiento en Colombia y en Medellín, cómo ha sido el proceso de diseño e implementación del programa para culminar en las lecciones aprendidas, retos y conclusiones que deja esta experiencia.

## **2. CONCEPTO DE EMPRENDIMIENTO Y EL SISTEMA DE EMPRENDIMIENTO DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

El marco que se ha tomado como referencia conceptual para este caso incluye algunos aspectos teóricos alrededor del emprendimiento, donde se destacan autores como Julien (2005), Kantis (2004), Formichella (2004), Ferreira (2003), Stevenson (2000), Toro y Ortegón (1999), Venkataraman (1997), Drucker (1985), Cole (1942) y Schumpeter (1934), quienes abordan el emprendimiento desde diferentes enfoques. Así mismo, se evidencia el contexto normativo e institucional a partir del cual se desarrollan planes y programas orientados al emprendimiento en Colombia en el que se resalta la importancia de la creación de ecosistemas para el desarrollo del emprendimiento.

De otro lado se retoman los planes de desarrollo de los años 2004-2007 del alcalde de Medellín Sergio Fajardo Valderrama (2004), 2008-2011 del alcalde Alonso Salazar Jaramillo (2008) y 2012-2015 de Aníbal Gaviria Correa (2012); así como la política de *cluster* e innovación de la misma ciudad.

Se aborda la caracterización del sistema de emprendimiento de Medellín desarrollado en el marco del programa Ciudad E durante el año 2010, la sistematización de toda la experiencia de Cultura E (programa de gobierno de la Alcaldía de Medellín durante el 2004 al 2011) y el programa Jóvenes con Empresa proyecto BID desarrollado durante los años 2004 al 2009 en Bogotá, Medellín y Cali, así como la política pública de emprendimiento para Colombia y para Medellín.

### **2.1 Breve genealogía del concepto emprendimiento**

En la literatura se encuentran diversas definiciones del concepto de emprendimiento; teniendo en cuenta que éste es un fenómeno que ha sido abordado desde diferentes disciplinas como la economía, la antropología, la sociología, la psicología y la teoría administrativa, no se encuentra un consenso acerca de la utilización del término, ni de los demás conceptos relacionados tales como emprendedor, empresarismo, espíritu emprendedor y actitud

empresarial, entre otros. No existe al respecto una concepción clara, precisa y aceptada universalmente ya que este es un campo que está en construcción y es un área en la cual convergen varias disciplinas, las cuales han hecho el abordaje del estudio desde su campo particular del saber evidenciándose la visión fragmentada del mismo fenómeno.

En el contexto colombiano la definición de emprendedor se retoma de la Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento que concibe al emprendedor como “una persona con capacidad de innovar, entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva” (Ley 1014, 2006).

Según Toro y Ortigón (1999) los términos emprender, emprendedor, empresarismo, empresa y empresario se derivan de la misma raíz *prender* que proviene del latín vulgar *prendere* que significa coger, atrapar, sorprender; mientras que en el diccionario de la Real Academia Española se encuentra el término emprender definido como: comenzar alguna cosa, especialmente aquella que supone trabajo, dificultad o riesgo.

Realizando una síntesis de las múltiples definiciones encontradas, el emprendimiento puede conceptualizarse como el desarrollo de un proyecto que está orientado a la consecución de un fin determinado, no necesariamente económico, y que se caracteriza principalmente por tener el reto implícito de manejar la incertidumbre y el imperativo de generar innovación. Esta última característica es definida por Drucker (1985) en el contexto empresarial como “el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente”.

Desde esta perspectiva el concepto de emprendimiento no se limita al ámbito empresarial. Es necesario tener una visión mucho más amplia e integradora de este término, donde se puedan involucrar otras dimensiones además de la esfera económica, incluyendo lo social, lo cultural, lo político, lo académico; redimensionando el emprendimiento como la posibilidad de crecimiento y mejoramiento en todos los ámbitos del desarrollo como la construcción y reconstrucción del entorno (Gobernación de Antioquia, 2006).

Autores como Stevenson (2000) comparten esta postura amplia del concepto, al considerar que el emprendimiento es la persecución de la oportunidad más allá de los recursos que se controlen en la actualidad. Por su parte, Formichella (2004) plantea que la actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio.

Aunque en las definiciones anteriores se pretende dar una mirada amplia e integradora del emprendimiento, trascendiendo el enfoque económico, la mayoría de los autores encontrados en la literatura se refieren a este concepto en términos enmarcados en el contexto económico-productivo, por ejemplo Cole (1942) es uno de los investigadores más antiguos en este campo después de Schumpeter (1934) y define el emprendimiento como “la posibilidad de crear, sostener y agrandar una empresa rentable”. El mismo Schumpeter abordó en su momento el emprendimiento como la combinación de factores existentes a través de la innovación; para él, el éxito de un emprendimiento depende de manera crítica de la eficacia que tenga el emprendedor para desarrollar nuevas fuentes de suministro y evolucionar continuamente creando nuevas formas organizacionales, lo cual tendrá una influencia significativa en el sistema social y económico circundante.

Curran y Burrows (1986) citados por Julien (2005) definen el emprendimiento como un proceso innovador que excluye las imitaciones de empresas o las simples adquisiciones. Venkataraman (1997) afirma que el emprendimiento es una nueva producción de bienes o servicios que responde a una oportunidad, con todas sus consecuencias; agrega que es una manera de ver las cosas y un proceso para crear y desarrollar actividades económicas con base en el riesgo, la creatividad y la innovación, al gestionar una organización nueva o una ya existente.

Un referente importante a nivel nacional es la Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento (Ley 1014, 2006) y ésta lo define como “una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza, centrada en las oportunidades, planteada con visión

global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad”.

Julien (2005) afirma que el fenómeno emprendedor es muy complejo para analizarlo sólo desde el punto de vista de las reglas económicas, que es necesario tener en cuenta diferentes enfoques, y al respecto propone, además de los enfoques económico, sociológico, antropológico y psicológico, agregar el enfoque geográfico o de economía regional, ya que este enfoque permite diferenciar las regiones según su capacidad de conservar sus empresas y de apoyar la creación o apertura de otras nuevas, de acuerdo con su grado de dinamismo. Según este autor, el acto emprendedor no se concibe fuera del contexto que suministra recursos, capital social, estímulos y apoyo; convirtiéndose el emprendimiento también en un fenómeno sociocultural.

## **2.2 Contexto normativo e institucional**

El emprendimiento a nivel nacional se remonta a los años noventa donde se destacan principalmente la creación de leyes de fomento a la microempresa, como la Ley 35 de 1993<sup>2</sup> que da lineamientos para regular las actividades financieras y para la creación de instrumentos de financiación a las MiPyME; la creación del Fondo Emprender del SENA surge en 1996 por el gobierno nacional para financiar iniciativas empresariales a lo largo del territorio nacional, y en el año 2000 aparece la Ley 590.<sup>3</sup>

La Ley 1014 (2006) se establece como un referente inicial para un marco normativo a los programas y proyectos de fomento a la cultura del emprendimiento y apoyo a la creación de empresas en el país. Dicha ley establece como estrategia la activación de las redes de emprendimiento a nivel nacional y regional, con incidencia sobre el actuar de los agentes en cada uno de los eslabones de la cadena de valor.

---

<sup>2</sup> Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el gobierno nacional para regular las actividades financiera, bursátil y aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público y se dictan otras disposiciones en materia financiera y aseguradora.

<sup>3</sup> Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

En Medellín, aunque existe un sinnúmero de acuerdos que posibilitan desarrollos en emprendimiento, el más determinante es el Acuerdo 55<sup>4</sup> (2011) en torno a la Política de Desarrollo Empresarial, cuya puesta en práctica posibilitará la generación de una plataforma aceleradora para el emprendimiento. Finalmente, es pertinente enunciar el Acuerdo 41 (2011) que ofrece lineamientos alrededor de la política pública para la economía social y solidaria en el municipio, atendiendo temas relacionados con el emprendimiento de tipo social.

### **2.3 Ecosistema emprendedor: aplicación de un enfoque sistémico en la creación de empresas**

Como ya se dijo, el emprendimiento es un fenómeno complejo y dinámico que obliga una mirada desde múltiples enfoques. Los diferentes estudios y autores revisados para este caso brindan la posibilidad de llegar a la conclusión de que el fenómeno del emprendimiento debe ser abordado para su estudio e intervención desde un enfoque sistémico.

De acuerdo a la guía de aprendizajes de emprendimientos dinámicos (BID/FOMIN, 2008) se entiende por Ecosistema Emprendedor a “una comunidad de negocios, apoyada por un contexto público de leyes y prácticas de negocios formada por una base de organizaciones y personas interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas”; por su parte el Babson Entrepreneurship Ecosystem Project plantea que un ecosistema de emprendimiento comprende seis elementos: política, finanzas, cultura, soporte, capital humano y mercado.

Atendiendo a estos conceptos y a los desarrollos propios de ciudad, la Alcaldía de Medellín y Comfama han apoyado la iniciativa de la construcción de un ecosistema de emprendimiento con un programa que a lo largo de cuatro años invirtió alrededor de once mil millones apostando principalmente al desarrollo de capacidades locales.

---

<sup>4</sup> Por el cual se establece la Política Pública Municipal de Desarrollo Empresarial para la Ciudad de Medellín en el marco del Plan Estratégico de Emprendimiento Regional.

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) citado por Kantis (2004) ha señalado un marco conceptual que integra diferentes factores que operan en el proceso emprendedor para explicar su incidencia sobre el crecimiento económico; y según este informe los clasifica en dos grandes grupos: el de las condiciones inherentes al contexto nacional –que afecta las oportunidades para emprender–, y el de las condiciones del contexto social, cultural y político. Según el GEM (2010) ambos influyen, a su vez, sobre la actividad y la capacidad emprendedora, que, junto con las oportunidades para emprender, definen la dinámica de los negocios y, por último, acaban contribuyendo al crecimiento económico.

En esta misma línea Julien (2005) argumenta que el medio es el lugar y al mismo tiempo el mecanismo colectivo que puede explicar y facilitar los diferentes vínculos sociales, permitiendo así un espíritu emprendedor colectivo, abrirse y suministrar los recursos básicos, la información y los medios para transformarla en conocimiento con el fin de enfrentar los desafíos de la nueva economía. Este autor plantea que lo que puede hacer la diferencia entre una región dinámica y otra relativamente atrasada, no sólo es la calidad de los recursos territoriales y la presencia de empresarios particularmente emprendedores y abiertos hacia el mercado exterior, sino también todas las clases de vínculos internos y externos entre ellos y con diversas instituciones territoriales que suministran recursos, normas y convenciones, capacidades y conocimientos. Para ofrecer finalmente una cultura emprendedora dinámica.

### **3. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA ELABORACIÓN DEL CASO**

#### **3.1 Enfoque metodológico**

La investigación fenomenológica hace énfasis sobre lo individual y sobre la experiencia subjetiva. “La fenomenología es la investigación sistemática de la subjetividad” (Rodríguez, 1996: 39). Permite conocer los significados que los individuos dan a su experiencia y aprehender el proceso de interpretación por el que la gente define su mundo y actúa en consecuencia.

Se retomó para este caso la fenomenología de la acción social ya que atribuye gran importancia a la estructura intencional de la conciencia humana, a los procesos por medio de los cuales se realiza la construcción social de la realidad, a la constitución de unidades sociales a través de la comunicación de sentido, a partir de los procesos elementales del hablar y el escuchar; a la distribución diferencial del conocimiento en los diversos sectores de la sociedad y entre los diferentes estratos de la población, a los fundamentos y a las funciones sociales del sentido común tanto en la vida cotidiana como en la práctica científica y a los problemas de la comprensión del otro –el sujeto observado– por parte del observador. Todo ello con el fin de interpretar, comprender y explicar la acción social, donde debe primar la naturaleza de la intersubjetividad mediada por símbolos (Rodríguez, 1996: 59).

En este caso en concreto, además de la experiencia acumulada en los cuatro años de operación del programa Ciudad E, se volverá sobre los procesos y momentos que han sido claves para cada uno de los actores relacionados en la creación del sistema de emprendimiento que ha desarrollado la ciudad, de tal manera que el producto de este ejercicio reflexivo sea funcional y efectivo a los nuevos caminos que plantea la ciudad de Medellín para el ecosistema de emprendimiento y su fortalecimiento, y que esta buena práctica pueda ser replicada en otras ciudades.

### **3.2 Estrategia de investigación**

El estudio de caso permite obtener una mayor comprensión y claridad sobre un tema, aspecto teórico concreto o fenómeno en particular. Se refiere entonces a la recolección, análisis y presentación detallada de información, en este caso, sobre el desarrollo de un programa de ciudad. Esta estrategia de investigación pretende construir saber en torno a la particularidad del proceso y reconoce en la singularidad del mismo una perspectiva privilegiada para el conocimiento de lo social (Vélez y Galeano, 2000).

Durante el estudio documental, la entrevista con expertos y beneficiados y la elaboración del caso se detectaron las buenas prácticas y los posibles vacíos que quedan aún por desarrollar en

la ciudad teniendo en cuenta también otros referentes como el programa Manizales Más, programa de transformación del ecosistema de emprendimiento en Manizales que impulsa el desarrollo de empresas de alto impacto y genera oportunidades de crecimiento económico para la ciudad, estrategia que ha sido acompañada por el Babson College, institución líder en emprendimiento a nivel global.

### **3.3 Técnicas de recolección y generación de información**

Para el desarrollo de este caso, las técnicas seleccionadas han debido ser interactivas y dialógicas en coherencia con los elementos descritos anteriormente y los objetivos del caso abordado. Debido a lo anterior las técnicas seleccionadas son la entrevista en profundidad y el grupo focal.

Condiciones para seleccionar a los participantes de las entrevistas y los grupos focales: se seleccionaron para realizar las entrevistas tres tipos de actores: los co-creadores y ejecutores de la estrategia, como es el caso de la persona en el cargo de Dirección de Comfama, la Subdirección de Cooperación Nacional e Internacional de Comfama, la Subdirección de Prospectiva de Ciudad, el Secretario de Desarrollo Económico de Medellín, directivas de Comfama y de la Alcaldía de Medellín cuyo rol fundamental fue dar lineamiento estratégico para el desarrollo del programa; representantes de las instituciones beneficiarias del programa Ciudad E, como el rector de la Escuela de Ingeniería de Antioquia, institución que se benefició de los diferentes productos y servicios del programa; y los líderes de las entidades aliadas que soportaron la estrategia en procesos de acompañamiento al emprendedor, como el Director de Competitividad de Proantioquia y el Director Regional de la ANDI. Estas personas conocieron de cerca el desarrollo del programa y por lo tanto tenían la disposición de brindar información asertiva y pertinente para la documentación del caso.

Para los grupos focales se seleccionaron dos públicos: emprendedores beneficiarios del programa y los jefes de compra de la Mesa de Compras de la Unidad de Gestión de Conocimiento del Grupo Empresarial Antioqueño a quienes nos acercamos para entender y conocer el proceso de acceso a mercados con las nuevas empresas de la región. Para la

selección de los participantes se tuvo en cuenta que manifestaran disposición para relatar su experiencia y conocimiento dentro del programa, capacidad para reflexionar, habilidad para ubicarse en un contexto histórico y sociopolítico, predisposición para expresarse con claridad y orden en presencia de grabadoras e interés por ahondar y detallar la experiencia. El grupo focal se utilizará por un lado como técnica de recolección de información, y de otro lado como método de triangulación de la información.

### **3.4 Técnicas de análisis de información**

Para la construcción de la conceptualización del tema de estudio, además de la información suministrada por los participantes, se realizó una *revisión documental* que permitió identificar el modelo para la construcción del sistema de emprendimiento de la ciudad, así como identificar de manera cronológica los hitos desarrollados para cada una de las estrategias y objetivos definidos por el programa que brindó herramientas conceptuales para la definición de las categorías rastreadas y finalmente posibilitó definir las conceptualizaciones que sobre el fenómeno a estudiar existen para establecer los aportes que puedan realizarse a partir del análisis de la información. Las principales fuentes documentales revisadas han sido fuentes secundarias como informes técnicos y de gestión del programa Ciudad E, documentos del equipo de trabajo de Ciudad E, e informes de intervenciones realizadas a los beneficiarios del programa, de instituciones de apoyo como Proantioquia y de instituciones socias como la Alcaldía de Medellín. A partir de allí se elaboró el caso documentando cronológicamente y por estrategias, como se desarrolló el programa desde el año 2009.

## **4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **4.1 Antecedentes. El emprendimiento en Medellín antes de Ciudad E**

La ciudad de Medellín ha sido pionera en programas de emprendimiento desarrollados por entidades públicas y privadas. En el año de 1996 se creó la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia (llamada CREAME como se dijo anteriormente). En el 2002 se inició el funcionamiento de algunas unidades de emprendimiento empresarial en Instituciones de

Educación Superior, las primeras fueron la Universidad de Antioquia y la Universidad EAFIT. En el mismo año se hizo realidad el programa Medellín Emprende con el apoyo de la Universidad de Antioquia y la Alcaldía de Medellín, que buscaba sensibilizar a la comunidad universitaria de las IES y a su vez sirvió como pilar inicial para la actual estrategia conocida como Cultura E.

En el año 2004 comenzó Cultura E, como política de la alcaldía, cuyo propósito era fomentar la cultura del emprendimiento en la ciudadanía; y paralelo a esto la Caja de Compensación Familiar de Antioquia, Comfama, en alianza con el BID, Fundación Corona y Comfandi le dio vida al programa Jóvenes con Empresa, el cual se desarrolló también en otras dos ciudades, Cali y Bogotá, creando una red de treinta y ocho IES y una metodología para el desarrollo de competencias emprendedoras para el país (Arias, 2011).

Más adelante, en el año 2006, la aparición de la Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento (Ley 1014) permitió que se reconociera aún más la importancia del emprendimiento en el sector educativo y recalcó la imperante necesidad de articularse con el sector productivo. Como una de las estrategias para dicha articulación, la ley planteó el trabajo en torno a las competencias laborales generales, competencias ciudadanas y competencias empresariales. En este mismo año la Universidad de Antioquia, en alianza con la Gobernación de Antioquia, formó a mil quinientos profesores en todo el departamento en competencias laborales generales y emprendimiento, para ello se realizó el diplomado Emprendizaje, el proceso de aprender a emprender brindando además acompañamiento experto durante un año para diseñar e implementar cátedras de emprendimiento y otros proyectos de fomento a la cultura del emprendimiento en las instituciones educativas de básica primaria y secundaria de Medellín y otros municipios de Antioquia.

En el año 2006 se creó El Parque del Emprendimiento, el cual nació como “una iniciativa de la Alcaldía de Medellín y la Universidad de Antioquia que busca fortalecer la cultura del emprendimiento y acompañar la creación de empresas a partir de las oportunidades de negocio o de los resultados de investigaciones y actividades académicas identificadas por los emprendedores” (Parque E, s.f.). En los años 2006 y 2008, con una iniciativa liderada por

Comfama y articulada a actores público-privados como el Grupo Bancolombia, CAF, entre otros, se crearon los fondos de capital de riesgo, Capital Medellín y Progresía Capital, respectivamente, con el propósito de invertir y apoyar a los nuevos proyectos de emprendimiento y a las prometedoras empresas nacientes y en procesos de expansión.

Gracias al esfuerzo de diferentes programas y entidades como Comfama, Ciudad E, las IES, el Sena, CREAME, Ruta N, Parque E, la ANDI, la Cámara de Comercio para Medellín y Antioquia, Proantioquia y Tecnova, entre otras, se ha logrado impactar sobre el desarrollo empresarial de la ciudad mediante la ejecución de diversos programas de fomento.

#### **4.2 Comfama y el emprendimiento**

La experiencia de Comfama frente al emprendimiento y el desarrollo empresarial se remonta al año 2000, momento desde el cual ha establecido diferentes procesos de formación, acompañamiento a empresas e instrumentos de financiación que le permiten tener las siguientes cifras de impacto: \$86.530 millones en recursos movilizados, 190.000 personas impactadas, 4.142 empleos generados, 3.754 acompañamientos a empresas, generación de 1.727 empresas/unidades productivas y aproximadamente \$37.593 millones en recursos otorgados (créditos/capital semilla) (Comfama, 2012a).

La intervención en emprendimiento ha sido ampliada a partir del desarrollo de alianzas público privadas que han permitido diseñar programas innovadores como: Diálogo de Gestiones, en alianza con Acción Internacional; Fénix, programa de formación integral y emprendimiento en alianza con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID); la Fundación Panamericana para el Desarrollo (FUPAD); Vitamina E, orientado a desarrollar la cultura emprendedora en niños y jóvenes de las instituciones educativas públicas y privadas del departamento en alianza con el Centro Europeo de Empresa de Castilla y León (CEICAL) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID); el programa Jóvenes con Empresa, en alianza con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID); experiencias que le permitieron desarrollar la capacidad

para coordinar junto con la Alcaldía de Medellín la creación y el fortalecimiento del sistema de emprendimiento de la ciudad.

A pesar del esfuerzo que se hacía en la ciudad, los resultados eran insuficientes y es así como siendo Medellín tradicionalmente industrial reconoció la necesidad de transformar su tejido empresarial para ser más competitiva hacia una ciudad de servicios y del conocimiento, y para lograrlo impulsó desde la administración pública diferentes estrategias de transformación productiva, innovación, internacionalización y fomento al emprendimiento para la creación de nuevas empresas innovadoras, sostenibles y competitivas a partir de tres pilares fundamentales: la educación, el emprendimiento y la innovación (“Informe Ciudad E”, 2011c).

Paralelo a la administración pública, algunas IES y algunas empresas privadas comenzaron a desarrollar programas de fomento a la cultura emprendedora y de apoyo a la creación de empresas, como se explicó en el apartado anterior. Sin embargo, como se observa en el Gráfico 1, la oferta de servicios para el emprendimiento estaba concentrada en las primeras fases de la cadena de valor del emprendimiento, principalmente en los procesos de sensibilización<sup>5</sup> y de formación.<sup>6</sup> Los actores se enfocaban en fomentar la cultura emprendedora, logrando que tanto las personas como las instituciones se movilizaran frente al tema, pero al momento de crear la empresa e iniciar operaciones no encontraban ofertas suficientes en calidad y cantidad para atender las múltiples necesidades en las fases de preincubación<sup>7</sup> e incubación.<sup>8</sup>

---

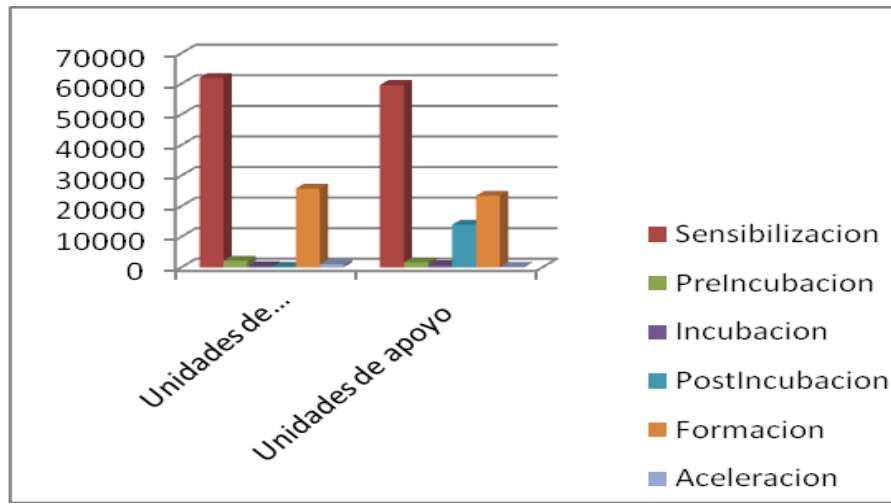
<sup>5</sup> Sensibilización: impulso al emprendimiento y la cultura empresarial como estrategia de desarrollo en la sociedad.

<sup>6</sup> Formación: desarrollo de competencias humanas y técnicas para el emprendimiento.

<sup>7</sup> Preincubación: procesos de acompañamiento para la elaboración de la idea y desarrollo del Plan de Negocios.

<sup>8</sup> Incubación: acompañamiento de las empresas en el proceso de implantación, operación y desarrollo de la empresa.

Gráfico 1. Concentración de los actores en la cadena de valor en Medellín

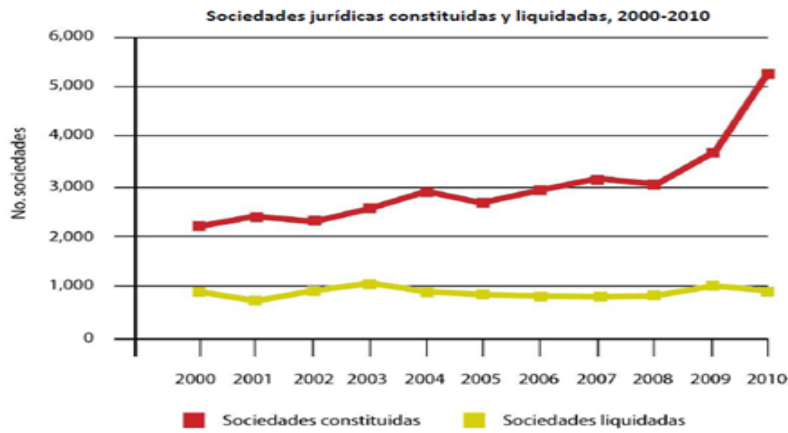


Fuente: Ciudad E.

El sistema se encontraba desbalanceado, muchos actores ofrecían los mismos servicios, además, no se estaban prestando servicios especializados al emprendedor y se creaban toda clase de empresas que no respondían al objetivo inicial de la política. La mayoría de los emprendimientos que surgían del sistema eran tradicionales, sin una real oferta de valor ,concentrados en el sector confección y alimentos.

Sin embargo, después de seis años de haber implementado la política como indicador de impacto indirecto y directo, la tasa de creación de empresas en la ciudad creció (y sigue creciendo) en un promedio del 10% anual; y se ha disminuido la mortalidad de las empresas creadas durante el primer año de operación, como lo demuestran los gráficos 2 y 3.

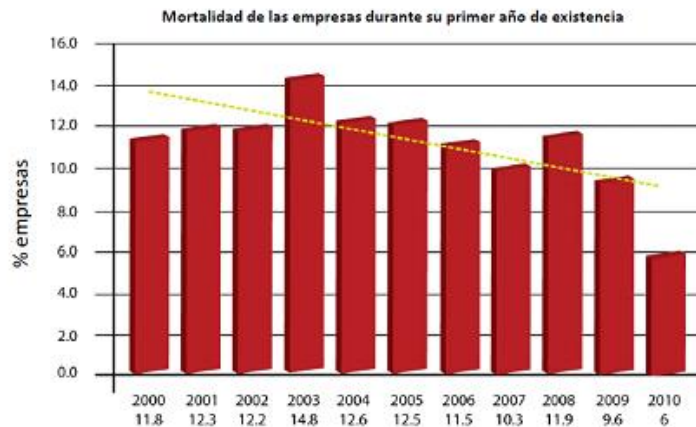
Gráfico 2. Sociedades jurídicas constituidas y liquidadas en Medellín 2000 - 2010



Fuente: Cámara de comercio de Medellín para Antioquia

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

Gráfico 3. Mortalidad de las empresas en Medellín durante su primer año de existencia



Fuente: Cámara de comercio de Medellín para Antioquia

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

Ya Medellín había avanzado en la creación de una cultura emprendedora, como lo menciona Juan Manuel Higueta, Subdirector Prospectiva de Ciudad, Alcaldía de Medellín: “Hay evidencias de que hoy existe en la ciudad una cultura del emprendimiento que venimos

consolidando, por ejemplo la masividad de las ideas que recibimos en los concursos de planes de negocio, no solamente más planes sino mejores planes, mejores ideas con mayor nivel de innovación y mayor entusiasmo de la gente” (“Informe Ciudad E”, 2011c). Sin ser esto suficiente, la ciudad requería avanzar en la construcción de un ecosistema emprendedor, es decir en la creación de condiciones favorables en las que fuera más fácil la creación y el sostenimiento de las empresas, lo que implicaba lograr que los diferentes actores del territorio, como los gremios, los centros de desarrollo tecnológico, las entidades financieras, las incubadoras, las instituciones de educación superior, entre otras, se fortalecieran y trabajaran articuladamente. Con esto se podría lograr que los procesos y servicios brindados al emprendedor estuvieran institucionalizados, es decir, que hicieran parte de su estructura misional y su portafolio de servicios de tal forma que la continuidad no dependiera del gobierno de turno ni de la operación de proyectos en un momento determinado.

Se requería, además, dar saltos en el tipo de empresas creadas, un enfoque más claro en las de oportunidad<sup>9</sup> que de necesidad.<sup>10</sup> Empresas impulsadas por la innovación, caracterizadas por el uso intensivo de conocimiento y de capital apalancadas por el capital humano vinculado a las IES. Estas empresas tienen mayores probabilidades de lograr la sostenibilidad al ofrecer productos y servicios que necesita el mercado e impactan directamente la competitividad del país. La evidencia internacional confirma que los niveles más altos de desarrollo corresponden a países que muestran también altos niveles de emprendimiento innovador en sus economías de acuerdo al Global Competitiveness Report (Schwab, 2013).

#### **4.3 Nivel de madurez de los procesos de emprendimiento en las IES**

Para proponer una articulación efectiva e intercambio de conocimiento, se requería conocer el estado del arte de los procesos de emprendimiento en cada IES, y para esto Ciudad E desarrolló una caracterización con dos enfoques de análisis, uno que estudió el nivel de madurez de las

---

<sup>9</sup> Empresarios por oportunidad: personas que al momento de tomar la decisión de poner en marcha una empresa tenían pleno conocimiento del entorno para la creación de empresas y vislumbraron una oportunidad empresarial, seleccionando esta opción frente a otras posibilidades de generación de ingresos que tenían como alternativas. (GEM, 2010).

<sup>10</sup> Empresarios por necesidad: personas que al momento de tomar la decisión de poner en marcha una empresa no disponían de otras oportunidades de trabajo, por lo que esta era su única opción de generar ingresos. (GEM, 2010).

unidades frente a los servicios de emprendimiento (cadena de valor) y el otro orientado hacia el nivel de estructuración de la unidad que, finalmente, soporta los procesos de atención al emprendedor. Al realizar este análisis en las treinta y cinco IES de la ciudad, se encontró una alta heterogeneidad de los desarrollos que frente al emprendimiento tenía cada unidad de emprendimiento; en promedio, el 63% de las unidades estudiadas, es decir, veintidós de ellas, se encontraron en un estado de avance bajo, tanto en los servicios que brinda al emprendedor como en su estructura, y de otro lado sólo un centro de emprendimiento tenía niveles de desarrollos altos (Comfama - Alcaldía de Medellín, 2011).

Al pensar en el desarrollo de un territorio los diferentes actores vinculados deben estar fortalecidos. En Medellín el sistema de unidades de emprendimiento se encontraba desbalanceado y completamente heterogéneo, por lo tanto el reto que convocó a la Alcaldía de Medellín y Comfama durante el año 2009 consistió inicialmente en cerrar las brechas de conocimiento y acelerar las curvas de aprendizaje de las IES y así ayudar a que en menor tiempo se completaran y cualificaran los servicios que se brindaban al emprendedor y se fortaleciera la estructura funcional de cada unidad al interior de las instituciones de las que hacían parte, así como en desarrollar instrumentos de apoyo al emprendedor en aquellos procesos que existían vacíos en la ciudad; así es como nace Ciudad E.

#### **4.4 El programa Ciudad E. El modelo propuesto para el desarrollo de la ciudad**

La propuesta de Ciudad E se sustentó bajo la premisa fundamental de que si la ciudad requiere crear empresas innovadoras y de valor agregado, las cuales se caracterizan por ser intensivas en el uso de conocimiento, dicho conocimiento se encuentra en las IES de la región y para aprovecharlo se debía diseñar e implementar un modelo de cómo este conocimiento se orientaba hacia procesos de creación de empresas.

Las IES tienen como misión principal formar integralmente el talento humano de un país, estas generan y difunden conocimiento para la innovación y para dar solución a los problemas de la sociedad. Son actores fundamentales para nutrir y soportar la actividad emprendedora en

Colombia, especialmente en la época actual en que las universidades están llamadas a ser de tercera generación:

Líderes en colaboración con empresas tecnológicas, motivadas por la revolución educativa de gobiernos que exigen de ellas ser incubadoras de la nueva ciencia o tecnología, basada en actividades comerciales, en la transdisciplinariedad, que facilita la creación de centros de investigación y desarrollo, ubicados entre la investigación académica y la industria con vínculos muy estrechos –los económicos, y dependiendo de ellos, los políticos– entre las dos: la universidad empresa ( Hoyos, 2011: 34).

Ciudad E decidió focalizar sus esfuerzos en las IES de la ciudad, las cuales son heterogéneas en tamaño de acuerdo a la población estudiantil atendida, principios, enfoque, entre otros. Pero a todas las convocaba un mismo objetivo y era el de impactar en el desarrollo y construcción de su territorio de influencia, en este caso Medellín y su Valle de Aburrá.

Como lo afirma Carlos Felipe Londoño Álvarez, Rector de la Escuela de Ingeniería de Antioquia:

Nosotros iniciamos desde hace catorce años en este proceso, en el cual ha habido un proceso de maduración como ciudad, como conjunto de instituciones y también una maduración en términos de la propia institución. Creo que el desempleo, que es uno de los problemas más graves de nuestro país, hace que tengamos que generar nuevos empleos, de calidad, dignos, estables, de valor agregado y la mejor herramienta para todo eso de la mano de la educación y la investigación es la creación de nuevas empresas o nuevos desarrollos dentro de una misma empresa, que abran espacios para que más colombianos y gente capaz viva esta oportunidad y así muchas familias que viven hoy en condiciones más difíciles y de baja calidad de vida puedan subirla y cerremos esa brecha social que hoy tenemos (“Informe Ciudad E”, 2011b).

El programa centró sus esfuerzos en el fortalecimiento de los centros de emprendimiento con la filosofía: “Todos aprenden de todos”, para lo cual fue necesario identificar al otro como actor válido y reconocer que el motivo que los convocaba era mucho más grande que cada una

de las instituciones: la creación de un sistema que pensaba en el desarrollo de su territorio y que requería de la participación de todos los actores para lograrlo. Reconociendo la heterogeneidad de las IES el proceso se diseñó de manera flexible, de tal forma que cada institución adaptara lo transferido y construido a su propio modelo.

De acuerdo con estas intenciones, el objetivo del programa fue diseñar un modelo de fortalecimiento institucional para las entidades que hacen parte del sistema de emprendimiento, buscando contribuir al fortalecimiento empresarial de Medellín a través del acompañamiento en la creación de nuevas empresas innovadoras en la ciudad y de la transferencia de mejores prácticas locales e internacionales al sistema de emprendimiento.

Los beneficiarios del programa fueron las instituciones de educación superior, públicas y privadas, aprobadas por el ICFES de Medellín, el Área Metropolitana y los estudiantes de últimos semestres de pregrado, posgrado y egresados.

Como lo expresa Juan Manuel Higueta, Subdirector Prospectiva de Ciudad, Alcaldía de Medellín:

Ciudad E es el sueño de tener un sistema de apoyo al emprendimiento privado en la región que nos garantice tres cosas: la primera, una mayor calidad en la prestación de servicios de apoyo al emprendedor a través de las IES; segundo, enfoque que esas instituciones toman para especializarse en la prestación de servicios para los emprendedores de la ciudad, y, tercero, estabilidad que tiene el programa en el largo plazo, tener una plataforma pública y también privada que le garantiza a la sociedad servicios de calidad continua y especializada y de manera constante para los emprendedores durante y después de la existencia del proyecto (“Informe Ciudad E”, 2011c).

#### 4.5 Estrategias y componentes del programa Ciudad E

Ciudad E aborda el ecosistema de emprendimiento con tres enfoques, así: las políticas públicas que deciden no abordar directamente pero sí apoyar e incentivar la creación de políticas locales de apoyo al emprendimiento; un enfoque en el desarrollo de las capacidades institucionales con la apuesta de instalar el emprendimiento en las IES de la ciudad; y el desarrollo de servicios al emprendedor, con un proceso transversal de gestión de conocimiento de tal forma que se vele por el mejoramiento y la transformación continua del ecosistema.

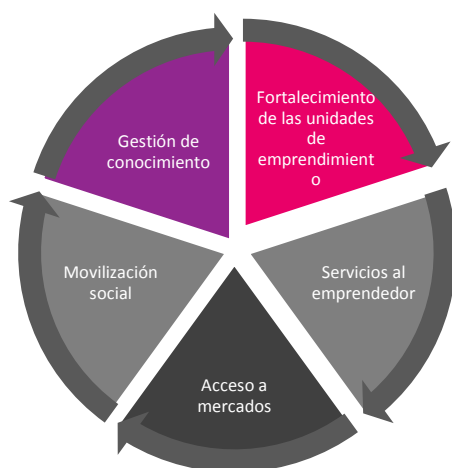


Gráfico 4. Estrategias Ciudad E

Fuente: Ciudad E.

**Fortalecimiento de las unidades de emprendimiento:** este componente busca generar y potenciar las capacidades de las unidades de emprendimiento de las IES de la ciudad, aportándoles un modelo integral de operación de ciudad construido por los actores del sistema y retroalimentado por las buenas prácticas internacionales a partir del desarrollo de habilidades de los coordinadores, el desarrollo de metodologías de formación, la cualificación de docentes, consultores, la formación a emprendedores y el acompañamiento para el desarrollo de un portafolio de servicios de investigación, extensión y formación en emprendimiento.

**Servicios al emprendedor:** formación a emprendedores de la ciudad en la identificación de oportunidades de negocio y la estructuración de modelos de negocio e implementación de un

modelo integral de apoyo al emprendedor buscando acelerar el proceso de creación y la puesta en marcha de nuevas empresas en la comunidad universitaria (estudiantes y egresados), ofreciendo servicios de formación, consultoría, acceso a mercados, acceso a recursos financieros y mentoría, entre otros. El programa hizo énfasis en procesos que incentivaron la creación de empresas innovadoras enmarcadas en los *cluster* de la región, empresas sociales y empresas de la industria cultural y creativa.

**Acceso a mercados:** aceleramiento de las nuevas empresas de la ciudad a través de la generación de escenarios comerciales y del desarrollo de capacidades comerciales en los emprendedores.

**Movilización social:** desarrollo de un proceso de creación de conciencia y cambio de actitud de la ciudadanía frente al emprendimiento a través del desarrollo de instrumentos masivos de sensibilización como foros, programas de televisión y actividades específicas al interior de las IES.

**Gestión de conocimiento:** búsqueda del mejoramiento continuo del modelo; por esta razón el programa se conceptualizó, se documentó y transfirió el conocimiento desarrollado para así promover las mejores prácticas locales e internacionales en los actores del sistema de emprendimiento. Se construyeron redes académicas para permitir la integración social, profesional y la generación de conocimiento entre las personas que participan dinámicamente del programa; se conformó la red de emprendedores conectada a redes internacionales del mundo y a la política pública.

### **Construcción colectiva del sistema de emprendimiento para la ciudad de Medellín.**

**El paso a paso de dicha construcción:** el primer paso consiste en la construcción de confianza entre los actores; para lograrlo se crearon espacios frecuentes de encuentro y socialización que permitieron que los coordinadores de las unidades de emprendimiento que se vincularon al convenio se conocieran. Como fruto de ello se construyeron redes profesionales que migraron a redes personales con objetivos comunes.

El segundo paso implementado fue el de homologar conceptos básicos en torno al emprendimiento, lo que se consiguió propiciando entrenamientos con expertos nacionales e internacionales de importantes instituciones como el Babson College, el MIT y el Tecnológico de Monterrey, entre otros.

El tercer paso adoptado fue cualificar a los profesionales que intervenían en los diferentes momentos de verdad con el emprendedor: docentes, consultores y coordinadores de las unidades de emprendimiento en temas relevantes del proceso y con metodologías diversas.

El cuarto paso consistió en fortalecer la estructura de las unidades de emprendimiento, para lo cual se diseñó y desarrolló un diplomado en gerencia de unidades de emprendimiento con el cual se logró mejorar las competencias de los coordinadores en su rol gerencial y el desarrollo del plan estratégico que contiene lineamientos de política institucional, modelos de negocios, lineamientos de ruta formativa, microcurrículos y currículos y enfoque e identificación de actores.

El quinto paso ejecutado fue profundizar, avanzar y especializar a los actores en las metodologías y modelos de intervención al emprendedor, en el que todos aprenden de todos. Para ello se desarrollaron pasantías locales diseñadas y promovidas por cada coordinador en las que se compartían las buenas prácticas; también se realizaron pasantías internacionales en las cuales los coordinadores aprendieron de pares internacionales, del Tecnológico de Monterrey, del DUOC de Chile, de la Universidad de Valencia en España, de la Fundación CERTI del Brasil y del Incubasi de México, entre otros, y se desarrollaron entrenamientos especializados a los docentes en los que se abordaron modelos y contenidos de formación diferenciales de acuerdo con las tipologías de empresas.

**Intervención también en lo institucional y estratégico:** de manera transversal a estos procesos, las directivas de Ciudad E se esforzaron por asegurar que este trabajo permeara en toda su amplitud a la estructura de las IES, y es así como se trabajó con los rectores, consejos académicos y consejos de dirección para garantizar no sólo un avance desde lo técnico sino desde lo institucional y estratégico.

Para fortalecer la confianza de los actores, aumentar la credibilidad en el impacto del emprendimiento y avanzar en el modelo local se desarrolló, en el 2010, una misión internacional de rectores a Florianópolis, ciudad brasileña que en estos últimos treinta años logró una transformación económica y social a partir de las políticas de innovación y emprendimiento; así mismo, durante el año 2011 se desarrolló una misión con rectores de las IES, de los colegios, y con los representantes del sector público y privado para conocer el modelo de vinculación de las IES en el sistema de innovación chileno.

**Identificación de cuatro subsistemas de emprendimiento:** después de homologar, cualificar y avanzar en el proceso de fortalecimiento de las unidades de emprendimiento se comenzaron a desarrollar procesos estratégicos, con el objetivo de lograr la apropiación de las metodologías en las IES y buscar que el emprendimiento se institucionalizara; es decir, que hiciera parte de los planes estratégicos de las IES, que contara con una resolución del consejo directivo y un acuerdo reglamentario donde quedara plasmado el modelo de operación.

La construcción de estos procesos fue pensada como sistema, donde era importante que entre todos se definieran dos preguntas: ¿Hasta qué proceso de la cadena de valor iba a participar cada institución? y ¿qué o cuáles tipologías de empresas iban a tener énfasis en cada institución?

Para ello se definieron cuatro tipologías de empresas que encontramos en el sistema (Arboleda, Gómez, Holguín y Torres, s. f.):

Empresas de *base social* que buscan el bienestar humano satisfaciendo necesidades sociales, con indicadores económicos y sociales. Empresas de *base cultural y creativa*: se originan en la creatividad, bienes y servicios de contenidos intangibles, protegidos por derechos de autor. *Empresas de base tecnológica*, las cuales tienen aplicación sistemática de conocimientos tecnológicos y científicos y operan en sectores de alta tecnología; y finalmente empresas de *base abierta*, las cuales operan en cualquier tipo y sector de la economía y no clasifican en ninguna de las otras tipologías.

De esta manera cada IES definió su enfoque sobre la tipología de empresas que debe acompañar, según la naturaleza de la institución, de sus áreas de conocimiento, su población estudiantil, académica y sus egresados. Es así como se pasó de un sistema conformado por treinta y dos IES a tener un sistema conformado por cuatro subsistemas, como se observa en el Gráfico 5.

Gráfico 5. Énfasis de las IES por tipología de empresa



Fuente: tomado de Ciudad E y reestructurado por la autora.

Igualmente, las IES debían definir hasta qué proceso de la cadena de valor iban a enfocarse: en *sensibilización*, para transformar el proyecto de vida hacia el emprendimiento; en *formación/preincubación*, buscando desarrollar el plan de negocios y la creación de la empresa; en *incubación*, para implementar y asesorar el plan de negocios; en *post incubación*, para reformular el plan de negocios y sus estrategias, y finalmente, la *aceleración*, cuyo objetivo es ampliar y generar valor agregado para la operación de las empresas.

Estas dos definiciones estratégicas permitieron evidenciar cómo se conformó el sistema de emprendimiento en Medellín. Todas las IES decidieron desarrollar procesos de fomento de la cultura emprendedora que incluyen los procesos de sensibilización, formación y acompañamiento en la estructuración de planes de negocio, sólo once desarrollaron procesos de incubación.

El tipo de empresa de base tecnológica, principalmente las *Spin-off*,<sup>11</sup> consiste en la gran apuesta de trece IES que en su mayoría decidieron desarrollar desde el proceso de creación de la idea hasta la incubación de la misma, validando la tendencia marcada por las universidades de tercera generación.

Sin embargo, puede notarse que para las empresas de base social, abierta, cultural y creativa es necesario desarrollar capacidades en el sistema y aliarse con actores ya existentes para completar la cadena de valor y así asegurar que se tendrán servicios especializados para atender a este tipo de empresas durante el inicio de su operación y en etapas posteriores.

Es por esta razón que Ciudad E durante el 2011 y el 2012 desarrolló procesos de formación especializada de docentes, de tal forma que se ajusten las metodologías de formación y acompañamiento a cada industria, en las que se deben entender las diferencias en el desarrollo de modelos de negocios, ciclos comerciales, esquemas de financiación y modelos de medición de la rentabilidad, entre otros. Creando así modelos de formación y de acompañamiento especializados para empresas de la industria cultural y creativa y empresas sociales.

#### **4.6 Los componentes de Ciudad E y sus resultados operacionales**

**Fomentando la cultura del emprendimiento.** Cuando se habla de fomento de la cultura del emprendimiento se busca permear y transformar la cultura de una población específica y orientarla hacia procesos de emprendimiento y autogestión. Más que desarrollar actividades, Ciudad E acompañó a las IES en la planeación y desarrollo de una estrategia de movilización social, donde a partir de estrategias mediáticas y formativas de intervención se lograra, en un mediano plazo, impactar el comportamiento de los públicos de la estrategia. En este proceso se logró movilizar a más de veintitrés mil emprendedores de la ciudad (Comfama, 2012 b).

**Formando a la nueva generación de empresarios de Medellín.** Hasta la creación de Ciudad E los programas de emprendimiento de la ciudad concentraban principalmente sus esfuerzos

---

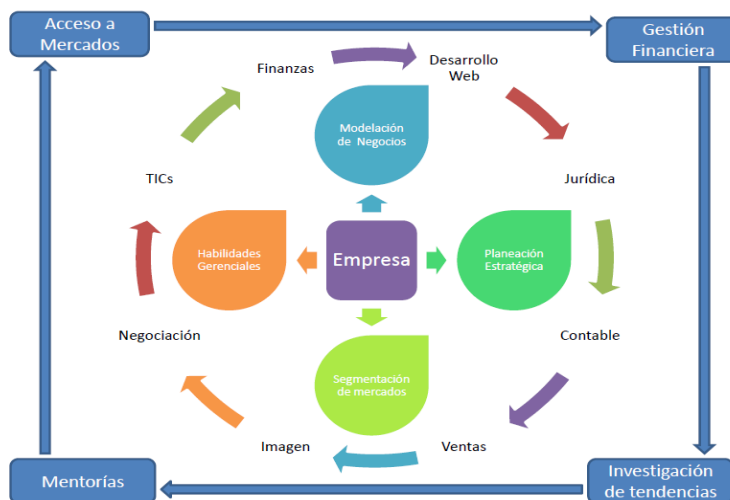
<sup>11</sup> Spin-off: una nueva empresa formada por individuos que fueron primero empleados de una organización origen, cercanos a la principal tecnología de la cual transfieren a la nueva compañía (Smilor, Gibson y Dietrich, 1990).

en estudiantes de pregrado. Ciudad E reconoció las estadísticas internacionales de edades promedio y nivel de estudio de las personas emprendedoras y tomó la decisión de enfocar sus procesos de formación a la población egresada y a los estudiantes de posgrado. Es así como a través de cada IES aliada se ofrecieron diplomaturas gratuitas de emprendimiento en las que se formaron más de seis mil emprendedores de la ciudad en estructuración de oportunidades y modelos de negocio a través de una metodología constructivista con enfoque en el desarrollo por competencias.

**Creando y consolidando nuevas empresas.** Entendiendo que cada empresa es única se diseñó un modelo de acompañamiento flexible que fuera capaz de atender las necesidades específicas de las empresas; para ello fue necesario buscar el mejor grupo de consultores de la ciudad con experiencia internacional, en el sector privado, que invitara a los emprendedores a tener mentes globales. Se diseñó un modelo de acompañamiento integral, como se muestra en el Gráfico 6.

Dicho proceso de creación y consolidación de empresas arrojó los siguientes resultados: 206 nuevas empresas, 1.315 empleos y la comprobación de que un 87% de las empresas acompañadas están formalizadas; para conseguir estos logros fue fundamental la vinculación a entidades como Proantioquia, quien articula a los empresarios de la región brindándoles una mentoría (Comfama, 2012b).

Gráfico 6. Modelo de creación de empresas Ciudad E



Fuente: Ciudad E.

**Desarrollando instrumentos de acceso a mercados:** con el fin de diseñar instrumentos de acceso a mercados al emprendedor y acercar al sector gremial y privado a la estrategia de emprendimiento se desarrolla una alianza con la ANDI, socio fundamental en la ejecución de este componente. Es así como se diseñaron salones de proveedores especializados con grandes grupos empresariales, así como Ruta E, la feria de emprendimiento más grande del país, y se acompañó el desarrollo de competencias comerciales de los emprendedores apoyando la movilidad a ferias nacionales e internacionales; se consiguieron los siguientes resultados: cuatro ferias comerciales, trescientos tres expositores, más de doce mil compradores asistentes, apoyo a veintitrés emprendedores en ferias nacionales e internacionales con más de ocho mil millones de pesos en ventas (Comfama, 2012b).

**Gestionando el conocimiento:** con el objeto de documentar, transferir y avanzar en el modelo local de emprendimiento se desarrollaron nueve estudios y sistematizaciones, catorce misiones técnicas y exploratorias a países como Brasil, España, México, Chile, Israel, Alemania y Estados Unidos, y se generaron escenarios para el diálogo e intercambio de saberes con la presencia de más de doscientos veinticuatro actores.

#### **4.7 Impacto y principales logros alcanzados en la implementación del sistema de emprendimiento de Medellín.**

**Todos hacia un mismo objetivo.** Carlos Felipe Londoño, Rector de la EIA, resume los principales logros del programa:

Yo creo que el esfuerzo que se ha hecho con Ciudad E, tanto de la administración municipal como Comfama en su liderazgo, es bien significativo, porque los esfuerzos aislados que hemos hecho las IES no apuntaban ni se alineaban hacia un mismo objetivo. Al margen de los resultados que se hayan logrado por lo menos el haber logrado poner a conversar al unísono a un conjunto de universidades representativas de la región ya creo que es la mejor ganancia (“Informe Ciudad E”, 2011b).

**Un nuevo modelo de trabajo: trabajo en red.** Un gran logro es la construcción de alianzas públicas y privadas en pro del sistema. María Inés Restrepo de Arango, Directora de Comfama, expresó que:

Más allá de los resultados como la inversión, los indicadores logrados, Ciudad E nos deja un patrimonio de trabajar juntos, de pensar en los problemas sociales, de empleo, de sentarnos juntos con una misma lupa y decir: el desarrollo es responsabilidad nuestra. Nos enseñó a trabajar juntos, a saltar obstáculos juntos, a sentir que el problema no es la financiación, a sentir que el problema no son las ventas. Ciudad E nos enseñó un nuevo modelo de trabajo, juntos somos capaces de enfrentar el desarrollo (“Informe Ciudad E”, 2012).

**Desarrollo de capacidades institucionales:** a través de la apropiación y adaptación de las metodologías diseñadas por parte de las IES, de la cualificación de profesionales que participan en los diferentes momentos de la cadena de valor y del logro de poder insertar el emprendimiento en la agenda corporativa en medio de los planes estratégicos institucionales. En este punto Andrés Cano Gamboa, Director de Competitividad de Proantioquia, expresó:

Es muy importante cuando una empresa inicia, que en todo el proceso de emprendimiento esas empresas cuenten con un sistema apropiado. Cuando un emprendimiento surge y tiene dificultades con el sistema esos emprendimientos tienen ciclos de vida muy cortos y ahí radica la importancia de programas como Ciudad E, que se enfocan en generar capacidades en lo institucional, permiten que la ciudad se articule, se fortalezcan las instituciones y de esa forma los emprendimientos logren tener un fortalecimiento y consolidación en su ciclo de vida (Informe Ciudad E”, 2011a).

**Mejoramiento permanente del proceso:** a través de la implementación de un modelo de gestión de conocimiento, reconocimiento y transferencia de buenas prácticas entre entidades locales, referenciación de actores y prácticas internacionales y desarrollo de pasantías de coordinadores y misiones tecnológicas por parte de los rectores hacia países como Chile, Brasil, España, México, entre otros, con el objeto de apropiar buenas prácticas y validación de lo desarrollado en Medellín

**Especialización y articulación de actores.** Las IES definieron su enfoque en cuanto al tipo de empresas y el proceso de la cadena de valor en la cual van a participar; además, fue necesario definir con los demás actores del sistema, del sector privado y de las entidades de apoyo al emprendimiento su rol estratégico; es así como a través de un encuentro de actores se definió el rol de cada actor del sistema para una posterior definición de inversión de recursos por parte del sector público.

## **4.8 Las dificultades y vacíos encontrados en la implementación del sistema de emprendimiento de Medellín**

### **4.8.1 Financiación**

A pesar de que se están haciendo grandes esfuerzos para crear fuentes de financiación para las nuevas empresas, estas siguen siendo insuficientes y las condiciones de las mismas no se adaptan a las necesidades reales a las que se ven enfrentados día a día los emprendedores. De este aspecto se resaltan los siguientes componentes, los cuales se acompañan de algunas preguntas que surgen tras el análisis de esta información y que se presentan para la reflexión del lector y de los interesados en el programa y su evolución:

- **Recursos de inversión.** La ciudad cuenta con dos fondos de capital de riesgo y una red de inversionistas ángeles, que requiere que los emprendimientos elegidos contengan un alto nivel de innovación y madurez empresarial; sin embargo, en relación con los fondos todavía existen varios interrogantes: ¿Con el volumen actual de nuevas empresas son suficientes los fondos existentes para cubrir la demanda de recursos?, ¿se deben crear nuevos fondos de capital de riesgo para otros momentos de la etapa de desarrollo de las empresas, por ejemplo, para financiar prototipos?, ¿se deben crear fondos especializados por tipologías de empresas?, ¿hay suficientes recursos económicos en Medellín, debe el programa vincularse con otros fondos del país, e incluso promover la inversión de fondos internacionales?, ¿es posible crear instrumentos que permitan democratizar y masificar los instrumentos de inversión y los mismos inversionistas? y ¿qué hace falta hacer para que las nuevas empresas estén preparadas?

- **Recursos de crédito.** Sólo una IES tiene un fondo rotatorio de capital semilla, y existe una red de microcrédito de la que hacen parte dieciocho entidades financieras con línea de crédito empresarial, en donde una de ellas apoya emprendimientos de los estratos 1, 2 y 3; las demás requieren de un año de operación como mínimo y ofrecen unas tasas poco competitivas. ¿Hay suficientes instrumentos de crédito para un emprendedor?, ¿es recomendable para un emprendedor iniciar su empresa financiado con recursos de crédito?, ¿existen fuentes de financiación innovadoras para los emprendedores, por ejemplo, existe actualmente una figura que permita obtener recursos para capital de trabajo sobre pedidos y de microfactoring?
- **Recursos de fomento.** Si bien es cierto que existen varios concursos/programas/proyectos que fomentan la creación de empresas y que financian mediante asesoría técnica, apoyo en acceso a mercados e incluso el desarrollo de productos y el montaje de plantas piloto, entre otros, ¿son necesarios otros tipos de instrumentos de fomento?, ¿se deben especializar los recursos de fomentos existentes?, ¿se deben aumentar los concursos/programas/proyectos existentes?

#### 4.8.2 Acceso a mercados

Los emprendedores, además de tener el reto de desarrollar productos y servicios innovadores que respondan a las necesidades del mercado, deben también enfrentarse a la difícil tarea de generar ventas. En este componente se destaca lo siguiente:

- **Ciclo comercial de la primera venta.** Ya que no tienen antecedentes de comercialización que generen confianza en sus posibles clientes, teniendo un ciclo de efectivo muy lento, que de una u otra forma los lleva a requerir mayores recursos económicos para mantener su empresa o los lleva a tomar la difícil decisión de cerrar su empresa.
- **Competencias de los emprendedores.** Los emprendedores, en su etapa inicial de gestación, tienen un enfoque técnico del proyecto sin una mirada global del negocio y hacia el mercado; esto va unido a su inexperiencia en los procesos de comercialización por lo cual no poseen competencias comerciales y habilidades de negociación. ¿Cómo fomentar la creación de equipos interdisciplinarios?, ¿cómo mejorar las competencias comerciales de los emprendedores?

- **Instrumentos de apoyo.** Son escasos los diferentes instrumentos de apoyo al emprendedor como: misiones comerciales, ruedas de negocios, ferias, asesores comerciales, bróker tecnológicos; básicamente estas acciones se están ejecutando con recursos públicos que son escasos. ¿Qué hacer para aumentar y mejorar los instrumentos de acceso a mercados que ayuden a abrir puertas y cerrar negocios para los emprendedores?

#### 4.8.3 Aceleración y visión estratégica de los emprendedores

En todo el proceso de emprendimiento que se ha venido desarrollando en la ciudad de Medellín se han dado pasos agigantados en las fases de fomento y de creación de empresas, sin embargo, se debe empezar a atender a aquellas empresas que han sabido aprovechar todo este proceso y que ahora son empresas maduras que requieren procesos de acompañamiento especializados con miras a la internacionalización, en donde es necesario suplir vacíos relacionados especialmente con:

- **Participación de actores.** Actualmente en el proceso de aceleración no hay actores suficientes, requiriéndose por la naturaleza de las acciones de esta etapa de actores especializados y con recursos intensivos para apoyar al emprendedor en actividades estratégicas como el acceso al mercado nacional e internacional y el acceso a recursos de financiación. ¿Los actores actuales son suficientes y tienen un portafolio de productos/servicios suficientes y adecuados para la demanda de los emprendedores en esta etapa?
- **Visión empresarial de los emprendedores.** Los emprendedores tienen una visión limitada al mercado local, con decisiones y planeación a corto plazo; no tienen una visión integral de sus empresas y por lo tanto, como consecuencia, estas no nacen balanceadas en las diferentes áreas de su organización ni con una arquitectura empresarial que soporte los momentos de expansión. ¿Cómo lograr en toda la cadena de apoyo al emprendimiento potencializar la integralidad en las competencias empresariales? ¿Cómo preparar a las empresas y al emprendedor para una etapa de expansión y crecimiento? ¿Cómo conectar a las nuevas empresas desde su creación hacia los mercados globales? La premisa fundamental es que el mercado es el mundo.

- **Fuente de recursos.** el proceso de aceleración es una etapa emergente dentro del sistema de emprendimiento que cuenta principalmente con recursos estatales para la operación; siendo esta una etapa que requiere una alta inversión de recursos ¿Cómo otros actores como el sector privado podría tener un rol protagónico en la de aceleración de las nuevas empresas?

#### **4.8.4 Los retos para el sistema de emprendimiento de la ciudad de Medellín. El futuro**

Creación de subsistemas de emprendimiento por especialidad de industrias culturales y creativas, sociales y de base tecnológica (existen suficientes instrumentos de apoyo para base abierta) que permitan especializar profesionales, entidades y mejorar los servicios a medida que se le ofrecen al emprendedor.

**Vinculación activa del sector privado y gremial.** Si bien Ciudad E deja un gran logro a través de la participación activa de las IES en el sistema de emprendimiento de la ciudad y la vinculación de algunos actores como la ANDI, en este proceso se debe sumar decididamente el empresariado como actor fundamental para permitir la innovación que representan los nuevos desarrollos de los emprendedores en sus empresas, para actuar como comprador, como mentor y como inversionista, entre otros.

**Desarrollo de innovaciones financieras con el apoyo del sistema financiero:** crear nuevos y más instrumentos que permitan ofrecer soluciones a los diferentes tipos de emprendimiento en los distintos momentos del proceso empresarial.

**Alinear las políticas y las estrategias de innovación y emprendimiento, al igual que el emprendimiento de oportunidad, y necesidad:** ambas deben ser vistas como una estrategia integral de construir desarrollo económico y social de un territorio.

**Desarrollar un observatorio** que comprenda un sistema de información, un centro de pensamiento de estudios económicos y estadísticos; que mantenga la información en permanente actualización y permita la medición de impactos del modelo de emprendimiento.

**Diseñar una estrategia de fomento a la cultura de emprendimiento a largo plazo** que permee los diferentes niveles de la sociedad, con estrategias como el desarrollo y las habilidades desde temprana edad a través de procesos formativos desde la educación básica en la que se identifiquen y potencien las habilidades emprendedoras.

Una vez presentada y analizada la información correspondiente al diseño y evolución del programa Ciudad E, es posible identificar la importancia de articular los actores partícipes en el desarrollo de un ecosistema de emprendimiento y los elementos claves a la hora de implementar este tipo de procesos.

## 5. CONCLUSIONES

La documentación del caso del sistema de emprendimiento de Medellín permitió conocer las estrategias, los hitos, resultados y los retos que enfrenta la ciudad para avanzar en su modelo de desarrollo y emprendimiento; a continuación presentamos las conclusiones que arroja dicho estudio:

- Si bien Medellín ha tenido avances y desarrollos en la creación del sistema de emprendimiento de ciudad, la tarea aún no está terminada, es necesario progresar en el desarrollo de plataformas más efectivas en términos de tiempo y calidad de empresas creadas que mejoren los indicadores económicos de la ciudad y le apunten a mercados globales.
- Hay una innegable necesidad de complementariedad de actores y saberes y de encadenamientos para intervenir en el desarrollo económico y social de la ciudad desde el emprendimiento, la articulación de todos los actores del sistema es necesaria no para cubrir debilidades sino para multiplicar capacidades; ya que no es posible enfrentar los retos que plantea el desarrollo y la globalización de una manera simple y por lo tanto el desarrollo de instrumentos y de escenarios que permitan el acercamiento, el diálogo y la transferencia de saberes serán siempre necesarios.
- El desarrollo de un modelo de emprendimiento es costoso y es complejo lograr esquemas de autosostenibilidad, éste requiere la permanente inyección de recursos estatales como promotor de la política; sin embargo, se hace necesario diversificar la fuente de recursos donde posiblemente el sector privado puede jugar un papel fundamental.
- El sistema de emprendimiento de Medellín ya ha desarrollado una curva de aprendizaje por más de ocho años, lo que le ha permitido desarrollar institucionalidad, políticas públicas y fortalecer cada vez más los servicios de apoyo al emprendedor; este modelo se encuentra ya en un estado de madurez y por lo tanto está listo para iniciar transferencias a otras ciudades del país donde aún el emprendimiento es incipiente.

- Lo más valioso para resaltar del programa Ciudad E es el cambio de enfoque de los procesos de emprendimiento que hasta la fecha se habían presentado; de una mirada al emprendedor hacia una mirada de ecosistema que cubre la política pública, la institucionalidad y el emprendedor. Esto genera capacidades en un territorio para impactar a los emprendedores de hoy y las nuevas generaciones.
- Ciudad E avanzó en resultados en cuanto a la formación y al fomento de cultura emprendedora, sin embargo, le queda al programa y a la ciudad mucho por recorrer en los eslabones más avanzados de la cadena de valor del emprendimiento, como la aceleración y la financiación de procesos que son más costosos pero a su vez son los que pueden representar un mayor impacto en la creación de un nuevo tejido empresarial sostenible y competitivo a largo plazo.
- Los vacíos que se encuentran aún en el sistema de emprendimiento requieren la vinculación y el liderazgo de más actores diferentes a Comfama, quien en su tarea de articulador generó unas bases para la construcción general del sistema pero que ahora requiere especialización y profundidad para abordar los procesos de apoyo como el financiero, a través de la banca privada y la aceleración con actores internacionales o Ruta N.
- Entre los factores críticos de éxito para el desarrollo del programa Ciudad E se encuentra lograr el compromiso de personas e instituciones convencidas del proceso, de la red de actores para lograr un objetivo de ciudad.
- Los elementos teóricos consultados sobre ecosistemas de emprendimiento como el BID, Babson College y Kantis coinciden en conceptos como comunidad, contexto político, base de organizaciones o industria soporte, cultura emprendedora y recursos humanos y financieros; elementos que fueron retomados en el diseño de Ciudad E con un enfoque en el desarrollo de servicios al emprendedor desde el desarrollo de capacidades institucionales, sin embargo, hay vacíos teóricos y conceptuales sobre los modelos de

creación y fortalecimiento de ecosistemas de emprendimiento. El caso de Medellín, ciudad hoy referente para el mundo en temas de innovación y emprendimiento como lo demuestra el premio “Medellín la ciudad más innovadora del mundo” otorgado el pasado primero de marzo de 2013, es una oportunidad para que se diseñe un modelo teórico y aplicable para transferir a nivel latinoamericano.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuerdo 41 (2011). “Por medio del cual se adopta la política pública para la economía social y solidaria en el municipio, atendiendo temas relacionados con el emprendimiento de tipo social”. *Gaceta Oficial 3968*. Medellín: Concejo de Medellín, 18 de noviembre.
- Acuerdo 55 (2011). “Por el cual se establece la Política Pública Municipal de Desarrollo Empresarial para la Ciudad de Medellín en el marco del Plan Estratégico de Emprendimiento Regional”. Medellín: Concejo de Medellín, 30 de noviembre.
- Arboleda J. E.; Z. M. Gómez; M. A. Holguín y M. G. Torres (s. f.). “Caracterización de los emprendimientos de estudiantes y egresados de la UPB Nacional: 1998-2008”. Medellín: s. e.
- Arias, C. (2011). “Condiciones para la generación de emprendimientos en Medellín y su área metropolitana”. Sitio web: *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. Núm. 34. Disponible en: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/>. Consulta: 10 de noviembre de 2012.
- BID/FOMIN (2008). “Guía de aprendizaje sobre emprendimientos dinámicos”. Sitio web: *IDISC*. Disponible en: <http://www.idisc.net/en/Article.38860.html>. Consulta: 18 de noviembre de 2012.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2011). “Análisis de las principales características de las empresas en Antioquia”. *Revista Antioqueña de Economía*. Sitio web: *Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia*. Disponible en: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Biblioteca-virtual/Estudios-economicos/Revista-Antioquena-de-Economia-y-Desarrollo-RAED/RAED-Edicion-2-Las-empresas-en-Antioquia.aspx>. Consulta: 30 de octubre de 2012.
- Cole, A. H. (1942). “Entrepreneurship as an area of research”. *Journal of Economic History Supplement*. Núm.2, pp. 118-126.
- Comfama - Alcaldía de Medellín (2011). “Caracterización sistema de emprendimiento de Medellín, Programa Ciudad E 2009-2011”.

Comfama (2012a). “Resultados de gestión acumulados desarrollo empresarial” [documento interno]. Desarrollo Empresarial Comfama 2005- 2012.

————— (2012b). “Informe de Gestión Ciudad E. 2012. Sistematización interna Ciudad E 2009-2012”.

Curran, J. y R. Burrow (1986). “The sociology of petit capitalism: a trend report”. *Sociology*. Vol. 20. Núm. 2, pp. 265-279 [citado por P. A. Julien (2005). *Emprendimiento regional y economía del conocimiento*. Cali: Pontificia Universidad Javeriana].

Drucker, P. (1985). *La innovación y el empresario innovador*. Barcelona: Edhasa [citado por M. Formichella (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Sitio web: *INTA*. Disponible en: [http://anterior.inta.gov.ar/barrow/info/documentos/desarrollo\\_local/emprendydesarrollocal.pdf](http://anterior.inta.gov.ar/barrow/info/documentos/desarrollo_local/emprendydesarrollocal.pdf). Consulta: 25 de octubre de 2012.

Duque, E. (2009). *La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders*. Sitio web: *Universia*. Disponible en: [http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/title/gestion-universidad-como-elemento-basico-sistema-universitario-reflexion-perspectiva-stakeholders/id/54648971.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/gestion-universidad-como-elemento-basico-sistema-universitario-reflexion-perspectiva-stakeholders/id/54648971.html). Consulta: 11 de septiembre de 2012.

Fajardo, S. (2004). *Medellín “Compromiso de toda la Ciudadanía” Plan de Desarrollo 2004-2007*. Sitio web: *Alcaldía de Medellín*. Disponible en: <http://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Salud/Secciones/Plantillas%20Gen%C3%A9ricas/Documentos/2012/Revista%20Salud/Revista%2001/Plan%20de%20Desarrollo%20de%20Medell%C3%ADn%202004%20-%202007.pdf>. Consulta: 15 de agosto de 2012.

Ferreira, J. (2003). “Formação de empreendedores: proposta e abordagem metodológica tridimensional para a identificação do perfil do empreendedor”. Sitio web: *Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional*. Disponible en:

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/youth/doc/not/libro302/libro302.pdf>. Consulta: 15 de agosto de 2012.

Formichella, M. (2004). “El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local”. Sitio web: *INTA*. Disponible en: [http://anterior.inta.gov.ar/barrow/info/documentos/desarrollo\\_local/emprendydesarrollocal.pdf](http://anterior.inta.gov.ar/barrow/info/documentos/desarrollo_local/emprendydesarrollocal.pdf). Consulta: 25 de octubre de 2012

Gaviria, A. (2012). “Medellín, un hogar para la vida. Plan de Desarrollo 2012-2015”. Sitio web: *Medellín cómo vamos*. Disponible en: <http://medellincomovamos.org/plan-de-desarrollo-2012-2015-medellin-un-hogar-para-la-vida>. Consulta: 13 de noviembre de 2012.

GEM (2010). “Global Entrepreneurship Monitor: Reporte Anual Medellín”. Sitio web: *Global Entrepreneurship Monitor*. Disponible en: <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2420>. Consulta: 16 de agosto de 2012.

Gobernación de Antioquia (2006). *Emprendizaje: el proceso de aprender a emprender. Modulo V: nuevas vinculaciones al mundo laboral, autoempleo y emprendimiento*. Medellín: Artes y Letras.

Hoyos, G. (2011). “Universidad, autonomía, e identidad”. *Revista de asuntos públicos EGOB*. Universidad de los Andes. Vol. 7, pp.34-35.

“Informe Ciudad E” (2011a). Entrevista con Andrés Cano Gamboa, Director de Competitividad de Proantioquia, Medellín, octubre.

————— (2011b). Entrevista con Carlos Felipe Londoño Álvarez, Rector EIA, Medellín, octubre.

————— (2011c). Entrevista con Juan Manuel Higueta Palacio, Subdirector Prospectiva de Ciudad, Alcaldía de Medellín, Medellín, octubre.

————— (2012). Entrevista con María Inés Restrepo de Arango, Directora de Comfama, Medellín, febrero.

Julien, P. (2005). *Emprendimiento regional y economía del conocimiento*. Cali: Pontificia Universidad Javeriana.

Kantis, H. (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Nueva York: Banco Interamericano de Desarrollo.

Ley 1014 (2006). “De fomento a la cultura del emprendimiento”. *Diario Oficial*. Bogotá. Núm. 46.164, 27 de enero.

Ley 35 (1993). “Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades financiera, bursátil y aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público y se dictan otras disposiciones en materia financiera y aseguradora”. *Diario Oficial*. Bogotá. Núm. 40.710, 5 de enero.

Ley 590 (2000). “Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa”. *Diario Oficial*. Bogotá. Núm. 44.078, 12 de julio.

Morduchowicz, A. (2010). “Experto destaca ventajas de invertir en educación”. Sitio web: *abc color*. Disponible en: <http://www.abc.com.py/edicion-impresalocales/experto-destaca-ventajas-de-invertir-en-educacion-88447.html>. Consulta: 5 de noviembre de 2012.

“Parque E”. (s.f.). Sitio web: *Cultura E*. Disponible en: <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/CulturaE/Paginas/ParqueE.aspx>. Consulta: 6 de marzo de 2013.

Rodríguez G. *et al.* (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. España: Ediciones Aljibe.

Salazar, A. (2008). “Medellín es Solidaria y Competitiva. Plan de Desarrollo 2008-2011, Medellín”. Sitio web: *Alcaldía de Medellín*. Disponible en: <http://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Nuestro%20Gobierno/Secciones/Publicaciones/Documentos/Periodico%20Compromiso/compromiso33lowres.pdf>. Consulta: 11 de julio de 2012.

- Sarason, Y.; T. Dean y F. Dillard (2006). "Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: A structuration view". *Journal of Business Venturing*. Vol. 21. Núm. 3, pp. 286-305.
- Schumpeter, J. A., (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: MA: Harvard University Press.
- (1951). *Change and the entrepreneur: Essays of J.A. Schumpeter*. Massachusetts: Addison-Wesley Press.
- Schwab, K. (2013). "The Global Competitiveness Report. 2012-2013". Sitio web: *World Economic Forum*. Disponible en: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2012-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf). Consulta: 16 de octubre de 2012
- Smilor, R. W., D. V. Gibson y G. B. Dietrich (1990). "University spin-out companies.- Technology Starts ups from university of Texas at Austin". *Journal of Business Venturing*, pp. 63-76.
- Stevenson, H. H. (2000). "Why entrepreneurship has won". Sitio web: *USASBE*. Disponible en: <http://www.usasbe.org/pdf/cwp-2000-stevenson.pdf>. Consulta: 11 de agosto de 2012.
- Toro, J. y A. Ortigón (1999). "Corriendo el telón del concepto emprendedor". *Revista EAN*. Núm.. 37, pp. 134-141.
- Ulhøi, J. P. (2005). "The social dimensions of entrepreneurship". *Technovation*. Vol. 25. Núm. 8, pp. 939-946.
- Vélez, O. y M. Galeano (2000). *Investigación cualitativa: estado del arte*. Medellín: Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Centro de Investigaciones Sociales y Humanas CISH.
- Venkataraman, S. (1997). "The distinctive domain of entrepreneurship research: an editor's perspective". *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*. Vol. 3, pp. 119-138.