

"EVALUACIÓN DE IMPACTO A LAS INICIATIVAS INTERVENIDAS POR EL PROGRAMA ACELERACIÓN EMPRESARIAL CICLOS 1 - 11".

SEGUIMIENTO, MONITOREO E IMPACTO A LOS CONVENIOS DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL, EMPRENDIMIENTO, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN.

ELABORÓ: SANDRA MILENA BOTERO ROJAS

**CONTRATISTA ITM** 

SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO SUBSECRETARÍA DE CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL 2019









# Contenido

1.	INTRODUCCIÓN	6
2.	OBJETIVO GENERAL	7
3.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
4.	JUSTIFICACIÓN	8
5.	ANTECEDENTES DEL PROGRAMA DE ACELERACIÓN EMPRESARIAL	.10
5.1	Búsqueda y selección	.25
5.1.	1 Criterios de entrada	.26
5.1.2	Proceso de inscripción al programa de Aceleración Empresarial	.26
5.1.3	3 Validación	.27
5.1.4	Preparación comité	.27
5.1.	5 Entrevistas	.27
5.2	Direccionamiento estratégico	.27
5.2.	1 Criterios de entrada fases de estructuración financiera y escalamiento	.28
5.3	Acompañamiento financiero	.29
5.4	Escalamiento	.29
6.	METODOLOGÍA UTILIZADA	.31
7.	ESTADISTICAS DE LOS AÑOS DE EVALUACIÓN	.35
8. EMF	PRINCIPALES LOGROS DEL ACOMPAÑAMIENTO DEL PROGRAMA DE ACELERACIO PRESARIAL	
9.	EMPRESAS INTERVENIDAS VS NO INTERVENIDAS	.58
10.	CONCLUSIONES	.64
11.	RECOMENDACIONES	.65
12.	REFERENCIAS	.66









## **CONTENIDO DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. Triada de intervención en el programa de Aceleración Empresarial	15
Ilustración 2. Ciclos del proceso de intervención para los años 2013 y 2014	17
Ilustración 3. Ciclos del proceso de intervención para el año 2015	20
Ilustración 4. Ciclos del proceso de intervención para el año 2016	21
Ilustración 5. Ciclos del proceso de intervención para el año 2017 y 2018	23
Ilustración 6. Herramienta para recolección de información empresas no intervenidas	33
Ilustración 7. Participación por género en el programa de Aceleración Empresarial	50
Ilustración 8. Rango de edad de los participantes en el programa de Aceleración Empresarial	51
Ilustración 9. Nivel académico de los líderes de empresas intervenidas por el programa	de
Aceleración Empresarial	52
Ilustración 10. Participación por comuna	53
Ilustración 11. Sector económico de las empresas intervenidas	. 54
Ilustración 12. Naturaleza jurídica de las empresas del programa de Aceleración Empresarial	. 55
Ilustración 13. Comparación crecimiento en ventas empresas intervenidas Vs no intervenidas el	n e
programa de Aceleración Empresarial	60
Ilustración 14. Comparación variación de registro de empleos directos de las empresas intervenia	
Vs no intervenidas en el programa de Aceleración Empresarial	
Ilustración 15. Comparación variación registro de empleos directos de las empresas intervenia	
Vs no intervenidas en el programa de aceleración empresarial	.63











## **CONTENIDO DE TABLAS**

4.

Table 1. Empresse intervanidae en la visancia 2012	10
Tabla 1. Empresas intervenidas en la vigencia 2013	
Tabla 3. Empresas intervenidas en la vigencia 2015	
Tabla 4. Empresas intervenidas en la vigencia 2016	
Tabla 5. Empresas intervenidas en la vigencia 2017	ZJ
Tabla 6. Empresas intervenidas en la vigencia 2018	
Tabla 7. Información consolidada programa Aceleración Empresarial	
Tabla 8. Motivación de los empresarios para participar en el programa de Aceleración Empresa	
Tabla 9. Variaciones en ventas anuales del ciclo 1 – 2013	
Tabla 10. Variaciones en ventas anuales del ciclo 2 – 2013	
Tabla 11. Variaciones en ventas anuales del ciclo 3 – 2014	
Tabla 12. Variaciones en ventas anuales del ciclo 4 – 2014	
Tabla 13. Variaciones en ventas anuales del ciclo 5 – 2015	
Tabla 14. Variaciones en ventas anuales del ciclo 6 – 2015	
Tabla 15. Variaciones en ventas anuales del ciclo 7 – 2016	
Tabla 16. Variaciones en ventas anuales del ciclo 8 – 2016	
Tabla 17. Variaciones en ventas anuales del ciclo 9 – 2017	
Tabla 18. Variaciones en ventas anuales del ciclo 10 – 2017	
Tabla 19. Variaciones en ventas anuales del ciclo 11 – 2018	44
Tabla 20. Variaciones en empleos anuales del ciclo 1 – 2013	
Tabla 21. Variaciones en empleos anuales del ciclo 2 – 2013	45
Tabla 22. Variaciones en empleos anuales del ciclo 3 – 2014	46
Tabla 23. Variación en empleos anuales del ciclo 4 -2014	46
Tabla 24. Variación en empleos anuales del ciclo 5 -2015	46
Tabla 25. Variación en empleos del ciclo 6 – 2015	46
Tabla 26. Variación en empleos del ciclo 7 – 2016	47
Tabla 27. Variación en empleos del ciclo 8 – 2016	47
Tabla 28. Variación en empleos del ciclo 9 – 2017	48
Tabla 29. Variación en empleos del ciclo 10 – 2017	
Tabla 30. Variación en empleos del ciclo 10 – 2017	
Tabla 31. Lista de empresas seleccionadas	
Tabla 32. Cuadro comparativo de las ventas registradas empresas intervenidas Vs empresas	
intervenidas en el programa de Aceleración Empresarial	
Tabla 34. Cuadro comparativo de los empleos indirectos registrados de las empresas interveni	
Vs empresas no intervenidas en el programa de Aceleración Empresarial	62











## **CONTENIDO DE ANEXOS**

	Anexo 1. Participación por género en el programa de Aceleración Empresarial	67
3)	Anexo 2. Rango de edad de los participantes en el programa de Aceleración Empresarial	67
	Anexo 3. Nivel académico de los líderes de empresas intervenidas por el programa de Aceleraci	ón
	Empresarial	67
	Anexo 4. Sector económico de las empresas intervenidas por el programa Aceleración Empresar	ial
		68
	Anexo 5. Comportamiento del sector económico de las empresas intervenidas	68
	Anexo 6. Naturaleza jurídica de las empresas del programa de Aceleración Empresarial	68
5	Anexo 2. Rango de edad de los participantes en el programa de Aceleración Empresarial	67 67 ial 68 68









## 1. INTRODUCCIÓN

Consciente de los retos y la responsabilidad que tiene la ciudad de Medellín como referente de innovación, desarrollo empresarial y pionera en emprendimiento para el país, la Administración Municipal en cabeza de la Secretaría de Desarrollo Económico, se propone, evaluar los resultados del programa de Aceleración Empresarial, el cual aporta de manera significativa al fortalecimiento del tejido económico de la ciudad, a través de la potencialización de los componentes de comercialización, innovación y financiación al interior de las organizaciones intervenidas.

El presente documento busca exponer e interpretar de manera clara y sencilla los resultados en el corto, mediano y largo plazo de las acciones propuestas en los planes de trabajo desarrollados durante los procesos de intervención del programa de Aceleración Empresarial con la información suministrada por el aliado, como entidad responsable de la ejecución y seguimiento de dicha intervención.

La Administración Municipal ha venido trabajando desde hace varios años en la identificación de necesidades de los emprendimientos y de las pequeñas empresas, con el fin de enfocar sus esfuerzos en ellos y proponer programas y proyectos que aporten de manera significativa al desarrollo de capacidades empresariales que redunden en el crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones, lo que finalmente se verá reflejado en el desarrollo económico de la ciudad, mediante la generación de empleo e ingresos para la población; de allí la apuesta en el programa de Aceleración Empresarial como se describirá en las páginas siguientes.













## 2. OBJETIVO GENERAL

Evaluar el crecimiento empresarial de las empresas intervenidas en el programa de Aceleración Empresarial Vs empresas no intervenidas, partiendo de información suministrada por el aliado del programa y la aplicación de una herramienta de recolección de información primaria a los empresarios participantes entre los años 2013 a 2018.

# 3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar la información suministrada por los empresarios intervenidos y valorar la pertinencia e importancia del programa dentro del ecosistema de emprendimiento de la ciudad.
- Realizar análisis de la información suministrada por el aliado.
- Identificar los principales resultados de la intervención del programa de Aceleración Empresarial.
- Realizar un análisis comparativo tanto cualitativo como cuantitativo de las empresas intervenidas Vs no intervenidas para evaluar variaciones en ingresos, empleos y otras variables de interés.
- Proponer mejoras al proceso de intervención del programa de Aceleración Empresarial.









# 4. JUSTIFICACIÓN

8

El índice de Emprendedores de Latinoamérica de Latín Business Chronicle (2017 - 2018), considera a Colombia como el cuarto país más importante para emprendedores en Latinoamérica, después de Argentina, Brasil y Chile contando con variables como la financiación, los servicios profesionales, los servicios administrativos, salud, educación, gobierno y servicios sociales y por último, y no menos importante, servicios de consumo personales. Además, define la eficiencia de los esfuerzos locales con relación a los resultados, indicando un ecosistema de innovación saludable que transforma adecuadamente insumos en productos.

En Colombia, la creación de nuevas empresas ha sido prioridad de los gobiernos en las últimas dos décadas. El emprendimiento ha hecho parte de las políticas para generación de ingresos y ha tomado mayor relevancia como instrumento para el desarrollo económico y empresarial.

Según el GEM 2015 -2016. "existe hoy en día un acuerdo amplio sobre la gran importancia que tiene la actividad emprendedora y los emprendedores en la dinámica del desarrollo económico; impulsan la innovación, aceleran los cambios estructurales en la economía y la sociedad, introducen nuevos mecanismos de competencia, estimulan la productividad y elevan los niveles de desarrollo social y económico.

Indudablemente, el crecimiento económico a nivel nacional, reflejado en el aumento de número de empleos, innovación tecnológica y generación de riqueza, se ve afectado por la dinámica de la actividad emprendedora, que presenta sus tres actores fundamentales: el individuo emprendedor, su actividad emprendedora y el entorno emprendedor.

Medellín como referente de innovación, desarrollo empresarial y pionera en emprendimiento para el país, identifica la necesidad de realizar seguimiento a las propuestas de emprendimiento que impulsa la ciudad a través de la Secretaría de Desarrollo Económico; para este caso el programa de Aceleración Empresarial, que busca el desarrollo de competencias para la gestión de innovación, comercialización y estructuración financiera y que se constituye en un factor clave dentro de la estrategia de las empresas para el logro de ventajas competitivas, diferenciación y sostenibilidad. Esto con el fin de ser un instrumento para la consolidación de una política pública de emprendimiento y desarrollo empresarial para la Ciudad.

Medellín ha venido implementando estrategias de desarrollo basado en escogencias claras hacia sus industrias más dinámicas, desde hace varios años viene desarrollando acciones en distintos frentes para el fortalecimiento del tejido empresarial alrededor de iniciativas que generan sinergias











entre las empresas y con las instituciones de apoyo. Así mismo ha venido fortaleciendo el ecosistema de emprendimiento y sus intervenciones en su aspecto más amplio, es por esto que la ciudad ha ganado en la articulación de acciones, programas y proyectos que tiene como fin promover un mejor tejido empresarial.

La conveniencia de contar con entornos que creen las mejores condiciones para que los emprendedores y empresarios puedan desarrollar sus proyectos es evidente hoy en día. Entidades públicas, en este caso la Alcaldía de Medellín, están constantemente promoviendo enfogues que generen atractivos para emprender en el territorio, y que, al mismo tiempo, aseguren un marco fiable de condiciones seguras y transparentes que permitan el desarrollo de iniciativas empresariales. Actualmente, la competitividad de un territorio se mide más por aspectos como la capacidad local de generar emprendimiento en sectores de alta intensidad de conocimiento; la capacidad de generar empleo; o la capacidad de atraer talento e investigación. Es por esto que se le ha apostado a llevar la oferta de programas de emprendimiento con calidad e impacto socio económico al territorio, donde los emprendedores y empresarios puedan tener la oportunidad de acceder y encontrar acompañamiento para su crecimiento. Es fundamental el desarrollo del espíritu emprendedor en el ámbito local y territorial, ya que configura en gran medida el desarrollo territorial de una región.

Desde la creación de la Secretaria de Desarrollo Económico, siempre se ha buscado fortalecer el emprendimiento en la ciudad, con la estrategia "Medellín Emprendedora", la cual se concibe como una manera de impulsar y potenciar el emprendimiento en la ciudad como un estilo de vida, promover actividades y eventos y masificar la participación de ciudadanos, empresarios e instituciones en torno a la estrategia de emprendimiento de la ciudad y demostrar las capacidades y logros de Medellín en el desarrollo de su modelo de emprendimiento. De esta manera, la estrategia propende la generación de mayor movilización entorno al emprendimiento, de tal manera, que toda una comunidad, vea, respire y viva emprendimiento; que la misma comunidad evidencie una Alcaldía muy cercana a través de los distintos programas de emprendimiento, que genera conexiones entre los operadores y aliados, y más importante aún, que comunica y se interesa por hacer llegar a todos los ciudadanos la oferta de servicios presente en el ecosistema del emprendimiento.

Es por esto que la Secretaria de Desarrollo Económico de la mano de un aliado estratégico ha logrado acelerar más de 100 empresas, con una tasa del 98% de supervivencia y un promedio de incremento en ventas del 70%, además de los avances obtenidos en estructuración estratégica comercial, definición de modelo de negocio escalable con proyecciones a corto, mediano y largo plazo, identificación de segmentos de mercado y análisis de competencia, entre otras herramientas









Centro Administrativo Municipal (CAM)





que han permitido a las empresas acompañadas tener un mejor desempeño en el mercado, con impactos significativos, luego de culminado el proceso de acompañamiento.

Otro punto importante por resaltar es que desde el año 2016 desde la Administración Municipal se vienen realizando esfuerzos por avanzar en la estrategia de especialización inteligente, iniciando con un ejercicio de la definición de aquello en lo que debe centrarse la ciudad, a partir de sus fortalezas, enfocándose en aquellos aspectos en los que la ciudad exhibe ventajas competitivas, tanto en el mercado nacional como en el internacional, y en el año 2017 se trabajó en el alcance de dicha estrategia mediante la formulación de la Política Pública de Desarrollo Económico de la ciudad (Acuerdo 074 de 2017), la cual tiene como propósito crear condiciones que mejoren las tasas de crecimiento de la productividad, posibilitando el desarrollo competitivo, sostenible e innovador de las empresas y la generación de empleo local, lo que permite la convergencia hacia niveles de ingreso y bienestar de una ciudad más próspera, haciendo importante la participación activa de los distintos actores y sectores de la ciudad de una manera coordinada y conjunta entre las distintas instancias públicas, privadas, académicas y sociales para el logro de los objetivos que esta política propone.

#### 5. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA DE ACELERACIÓN **EMPRESARIAL**

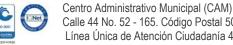
La Ciudad de Medellín con el propósito de impulsar sus políticas de crecimiento y desarrollo económico, ha iniciado un decidido proceso de transformación económico y cultural, pasando de un modelo industrializado, a un modelo basado en el conocimiento; donde, la diferenciación, el valor agregado y la competitividad son los factores clave, para que las empresas alcancen la sostenibilidad en el mercado. Para ello, la estructura la componen tres elementos fundamentales: educación, emprendimiento, ciencia, tecnología e innovación.

Las diferentes administraciones han venido implementando múltiples estrategias que buscan promover la creación de empresas innovadoras y sostenibles, que aportan al mejoramiento del tejido empresarial a través del fortalecimiento de la productividad, generando un mayor valor agregado de productos y servicios, lo que ha permitido el crecimiento sostenido de la economía local y regional.

El programa de aceleración empresarial nace con la perspectiva de generar un plus a la estrategia de "Cultura E" que en el 2004 se constituyó como una plataforma de construcción y fortalecimiento del tejido empresarial de la ciudad y lo que buscaba era la masificación de la cultura del













emprendimiento, la constitución y desarrollo de nuevas empresas que respondieran a las necesidades del mercado y la dinámica de las cadenas productivas con mayores potencialidades económicas, valiéndose de la capacidad de innovación de los emprendedores. A través de la estrategia de Cultura E la ciudad desarrolla una cultura emprendedora que constituye una plataforma de construcción y fortalecimiento del tejido empresarial, al ofrecer servicios de sensibilización, formación, acompañamiento, financiación y acceso a mercados, mediante la implementación de diversos programas que apalancan los emprendimientos de acuerdo a su naturaleza y madurez; tales como el Cedezo, la OPE (Oficina Pública de Empleo), concursos y convocatorias, Ciudad E, Parque E, Ruta N, semilleros de emprendimiento, entre otros.

Como resultado de esta estrategia, Medellín cuenta con un gran inventario de emprendimientos, acompañados por múltiples mecanismos que trabajan por consolidarlos, para contribuir al desarrollo y competitividad de la región y por ende al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

La creación de empresas es solo una parte de la estrategia, la Administración Municipal también posibilita el acceso a otros escenarios, como el de fortalecimiento empresarial, procesos de innovación empresarial y el acercamiento a los fondos de financiación. Con lo anterior, se generan espacios de encuentro entre oferta y demanda, lo que facilita el desarrollo y la puesta en marcha de proyectos como las ruedas de inversión y la red de ángeles inversionistas.

Basados en lo anterior e identificando la necesidad del Municipio de Medellín de reestructurar y mejorar el modelo de emprendimiento del momento, se busca la construcción y consolidación de nuevas propuestas encaminadas a promover emprendimientos de alto potencial de crecimiento y diferenciación, así como la identificación de nuevas alternativas de generación de valor empresarial. Es así como en el año 2013 el Municipio de Medellín buscó evolucionar el modelo de emprendimiento por proyectos a un modelo de emprendimiento de ecosistema por demanda, en donde los emprendedores lograron acceder a una góndola virtual, según la etapa de desarrollo de su emprendimiento. Las fases de este nuevo modelo son: preincubación (en las universidades a través del programa Parque E), incubación (a través del programa Parque E) y Aceleración Empresarial (por medio del acompañamiento empresarial brindado por CREAME), donde la apuesta de este nuevo modelo es la dinamización y desarrollo de las empresas, ofreciéndoles un completo e integral programa de fortalecimiento y aceleración empresarial, generando un único producto, resultado del ecosistema que son emprendimientos dinámicos e innovadores o de alto potencial de crecimiento y diferenciación.













Esta nueva propuesta de emprendimiento de ciudad, liderada por la Secretaría de Desarrollo Económico, pretende promover la creación de empresas sostenibles que dinamicen las cadenas productivas, fomentar la generación de empleo de calidad, la competitividad, productividad, la innovación y visión global.

Es por esto que se unen esfuerzos público – privados de instituciones y entes territoriales para ofrecer un modelo de acompañamiento de alto impacto empresarial que fortaleciera y desarrollara capacidades en ciencia, tecnología e innovación al tejido empresarial de la ciudad.

El reto era generar las condiciones para el incremento de la competitividad de la base productiva desde el enfoque de sectores potenciales, que parte en lo principal de fortalecer capacidades y capitales propios, buscando una apertura e intercambio estratégico y selectivo con el entorno. El municipio contribuyó a la consolidación del fomento del espíritu emprendedor y la generación de una sociedad emprendedora, y busca la consolidación de otros instrumentos que fortalecen el tejido empresarial de la ciudad.

Es por ello que el programa Aceleración Empresarial, de acuerdo al proceso de acompañamiento que se ha brindado a las empresas durante 6 años, ha permitido identificar que el impacto generado no sólo se da en el corto plazo, sino también en el mediano y largo plazo. La experiencia obtenida también ha permitido desarrollar buenas prácticas en el proceso, generando mayor valor a los empresarios y adaptando de forma ágil y oportuna la metodología, de acuerdo a las necesidades y cambios de mercado, buscando siempre generar mejores resultados para los empresarios.

Se han identificado con los procesos de acompañamiento una serie de problemáticas financieras en las empresas que están en etapa de aceleración y crecimiento de la ciudad que incrementan la brecha de inversión y que no les permiten a las mismas tener una curva de crecimiento acelerada en el tiempo:

- No cuentan con información financiera amplia, suficiente, clara y confiable, que soporte el proceso de toma de decisiones ni con una gerencia financiera.
- Los empresarios presentan grandes debilidades en su arquitectura financiera: establecimiento de costos, determinación de precios, identificación de márgenes de rentabilidad, punto de equilibrio, entre otros.
- Se carece de herramientas para la planeación financiera como presupuestos, planes financieros de corto, mediano y largo plazo, proyección adecuada de flujos de caja, que dificultan el acceso al mercado financiero.
- Desconocimiento de los factores de éxito para lograr acceder a los mecanismos de financiación.











- Una marcada necesidad de recursos de corto plazo, principalmente para capital de trabajo, que les permita responder a las necesidades de los clientes, al incremento de los mismos y el acceso a nuevos mercados.
- Un desconocimiento de las diferentes alternativas de financiación lleva a los empresarios a realizar malas negociaciones que comprometen gran parte de sus recursos de flujo de caja.

Posterior a la fase de direccionamiento estratégico, se realiza una validación y selección de empresas que luego del trabajo realizado y un diagnóstico final, se identifican como empresas con mayor potencial de crecimiento; esta fase es denominada escalamiento que consta de tres acompañamientos especializados – estructuración financiera, gestión comercial y gestión de la innovación - y con las cuales se busca cerrar las brechas de crecimiento que se mencionaron anteriormente; la cual consiste en acompañar por medio de asesorías personalizadas en el fortalecimiento financiero para maximizar la generación de valor, proyectando los panoramas de crecimiento y definiendo rutas de financiación que sean rentables y seguras.

Se definen una mezcla de componentes que basados en la experiencia y el conocimiento de las necesidades de los empresarios en etapa temprana apalancan el crecimiento de las compañías. El escalamiento empresarial se define como el pilar del programa de Aceleración y por esta razón requiere un desarrollo flexible de las actividades que aceleren el crecimiento de las empresas participantes, usando la menor cantidad de recursos y buscando asegurar el mayor éxito posible.

Como objetivos del componente de estructuración financiera se encuentran:

- Mejorar procesos de toma de decisiones.
- Mejorar el manejo ágil de la información financiera.
- Optimizar el uso de los recursos.
- Fijación de metas financieras específicas, para monitorear el desempeño de sus negocios.
- Acceder de manera más efectiva a diferentes fuentes de financiación.

Se deben demostrar metodologías, experiencia en acompañamiento financiero y acercamiento de empresas en etapa temprana a diferentes fuentes de financiación y tener acuerdos en redes de inversión dispuestas a apostarle a las empresas acompañadas por el programa.

## Temas a evaluar:

- Estructuración del estado de resultados
- Estructuración de balance general y generación de estrategia
- Análisis económico
- Proyecciones financieras
- Definición de la ruta de financiación











El acompañamiento financiero les permite a las empresas:

- Estructurar la información financiera para la toma de decisiones estratégicas, basadas en la realidad empresarial.
- Contar con herramientas de apoyo, que permitirán conocer el estado actual de la empresa y proyecciones futuras.
- Conocer el punto de equilibrio y flujo de caja proyectado.
- Estructurar los costos de la empresa, buscando aumentar los márgenes de rentabilidad por línea de negocio.
- Determinar las necesidades de capital de la empresa, tanto actuales como proyectadas.
- Establecer y cuantificar el efecto de posibles decisiones estratégicas u operativas mediante la proyección de sus implicaciones y efectos sobre las finanzas.
- Proporcionar elementos para una mejor planeación financiera de mediano y largo plazo.
- Evaluar, en términos no sólo contables sino económicos, el desempeño del negocio y de sus diferentes unidades estratégicas o líneas de acción.

El componente de gestión comercial brinda a las empresas herramientas comerciales para dirigir estratégicamente el crecimiento de sus compañías, por medio de una estructura comercial apropiada, la definición de un plan de acción, indicadores comerciales, presupuestos de ventas, entrenamiento a equipos de ventas y acompañamiento en campo en citas comerciales. Las empresas acompañadas por el programa se deben preparar para la realización de presentaciones efectivas ante diferentes públicos objetivos (clientes, inversionistas y comunidad en general) con una preparación de *pitch* estructurada y definida.

Este componente es considerado como uno de los más atractivos e importantes del acompañamiento, brinda a los empresarios las herramientas comerciales para dirigir estratégicamente el crecimiento de sus compañías, por medio de la definición de una estructura comercial adecuada y un plan de acción que permitan el desarrollo comercial.

El componente de gestión comercial comprende:

- Definición del mapa estratégico comercial
- Definición de estructura comercial para las empresas
- Definición de estrategias de precios y presupuesto de inversión
- Las proyecciones definidas deben estar alineadas con las realizadas en el componente de estructuración financiera.
- Preparación de presentación comercial
- Ejecución comercial: preparar a las empresas en el desarrollo comercial, a través de actividades como identificación de clientes potenciales, preparación para la entrevista o contacto, visitas y entrevistas con los clientes, cierre o remate de la venta y seguimiento.













El componente de gestión de la innovación al interior de la organización, se sustenta en la existencia de una necesidad de creación de valor a los clientes y en valorar todos aquellos activos intangibles de la empresa que permitan generar una ventaja competitiva en el mercado para ser escalables, sostenibles en el tiempo e innovadores. En este sentido, para las empresas acompañadas, se visibiliza como el componente clave para iniciar un proceso de acceso a nuevos mercados y un escalamiento exponencial que le permitirá aumentar o incrementar sus ventas.

En el proceso de acompañamiento se debe realizar un diagnóstico individual mediante el cual se sensibilice a las empresas sobre la importancia de seguir innovando para ser competitivos en el tiempo y definiendo los horizontes de innovación de corto, mediano y largo plazo.

Las actividades principales que se realizan en este componente son:

- Diagnóstico y auditoría de la innovación.
- Cultura de la vigilancia e inteligencia estratégica.
- Protección del conocimiento innovador.
- Elaboración de las curvas (S).

Para la etapa de escalamiento el programa ha finalizado el acompañamiento con 101 empresas, como se mostrará en el desarrollo e interpretación de la información suministrada por los empresarios a través del aliado CREAME Incubadora de Empresas.

En este sentido el programa de Aceleración Empresarial ha venido desarrollando y reafirmando la triada de financiación, mercados y *Networking*, elementos cruciales para maximizar el potencial de los acompañamientos y continuar beneficiando las empresas de la ciudad.

Ilustración 1. Triada de intervención en el programa de Aceleración Empresarial



Fuente: archivos de la Secretaría de Desarrollo Económico, Subsecretaría de Creación y Fortalecimiento Empresarial

Se desarrolla una identificación temprana con metas en el corto y mediano plazo y se define dicho acompañamiento para tres necesidades fundamentales:













- Modelación de negocio escalable
- Estructuración financiera
- Escalamiento

En tal sentido se busca identificar y acompañar empresas en etapa temprana y emprendimientos con alto potencial de crecimiento y diferenciación, a través del programa de Aceleración que busca dinamizar las empresas, ofreciéndoles un fortalecimiento de la estructura y gestión comercial.

El programa contó hasta el año 2017 con una bolsa de recursos denominada góndola de servicios no financieros, se basó en el modelo de emprendimiento de ciudad y se dispuso de una góndola de servicios por demanda de las empresas seleccionados en las etapas de estructuración financiera y escalamiento, la asignación de estos recursos estaba sujeta a sus necesidades. La góndola de servicios estaba conformada por los servicios, consultores, gastos y demás elementos que en forma conjunta eran definidos.

Algunos de los servicios planteados en esta góndola eran los presentados a continuación y cuyo alcance dependía de los límites y la exigencia de cofinanciación, los cuales eran definidos en cada versión del programa por el comité técnico de la góndola y presentado al comité directivo (cuando hubiese lugar a ellos) conformados en el marco de los convenios celebrados entre la Alcaldía de Medellín y CREAME

- Asesoría jurídica especializada
- Prospectiva
- **Formaciones**
- Comercio exterior
- Ferias y eventos
- Logística cierre de negocios
- Desarrollo de procesos
- Propiedad intelectual
- Inteligencia competitiva
- Entre otros

Estos servicios y su costo eran determinados durante el proceso de ejecución de las versiones del programa de acuerdo a las necesidades y a las ofertas del sistema que se encontraran vigentes y se alinearan al programa.









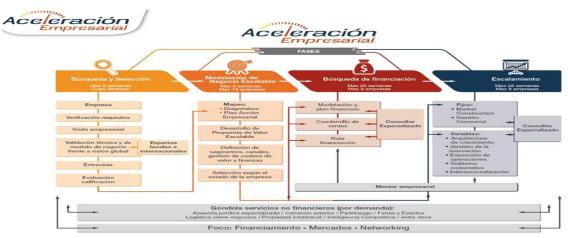


Para las dos primeras versiones de acompañamiento (2013 y 2014) el modelo propuso un enfoque práctico basado en mentoría profesional y unos lineamientos claros en financiación, mercados y *Networking*, orientado al logro y búsqueda de un balance adecuado entre el análisis y la ejecución. Fomentando y premiando el espíritu competitivo, donde la creatividad, la imaginación y la innovación conducían a la consolidación y aceleración de empresas sostenibles y escalables.

El programa buscaba entonces mejorar capacidades empresariales en variables como:

- Fortalecimiento de la visión global de las empresas
- Gestión de acceso a fuentes de financiación
- Gestión comercial
- Generación de redes de trabajo y Networking
- Gestión y aceleración para el crecimiento de las empresas

Ilustración 2. Ciclos del proceso de intervención para los años 2013 y 2014



Fuente: archivos de la Secretaría de Desarrollo Económico, Subsecretaría de Creación y Fortalecimiento Empresarial

Bajo este modelo fueron intervenidas 34 empresas en la etapa de escalamiento, que corresponden a los ciclos 1 y 2 (17) para la vigencia 2013 y ciclos 3 y 4 (17) para la vigencia 2014.







Tabla 1. Empresas intervenidas en la vigencia 2013

CICLO	NOMBRE DE LA EMPRESA
1	AKTIVA SERVICIOS FINANCIEROS
1	BORANI S.A.S.
1	ELYTE SUPPLIES S.A.S
1	INDUSTRIAS PIGMALIO
1	NUTREC S.A.S
1	ULTRASONIDO ESTUDIO SAS
2	ALCOMAX S.A.S
2	BIALTEC S.A.S - BIOTECNOLOGÍA APLICADA EN COMPLEMENTOS ALIMENTICIOS
2	BIOPLAST DE ANTIOQUIA S.A.S
2	COMPRANDOFACIL S.A.
2	INGENIERIA SISTEMAS INTELIGENTES Y TECNOLOGIA S.A.S (INSITE S.A.S)
2	NUVA S.A.S.
2	OTC FACTEX
2	PROCESAS S.A.S

Fuente: archivos de la Secretaría de Desarrollo Económico, Subsecretaría de Creación y Fortalecimiento Empresarial

Tabla 2. Empresas intervenidas en la vigencia 2014

**UBIQUOM S.A** 

PSICO-NEUROFEEDBACK

SOLUCIONES TWISTER

2

2

CICLO	NOMBRE DE LA EMPRESA
3	CAPITAL COMERCIAL SAS
3	CEDIVET S.A.S
3	INBIONICA S.A.S PILOTVIEW (R)
3	LIBERA SCF
3	PRECISIÓN PROCESOS BIOMEDICOS S.A.S.
3	SEGURATEC S.A.S.
3	SOP DE COLOMBIA S.A.S
3	ZOOLUTIONS S.A.S
4	CHOCOLATERÍAS ME LATE
4	CUMEDICA
4	DUE IMAGEN Y VIDEO
4	ENTERDEV S.A.S
4	IDATA
4	IMPROSOFT
4	PIE DE MARCA S.A.S.
4	PRATECH
4	TE ASISTIMOS

Fuente: archivos de la Secretaría de Desarrollo Económico, Subsecretaría de Creación y Fortalecimiento Empresarial













El modelo de intervención para el año 2014 incluyó el componente de Market Construction<sup>1</sup> como elemento fijo en la intervención, donde se buscaba entregar a las empresas acompañadas toda la información de mercados, prospectos comerciales que soporten el crecimiento y el monitoreo.

De la misma forma, la intervención propone componentes variables, los cuales son implementados al interior de las organizaciones de acuerdo a las necesidades identificadas en el diagnóstico de entrada que se realiza; estos componentes fueron: gestión de la innovación, expansión de operaciones, gobierno corporativo e internacionalización; de los cuales los emprendedores podían implementar dos de ellos en sus empresas.

Para las versiones 2015 y 2016 el objetivo del programa es afinado para potenciar el plan comercial de las empresas, alinear la estrategia corporativa con miras a mejorar la trayectoria del crecimiento de la empresa, además de definir unos parámetros adecuados que potencializarán las ventas y permitirán enfocarla en líneas más rentables y de crecimiento, crear capacidades al interior para la implementación de metodologías a partir de procesos prácticos para permitir victorias tempranas.

<sup>1</sup> Es un estudio de Investigación de Mercados que permite determinar el impacto de una nueva propuesta, antes que se desarrolle; con el fin de conocer el grado de aceptación del concepto (agrados, desagrados y preferencias), medir riesgos y determinar áreas de oportunidad.



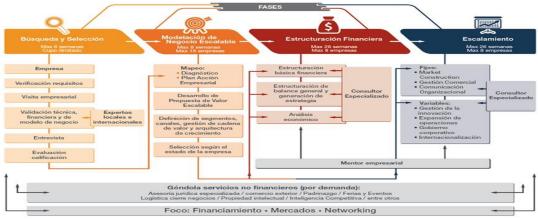








Ilustración 3. Ciclos del proceso de intervención para el año 2015



Fuente: archivos de la Secretaría de Desarrollo Económico, Subsecretaría de Creación y Fortalecimiento Empresarial

Las empresas intervenidas en la etapa escalamiento, en este periodo fueron 15 y corresponden a los ciclos 5 y 6 del proceso.

Tabla 3. Empresas intervenidas en la vigencia 2015

CICLO	NOMBRE DE LA EMPRESA
5	BPO SOLUCIÓN EMPRESARIAL
5	CMB3D SAS
5	ECOHILANDES
5	ERCO ENERGÍA S.A.S
5	KONKRETUS
5	MASUD
5	SOFINTE S.A.S.
6	ALTAR DE CORPUS
6	FRUIT JUICE COLOMBIA SAS
6	GIRAR PLÁSTICOS S.A.S.
6	GIRARTEX S.A.S.
6	GLOBALTEC GRUPO SAS
6	MS PLÁSTICOS
6	NUTRICHEM SAS
6	TORAL S.A.S

Fuente: archivos de la Secretaría de Desarrollo Económico, Subsecretaría de Creación y Fortalecimiento Empresarial

Para este periodo, en la fase de búsqueda y selección, se agregó el proceso de validación técnica adicional a la validación financiera; se incluyó en el acompañamiento el componente de marca en donde se realizaba un taller de marca completo para las empresas intervenidas; el componente de búsqueda de financiación se cambió por el de estructuración financiera, debido a que las empresas





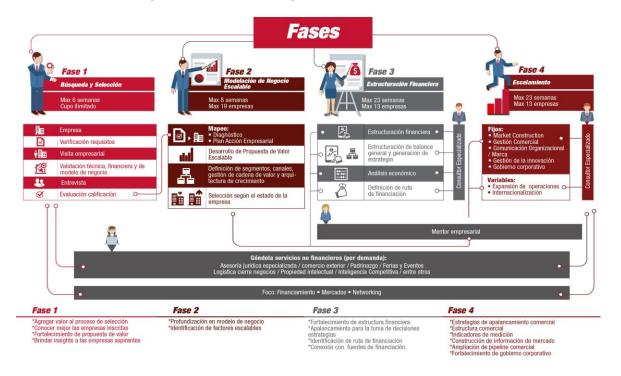




estaban llegando a la búsqueda de financiación sin estar preparadas y tener la información pertinente que se debía presentar ante una fuente de financiación.

Los componentes variables continuaban siendo gestión de la innovación, expansión de operaciones, gobierno corporativo e internacionalización de los cuales las empresas podían seleccionar dos para intervención de acuerdo a los resultados del diagnóstico de entrada de las mismas, en el cual se evidenciaban sus necesidades principales.

Ilustración 4. Ciclos del proceso de intervención para el año 2016



Fuente: archivos de la Secretaría de Desarrollo Económico, Subsecretaría de Creación y Fortalecimiento Empresarial.

Las empresas intervenidas en la etapa de escalamiento en este periodo fueron 21 y corresponden a los ciclos 7 y 8 del proceso.











Tabla 4. Empresas intervenidas en la vigencia 2016

CICLO	NOMBRE DE LA EMPRESA
7	BATIMETRÍA S.A.S.
7	BELLY CORDERO
7	ECCOTUK
7	ESSENCIAL GRUPO ODONTOLÓGICO
7	OZ STUDIO SAS.
7	SUSI SAS
7	TALENTO CONSULTORES S.A.S.
7	VIDAGREEN SAS
8	ANIMALISTA SAS
8	ANTIADHERENTES TÉCNICOS COLOMBIANOS S.A.S
8	AQUA FRAGANCIAS
8	BUIMONT S.A.S.
8	CAFÉ ALMENDRA SELECTA S.A.S
8	CI COBES SAS
8	DESHIDRATADOS DLARA S.A.S.
8	ECOMASILLA S.A.S
8	GRUPO NUROLS S.A.S
8	LAM COSMÉTICOS
8	MANIK
8	NUTRISANO S.A.S
8	TRIPARTITA COMUNICACIONES S.A.S.

Fuente: archivos de la Secretaría de Desarrollo Económico, Subsecretaría de Creación y Fortalecimiento Empresarial

Para este periodo los componentes variables de gestión de la innovación y gobierno corporativo pasaron a ser componentes fijos que recibían todas las empresas acompañadas en el programa.

Los componentes variables serían expansión de operaciones e internacionalización de los cuales las empresas podrían optar para ser intervenidas en uno de ellos y de acuerdo a los resultados dados en el diagnóstico de entrada al programa.

Para los años 2017 y 2018 el programa de Aceleración Empresarial propuso un acompañamiento especializado y personalizado, según las necesidades de cada una de las organizaciones. Buscaba que las empresas sustentaran su crecimiento escalable, de acuerdo con un direccionamiento estratégico que les permitiera tener metas de corto y mediano plazo, al brindarles herramientas que les permitiera continuar con una curva de crecimiento acelerado en el tiempo, aportar a la competitividad empresarial y la generación de empleo, con énfasis en las gestiones comercial y de innovación, así como en la estructuración financiera.









Alcaldía de Medellín

Ilustración 5. Ciclos del proceso de intervención para el año 2017 y 2018



Fuente: archivos de la Secretaría de Desarrollo Económico, Subsecretaría de Creación y Fortalecimiento Empresarial

Las empresas intervenidas en el periodo 2017 en la etapa de escalamiento fueron 22 y corresponden a los ciclos 9 y 10 del proceso.

Tabla 5. Empresas intervenidas en la vigencia 2017

CICLO	NOMBRE DE LA EMPRESA
9	AGROLEVELS SAS
9	B.A STUDIOS S.A.S
9	COMO PEZ EN EL AGUA
9	CORPORACIÓN EL BALCÓN DE LOS ARTISTAS
9	EKO GROUP COLOMBIA SAS
9	ENDÉVOR INGENIERÍA S.A.S.
9	ESPACIOS Y CONTACTOS S.A.S
9	INFRAESTRUCTURA DIGITAL S.A.S
9	KOIDEAS CONTENIDOS S.A.S.
9	MERCADO DE BODAS
9	SOLUCIONES BPO SAS
9	VECTOR FOODS S.A.S
9	WELLNESS FOOD COMPANY S.A.S.
10	SILVESTRE FUSIÓN GOURMET
10	MANTRA GROUP S.A.S
10	MERCADOS GASTRONOMICOS SAS
10	SOLUCIONES MEDICAS DIGITALES
10	MAR DE ROSAS S.A.S
10	AMBIENTE SOLUCIONES SAS
10	ECODESARROLLOS PARA LA CONSTRUCCIÓN S.A.S
10	CONFECCIONES ZOE S.A.S
10	UKELELE HOME

Construcción propia











Para la vigencia 2017 se dieron cambios estructurales que correspondieron a la modificación de la fase de modelo de negocio por direccionamiento estratégico, bajo la premisa de que las empresas ya entran al programa con un modelo de negocio y lo que debe definirse son las estrategias de crecimiento de corto, mediano y largo plazo, para luego, en la fase de estructuración financiera y escalamiento, realizar las proyecciones y desarrollar la estrategia comercial.

Se modifica la fase de estructuración financiera al realizar cambios de fondo, donde se propuso el desarrollo de la misma del primer año de la mano del direccionamiento estratégico y los efectos comerciales y se realiza la proyección financiera para presentar las empresas a las diferentes fuentes de financiación.

En la fase de escalamiento se eliminan los componentes de comunicación organizacional y marca y el de gobierno corporativo y se suprimen los componentes variables, también para este año se elimina la góndola de servicios no financieros.

Para el año 2018 el programa de Aceleración Empresarial da continuidad a la metodología desarrollada en el año 2017 donde se acompañan 9 empresas en la etapa de estructuración financiera, que corresponden al ciclo 11 del proceso.

Tabla 6. Empresas intervenidas en la vigencia 2018

CICLO	NOMBRE DE LA EMPRESA
11	ASISTENCIA Y SERVICIOS PAR - ASCASRS
11	IN-OVA
11	INDUSTRIAS PHILAE
11	LA PUERTA COLOMBIA
11	COMERCIALIZADORA SOLEIL
11	ARTESANO ACCESORIOS MEDELLÍN
11	IDEAS BIOMÉDICAS
11	BOTERO OSPINA SOLUCIONES (TALENTO CLOUD)
11	CONSULTORÍA GP (INNOVATI)

Construcción propia

El Programa de Aceleración Empresarial para empresas en etapa temprana, cuenta con 101 empresas aceleradas en 6 años, una tasa del 98% de supervivencia y un promedio de incremento en ventas superior al 70%, además de los avances obtenidos en estructuración estratégica comercial, definición de modelo de negocio escalable con proyecciones a corto mediano y largo plazo, identificación de segmentos de mercado y análisis de competencia, entre otras herramientas, que les ha permitido a las empresas acompañadas tener un mejor desempeño en el mercado, con impactos significativos luego de culminado el proceso de acompañamiento.











Dentro de los resultados de impacto para los primeros tres años; "Medellín todos por la vida" se encuentran:

- 40 empresas aceleradas
- 99 empresas redefinieron su modelo de negocio y su arquitectura empresarial
- 70% de incremento promedio en ventas
- \$4.778.150.000 recursos movilizados
- 50 rutas y fuentes de financiación identificadas

Por su parte los resultados de impacto para los últimos tres años; "Medellín Cuenta con Vos" con corte al 2018, se destacan:

- 61 empresas aceleradas
- 110 empresas han redefinido su modelo de negocio y arquitectura empresarial
- 79% de incremento promedio en ventas
- 92 % incremento en empleos
- \$4.970.250.000 recursos movilizados
- 2 registros de marca realizados
- 61 rutas y fuentes de financiación identificadas.

Actualmente, el programa está conformado por 4 fases:

- Fase 1: búsqueda y selección.
- Fase 2: direccionamiento estratégico.
- Fase 3: acompañamiento financiero.
- Fase 4: escalamiento.

El esquema de acompañamiento planteado propone un modelo pragmático basado en ejercicios cortos y a la medida, dentro del acompañamiento, que guían al empresario a la prueba de hipótesis por medio de iteraciones cortas para la validación de las estrategias planteadas, con miras a lograr el desarrollo exitoso y el escalamiento empresarial de una manera flexible pero estructurada, preparando a las empresas acompañadas para la adaptación a las necesidades cambiantes del mercado.

### 5.1 Búsqueda y selección

Esta etapa se compone de la gestión de convocatoria, con actividades tales como difusión del programa, visitas empresariales y a instituciones aliadas, además de otras entidades o interesados en conocer más a fondo el programa en sí. De igual forma, continua el proceso de inscripción y recolección de información, base fundamental para la selección posterior de las empresas a











acompañar. Las empresas que serán beneficiadas por el programa deberán cumplir con los siguientes criterios de entrada y realizar el proceso de inscripción.

# 26

#### 5.1.1 Criterios de Entrada

Los criterios de selección que se tienen en cuenta para evaluar las empresas se fundamentan en las siguientes 3 áreas:

- ✓ Sectores: empresas que estén alineadas con las líneas de especialización inteligente, que le está apostando la ciudad de Medellín. (textil/confección, diseño y moda, energía eléctrica, construcción, turismo de negocios, ferias y convenciones, servicios de medicina y odontología y tecnología de la información y la comunicación).
- ✓ Equipo emprendedor: cubrimiento en áreas gerencial, técnica y comercial.
- ✓ Compromiso de la dirección: con la aceptación de la dedicación del tiempo y esfuerzo necesario para que conjuntamente con el acompañamiento brindado se busque el crecimiento de la empresa.
- ✓ Empresas: ventas anuales a partir de COP 150 millones o su potencial de ventas en el corto plazo.
- ✓ Ser una empresa constituida ante Cámara de Comercio de Medellín, con domicilio en la ciudad y entre 1 y 8 años de operación, contar con un portafolio de productos o servicios claramente definido y desarrollado, ser una empresa con alto potencial de crecimiento y diferenciación, de acuerdo a los criterios y características de salida.

### 5.1.2 Proceso de inscripción al programa de Aceleración

La inscripción se realiza a través de la página definida por la Secretaría de Desarrollo Económico donde el empresario debe diligenciar un formulario de inscripción, en el que deben quedar claros todos los puntos del modelo de negocio, además de anexar la siguiente información:

- ✓ Hoja de vida resumen de cada miembro del equipo emprendedor (socios y empleados), con su rol dentro de la organización.
- ✓ Descripción y empaquetamiento del producto: soportado en el portafolio de productos o servicios, material publicitario, etc.
- ✓ Estados financieros de los dos últimos años de actividad, certificados por el contador o revisor fiscal o sus proyecciones.
- ✓ Certificado de Existencia y Representación Legal en el cual se evidencie que tiene entre 1 y 8 años de constituida y que se encuentra domiciliada en Medellín.
- ✓ RUT
- ✓ Declaración de renta
- ✓ Plantilla de pago de seguridad social











La búsqueda e inscripción se lleva a cabo de manera permanente. Pero se evaluarán y acompañarán empresas dentro de los tiempos establecidos por cronograma.

#### 5.1.3 Validación

Esta etapa contiene las siguientes actividades:

- ✓ Verificación de requisitos
- ✓ Visitas empresariales
- ✓ Concepto técnico de validación (expertos área técnica y financiera)

### 5.1.4 Preparación comité

Con el fin de unificar conceptos y que los empresarios estén preparados para el comité de selección, se realizará una sesión de preparación para el comité, donde se les aclararán las dudas relacionadas con el programa, y se les dejará claridad sobre los puntos a evaluar por parte del comité de selección.

#### 5.1.5 Entrevistas

Se realiza un comité en el que se desarrollarán entrevistas personalizadas, con el fin de evaluar el modelo de negocio de la empresa y el equipo emprendedor. Este filtro será realizado por una mesa de expertos o consultores.

### 5.2 Direccionamiento estratégico

El fortalecimiento de la propuesta de valor planteada por los empresarios acompañados se convierte en un aspecto fundamental que brinda las bases a las estrategias que se definan con miras al escalamiento. Esta fase se inicia con el mapeo estratégico empresarial, donde se busca generar un diagnóstico de las áreas fundamentales de la empresa y sobre este resultado producir estrategias con miras al escalamiento. Además, comprende la definición de la arquitectura empresarial básica para soportar el crecimiento definido en las estrategias empresariales y la definición de indicadores de crecimiento.

Se considera importante para la definición de las estrategias de crecimiento tener claros aspectos tales como:

Definición o fortalecimiento de la propuesta de valor, que sea capaz de satisfacer las necesidades de los clientes, que responda a la real necesidad del usuario y que genere valor agregado a su producto o servicio de manera sostenible en el tiempo.











- 28
- Definición clara de segmento de clientes, de tal forma que las estrategias y tácticas planteadas se basen en las verdaderas necesidades del cliente, las variables geográficas, socioeconómicas, socio geográfico acertado.
- Identificar los canales adecuados para cada uno de los servicios o productos ofrecidos, de manera que se pueda cumplir con la estrategia de crecimiento plasmada.

El direccionamiento estratégico contempla los siguientes elementos:

✓ Arquitectura de crecimiento: el objetivo es definir la arquitectura básica bajada al tamaño de las empresas acompañadas, requerida para lograr el crecimiento de la empresa y el desarrollo de las estrategias planteadas en dos frentes; arquitecturas del negocio y de tecnologías de la información (TI).

El direccionamiento estratégico es el filtro para la etapa de acompañamiento financiero y escalamiento empresarial donde se realiza un comité en el que se exponen las estrategias de escalabilidad y proyección de crecimiento de las empresas acompañadas en la fase de direccionamiento estratégico, con el fin de evaluar el potencial de escalabilidad y disposición del equipo emprendedor. Este filtro es realizado por una mesa de expertos o consultores, el equipo base de aceleración y de la Alcaldía de Medellín y directivos de CREAME. En este comité se determina cuáles son las empresas que pasan a las siguientes fases del programa.

# 5.2.1 Criterios de entrada fases de estructuración financiera y escalamiento

Las empresas que continúen en la fase de escalamiento deben cumplir los siguientes criterios:

- Contar con un modelo de negocio con potencial y factibilidad de escalamiento.
- Las estrategias de crecimiento para la empresa deben ser alcanzables y estar alineadas con los objetivos del programa.
- Tener potencial de incremento en ventas.
- Debe existir e identificarse un mercado potencial que le permita acelerarse.
- Su servicio o producto debe tener pertinencia para el mercado. El tamaño de inversión requerida debe ser coherente con el alcance del programa.
- Su equipo de trabajo debe contar con aspectos como: formación adecuada para su cargo, debe estar estratégicamente estructurado, debe tener un alto nivel de compromiso con el programa.
- Dentro de la estrategia de la empresa contar con elementos que aporten al mejoramiento del medio ambiente y generen un impacto social en la zona de influencia.











 Para la fase de escalamiento financiero se seleccionan las empresas con mayor potencial de escalabilidad empresarial; el número de empresas a intervenir en esta fase depende del recurso designado por la Administración Municipal.

### 5.3 Acompañamiento financiero

En esta fase se realiza acompañamiento para el fortalecimiento del manejo financiero de las empresas intervenidas, para maximizar la generación de valor, por medio de la estructuración financiera básica. Teniendo como objetivo principal que las empresas acompañadas estructuren el manejo de las finanzas, con miras a:

- Mejorar procesos de toma de decisiones.
- Mejorar el manejo ágil de la información financiera.
- Optimizar el uso de los recursos.
- Fijación de metas financieras específicas, para monitorear el desempeño de sus negocios.
- Acceder de manera más efectiva a diferentes fuentes de financiación.

Esta etapa tiene una duración de 24 semanas para la estructuración y proyecciones financieras y para la definición de ruta de financiación para las empresas seleccionadas en la fase de escalamiento por ciclo.

La unidad de estructuración financiera cuenta con tres (3) componentes cubiertos por el programa, que son:

- Estructura financiera
- Provecciones financieras
- Ruta de financiación

#### 5.4 Escalamiento

Se desarrolla paralelamente a la estructuración financiera. El escalamiento empresarial como pilar del programa requiere un desarrollo flexible de las actividades que aceleren el crecimiento de las empresas participantes. Consiste en probar una visión (en este caso la percepción del cliente sobre productos y servicios), con pequeñas iteraciones que aportan conocimiento sobre el cliente y sus percepciones, es decir, permite desarrollar el cliente y generar valor.

Se define que para brindar un acompañamiento estructurado y que a su vez se adapte a las necesidades variables de las empresas a acompañar, la etapa denominada como escalamiento debe brindar posibles combinaciones de diferentes componentes de modo que las estrategias creadas tengan cimientos. Los componentes son:













- Gestión comercial.
- Market construction.

- Gestión de la innovación.
- Eventos de Networking (relacionamiento).

Basados en la necesidad de evolucionar el ecosistema de emprendimiento de la ciudad de Medellín y, buscando la generación de cultura de aporte y mayor compromiso de parte de los empresarios a acompañar para lograr una dinámica exitosa de talla mundial, el programa de Aceleración Empresarial cuenta con una contrapartida por parte de las empresas beneficiadas del programa y el valor es definido por las partes del convenio o contrato mediante el cual se ejecute el programa cada año y a través de los comités de seguimiento que se establezcan en los mismos.











# 6. METODOLOGÍA UTILIZADA

31

Con el propósito de acceder de manera directa y confiable a la información de interés se parte de los registros del programa de Aceleración Empresarial de los años 2013 – 2018, correspondientes a los ciclos de intervención 1 - 11; es importante resaltar que para la primera fase de identificación y evaluación de la información, esta fue suministrada por CREAME quien ha sido el aliado para la ejecución del programa, la cual cuenta con un registro y seguimiento año a año de las empresas intervenidas en cada ciclo, lo que permitió analizar el crecimiento en términos de ingresos (ventas anuales) y empleos generados.

La base de datos suministrada por el aliado cuenta con el registro de las 101 empresas intervenidas desde el año 2013 al año 2018 y con las variaciones anuales, como se manifestó anteriormente, de las ventas y los empleos por cada una de las empresas, la caracterización de cada una en términos del sector económico que atiende, naturaleza jurídica, género de su representante legal, estructura de socios, descripción del bien o servicio que ofrece, características y principales competidores, motivación para ingresar al programa y finalmente principales logros del proceso de intervención del programa de Aceleración Empresarial.

En el desarrollo del documento esta información permitirá realizar un análisis en cuanto a la caracterización de la población beneficiada del programa de Aceleración Empresarial; para efectos de la evaluación comparativa entre las empresas intervenidas y las no intervenidas, se tomará una muestra de 14 empresas trabajadas con la misma metodología de muestreo aleatorio que se describe en el proceso de las empresas no intervenidas.

De otro lado y con el fin de realizar un análisis comparativo del crecimiento empresarial tanto cualitativo (estructura empresarial y administrativa) como cuantitativo (ventas y empleos), se tiene en cuenta la información de empresas que solo llegaron hasta la evaluación (entrevista) con el comité técnico del programa, base de datos que cuenta con 102 registros, de los cuales se tiene que una empresa desertó del proceso y de la cual se toma una muestra del 13.19%. A esta base de datos se le aplicó la técnica estadística de muestreo probabilístico, la cual se define en un proceso que brinda a todos los individuos de la población las mismas oportunidades de ser seleccionados. En esta técnica de muestreo se garantiza que cada individuo tenga las mismas oportunidades de ser seleccionados y esto se logra a través de la aleatorización y su ventaja es la ausencia de sesgos permitiendo que la muestra sea representativa con respecto a la población total, ya que los sujetos son elegidos al azar. Además de tomar una muestra del 13.19% que corresponde a 14 empresas no intervenidas, se realiza llamada telefónica y se aplica herramienta para recolección de información.











Se utiliza entonces el muestreo aleatorio simple que es la forma más fácil de muestreo probabilístico, donde se asegura que todos los miembros de la población fueron incluidos en la lista y luego seleccionados al azar a través de la siguiente fórmula:

Definida la población en estudio, se procede a seleccionar una muestra aleatoria simple que represente a dicha población, mediante el método estadístico de la muestra probabilística que consiste, "En las muestras probabilisticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definido las características de la población y el tamaño de la muestra ", (Hernández, Collado y Baptista, 2010). Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente formula:

Figura 4.1: Fórmula tamaño de la muestra

$$n = \frac{N\sigma^{2}Z^{2}}{(N-1)e^{2} + \sigma^{2}Z^{2}}$$

n = el tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

 $\sigma$  = Desviación estándar de la población

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza

e = Límite aceptable de error muestral

Como se mencionó anteriormente, a partir de la definición de la muestra de las empresas no intervenidas, se realiza llamada telefónica en la cual se actualiza la información de datos personales de los emprendedores, datos de los emprendimientos (variaciones de empleos, niveles de ingresos con respecto a los registros con los cuales buscaron ingresar al programa), esta entrevista telefónica busca conocer el estado actual de las empresas que no fueron intervenidas en la última etapa del programa de aceleración empresarial y lograr identificar el crecimiento de estas organizaciones en el mercado que atienden, además de conocer directamente las







percepciones y sugerencias que ellos como emprendedores no beneficiados de esta etapa pudieran aportar a este para su mejora y ajuste.

Además del seguimiento a los emprendimientos apoyados en las vigencias 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018 de los ciclos 1 - 11 también se pretende conocer el perfil de dichas organizaciones y continuar impulsando su desarrollo a través de la cadena del emprendimiento de la ciudad por medio de los demás programas que promueve la Secretaría de Desarrollo Económico, motivando así el emprendimiento en Medellín en cualquiera de sus niveles.

La siguiente es la herramienta que permitió la recolección de información de las empresas no intervenidas por el programa de Aceleración, la cual registra información actualizada de ventas en el último año al igual que los empleos generados y descripciones cualitativas de los avances empresariales correspondientes a la muestra señalada.

Se propone entonces un mecanismo que permita el registro de la información y admita, como se mencionó anteriormente, realizar una comparación cualitativa y cuantitativa de los procesos y progresos que los emprendimientos han desarrollado a lo largo de este tiempo; dicha comparación parte de la información registrada por el aliado en las respectivas intervenciones y cuyo resultado aportará a las conclusiones y recomendaciones del presente documento.

Ilustración 6. Herramienta para recolección de información empresas no intervenidas

		10000	
I. INFORMACIÓN BÁSICA REPRE	SENTANTE LEGAL DE LA EN	MPRESA	
FECHA DE INTERVENCIÓN /			
TIPO DE IDENTIFICACIÓN:		N° DOCUMENTO:	
NOMBRE 1:	NOMBRE 2:	APELLIDO 1:	APELLIDO 2:
II. INFORMACIÓN BÁSICA DE LA	EMPRESA		
NIT		NOMBRE DE LA EMPRESA	
NATURALEZA JURÍDICA		TAMAÑO	
MACRO SECTOR		SUB SECTOR	
TIPO DE EMPRESA		ESTA FORMALIZADA (RUT, NIT, RyC, RNT)	
IMPORTA		EXPORTA	
ESTA ASOCIADA (Red o UPA)		PERTENECE A UN CLÚSTER	
		<u> </u>	
III. CONTACTO			
DIRECCIÓN		BARRIO/VEREDA	
COMUNA		TELEFONO FIJO	







MÓVIL			CORREO ELECTRÓNICO									
DESCRIPCIÓN	PRODUCTO O SE	RVICIO:										
RAZON POR LA	CUAL SE POST	JLO AL PROGRAMA DE ACELERA	ACION									
DAZON DOD I A	CHAL NO FUE A	POYADA POR EL PROGRAMA										
KAZUN PUR LA	CUAL NO FUE A	POTADA POR EL PROGRAMA										
OBSERVACION	ES Y RECOMEND	ACIONES DEL PROGRAMA										
QUE HA PASADO CON LA EMPRESA DURANTE ESTOS AÑOS												
Área Administrativa:												
Á	1											
Área de Mercadeo:												
Área Financiera	:											
Área Técnica:												
l												
Imagen:												
SEGUIMIENTO	DE INDICADORES	3										
			1									
Ingresos opera	cionales anuales											
INICIAL	251 Mlls o más	5										
CECLUMIENTO												
SEGUIMIENTO	∠o i ivilis o mas	5	I									
Empleos genera	ados		1									
INICIAL	Directos (n°)	9										
	Indirectos (n°)	2										
SEGUIMIENTO	Directos (n°)	6										
	Indirectos (n°)	0										
			•									
Operación Com	ercial											
INICIAL	NO	3										
SEGUIMIENTO	NO	3										
	L.	•	1									









## 7. ESTADISTICAS DE LOS AÑOS DE EVALUACIÓN

35

La política de emprendimiento es clave en una ciudad como Medellín que viene sufriendo un proceso de desindustrialización y que tiene grandes retos en generación de empleo. La apuesta es grande y como se manifiesta en el Acuerdo 074 de 2017 Política Pública de Desarrollo Económico, las dinámicas empresariales deben estar orientadas hacia nuevos sectores y mercados estratégicos que abran las puertas a la evolución, con énfasis en el estímulo a la transformación tecnológica de la industria. La nueva política identifica y prioriza un conjunto de áreas de especialización como instrumento para la focalización de política de desarrollo productivo y de concentración de recursos para generar sinergias y efectos de masa crítica. Por tanto la Administración Municipal en su constante afán de aportar al crecimiento económico y desarrollo de los individuos genera oportunidades a través de los diferentes programas y, como se logra identificar en la siguiente tabla, los medellinenses también le apuestan a estas estrategias de ciudad en las que buscan participar y aportar al desarrollo de esta.

Tabla 7. Información consolidada programa Aceleración Empresarial

CONSOLIDADO DEL	CONSOLIDADO DEL PROGRAMA DE ACELERACIÓN EMPRESARIAL													
CONCEPTO	2013	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	TOTAL		
Total de empresas inscritas (fase 1)	112	130	16	197	52	266	35	289	9	108	63	1.102		
Total empresas con direccionamiento estratégico (fase 2)	25	27	8	30	11	34	13	38	12	19	10 0	173		
Total empresas con estructuración financiera y escalamiento (fases 3 y 4)	17	17	0	16	-6	21	31	22	5	9	-59	102		
Empresas escaladas (género femenino)	2	6	200	6	0	11	83	20	82	7	-65	52		
Empresas escaladas (género masculino)	15	11	-27	10	-9	10	0	2	-80	2	0	50		
Empleos directos generados	98	245	150	518	111	715	38	310	-57	92	-70	1.978		
Empleos indirectos generados	196	422	115	681	61	798	17	163	-80	73	-55	2.333		
Ventas generadas (millones \$)	\$ 5.447	\$ 9.094	67	\$ 10.264	13	\$ 17.784	73	\$ 18.924	6	\$ 5.222	-72	\$ 66.735		
Total inversión (millones \$)	\$ 1.403	\$ 3.137	124	\$ 3.500	11,57	\$ 2.500	-29	\$ 2.356	-6	\$ 2.581	10	\$ 15.477		

Construcción propia, archivos de la Secretaría de Desarrollo Económico, Subsecretaría de Creación y Fortalecimiento Empresarial.











Se observa un importante crecimiento de empresas inscritas año tras año lo que corresponde al 16% del 2014 con respecto al 2013: 52% del 2015 en comparación al 2014: un 35% del año 2016 con relación al 2015 y finalmente un 9% del año 2017 con respecto al 2016; lo que puede entenderse como la credibilidad de los empresarios en programas de la Administración Municipal; por su parte en el año 2018 se observa una reducción en las inscripciones con respecto a los años anteriores debido a que para este periodo se implementó una herramienta diferente para el registro de las empresas (plataforma de Medellín Digital2), la cual dificultó el proceso de inscripción al programa, sin embargo la Secretaría de Desarrollo Económico con el propósito de generar mayor impacto en las comunidades más vulnerables impulsó la estrategia llamada Buscando Talento que tiene como objetivo acercar la oferta de la Secretaría, priorizando aquellas comunas y corregimientos con la mayor tasa de desempleo y menor densidad empresarial de la ciudad, mediante la vinculación de más de 40 instituciones de carácter público, privado y académico. De igual forma busca acercar las oportunidades a aquellas comunidades que más lo necesitan, llevando toda la oferta institucional al territorio, recorriendo cada comuna y corregimiento de la ciudad, buscando nuevos talentos y brindando alternativas productivas.

La convocatoria para los diferentes programas se realiza en las comunas, caminando cada calle, invitando directamente a los ciudadanos a participar activamente de las jornadas y a potenciar su talento, se apostó por aquellas comunas y corregimientos con mayores índices de desempleo y vulnerabilidad, sin desatender aquellas comunas con mejores condiciones socioeconómicas, a las que también se acercaron los diferentes programas de la Alcaldía.

Se identifica una mayor participación de empresas lideradas por hombres, sin embargo se observa que las mujeres ganan participación en el programa. Gracias al seguimiento que realiza el aliado a las empresas intervenidas se puede observar un incremento considerable tanto en ventas como en los empleos generados por estas, como se mostrará más adelante.

\*\*\* Las empresas que pasan al proceso de estructuración financiera y escalamiento dan respuesta a criterios específicos de las estrategias de cada Administración y a la propuesta técnica de acompañamiento para cada año.

Es importante resaltar que la Administración Municipal busca a través del programa de Aceleración Empresarial fortalecer las empresas con alto potencial y diferenciación; instalando capacidades

 $<sup>^{2}</sup>$  Busca impulsar el empresarismo de la ciudad. Encuentra en esta plataforma un canal unificado de información sobre el empresarismo en Medellín, que facilita la visibilidad de las empresas y sus proyectos. En este espacio encontrarás información sobre las diferentes etapas empresariales y a partir de ahí, podrás identificar los programas que brindan el debido acompañamiento durante toda la ruta del emprendimiento.















empresariales de gestión, corporativas y productivas que continúen posicionando a Medellín como una ciudad líder en emprendimiento y en ciencia, tecnología e innovación (CTI), enfocados en la estrategia de especialización inteligente<sup>3</sup>, en factores de inversión y en la movilización de los ciudadanos en torno a una cultura que estimula el desarrollo a partir de la innovación social y tecnológica, que inciden de manera directa en la calidad de vida de los ciudadanos.

El aliado de acuerdo a la experiencia y a las necesidades identificadas en los diferentes procesos ha determinado cuatro variables con las cuales se define la motivación por la cual las empresas buscan participar del programa de Aceleración Empresarial, las cuales corresponden a – acceso a mercados nacionales, - búsqueda de fuentes de financiación, - Internacionalización de la empresa, - normalización empresarial.

- Acceso a mercados: entiéndase como la medida en que los productos y servicios pueden ser comercializados libremente en los mercados. En la práctica, la búsqueda de un pleno acceso al mercado ha estado motivada por el deseo de obtener máximos beneficios de un comercio global en expansión y liberalización. Para el programa se relaciona con la generación de espacios y herramientas que le permitan a los empresarios oportunidades de incrementar sus clientes y abrir nuevos mercados.
- Búsqueda de fuentes de financiación: definidas como las vías que utiliza la empresa para acceder a fondos que faciliten su actividad y mecanismos que procuren la identificación y acceso a dichas vías. A través de la fase de estructuración financiera se evalúa la empresa en términos de liquidez, rentabilidad, punto de equilibrio y endeudamiento con lo que se define una ruta de financiación y se evalúan posibles fuentes de financiación.
- Internacionalización de la empresa: entendido como el proceso en el que la compañía crea las condiciones para preparar la salida al mercado internacional, es la posibilidad de insertarse en dicho mercado o ampliar la vinculación al mismo. Para ello es necesaria la articulación de la dinámica organizacional interna de la compañía, la estrategia y filosofía de la institución en

Esta estrategia no solo debe tener como objetivo o estar basada en la excelencia científica sino que también debe respaldar la innovación basada en la práctica («no tecnológica») e incluir la adopción y difusión del conocimiento y la innovación. Solo de esta manera podremos crear nuevas oportunidades de crecimiento económico.

Medellín incorpora esta estrategia al ecosistema de Innovación de la Ciudad a través de la definición y desarrollo de sus diferentes programas, los cuales se estructuran a través de la Política Pública de Desarrollo Económico – Acuerdo N°074 de 2017.











<sup>&</sup>lt;sup>3</sup>La especialización inteligente consiste en aprovechar los puntos fuertes que se tienen a nivel regional, las ventajas competitivas, y el potencial de excelencia. Para conseguir este escenario, deben alinearse las políticas económicas e industriales, con las de innovación, ciencia y tecnología.



función de ese mercado exterior; salir a los mercados internacionales no debe ser un incidente, no debe ser una decisión circunstancial resultado de un tiempo de crisis, sino una decisión planeada estratégicamente que ayude al desarrollo de la empresa.

 Normalización empresarial: también denominada estandarización, es el proceso de elaborar, emplear y mejorar las normas que se aplican a distintas actividades industriales o económicas, con el fin de ordenarlas o mejorarlas. Se define la estandarización como el proceso de formular y aplicar reglas para una aproximación ordenada a una actividad específica, para el beneficio general y con la cooperación de todos los involucrados.













## 7.1 Motivación para participar en el programa

Tabla 8. Motivación de los empresarios para participar en el programa de Aceleración Empresarial.

CICLOS	Ciclo 1	y 2	Ciclo 3	y 4	Ciclo 5	y 6	Ciclo 7	y 8	Ciclo 9	y 10	Ciclo 1	1
Razón	N° emp.	%	N° emp.	%								
Acceso a mercados nacionales	6	35	7	41	10	69	8	38	7	21	4	44
Búsqueda de fuentes de financiación	8	47	4	24	1	6	6	29	6	32	2	22
Internacionalización de la empresa	0	0	4	24	2	13	4	19	6	32	2	22
Normalización empresarial	3	18	2	12	2	13	3	14	3	16	1	11
Total empresas intervenidas	17	100	17	100	15	100	21	100	22	100	9	100

Construcción propia

En la tabla anterior se puede observar que la principal motivación para participar en el proceso de Aceleración Empresarial se encuentra en el acceso a mercados seguido de la búsqueda de financiación con un porcentaje promedio de participación del 41.33% y 26.67% respectivamente, considerando la población total de 101 empresas intervenidas en los ciclos de evaluación (ciclo 1 – 11).

La siguiente información da cuenta del seguimiento que realiza el aliado al indicador de ventas anuales de las empresas que han pasado por el programa de Aceleración Empresarial, las cifras están dadas en millones de pesos y cada cuadro muestra la variación porcentual que ha tenido cada empresa comparando el año inmediatamente anterior.

Es importante resaltar que para este análisis se partió de la información suministrada por el aliado ya que la entidad, como se mencionó anteriormente, realiza seguimiento a los indicadores de ventas anuales de las empresas intervenidas, por tanto, los años que aparecen sin información es porque esta no fue suministrada por el empresario.

Si bien cada empresa intervenida ingresó al programa con una motivación específica, al analizar los logros obtenidos como se mostrará más adelante, se identifican aumentos significativos en diferentes variables a nivel corporativo y estructural, lo que finalmente se evidencia en el incremento de sus ingresos operativos como se muestra en las siguientes tablas.











\*\* Se debe tener en cuenta que la información de los ciclos 1 al 10 se encuentra actualizada hasta el año 2017, según información reportada por los empresarios.

## 7.2 Comportamiento de las ventas

Tabla 9. Variaciones en ventas anuales del ciclo 1 – 2013

CICLO	EMPRESA	VENTAS 2013	VENTAS 2014	VAR. %	VENTAS 2015	VAR. %	VENTAS 2016	VAR. %	VENTAS 2017	VAR. %
1	Aktiva servicios financieros	620	650	5	600	-8	700	17	1.000	43
1	Borani S.A.S.	240	593	147	700	18	1.600	129	850	-47
1	ELYTE SUPPLIES S.A.S	166	190	14	350	84	380	9	-	-100
1	Industrias Pigmalion	326	568	74	590	4	600	2	-	-100
1	Nutrec S.A.S	116	120	3	132	10	108	-18	60	-44
1	Ultrasonido Estudio Sas	184	250	36	424	70	550	30	-	-100

Construcción propia (Cifras expresadas en millones de pesos).

Tabla 10. Variaciones en ventas anuales del ciclo 2 – 2013

CICLO	EMPRESA	VENTAS 2013	VENTAS 2014	VAR. %	VENTAS 2015	VAR. %	VENTAS 2016	VAR. %	VENTAS 2017	VAR. %
2	Alcomax S.A.S	493	800	62	1.000	25	1.200	20	1.652	38
2	BIALTEC S.A.S - Biotecnología Aplicada en Complementos Alimenticios	100	86	-14	50	-42	81	62	-	-100
2	Bioplast de Antioquia S.A.S	421	1.350	221	3.270	142	4.000	22	-	-100
2	Comprandofacil S.A.	217	307	41	950	209	950	0	3.182	235
2	Ingenieria Sistemas Inteligentes Y Tecnologia S.A.S (Insite S.A.S)	741	1.000	35	2.000	100	3.300	65	7.000	112
2	Nuva S.A.S.	433	464	7	496	7	531	7	58	-89
2	Otc Factex	50	60	20	45	-25	70	56	-	-100
2	Procesas S.A.S	603	538	-11	1.030	91	1.007	-2	-	-100
2	Psico-Neurofeedback	120	0	0	-	0	-	0	175	0
2	Soluciones Twister	55	100	82	250	150	130	-48	-	-100
2	Ubiquom S.A	561	1.314	134	1.303	-1	787	-40	-	-100

Construcción propia (Cifras expresadas en millones de pesos).

Para las empresas de la vigencia 2013, si bien su principal característica o necesidad al ingresar al programa fue la búsqueda de fuentes de financiación, pero debido a su esquema empresarial en ese momento no accedieron a ninguna oferta financiera, las diferentes estrategias diseñadas e implementadas permitieron el fortalecimiento de la estructura empresarial, mejora de elementos comerciales y ventas, alianzas estratégicas, infraestructura, personal calificado; lo que redunda en el mejoramiento de procesos productivos y, como se logra evidenciar en la tabla, en su mayoría de los casos, incremento en ventas.











Tabla 11. Variaciones en ventas anuales del ciclo 3 – 2014

CICLO	EMPRESA	VENTAS 2013	VENTAS 2014	VAR. %	VENTAS 2015	VAR. %	VENTAS 2016	VAR. %	VENTAS 2017	VAR. %
3	* Capital Comercial Sas	260	1.200	362	1.178	-2	1.336	13	1.931	45
3	Cedivet S.A.S	40	263	558	273	4	284	4		-100
3	Inbionica S.A.S Pilotview (R)	423	440	4	457	4	475	4	-	-100
3	Libera Scf	13	169	1200	370	119	500	35	568	14
3	Precision Procesos Biomedicos S.A.S.	90	154	71	300	95	600	100	7.450	1.142
3	Seguratec S.A.S.	736	1.745	137	1.500	-14	10.600	607	290	-97
3	*SOP De Colombia S.A.S	145	163	12	185	13	260	41	546	110
3	Zoolutions S.A.S	160	207	29	293	42	447	53	227	-49

Construcción propia (Cifras expresadas en millones de pesos).

Tabla 12. Variaciones en ventas anuales del ciclo 4 - 2014

CICLO	EMPRESA	VENTAS 2013	VENTAS 2014	VAR. %	VENTAS 2015	VAR. %	VENTAS 2016	VAR. %	VENTAS 2017	VAR. %
4	Chocolaterías Me Late	154	246	60	333	35	332	0	-	-100
4	Cumedica	12	197	1542	310	57	379	22	2.300	507
4	Due Imagen Y Video	156	606	288	1.300	115	1.800	38	-	-100
4	Enterdev S.A.S	626	570	-9	1.233	116	1.200	-3	-	-100
4	Idata	121	805	565	1.000	24	1.500	50	475	-68
4	Improsoft	207	257	24	300	17	450	50	-	-100
4	Pie De Marca S.A.S.	63	120	90	113	-6	135	19	-	-100
4	Pratech	1.091	1.351	24	1.446	7	1.547	7	3.000	94
4	*Te Asistimos	488	603	24	747	24	1.143	53	-	-100

Construcción propia (Cifras expresadas en millones de pesos)

Para este grupo de empresas en la vigencia 2014 su principal necesidad estaba en el acceso a mercados, por tanto las estrategias del acompañamiento fueron direccionadas al plan de mercados y toda su estructuración y perfeccionamiento se enfocó a mercados nacionales e internacionales (esto de acuerdo al nivel de madurez de las empresas). Tales estrategias le permitieron a estas empresas incrementar considerablemente sus ventas anuales. Las empresas con asterisco (\*) (Capital Comercial SAS, SOP de Colombia SAS y Te Asistimos) accedieron a fuentes de financiación; 100'000.000, 100'000.000 y 16'000.000 respectivamente.

Tabla 13. Variaciones en ventas anuales del ciclo 5 - 2015

CICLO	EMPRESA	VENTAS 2013	VENTAS 2014:	VAR. %	VENTAS 2015:	VAR. %	VENTAS 2016:	VAR. %	VENTAS 2017	VAR. %
5	Bpo Solución Empresarial	895	1.207	35	139	-88	148	6	-	-100
5	Cmb3d Sas	595	595	0	869	46	200	-77	111	-45
5	Ecohilandes	1.500	1.500	0	900	-40	900	0	3.018	235
5	*Erco Energía S.A.S	580	569	-2	845	49	1.158	37	1.700	47
5	Konkretus	520	520	0	1.515	191	1.800	19	2.373	32
5	Masud	403	403	0	180	-55	193	7	-	-100
5	Sofinte S.A.S.	230	429	87	473	10	515	9	-	-100

Construcción propia (cifras expresadas en millones de pesos)











Tabla 14. Variaciones en ventas anuales del ciclo 6 - 2015

CICLO	EMPRESA	VENTAS 2013	VENTAS 2014	VAR. %	VENTAS 2015	VAR. %	VENTAS 2016	VAR. %	VENTAS 2017	VAR. %
6	Altar de Corpus	100	103	3	136	32	190	40	-	-100
6	Fruit Juice Colombia Sas	264	367	39	682	86	970	42	1.164	20
6	Girar Plásticos S.A.S	1.200	1.343	12	1.493	11	1.579	6	-	-100
6	Girartex S.A.S	263	501	90	263	-48	281	7	1.031	267
6	Globaltec Grupo Sas	196	255	30	220	-14	295	34	129	-56
6	Ms Plásticos	147	216	47	850	294	1.400	65	2.002	43
6	Nutrichem SAS	35	48	37	26	-46	44	69	-	-100
6	Toral S.A.S	-	1.203	0	1.674	39	2.050	22	-	-100

Construcción propia (Cifras expresadas en millones de pesos)

Para las empresas de la vigencia 2015 su necesidad o característica principal era la de acceso a mercados. Al igual que las empresas de la vigencia anterior su plan de acción y acompañamiento fue orientado al plan de mercados igual que toda su estructuración y perfeccionamiento tanto para mercados nacionales como internacionales (esto de acuerdo al nivel de madurez de las empresas); estos planes permitieron incrementos importantes en sus ventas anuales. Para este año la empresa Erco Energía SAS accedió a fuente de financiación por un valor de \$1.200.000.000.

Tabla 15. Variaciones en ventas anuales del ciclo 7 - 2016

CICLO	EMPRESA	VENTAS 2013	VENTAS 2014	VAR. %	VENTAS 2015	VAR. %	VENTAS 2016	VAR. %	VENTAS 2017	VAR. %
7	Batimetría S.A.S.	-	-	-	1.044	-	1.432	37	5.276	268
7	Belly Cordero	-	-	-	100	-	160	60	132	-18
7	Eccotuk	-	-		521	-	875	68	750	-14
7	Essencial Grupo Odontológico	-	-	-	686	-	972	42	-	-100
7	Oz Studio Sas.	-	-	-	470	-	248	-47	110	-56
7	Susi Sas	-	-	-	2.500	-	2.000	-20	1.872	-6
7	*Talento Consultores S.A.S.	-	-	-	194	-	846	336	1.200	42
7	Vidagreen Sas	-	-	-	1.516	-	1.188	-22	-	-100

Construcción propia (Cifras expresadas en millones de pesos).

Tabla 16. Variaciones en ventas anuales del ciclo 8 - 2016

CICLO	EMPRESA	VENTAS 2013	VENTAS 2014	VAR. %	VENTAS 2015	VAR. %	VENTAS 2016	VAR. %	VENTAS 2017	VAR. %
8	Animalista SAS	-	822	-	1.034	26	1.035	0	1.271	23
8	Antiadherentes Técnicos Colombianos S.A.S	-	-	-	457	0	329	-28	475	0
8	Aqua Fragancias	-	511		717	40	1.700	137	2.400	41
8	Buimont S.A.S.	-	227	-	412	81	710	72	917	29
8	Café Almendra Selecta S.A.S	-	167	-	536	221	750	40	700	-7
8	Ci Cobes Sas	-	582	-	803	38	973	21	-	-100
8	Deshidratados Dlara S.A.S.	-	143	-	165	15	243	47	265	9
8	Ecomasilla S.A.S	-	11	-	93	745	170	83	220	29
8	Grupo Nurols S.A.S	-	533	-	641	20	773	21	875	13
8	Lam Cosméticos	-	1.179	-	1.320	12	1.500	14	1.850	23
8	Manik	-	-	-	175	0	300	71	302	0
8	Nutrisano S.A.S	-	388	-	661	70	820	24	950	16
8	Tripartita Comunicaciones S.A.S.	-	783	-	780	0	760	-3	980	29

Construcción propia (Cifras expresadas en millones de pesos).











Para las empresas de la vigencia 2016, su necesidad o característica principal también fue la de acceso a mercados, así como para las empresas anteriores su plan de acompañamiento fue orientado al plan de mercados y toda su estructuración y perfeccionamiento tanto para mercados nacionales como internacionales (esto de acuerdo al nivel de madurez de las empresas); estos planes permitieron incrementos importantes en sus ventas anuales. Para este año la empresa Talento Consultores accedió a fuente de financiación por un valor de \$800.000.000.

Tabla 17. Variaciones en ventas anuales del ciclo 9 - 2017

CICLO	EMPRESA	VENTAS 2014	VENTAS 2015	VAR. %	VENTAS 2016	VAR. %	VENTAS 2017	VAR. %
9	Agrolevels SAS	138	78	-43	550	605	577	5
9	B.A Studios S.A.S	552	838	52	407	0	730	79
9	Como Pez En El Agua	604	728	21	860	18	840	-2
9	Corporación El Balcón De Los Artistas	132	304	131	123	-60	291	137
9	Eko Group Colombia Sas	0	222	75635	390	76	367	-6
9	Endévor Ingeniería S.A.S.	299	196	-35	520	166	500	-4
9	Espacios Y Contactos S.A.S	415	1.805	335	1.600	-11	-	-100
9	Infraestructura Digital S.A.S	900	1.380	53	3.300	139	3.369	2
9	Koideas Contenidos S.A.S.		2.840	-	750	-74	747	-0,4
9	Mercado De Bodas		21	-	100	376	-	-100
9	Soluciones Bpo Sas	40	200	400	400	100	441	10
9	Vector Foods S.A.S		30	-	170	467	690	306
9	Wellness Food Company S.A.S.		200	-	300	50	450	50

Construcción propia (Cifras expresadas en millones de pesos).

Tabla 18. Variaciones en ventas anuales del ciclo 10 - 2017

CICLO	EMPRESA	VENTAS 2016	VENTAS 2017	VAR. %
10	Silvestre Fusión Gourmet	200	350	75
10	Mantra Group S.A.S	740	800	8
10	Mercados Gastronomicos Sas	1.753	5.433	210
10	Soluciones Medicas Digitales	235	423	80
10	Mar De Rosas S.A.S	357	232	-35
10	Ambiente Soluciones Sas	1.717	1.582	-8
10	Ecodesarrollos Para La Construcción S.A.S	129	227	75
10	Confecciones ZOE S.A.S	827	1.249	51
10	Ukelele Home	373	632	-

Construcción propia (Cifras expresadas en millones de pesos).

Para las empresas de la vigencia 2017, su necesidad o característica principal fue la de acceso a mercados, así como para las empresas anteriores, su plan de acompañamiento fue orientado al plan de mercados y toda su estructuración y perfeccionamiento tanto para mercados nacionales como internacionales (esto de acuerdo al nivel de madurez de las empresas); estos planes permitieron incrementos importantes en sus ventas anuales, y pese a que la segunda intensión de ingreso al programa es la búsqueda de fuentes de financiación, ninguna de las empresas intervenidas en este ciclo accedió a alguna oferta financiera. Es importante anotar que la











información que no aparece registrada en las tablas es porque no fue actualizada por los empresarios.

Tabla 19. Variaciones en ventas anuales del ciclo 11 - 2018

CICLO	EMPRESA	VENTAS 2017	VENTAS 2018	VAR. %
11	Asistencia y Servicios PAR - Ascasrs	443	608	37
11	In-Ova	215	379	76
11	Industrias Philae	220	299	36
11	La Puerta Colombia	179	331	85
11	Comercializadora Soleil	374	903	141
11	Artesano Accesorios Medellín	198	335	69
11	Ideas Biomédicas	738	1162	57
11	Botero Ospina Soluciones (Talento Cloud)	629	858	36
11	Consultoría GP (Innovati)	279	348	25

Construcción propia (Cifras expresadas en millones de pesos).

Para el año 2018 es importante tener en cuenta que la variación aquí presentada corresponde al nivel de efectividad durante la misma intervención ya que el cambio presentado se da en tiempo de intervención del programa Aceleración Empresarial. La principal característica o necesidad del ingreso al programa se dio por el acceso a mercados, su plan de acompañamiento fue orientado al plan de mercados y toda su estructuración y perfeccionamiento se hizo para mercados nacionales e internacionales (esto de acuerdo al nivel de madurez de las empresas). Estos planes permitieron incrementos importantes en sus ventas anuales como se logra evidenciar en la tabla anterior.

### 7.3 Empleos generados

Otro de los indicadores importantes a los que da pie el presente documento es la generación de empleo que estas empresas intervenidas le aportan al desarrollo de la ciudad, participando activamente en la disminución del índice de desempleo que se presenta.

A continuación, se encuentra el aporte de empleos tanto directos como indirectos generados por estas empresas. En este orden de ideas se debe entender el concepto de empleos directos e indirectos.

Entiéndase el empleo directo toda aquella actividad laboral que guarda total relación con la actividad económica de la empresa y en donde los empleados son pagados por la empresa.

Por su parte los empleos indirectos son todos aquellos que se generan en torno a la actividad económica de las empresas pero sus salarios no dependen directamente de ella.









CONCE	PTO	EMPL	EOS DI	RECT	OS						EMPL	EOS IN	DIREC	TOS					
CICLO	EMPRESA	2013	2014	Var. %	2015	Var. %	2016	Var. %	2017	Var. %	2013	2014	Var. %	2015	Var. %	2016	Var. %	2017	Var. %
1	Aktiva Servicios Financieros	10	11	10	12	9	15	25	10	-33	14	14	0	16	14	17	6	9	-47
1	Borani S.A.S.	5	5	0	6	20	8	33	4	-50	3	3	0	5	67	7	40	5	-29
1	Elyte Supplies S.A.S	1	2	100	3	50	4	33	-	-100	3	5	67	5	0	6	20	-	-100
1	Industrias Pigmalion	2	5	150	9	80	3	-67	-	-100	15	5	-67	25	400	8	-68	-	-100
1	Nutrec S.A.S	2	2	0	2	0	2	0	4	100	60	60	0	30	-50	15	-50	12	-20
1	Ultrasonido Estudio Sas	4	7	75	9	29	12	33	-	-100	20	25	25	30	20	40	33	-	-100

Tabla 21. Variaciones en empleos anuales del ciclo 2 – 2013

CONCEP	то	EMF	PLEO	S DIREC	TOS								EMF	PLEO	S INDIR	ECTO	s						
CICLO	EMPRESA	20 13	20 14	Var. %	20 15	Var. %	20 16	Var. %	20 17	Var. %	20 18	Var. %	20 13	20 14	Var. %	20 15	Var. %	20 16	Var. %	20 17	Var. %	20 18	Var. %
2	alcomax s.a.s	5	4	-20	4	0	4	0	7	75	ı	-	10	10	0	10	0	10	0	20	100	-	-100
2	BIALTEC S.A.S - Biotecnología aplicada en complemento s alimenticios	3	3	0	3	0	3	0		-100	,	,	5	5	0	5	0	5	0	-	-100	-	-
2	BIOPLAST DE ANTIOQUIA S.A.S	6	12	100	12	0	28	133		-100	-		30	40	33	50	25	70	40	-	-100	-	-
2	COMPRAND OFACIL S.A.	10	15	50	19	27	11	-42	1	-100	-	-	3	5	67	9	80	25	178	-	-100	-	-
2	INGENIERIA SISTEMAS INTELIGENT ES Y TECNOLOGI A S.A.S (INSITE S.A.S)	7	10	43	25	150	80	220	70	-13		,	5	5	0	5	0	5	0	5	0	-	-100
2	Nuva S.A.S.	6	6	0	6	0	6	0	30	400	-	-	4	4	0	4	0	4	0	2	-50	-	-100
2	OTC Factex	4	4	0	4	0	10	150	8	-20	-	-			****		****		****	2	0	-	****
2	Procesas S.A.S	17	15	-12	15	0	25	67	-	-100	-	-	1	10	900	20	100	10	-50	-	-100	-	-
2	PSICO- NEUROFEED BACK	5	6	20	7	17	6	-14	-	-100	-	-	2	3	50	4	33	10	150	-	-100	-	-
2	SOLUCIONE S TWISTER	4	2	-50	2	0	2	0	1	-50	-	-	20	15	-25	17	13	17	0	5	-71	-	-100
2	UBIQUOM S.A	7	13	86	13	0	13	0	-	-100	-	-	1	5	400	5	0	5	0	-	-100	-	-









Tabla 22. Variaciones en empleos anuales del ciclo 3 - 2014

CONCEP	TO	EMPLE	OS DIR	ECTOS							EMPLE	EOS IND	IRECTO	S					
CICLO	EMPRESA	2013	2014	Var. %	2015	Var. %	2016	Var. %	2017	Var. %	2013	2014	Var. %	2015	Var. %	2016	Var. %	2017	Var. %
3	CAPITAL COMERCIAL SAS	9	9	0	9	0	16	78	18	13	50	50	0	50	0	2	-96	-	-100
3	CEDIVET S.A.S	4	4	0	4	0	4	0	-	-100	1	1	0	1	0	1	0	-	-100
3	INBIONICA S.A.S PILOTVIEW (R)	8	8	0	8	0	8	0	-	-100	14	14	0	14	0	14	0	-	-100
3	LIBERA SCF	4	7	75	7	0	7	0	7	0	6	4	-33	4	0	4	0	4	0
3	PRECISION PROCESOS BIOMEDICO S S.A.S.	3	6	100	6	0	6	0	-	-100	6	4	-33	4	0	4	0	-	-100
3	SEGURATE C S.A.S.	8	8	0	26	225	26	0	28	8	1	1	0	3	200	3	0	-	-100
3	SOP de Colombia S.A.S	3	3	0	3	0	3	0	2	-33	12	12	0	12	0	10	-17	10	0
3	ZOOLUTION S S.A.S	3	3	0	4	33	4	0	3	-25	3	3	0	2	-33	2	0	1	-50

Tabla 23. Variación en empleos anuales del ciclo 4 -2014

CONCEP	TO OT	EMPLI	EOS DIR	RECTOS							EMPLE	OS IND	IRECTO	S					
CICLO	EMPRESA	2013	2014	Var. %	2015	Var. %	2016	Var. %	2017	Var. %	2013	2014	Var. %	2015	Var. %	2016	Var. %	2017	Var. %
4	Chocolaterías Me Late	13	5	-62	5	0	-	***	7	40	1	-	***	-	***	-	***	3	***
4	Cumedica	8	8	0	8	0	-	***	-	-100	5	5	0	5	0	-	***	-	-
4	Due Imagen Y Video	7	7	0	50	614	-	***	11	-78	20	20	0	12	-40	-	***	30	150
4	ENTERDEV S.A.S	7	10	43	10	0	-	***	-	-100	5	4	-20	6	50	-	***	-	-100
4	Idata	4	13	225	19	46	-	***	-	-100	8	10	25	10	0	-	***	-	-100
4	Improsoft	5	5	0	8	60	-	***	8	0	2	2	0	2	0	-	***	-	-100
4	Pie de Marca S.A.S.	3	4	33	2	-50	-	***	-	-100	3	1	-67	6	500	-	***	-	-100
4	PraTech	20	20	0	20	0	-	***	35	75	5	5	0	5	0	-	***	12	140
4	Te Asistimos	33	3	-91	12	300	-	***	-	-100	1	72	7100	86	19	-		-	-100

Construcción propia

Tabla 24. Variación en empleos anuales del ciclo 5 -2015

CONCEP	TO OT	EMPLI	OS DIR	ECTOS							EMPLE	OS IND	IRECTO	S					
CICLO	EMPRESA	2013	2014	Var. %	2015	Var. %	2016	Var. %	2017	Var. %	2013	2014	Var. %	2015	Var. %	2016	Var. %	2017	Var. %
5	BPO SOLUCIÓN EMPRESARI AL	5	9	80	9	0	****	****	-	-	10	5	-50	5	0	****	****	-	
5	CMB3D SAS	****	14	****	14	0	2	-86	2	0	****	1	****	****	****	****	****	-	-
5	ECOHILAND ES	****	35	****	35	0	22	-37	25	14	****	100	****	100	0	85	-250	280	229
5	Erco Energía S.A.S	****	7	****	7	0	11	57	18	64	****	6	****	6	0	4	-33	10	150
5	Konkretus	****	5	****	5	0	14	180	14	0	****	6	****	6	0	10	27	10	0
5	Masud	****	1	****	7	600	7	0	-	-100	****	1	****	15	1400	2	-650	-	-100
5	SOFINTE S.A.S.	7	7	0	7	0	***	***		-	15	15	0	2	-87	****	****	-	-

Tabla 25. Variación en empleos del ciclo 6 - 2015











CONCEP	то	EMPL	EOS DIR	ECTOS							EMPLE	OS IND	IRECTO	)S					
CICLO	EMPRESA	2013	2014	Var. %	2015	Var. %	2016	Var. %	2017	Var. %	2013	2014	Var. %	2015	Var. %	2016	Var. %	2017	Var. %
6	Altar De Corpus	***	2	***	1	-50		****	-	-	***	6	***	3	-50	***	***	-	-
6	Fruit Juice Colombia SAS	***	7	***	8	14	8	0	12	50	***	4	***	5	25	***	340	4	-82
6	Girar Plásticos S.A.S	***	15	***	17	13	25	47	-	-100	***	17	***	18	6	***	56	-	-100
6	Girartex S.A.S	***	16	***	12	-25	14	17	24	71	***	4	***	2	-50	***	300	-	-100
6	Globaltec Grupo Sas	***	2	***	12	500	***	***	3	-	***	40	***	4	-90	***	***	60	-
6	Ms Plásticos	***	15	***	3	-80	3	0	24	700	***	12	***	4	-67	6	50	8	33
6	Nutrichem SAS	***	15	***	26	73	24	-8	-	-100	***	12	***	4	-67	8	100	-	-100
6	Toral S.A.S	***	3	***	3	0	5	67	-	-100	***	2	***	45	2150	103	129	-	-100

Tabla 26. Variación en empleos del ciclo 7 - 2016

CONCEP	OTO	EMPL	EOS DIF	RECTOS							EMPLE	OS IND	IRECTO	)S					
CICLO	EMPRESA	2013	2014	Var. %	2015	Var. %	2016	Var. %	2017	Var. %	2013	2014	Var. %	2015	Var. %	2016	Var. %	2017	Var. %
7	Batimetría S.A.S.	***	***	***	6	***	6	0	11	83	***	***	***	20	***	-	***	55	550 0
7	BELLY CORDERO	***	***	***	4	***	2	-50	3	50	***	***	***	10	***	2	-80	2	0
7	Eccotuk	***	***	***		***	11	***	6	-45	***	***	***		***	30	***	50	67
7	Essencial Grupo Odontológico	***	***	***	24	***	24	0	-	-100	***	***	***	13	***	16	23	-	-100
7	OZ STUDIO SAS.	***	***	***	5	***	6	20	2	-67	***	***	***	7	***	10	43	2	-80
7	Susi Sas	***	***	***	3	***	44	1367	27	-39	***	***	***	14	***	22	57	-	-100
7	Talento Consultores S.A.S.	***	***	***	14	****	8	-43	44	450	***	***	***	12	***	12	0	22	83
7	Vidagreen Sas	***	***	***	***	****	29	***	-	0	***	***	***	***	***	20	****	-	-

Tabla 27. Variación en empleos del ciclo 8 - 2016

CONCE	то	EMPL	EOS DIF	RECTOS							EMPLE	OS IND	IRECTO	)S					
CICLO	EMPRESA	2013	2014	Var. %	2015	Var. %	2016	Var. %	2017	Var. %	2013	2014	Var. %	2015	Var. %	2016	Var. %	2017	Var. %
8	Animalista SAS	***	***	***	19	***	23	21	24	4	***	***	***	4	***	6	50	7	17
8	Antiadherente s Técnicos Colombianos S.A.S	***	***	***	4	***	4	0	6	50	***	***	***	2	***	2	0	3	50
8	Aqua Fragancias	***	***	***	13	***	16	23	22	38	***	***	***	53	***	53	0	4	-92
8	BUIMONT S.A.S.	***	***	***	5	***	9	80	14	56	***	***	***	10	***	8	-20	7	-13
8	café almendra selecta S.A.S	***	***	***	8	***	10	25	12	20	***	***	***	2	***	2	0	3	50
8	CI COBES SAS	***	***	***	-	***	***	****	-	0	***	***	***	10	***	****	****	-	-
8	Deshidratado s Dlara S.A.S.	***	***	***	4	***	6	50	7	17	***	***	***	5	***	2	-60	8	300











Alcaldía de Medellín

	C	uer	ıta	CC	n	VO	S
***	2	OF.	7	122			

8	ECOMASILL A S.A.S	***	***	***	2	***	4	100	3	-25	***	***	***	4	***	3	-25	7	133
8	Grupo Nurols S.A.S	***	***	***	68	***	18	-74	17	-6	***	***	***	1	***	1	0	-	-100
8	Lam Cosméticos	***	***	***	24	***	25	4	26	4	***	***	***	10	***	8	-20	13	63
8	MANIK	***	***	***	5	***	8	60	-	-100	***	***	***	4	***	5	25	-	-100
8	NUTRISANO S.A.S	***	***	***	7	***	7	0	11	57	***	***	***	3	***	8	167	10	25
8	TRIPARTITA COMUNICAC IONES S.A.S.	***	***	***	9	***	7	-22	7	0	***	***	***	2	***	3	50	-	-100

Construcción propia

48

Tabla 28. Variación en empleos del ciclo 9 – 2017

CONCEP	то	EMPL	EOS DIF	RECTOS							EMPLE	OS INC	IRECTO	)S					
CICLO	EMPRESA	2013	2014	Var.	2015	Var. %	2016	Var. %	2017	Var. %	2013	2014	Var.	2015	Var. %	2016	Var. %	2017	Var.
9	AgroLevels SAS	***	***	***	***	***	6	***	9	50	***	***	***	***	***	4	-	4	0
9	B.A STUDIOS S.A.S	***	***	***	***	***	50	***	15	-70	***	***	***	***	***	5	-	3	-40
9	COMO PEZ EN EL AGUA	***	***	***	***	***	***	***	18	29	***	***	***	***	***	2	-	2	0
9	Corporación El Balcón de los Artistas	***	***	***	***	***	21	***	21	0	***	***	***	***	***	12	-	6	-50
9	Eko Group Colombia SAS	***	***	***	***	***	10	***	10	0	***	***	***	***	***	25	-	13	-48
9	Endévor Ingeniería S.A.S.	***	***	***	***	***	6	***	6	0	***	***	***	***	***	20	-	12	-40
9	ESPACIOS Y CONTACTOS S.A.S	***	***	***	***	***	22	***	-	-100	***	***	***	***	***	3	-	-	- 100
9	INFRAESTR UCTURA DIGITAL S.A.S	***	***	***	***	***	26	***	35	35	***	***	***	***	***	7	-	10	43
9	KOIDEAS CONTENIDO S S.A.S.	***	***	***	***	***	13	***	13	0	***	***	***	***	***	4	-	4	0
9	MERCADO DE BODAS	***	***	***	***	***	1	***	-	-100	***	***	***	***	***	6	-	-	- 100
9	SOLUCIONE S BPO SAS	***	***	***	***	***	10	***	15	50	***	***	***	***	***	1	-	-	- 100
9	Vector Foods S.A.S	***	***	***	***	***	4	***	4	0	***	***	***	***	***	30	-	30	0
9	WELLNESS FOOD COMPANY S.A.S.	***	***	***	***	***	9	***	11	22	***	***	***	***	***	4	-	4	0







Tabla 29. Variación en empleos del ciclo 10 - 2017

CONCE	PTO	EMPL	EOS D	IRECTOS			EMPL	EOS IN	IDIRECTOS		
CICLO	EMPRESA	2016	2017	Variación %	2018	Variación %	2016	2017	Variación %	2018	Variación %
10	Silvestre Fusión Gourmet	6	8	33%	-	•	3	5	67%	-	-
10	Mantra Group S.A.S	9	9	0%	-	-	3	10	233%	-	-
10	MERCADOS GASTRONOMICOS SAS	10	30	200%	-	-	10	169	1590%	-	
10	Soluciones Medicas Digitales	9	1	-89%	-	•	3	11	267%		-
10	MAR DE ROSAS S.A.S	7	8	14%	-	•	40	50	25%		-
10	AMBIENTE SOLUCIONES SAS	8	4	-50%	-	-	1	-	-100%	-	-
10	Ecodesarrollos para la construcción S.A.S	11	9	-18%	-	-	2	7	250%	-	
10	Confecciones ZOE S.A.S	50	78	56%	-	-	10	10	0%	-	-
10	Ukelele Home	8	16	100%	-		5	5	0%		-

Tabla 30. Variación en empleos del ciclo 10 - 2017

CONCE	CONCEPTO		EMPLEOS DIRECTOS			EMPLEOS INDIRECTOS		
CICLO	EMPRESA	2017	2018	Variación %	2017	2018	Variación %	
10	Silvestre Fusión Gourmet		20	-	-	22	-	
10	Mantra Group S.A.S	-	11	-	-	2	-	
10	MERCADOS GASTRONOMICOS SAS	-	8	-	-	18	-	
10	Soluciones Medicas Digitales	-	3	-	-	2	-	
10	MAR DE ROSAS S.A.S	-	24	-	-	6	-	
10	AMBIENTE SOLUCIONES SAS	-	5	-	-	4	-	
10	Ecodesarrollos para la construcción S.A.S		6	-	-	6	-	
10	Confecciones ZOE S.A.S	-	12	-	-	3	-	
10	Ukelele Home	-	3	-	-	10	-	

Construcción propia

La información aquí registrada frente a la variable de empleo, en términos generales es muy positiva. Se presentan incrementos significativos año a año lo que se puede relacionar de manera directa con los incrementos en ventas antes expuestos.

De otro lado los datos que se encuentran con una variación negativa pueden estar sujetos a cambios estructurales del mercado, de las empresas en su interior o por relación directa de los empleos directos Vs los indirectos, es decir, para algunos casos se observa que mientras los empleos directos aumentan, los indirectos disminuyen o viceversa.













## 7.4 Características poblacionales

50

Para efectos de la caracterización poblacional se tienen en cuenta los datos registrados en la información suministrada por el aliado en cuanto a las personas o representantes legales de las empresas intervenidas en la etapa de escalamiento por el programa de Aceleración Empresarial. Partiendo entonces de las 101 empresas que se han venido abordando se analizan desde las perspectivas variables como:

- Género
- Rango de edades
- Nivel académico
- Comunas a la que pertenecen
- Sector económico al que pertenecen las empresas

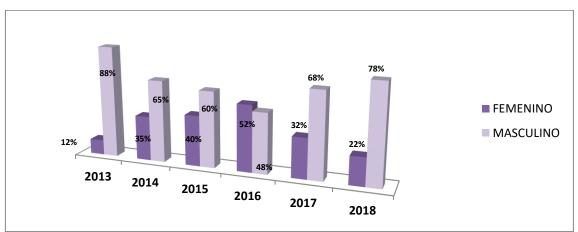


Ilustración 7. Participación por género en el programa de Aceleración Empresarial

Construcción propia. Ver Anexo 1.

Se observa mayor participación del género masculino en el proceso de Aceleración Empresarial, sin embargo se denota un incremento de la participación femenina dentro del acompañamiento del programa ,a excepción del año 2016, donde se observa una participación muy pareja entre ambos géneros, coincidiendo así con lo que expresa el GEM4 de 2017 - 2018, el cual afirma que el emprendimiento a nivel mundial está más desarrollado por los hombres.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Global Entrepreneurship Monitor Colombia Traducción del inglés-El proyecto de investigación Global Entrepreneurship Monitor es una evaluación anual del nivel nacional de actividad empresarial en múltiples y diversos países. Con sede en Londres, Inglaterra, GEM es ahora el mayor estudio en curso de dinámicas empresariales en el mundo.



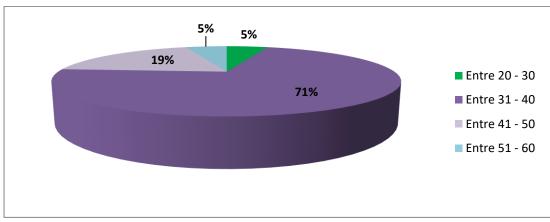








Ilustración 8. Rango de edad de los participantes en el programa de Aceleración Empresarial



Construcción propia. Ver Anexo 2.

Frente a este comportamiento se encuentra que el rango de edad que mayor participación ha tenido en el desarrollo e intervención del programa de Aceleración Empresarial se encuentra entre los 31 y 40 años, del dato se puede inferir que es una edad en la que las personas han adquirido y han accedido a ciertas oportunidades del entorno en términos de capacidad económica, conocimiento, experiencia y están dispuestas a arriesgar, además de estar más motivados por las oportunidades que se presentan a nivel de mercado que por la necesidad, como se puede presentar en los rangos de edad por debajo o por encima; confirmándose así el resultado del estudio del GEM para 2015 donde se manifiesta que "la proporción de las nuevas actividades emprendedoras por oportunidad y por necesidad para cada uno de los grupos etarios (grupos de edad) en Colombia, se encuentra que entre las edades de 18- 24 y 25 – 34 se presenta la mayor proporción de emprendedores que afirman estar motivados por la oportunidad, aunque la diferencia entre estas no es significativa. Mientras tanto, entre las edades de 45 – 54 y 55 – 64 se presentan cifras más altas de emprendedores que dicen estar motivados por necesidad".

Frente al nivel académico de los empresarios que han hecho parte del programa de Aceleración Empresarial se encuentra que los conocimientos de sus líderes guardan una relación directa con la naturaleza de las empresas, evidenciando la oportunidad del mercado y generando empresas y empleos; propiciando así la sostenibilidad y solidez empresarial frente al área técnica de las organizaciones.



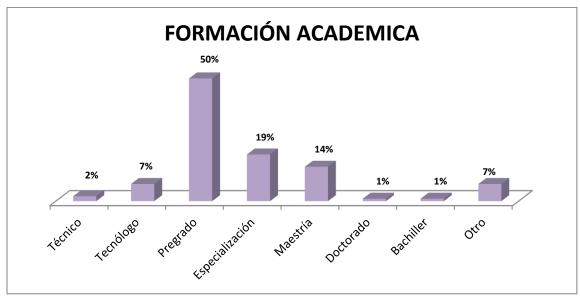








Ilustración 9. Nivel académico de los líderes de empresas intervenidas por el programa de Aceleración **Empresarial** 



Construcción propia. Ver Anexo 3.

52

Hoy en día las personas dan mucha importancia al tema de la formación y, como se observa en la gráfica, la mayor participación en el ámbito académico la tienen los programas de pregrado donde para este análisis representan el 50% de los participantes en el programa, seguido de personas especialistas en áreas de interés con el 19%. Este comportamiento lo valida la información suministrada por el aliado en el momento en que describen la base asociativa de las empresas donde también se evidencia un alto nivel académico aportando al desarrollo de las empresas; además confirmada por el informe del GEM para Colombia en el año 2015, el cual habla de que un 52% de los emprendedores del país han tenido estudios universitarios.

Para efectos del programa de Aceleración Empresarial la participación por comuna se encuentra definida o caracterizada por las comunas 14 - Poblado con una participación del 50% de las empresas intervenidas, seguida por comuna 16 - Belén, 11 - laureles y 15 - Guayabal, con una participación del 14%, 13% y 6% respectivamente.









Ilustración 10. Participación por comuna





Construcción propia. Ver Anexo 4.

Se puede concluir que esta participación obedece a oportunidades del mercado, condiciones económicas y culturales, poder adquisitivo tanto de quien ofrece (empresas) como de quien demanda (cliente).

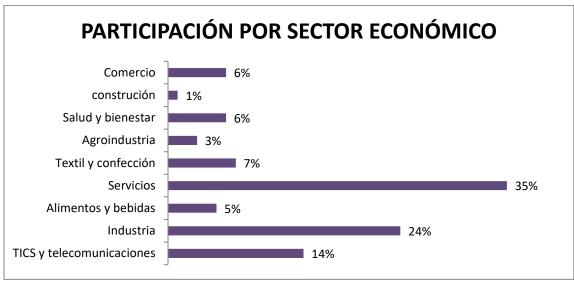








Ilustración 11. Sector económico de las empresas intervenidas por el programa Aceleración Empresarial



Construcción propia. Ver Anexo 5.

Frente a la participación de las empresas por sector económico se encuentra que la ciudad de Medellín presenta la mayor participación económica en el sector comercio con el 36.20%, industria manufacturera con el 12.67%, alojamiento y servicios de comida con el 11.49%, construcción con el 5.34%, actividades inmobiliarias con el 4.19% y finalmente otras actividades de servicios con el 4% (estructura empresarial – CCMA 2018); al evaluar la dinámica y participación de las empresas intervenidas en la etapa de escalamiento en el programa de Aceleración Empresarial se observa que el sector servicios, industria, TICs y telecomunicaciones, textil confección y finalmente salud y bienestar con un 35%, 24%, 14%, 7% y 6% respectivamente son la base de las empresas que participaron en el programa de Aceleración en la ciudad, confirmando así que el sector servicios mueve un importante porcentaje de la economía de los medellinenses. Las TICs vienen en un crecimiento importante gracias a una tendencia de mercado a nivel mundial, si bien el sector textil confección ha sido un sector importante para la ciudad, cabe resaltar que su comportamiento ha variado de manera significativa precisamente por las dinámicas y tendencias de los diferentes mercados en cuanto a oportunidades, conocimiento y experiencia que han sido migradas a otros sectores de la economía mundial.

Para finalizar con este capítulo de las estadísticas del programa de Aceleración Empresarial se analiza la figura jurídica con la cual las empresas jóvenes de la ciudad de Medellín se formalizan.





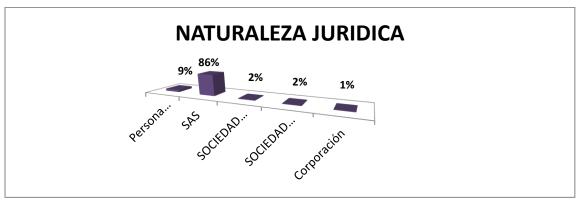








Ilustración 12. Naturaleza jurídica de las empresas intervenidas por el programa de Aceleración **Empresarial** 



Construcción propia. Ver Anexo 6.

Se observa entonces que la figura con la cual las empresas del programa se formalizan son las SAS (Sociedad por Acciones Simplificada), con una representación del 86%; caracterizada por la limitación de responsabilidad de los empresarios sin tener que acudir así a la estructura de Sociedad Anónima (S.A), reduciendo riesgos en el desarrollo del emprendimiento. Siendo una sociedad flexible y menos costosa para facilitar la realización de negocios y para garantizar el crecimiento, toda vez que hace más fácil el camino para recibir el apoyo de fondos de capital de riesgo y capital semilla, tan importantes en la fase de emprendimiento.

La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) es una sociedad de capitales constituida por una o varias personas naturales o jurídicas que, luego de la inscripción en el registro mercantil, se constituye en una persona jurídica distinta de su accionista o sus accionistas y en la cual los socios sólo serán responsables hasta el monto de sus aportes.

La SAS da la posibilidad a los empresarios de escoger las normas societarias que más convenga a sus intereses, lo que reafirma que se trata de una regulación flexible que se puede ajustar a los requerimientos de los empresarios.

Otra de las ventajas que ofrece la referida sociedad es que el pago de los aportes puede diferirse hasta por un plazo máximo de dos años y no se exige una cuota o porcentaje mínimo inicial, esto facilita su constitución.













# 8. PRINCIPALES LOGROS DEL ACOMPAÑAMIENTO DEL PROGRAMA DE ACELERACIÓN EMPRESARIAL

El presente documento ha hablado ampliamente de los fundamentos y necesidades que el programa de Aceleración Empresarial busca satisfacer, donde la esencia radica en el fomento, promoción y desarrollo de empresas sostenibles que dinamicen las cadenas productivas, la generación de empleo, la competitividad, productividad, la innovación y visión global.

Siendo este programa una apuesta de ciudad en la que el propósito es acelerar el crecimiento empresarial a través de metodologías y herramientas que fortalecen su estructura y gestión comercial, los principales resultados empresariales en torno a la intervención de los años en mención han sido:

- 173 Empresas han redefinido su modelo de negocio y su arquitectura empresarial
- 101 empresas aceleradas
- 74.5% de incremento promedio en ventas
- \$9.748.400.000 recursos movilizados
- 111 rutas y fuentes de financiación identificadas.
- Definición de estructuras financieras y acceso a fuentes de financiación.
- Definición de estrategias y planes de acción para aquellos puntos débiles de la empresa y el fortalecimiento de aquellos en los cuales tiene diferenciación o ventajas competitivas.
- Definición de la relación de largo plazo de los procesos de la empresa con los sistemas de tecnología, para el desarrollo de proyectos futuros.
- Lograr que los procesos, personas y tecnologías estén alineadas con las estrategias de crecimiento y con el entorno.
- Definición de arquitecturas de procesos estratégicos que soporten y preferiblemente que automaticen la cadena de valor.
- Maximizar el valor entregado por inversiones realizadas en TI.
- Validaciones del modelo de negocio y redefinición de planes estratégicos de las organizaciones.
- Evaluar, en términos no sólo contables sino económicos, el desempeño del negocio y de sus diferentes unidades estratégicas o líneas de acción.
- Definición de protocolos y estandarización de procesos al interior de las empresas, lo que obedece a la normalización empresarial.
- Diseños e implementación de las estrategias de escalamiento en todos los frentes de la organización.
- Proyecciones de carácter administrativo, financiero y de mercados para el mediano y largo plazo.



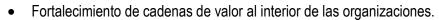












- Importantes alianzas estratégicas.
- Aumentos significativos en los volúmenes de producción.
- Posicionamiento de marca.
- Expansión de las empresas y productos.
- Definición y perfeccionamiento de pitches comerciales.
- Construcción de herramientas para evaluación, seguimiento y control de procedimientos empresariales.
- Gestión de conocimiento e implementación de procesos de capacitación al interior de las organizaciones.
- Estabilidad laboral.
- Identificación y desarrollo de mercados nacionales e internacionales.









# 9. EMPRESAS INTERVENIDAS VS NO INTERVENIDAS EN ETAPA DE ESCALAMIENTO

Con el propósito de realizar un análisis comparativo tanto cualitativo como cuantitativo en términos de las variables de ventas e ingresos de la información suministrada por el empresario a través del aliado, se realizó el ejercicio de tomar una muestra de 14 empresas tanto de las intervenidas como de las no intervenidas en la etapa de escalamiento, a continuación, se encuentra la muestra seleccionada para tal efecto:

Tabla 31. Lista de empresas seleccionadas

EMPRESAS INTERVENIDAS	EMPRESAS NO INTERVENIDAS
NOMBRE DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA
Nutrec S.A.S	Furore SAS
Nuva S.A.S.	C.I. Concepto Latino
Seguratec SAS	Quolor Impresores S.A.S.
Te Asistimos	Ерусо
Konkretus	Jeduca
Toral S.A.S	Cítica
Fruit Juice Colombia SAS	Amf Sistem
Essencial Grupo Odontológico	Scantec
Batimetría S.A.S.	Tekvo
Grupo Nurols S.A.S	Vision Tecnologica
Eko Group Colombia SAS	Productora de imágenes SAS
Vector Foods S.A.S	Woma S.A.S
Consultoría GP (Innovati)	Taito S.A.S
Artesano Accesorios Medellín	La Bollería

A continuación, se realiza una comparación cuantitativa de los índices de ventas y empleos (directos e indirectos) generados por las empresas antes mencionadas; como se ha manifestado en repetidas ocasiones a lo largo de este documento se consideran y analizan los datos suministrados por las empresas intervenidas en la etapa de escalamiento a través del aliado en las diferentes vigencias y ciclos, y de las empresas que fueron solo intervenidas en la etapa de direccionamiento estratégico. Los datos son aportados por los representantes legales o responsables de las mismas.

Con el ánimo de facilitar el ejercicio comparativo se toma el dato inicial al momento de participar de la convocatoria y se toma un promedio de los datos posteriores para ambas variables, para así contar con dos valores para determinar las variaciones correspondientes.



**58** 









Tabla 32. Cuadro comparativo de las ventas registradas empresas intervenidas Vs empresas no intervenidas en la etapa de escalamiento

<b>EMPRESAS IN</b>	EMPRESAS INTERVENIDAS				EMPRESAS NO INTERVENIDAS				
EMPRESA	VENTAS INICIALES	VENTAS POSTERIORES	VARIACIÓN (%)	EMPRESA	VENTAS INICIALES	VENTAS POSTERIORES	VARIACIÓN (%)		
Nutrec S.A.S	116	120	3	Furore SAS	268	300	12		
Nuva S.A.S.	433	497	15	C.I. Concepto Latino	100	***	***		
Seguratec SAS	736	4.615	527	Quolor Impresores S.A.S.	341	2.400	604		
Te Asistimos	488	831	70	Ерусо	195	360	85		
Konkretus	520	1.658	219	Jeduca	163	200	23		
Toral S.A.S	1.203	1.862	55	Cítica	120	120	0		
Fruit Juice Colombia SAS	367	826	125	Amf Sistem	353	350	-1		
Essencial Grupo Odontológico	686	973	42	Scantec	227	700	208		
Batimetría S.A.S.	1.044	1.432	37	Tekvo	1.896	2.000	5		
Grupo Nurols S.A.S	533	707	33	Vision Tecnologica	1.018	1.054	4		
Eko Group Colombia SAS	222	390	76	Productora de imágenes SAS	284	300	6		
Vector Foods S.A.S	30	170	467	Woma S.A.S	340	700	106		
Consultoría GP (Innovati)	279	348	25	Taito S.A.S	258	250	-3		
Artesano Accesorios Medellín	198	335	69	La Bollería	162	240	48		

\*Cifras expresadas en millones de pesos.

Frente a la variable de ventas de las empresas se pueden observar variaciones positivas en ambos sentidos de la información registrada; tanto de las compañías intervenidas en la segunda etapa del programa (escalamiento) con un incremento en ventas promedio de 115%, como las intervenidas en la primera etapa del programa (direccionamiento estratégico), con un incremento promedio en ventas del 52%.

Para la mayoría de las empresas que fueron intervenidas en la etapa de escalamiento se observan crecimientos en ventas superiores al 30%, cifras que se apoyan en la implementación y seguimiento al plan de acción que fue determinado en cada uno de los componentes desarrollados por el programa, los cuales fueron fundamentados en la reestructuración empresarial, diversificación de productos, diagnósticos e implementación de nuevas tecnologías que posibilitan









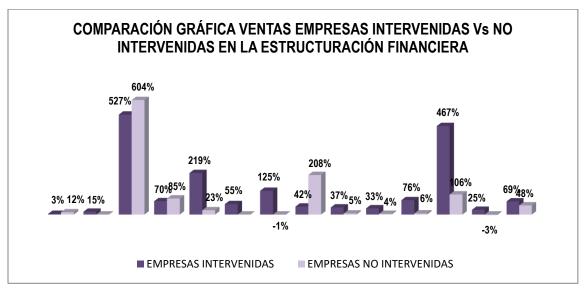




la gestión de la información, infraestructura física, incremento y capacitación de los colaboradores de las empresas, estandarización de procesos y procedimientos internos, generación de indicadores y su respectivo seguimiento, estructuración de plan de mercados y su respectiva implementación, mejoramiento de los procesos financieros de las empresas con lo cual el flujo de caja incrementó, se estructuró el esquema de inventarios tanto de las materias primas, como producto en proceso y producto terminado, procesos de certificación. Estas acciones fueron planteadas e incorporadas en las compañías de acuerdo a su madurez y posibilidad de escalamiento teniendo como resultado en el corto y mediano plazo los crecimientos que han sido expuestos en este documento.

Por su parte las empresas que no pasaron al proceso de escalamiento o estructuración financiera, si bien evidencian un incremento en ventas en su mayoría superior al 23%, su nivel de escalabilidad es más lento ya que no contaron con el acompañamiento, asesoría y definición de los diferentes planes de trabajo que se ofrecen en el programa en la etapa direccionamiento estratégico, por tanto, es viable pensar que para las empresas no intervenidas en esta fase los incrementos son el resultado del comportamiento del mercado en cuanto a la necesidad que estas empresas satisfacen en el mismo, la diversificación y expansión tanto a nivel corporativo como de producto y adecuación a la demanda.

Ilustración 13. Comparación crecimiento en ventas empresas intervenidas Vs no intervenidas en el programa de aceleración empresarial









Por su parte las empresas no intervenidas, en la entrevista realizada manifestaban su interés en generar resultados importantes, continuaron en la búsqueda de crecimiento, sostenibilidad y desarrollo empresarial, han desarrollado también diferentes estrategias de expansión y diversificación de producto y de mercado, han generado alianzas estratégicas, además de participar de manera activa de los diferentes programas ofrecidos por el ecosistema de emprendimiento de la ciudad de Medellín.

Tabla 33. Cuadro comparativo de los empleos directos registrados de las empresas intervenidas Vs empresas no intervenidas en la etapa de escalamiento

EMPRESAS INTERVENIDAS			EMPRESAS NO INTERVENIDAS				
EMPRESA	EMPLEOS DIRECTOS INICIALES	EMPLEOS DIRECTOS AÑOS POSTERIORES	VARIACIÓN	EMPRESA	EMPLEOS DIRECTOS INICIALES	EMPLEOS DIRECTOS AÑOS POSTERIORES	VARIACIÓN
Nutrec S.A.S	2	2	0	Furore SAS	9	6	-33
Nuva S.A.S.	6	6	0	C.I. Concepto Latino	5	***	***
Seguratec SAS	8	20	150	Quolor Impresores S.A.S.	4	8	100
Te Asistimos	33	5	-85	Ерусо	6	3	-50
Konkretus	5	9	80	Jeduca	8	9	13
Toral S.A.S	3	4	33	Cítica	5	0	-100
Fruit Juice Colombia SAS	7	8	14	Amf Sistem	5	4	-20
Essencial Grupo Odontológi co	24	24	0	Scantec	3	8	167
Batimetría S.A.S.	6	6	0	Tekvo	19	13	-32
Grupo Nurols S.A.S	68	18	-74	Vision Tecnologica	10	11	10
Eko Group Colombia SAS	10	***	***	Productora de imágenes SAS	3	3	0
Vector Foods S.A.S	4	***	***	Woma S.A.S	10	10	0
Consultoría GP (Innovati)	3	4	33	Taito S.A.S	4	2	-50
Artesano Accesorios Medellín	5	5	0	La Bollería	6	7	17

Construcción propia











Ilustración 14. Comparación variación registro de empleos directos de las empresas intervenidas Vs no intervenidas en la etapa de escalamiento



Tabla 34. Cuadro comparativo de los empleos indirectos registrados de las empresas intervenidas Vs empresas no intervenidas en la etapa de escalamiento

<b>EMPRESAS INTE</b>	RVENIDAS			EMPRESAS NO INTERVENIDAS				
EMPRESA	EMPLEOS DIRECTOS INICIALES	EMPLEOS DIRECTOS AÑOS POSTERIORES	VARIACIÓN	EMPRESA	EMPLEOS DIRECTOS INICIALES	EMPLEOS DIRECTOS AÑOS POSTERIORES	VARIACIÓN	
Nutrec S.A.S	60	35	-42	Furore SAS	2	0	-100	
Nuva S.A.S.	4	4	0	C.I. Concepto Latino	10	***	****	
Seguratec SAS	1	2	100	Quolor Impresores S.A.S.	7	5	-29	
Te Asistimos	1	53	5200	Ерусо	2	2	0	
Konkretus	6	8	33	Jeduca	4	0	-100	
Toral S.A.S	2	74	3600	Cítica	3	5	67	
Fruit Juice Colombia SAS	4	8	100	Amf Sistem	5	7	40	
Essencial Grupo Odontológico	13	16	23	Scantec	4	6	50	
Batimetría S.A.S.	6	6	0	Tekvo	40	40	0	
Grupo Nurols S.A.S	1	1	0	Vision Tecnologica	5	5	0	
Eko Group Colombia SAS	25	****	****	Productora de imágenes SAS	6	6	0	
Vector Foods S.A.S	30	****	****	Woma S.A.S	5	7	40	
Consultoría GP (Innovati)	10	10	0	Taito S.A.S	5	4	-20	
Artesano Accesorios Medellín	4	3	-25	La Bollería	1	1	0	



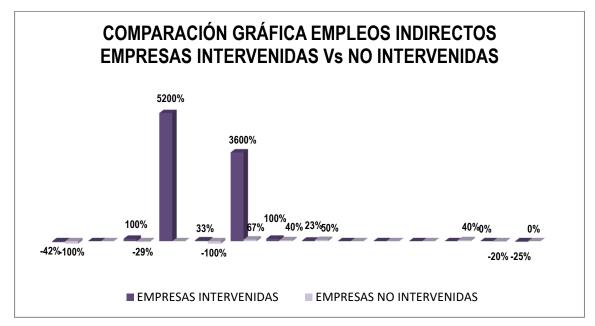








Ilustración 15. Comparación variación registro de empleos directos de las empresas intervenidas Vs no intervenidas en la etapa de escalamiento



Por su parte el comportamiento de los empleos tanto directos como indirectos de las empresas intervenidas por el programa en la etapa de escalamiento presentan una constante y en la comparación que se hace no se evidencian cambios representativos en términos generales, mientras que para las empresas no intervenidas en esta etapa si se evidencian variaciones importantes de manera negativa año a año. Al responder por la causas de esta dinámica en el momento de la entrevista, manifiestan que se dan de acuerdo a las necesidades de mano de obra de las empresas presentándose una relación directa en el incremento o disminución de las ocupaciones para los mismos años, evidenciando un incremento en los empleos directos a su vez que se disminuyen los indirectos o viceversa, resultados muy parecidos en el análisis de las estadísticas generales del programa. La variación presentada en el año 2015 puede darse por el incremento presentado en la vinculación laboral directa que se dio durante el mismo periodo.









#### 10. CONCLUSIONES

Luego de la implementación de la metodología, el trabajo de campo realizado para la consecución y análisis de la información aquí expuesta se generan las siguientes conclusiones:

De acuerdo con el estudio de Confecámaras en el año 2016 (Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia), en el cual se determina que sólo el 30% de las empresas conformadas sobreviven, se puede considerar que según los resultados de la presente evaluación que: las empresas en proceso de Aceleración cuentan con un alto porcentaje de supervivencia, se confirma entonces que la supervivencia de las empresas intervenidas (101) corresponde al 98% como lo manifiesta el aliado.

- Al comparar cifras se observan crecimientos importantes que obedecen a la gestión desarrollada en pro de la sostenibilidad y solidez de las empresas que se perciben como grandes oportunidades en el mercado tanto a nivel nacional como internacional.
- El programa de Aceleración proporciona herramientas importantes al desarrollo empresarial en el corto y mediano plazo, que trabajadas de manera estructurada y ordenada garantizan el crecimiento constante de las compañías.
- En la evaluación realizada se logra evidenciar que los incrementos en ventas y empleos obedecen a la implementación de las diferentes acciones propuestas en la intervención del programa, tanto en la etapa de estructuración empresarial como en la etapa de estructuración financiera, donde el énfasis es el desarrollo de estrategias de mercado que potencializan el crecimiento de las organizaciones.
- El programa facilita y mejora la interacción y reconocimiento de las empresas en los diferentes mercados.
- El programa entrega herramientas financieras que aportan significativamente al escalamiento y sostenibilidad empresarial.

64









#### 11. RECOMENDACIONES

65

Luego del trabajo desarrollado en la implementación de la herramienta que logró la recolección, análisis de información histórica del programa de Aceleración Empresarial, su evaluación y posterior comparación, se recomienda:

- Desarrollar e implementar una herramienta o metodología que permita realizar seguimiento a las empresas (tanto intervenidas, como no intervenidas), donde no sea necesario depender de los aliados en el manejo de información y resultados, garantizando así no perder de vista las empresas que de alguna manera han participado del programa.
- Diseñar e implementar estrategias de articulación entre los diferentes programas de la Secretaría de Desarrollo Económico, con el fin de realizar una mejor trazabilidad de los procesos con los emprendimientos y empresas intervenidas garantizando el seguimiento de estos.
- Los componentes variables y la góndola de servicios no financieros deberían continuar en el proceso de intervención del programa de Aceleración Empresarial, ya que son estos los que le han dado un valor agregado al modelo de Aceleración apalancado por la Secretaría de Desarrollo Económico.









#### **12**. REFERENCIAS



Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Informe de la economía Antioqueña 2016 – Unidad de Investigaciones Económicas.

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Desempeño de la Economía de Antioquia 2014 / 2015: Evolución por sectores.

Confecámaras, Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia, septiembre de 2016.

Confecámaras, Informe de dinámica empresarial 2016.

Reporte GEM Colombia 2015 / 2016.

Alcaldía de Medellín, Estudios previos programa de aceleración empresarial, 2013,2014, 2015, 2016, 2017 y 2018.

http://www.cccartagena.org.co/es/revistas/articulo/modelo-para-el-desarrollo-de-capacidadespara-la-gestion-de-innovacion-en-la empresa

http://www.elpais.com.co/opinion/columnistas/luis-felipe-gomez-restrepo/informe-gem.html

http://www.itto.int/es/feature11

http://economipedia.com/definiciones/fuente-de-financiacion.html

https://www.gerencie.com/internacionalizacion-de-la-empresa.html

https://es.wikipedia.org/wiki/Normalizaci%C3%B3n

http://www.dinero.com/negocios/articulo/sas-tipo-sociedad-usado-colombia/84554













# 13. ANEXOS

67

Anexo 1. Participación por género en el programa de Aceleración Empresarial

<b>PARTIC</b>	PARTICIPACIÓN POR GENERO								
INFORMACIÓN DE LA INTERVENCIÓN									
AÑO	CICLO	NÚMERO DE EMPRESAS INTERVENIDAS	PARTICIPACIÓN %	FEMENINO	%	MASCULINO	%		
2013	1 Y 2	17	17%	2	12%	15	88%		
2014	3 Y 4	17	17%	6	35%	11	65%		
2015	5 Y 6	15	15%	6	40%	9	60%		
2016	7 Y 8	21	21%	11	52%	10	48%		
2017	9 y 10	22	22%	7	32%	15	68%		
2018	11	9	9%	2	22%	7	78%		
TOTAL		101	91%	34	34%	67	66%		

Construcción propia

Anexo 2. Rango de edad de los participantes en el programa de Aceleración Empresarial

RANGO DE EDAD	NÚMERO	%
Entre 20 - 30	5	5%
Entre 31 - 40	72	71%
Entre 41 - 50	19	19%
Entre 51 - 60	5	5%
Total	101	100%

Construcción propia

Anexo 3. Nivel académico de los líderes de empresas intervenidas por el programa de Aceleración Empresarial

NIVEL ACADEMICO	NÚMERO	% DE PARTICIPACIÓN
Técnico	2	2%
Tecnólogo	7	7%
Pregrado	50	50%
Especialización	19	19%
Maestría	14	14%
Doctorado	1	1%
Bachiller	1	1%
Otro	7	7%
Total	101	100%

Construcción propia















Anexo 4. Sector económico de las empresas intervenidas por el programa Aceleración Empresarial



COMUNA	<b>EMPRESAS INTERVENIDAS</b>	PARTICIPACIÓN %
Comuna 1 - Popular	0	0%
Comuna 2 - Santa cruz	0	0%
Comuna 3 - Manrique	1	1%
Comuna 4 - Aranjuez	2	2%
Comuna 5 - Castilla	2	2%
Comuna 6 - 12 de Octubre	0	0%
Comuna 7 - Robledo	3	3%
Comuna 8 - Villa hermosa	0	0%
Comuna 9 - Buenos aires	2	2%
Comuna 10 - La Candelaria	3	3%
Comuna 11 - Laureles—Estadio	13	13%
Comuna 12 - La América	2	2%
Comuna 13 - San Javier	1	1%
Comuna 14 - Poblado	51	50%
Comuna 15 - Guayabal	6	6%
Comuna 16 - Belén	14	14%
Ninguna de las anteriores	1	1%
TOTAL	101	99%

Construcción propia

Anexo 5. Comportamiento del sector económico de las empresas intervenidas

SECTOR ECONÓMICO	N° DE EMPRESAS	%
TICS y telecomunicaciones	14	14%
Industria	24	24%
Alimentos y bebidas	5	5%
Servicios	35	35%
Textil y confección	7	7%
Agroindustria	3	3%
Salud y bienestar	6	6%
Construcción	1	1%
Comercio	6	6%
Total	101	100%

Construcción propia

Anexo 6. Naturaleza jurídica de las empresas del programa de Aceleración Empresarial

NATURALEZA JURIDICA	N° DE EMPRESAS	%
Persona Natural	9	9%
SAS	87	86%
Sociedad de Hecho	2	2%
Sociedad Anónima	2	2%
Corporación	1	1%
Total	101	100%

Construcción propia







