



Alcaldía de Medellín
Cuenta con vos

1

**“EVALUACIÓN DE IMPACTO A LAS INICIATIVAS INTERVENIDAS POR EL PROGRAMA
CAPITAL SEMILLA DEL 2014 AL 2018”**

**SECRETARIA DE DESARROLLO ECONÓMICO
SUBSECRETARIA DE CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL
UNIDAD DE CIENCIA, TECNOLOGIA E INNOVACIÓN**

**ELABORÓ: SANDRA MILENA BOTERO ROJAS
CONTRATISTA ITM**

2019



Centro Administrativo Municipal (CAM)
Calle 44 No. 52 - 165. Código Postal 50015
Línea Única de Atención Ciudadanía 44 44 144
Conmutador 385 5555. www.medellin.gov.co



www.medellin.gov.co



TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	5
2. OBJETIVO GENERAL.....	6
3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
4. JUSTIFICACIÓN.....	7
5. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA CAPITAL SEMILLA	11
5.1 ETAPA DE CONCURSO.....	19
5.1.1 Promoción y Difusión.....	19
5.1.2 Inscripción.....	20
5.1.3 Verificación de requisitos y valoración de iniciativa	20
5.1.4 Modelo de negocios.....	20
5.1.5 Evaluación y pre-selección modelos de negocio	21
5.1.6 Visitas de verificación	21
5.1.7 Preparación discurso de negocio.....	21
5.1.8 Comités de evaluación	21
5.1.9 Selección ganadores	21
5.2 ETAPA DE PRE-INCUBACIÓN	21
6. METODOLOGÍA UTILIZADA	23
7. ESTADÍSTICAS DE LOS AÑOS DE EVALUACIÓN.....	31
8. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....	38
8.1 Supervivencia de las iniciativas	38
8.2 Formalización empresarial.....	44
8.3 Promedio de ventas mensuales	46
8.4 Empleabilidad y características de empleo.....	49
8.5 Evaluación cualitativa.....	55
9. CONCLUSIONES.....	57
10. RECOMENDACIONES	58





CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Información consolidada programa Capital Semilla 2004 a 2018	12
Tabla 2. Retorno de la inversión. Ventas Vs Premio	14
Tabla 3: Ficha técnica implementación de la metodología.....	24
Tabla 4. Inscripciones registradas concurso Capital Semilla.....	31
Tabla 5. Número de empresas intervenidas por comunas	33
Tabla 6. Ganadores del Concurso Capital Semilla por sector económico	37
Tabla 7. Supervivencia de los emprendimientos apoyados en el año 2014.	40
Tabla 8. Supervivencia de los emprendimientos apoyados en el año 2015	41
Tabla 9. Supervivencia de los emprendimientos apoyados en el año 2016	41
Tabla 10. Supervivencia de los emprendimientos apoyados en el año 2017.....	42
Tabla 11. Supervivencia de los emprendimientos apoyados en el año 2018.....	43
Tabla 12. Formalización de los emprendimientos apoyados por el programa Capital Semilla.....	45
Tabla 13. Rangos de ingresos mensuales de los emprendimientos apoyados por el programa Capital Semilla.....	46
Tabla 14. Comportamiento de importación y exportación de los emprendimientos apoyados por el programa Capital Semilla.	48
Tabla 15. Empleos generados por los emprendimientos apoyados por el programa Capital Semilla.....	50
Tabla 16. Nivel académico de los emprendedores.....	51
Tabla 17. Comportamiento de la muestra en las comunas de la ciudad	53
Tabla 18. Comportamiento de la muestra según estrato socioeconómico.....	53
Tabla 19. Participación por género en los emprendimientos del programa Capital Semilla	54
Tabla 20. Empresas del Programa Capital Semilla que pasaron a otros programas de acompañamiento empresarial.....	56





CONTENIDO DE ILUSTRACIONES

4

Ilustración 1: Etapas de la ideación y creación de empresas a través del concurso Capital Semilla.....	19
Ilustración 2: Metodología para la ideación y creación de empresas.....	22
Ilustración 3: Seguimiento y diagnóstico empresa.....	26
Ilustración 4: Comportamiento inscripciones concurso Capital Semilla	32
Ilustración 5: Ganadores Concurso Capital Semilla por comuna año 2014	34
Ilustración 6: Ganadores Concurso Capital Semilla por comuna año 2015	34
Ilustración 7: Ganadores Concurso Capital Semilla por comuna año 2016	35
Ilustración 8: Ganadores Concurso Capital Semilla por comuna año 2017	35
Ilustración 9: Ganadores Concurso Capital Semilla por comuna año 2017	36
Ilustración 10. Supervivencia de los emprendimientos año 2014	40
Ilustración 11. Supervivencia de los emprendimientos año 2015	41
Ilustración 12. Supervivencia de los emprendimientos año 2016	42
Ilustración 13. Supervivencia de los emprendimientos año 2017.	43
Ilustración 14. Supervivencia de los emprendimientos año 2017	44
Ilustración 15. Formalización de emprendimientos apoyados por el programa Capital Semilla.....	45
Ilustración 16. Rangos de ingresos mensuales de los emprendimientos apoyados por el programa Capital Semilla.....	46
Ilustración 17. Comportamiento de la variable de importación de los emprendimientos apoyados por el programa Capital Semilla.....	48
Ilustración 18. Comportamiento de la variable de importación de los emprendimientos apoyados por el programa Capital Semilla.....	49
Ilustración 19. Empleos generados por los emprendimientos apoyados por el programa Capital Semilla.....	50
Ilustración 20. Nivel académico de los emprendedores	52
Ilustración 21. Comportamiento por género de los emprendedores del programa Capital Semilla.....	55





1. INTRODUCCIÓN

5

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 propuso realizar un ejercicio de implementación de una metodología práctica y sencilla que permita evaluar los logros obtenidos en el corto plazo de los programas que aportan al dinamismo y crecimiento de la economía local.

El programa Capital Semilla es reconocido en la ciudad como una oportunidad de encaminar iniciativas ciudadanas hacia la conformación de empresas. Con el paso de los años y las dificultades de una sociedad cambiante, se ha visto la necesidad e importancia de materializarlas como empresas sostenibles. Los resultados de las intervenciones que realizó la Alcaldía de Medellín, en el periodo evaluado, se verán reflejados de manera descriptiva en este documento, teniendo como limitantes la poca documentación histórica (línea base de información) que sería el punto de comparación entre la Medellín actual y la que requería de la implementación de programas de este tipo. Sin embargo y habiendo considerado las limitantes propias del estudio se considera el concepto de evaluación de impacto, según lo expresado por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social de México. “Entiéndase la evaluación de impacto como un instrumento que contribuye a la toma de decisiones y a la rendición de cuentas, el cual aporta información tanto para actores a nivel gerencial, como para los ciudadanos sobre la efectividad de los programas a los cuales se destina un presupuesto público, por tanto no se define una periodicidad en su aplicación, ésta responde a las necesidades de cada programa y dependencia”, (www.coneval.org.mx).

Si bien la dinámica y las políticas nacionales determinan el comportamiento de la economía en los mercados locales y municipales; también es cierto que los proyectos, intervenciones y políticas públicas que se llevan a cabo desde los Municipios son capaces, si se trabaja de manera orgánica, de propiciar espacios armoniosos para el impulso de la economía, contribuyendo al mejoramiento de las condiciones de empleo y riqueza, y en materia de generación de oportunidades y emprendimiento es uno de los aspectos donde más fuerte y clara es la apuesta de la ciudad.





2. OBJETIVO GENERAL

Implementar una metodología que permita realizar la evaluación de impacto en el corto plazo a las iniciativas intervenidas por el Programa Capital Semilla a partir de la vigencia 2014 hasta 2018.

6

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar una herramienta práctica que permita la recolección de información tanto cuantitativa como cualitativa de los emprendimientos intervenidos por el programa Capital Semilla.
- Realizar un diagnóstico previo a la implementación de la herramienta a través de los informes y actas entregados por el aliado para cada uno de los emprendimientos intervenidos.
- Realizar un análisis comparativo tanto cualitativo como cuantitativo para definir variaciones en los indicadores (ingresos, empleos, formalización).
- Identificar posibles debilidades del proceso de intervención del programa Capital Semilla.
- Realizar recomendaciones que aporten al mejoramiento del proceso de intervención del programa Capital Semilla.





4. JUSTIFICACIÓN

7

Según el estudio Global Entrepreneurship Monitor 2017 - 2018 (GEM), La TEA¹ de Colombia ha venido presentando niveles entre 20% y 25% durante los años en que se ha realizado este estudio (2006-2017), excepto en 2014 en que fue de 18,6%, lo cual indica que en el país la actividad temprana emprendedora se ha mantenido dentro de un rango estrecho, ubicada entre los primeros ocho lugares a nivel mundial y tan solo en posiciones por debajo de algunos vecinos de la región como son Argentina, Brasil y Chile. Desde 2011, la proporción de los emprendedores nacientes es mayor que la de los emprendedores nuevos y, a partir del año 2014, ambas poblaciones vienen creciendo anualmente.

El Global Entrepreneurship Monitor fue creado en 1999 en un esfuerzo de Babson College y el London Business School. GEM es único porque, a diferencia de la mayoría de investigaciones sobre actividad empresarial, GEM estudia el comportamiento de las personas respecto a los procesos de creación y desarrollo de sus empresas. En Colombia, el proyecto se realiza desde 2006 gracias al esfuerzo de la Universidad Icesi, la Universidad del Norte, la Universidad Javeriana de Cali, la Universidad Cooperativa de Colombia, la Corporación Universitaria del Caribe y la Universidad EAN.

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 los últimos años. Si bien, el emprendimiento ha hecho parte de las políticas para generación de ingresos, toma mayor relevancia como instrumento para el desarrollo económico y empresarial. No se limita su alcance a dar respuesta a las necesidades de empleo.

“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

¹ TEA: Tasa de Actividad Emprendedora El estudio GEM es altamente reconocido a nivel mundial por el índice Tasa de Actividad Emprendedora (en adelante, TEA por su sigla en inglés que equivale a Total Early-Stage Entrepreneurial Activity) que muestra el porcentaje de la población (entre 18 y 64 años) de un país que desarrolla una actividad emprendedora. Para esto, suma el porcentaje de personas que se pueden clasificar en la etapa emprendedor naciente y el porcentaje de personas que se pueden clasificar en la etapa nuevo emprendedor.





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.

8

Indudablemente, el crecimiento económico a nivel nacional, reflejado en el aumento de número de empleos, innovación tecnológica, 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”. (GEM 2015 -2016).

Algunas de los principales hallazgos de esta importante investigación para el año 2018 fueron: En el mundo, la identificación de nuevas oportunidades es la principal fuerza que impulsa a los empresarios, pero las expectativas de creación de empleo no son tan altas como se desea.

El informe del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2017 - 2018 reporta que los niveles de actividad empresarial temprana (TEA) son estables, que predomina la creación de empresas impulsadas por la identificación de oportunidades, pero que se identifica una reducción preocupante en la expectativa de creación de empleo en todos los niveles de desarrollo socio económico.

El 74% de los empresarios en el mundo afirman que comenzaron sus empresas para aprovechar una oportunidad que identificaron en vez de hacerlo por necesidad. Según el informe, las economías con mayores niveles de desarrollo económico generalmente reportan niveles más altos de creación de empresas impulsadas por las oportunidades y mayores niveles de innovación. A nivel regional, América del Norte encabeza el índice de motivación por oportunidad en el 2017 ya que por cada empresario motivado por la necesidad existen 5.2 empresarios motivados por la oportunidad. África por su parte reporta los niveles más bajos con una proporción de solo 1.5.

En general, en 2017 se registró un descenso preocupante en el nivel de las expectativas en la creación de empleo, especialmente en las economías impulsadas por factores (las economías menos desarrolladas según el Foro Económico Mundial). Según los autores del informe, estos cambios podrían indicar que cada vez más, los empresarios deciden trabajar más por cuenta propia (auto empleado) y buscar apoyos de sus redes empresariales. «Aunque el espíritu empresarial sigue siendo una de las palancas clave para crear empleos y contribuir al crecimiento económico y la estabilidad en todo el mundo, es necesario que los gobiernos analicen sus políticas y programas para mejorar los procesos de transferencia de I + D, y los procesos de innovación empresarial ya que sin nuevos productos/servicios, la ventaja competitiva disminuye y esto, a su vez, influye en las expectativas de creación de empleo», dice el Director Ejecutivo de GEM, Mike Herrington.





Desde el punto de vista de la formulación de políticas, el informe GEM señala que es importante implementar políticas, regulaciones, entrenamientos y educación dirigida específicamente a apoyar a los empresarios con aspiraciones viables de crecimiento medio/alto con el fin de optimizar su impacto sobre el crecimiento económico y la creación de empleo.

GEM monitorea 12 componentes del ecosistema empresarial que se consideran importantes por contribuir a la creación de un entorno propicio para los empresarios y para aquellos con intenciones empresariales.

La encuesta de este año revela signos alentadores de mejora en cinco de ellos (incluyendo acceso al financiamiento, políticas de gobierno, transferencia de I+D, apertura de mercado interno y educación en edad escolar) en economías impulsadas por factores y por eficiencia, y cuatro en economías impulsadas por innovación (educación en edad escolar y educación en una edad posterior, apertura de mercado interno y normas culturales y sociales).

A pesar de mostrar mejoras en todos los niveles de desarrollo, la educación empresarial en la etapa escolar todavía tiene un papel que obstaculiza el desarrollo de nuevos empresarios en todas las regiones. Otros dos componentes: las políticas de gobierno hacia los impuestos y la burocracia y la transferencia de I + D, también siguen siendo componentes débiles.

Según Slavica Singer, presidente del Comité Asesor de Investigación e Innovación de GEM, la información sobre la fortaleza relativa de las condiciones estructurales del entorno en cada país es vital para diseñar políticas basadas en la evidencia. «Gracias a 19 años del estudio GEM, existen datos que evidencian que las políticas y las condiciones estructurales del entorno deben estar bien orientadas para apoyar y hacer crecer el espíritu empresarial y la innovación basada en la oportunidad», dice Singer. «Esto le da a los gobiernos y legisladores, así como a las instituciones de educación y capacitación, la sociedad civil y otras partes interesadas, un poder significativo para lograr un cambio que permita mejorar y construir economías con mayor capacidad de soportar las variaciones que se dan en el entorno».

Como se mencionó anteriormente, 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 Capital Semilla, con el fin de ser un instrumento para la consolidación de una política pública de emprendimiento para la ciudad. Desde esa necesidad se propone realizar una evaluación de impacto en el corto plazo a las iniciativas intervenidas por el programa desde la





vigencia 2014 a 2018, que servirá de insumo para apostarle a la consolidación de la Política Pública de Desarrollo Económico de la ciudad de Medellín.

10

Para ello se toma como referencia el énfasis del GEM de analizar el emprendimiento, el crecimiento económico y la competitividad de las naciones centrándose en la perspectiva del individuo como emprendedor como impulsor para alcanzar importantes indicadores de desarrollo como son los niveles de empleo y generación de ingresos y así aportar al mejoramiento de las condiciones de vida, que es el fin último de la implementación de estos programas.

El programa Capital Semilla premia 100 de ideas de negocio, con posibilidad de éxito y sostenibilidad en el mercado y que tengan un impacto positivo en lo social y económico en la ciudad. Fortaleciendo y acompañando a los emprendedores en las áreas técnicas, financieras, contable, administrativa, de mercado y jurídica, y de esta forma poder llevar la idea a un producto o servicio.

En el ecosistema de emprendimiento de la ciudad de Medellín, el concurso Capital Semilla juega un papel importante, ya que puede considerarse el único programa de la ciudad enfocado a la creación de empresas sin importar el sector; el único programa que apoya desde que se concibe la idea de negocio hasta alcanzar una etapa de pre-incubación, donde el emprendedor o su equipo, logran desarrollar un producto mínimo viable con validación en el mercado, estructurar su modelo de negocio e incluso generar ventas.





5. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA CAPITAL SEMILLA

11

El Acuerdo Municipal 3 de 2004 Plan de Desarrollo 2004-2007 “Medellín, compromiso de toda la ciudadanía”, refiere la necesidad de apoyar todos los procesos de emprendimiento. El decreto 1968 de 2004 delega a la secretaria de Desarrollo Social (Hoy Secretaría de Desarrollo Económico) como la responsable de la creación y estructuración del proceso y es a través de la Resolución No. 193 de 2004, que se crea y reglamenta el "Concurso Capital Semilla para Nuevas Microempresas"; con el fin de recuperar el espíritu emprendedor y la capacidad de crear riqueza con el trabajo productivo de los habitantes del Municipio de Medellín; un concurso para premiar emprendimientos con “capital semilla”, buscando ser un mecanismo de estímulo a la autogeneración de empleo e ingresos, la creatividad y la reflexión de la ciudadanía alrededor de las posibilidades de oportunidades de emprendimientos productivos.

Siendo así, se pretende seguir apostando a la creación de nuevas unidades productivas que generen desarrollo social y económico en las diferentes zonas de la ciudad y sus corregimientos, procurando con ello el mejoramiento del tejido empresarial de estos territorios y hacer parte de la generación de nuevos puestos de trabajo sostenibles, de calidad y perdurables en el tiempo.

Es por esta razón que el programa Capital Semilla continúa apoyando ideas de emprendimiento, ideas que no han podido llegar a gestarse por falta de financiación pero que tienen como fin convertirse en empresas sostenibles en el tiempo, mejorando la calidad de vida de los habitantes de Medellín.

En sus 15 versiones ha sido tal su impacto que cada nuevo año los estudiantes, empleados, desempleados, independientes, amas de casa y comunidad en general, esperan el momento adecuado para participar en él, siendo así que a la fecha se han inscrito cerca de 43.903 personas de Medellín y sus corregimientos, lo que ha permitido capacitar a más de 16.941 personas en temas de emprendimiento, logrando con ello generar un impacto social importante ya que reciben las bases para dar el primer paso hacia su empresa, a través de un modelo de negocio. A la fecha se han premiado 2.010 ideas de negocio, con una inversión cercana a los 20 mil millones de pesos en aspectos como premios, capacitación y asesoría empresarial.

La siguiente tabla resume los principales resultados del programa durante sus 15 versiones, evidenciando el número de personas inscritas, personas capacitadas en modelo de negocio, empresas que terminaron su intervención un producto mínimo viable, número de empleos, niveles de ventas, número de empresas formalizadas por año, inversión en el programa, entre otros.





Tabla 1. Información consolidada programa Capital Semilla 2004 a 2018¹⁸⁸⁸⁸

CONSOLIDADO CONCURSO 2004-2018																
Concepto	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total 2004 - 2018
Inscripciones	1.635	2.448	2.133	3.173	2.164	3.800	5.120	4.029	4.150	2.145	3.045	3.059	3.776	2.897	2.329	45.903
Proyecto premiado	60	100	200	200	250	150	150	150	150	100	100	100	100	100	100	2.010
Proyecto mujeres	32	54	136	140	184	111	89	113	85	41	49	48	50	48	57	1.237
Proyecto hombres	28	46	64	60	66	39	61	37	65	59	51	52	50	52	43	773
Personas capacitadas	60	1.271	1.360	1.435	1.050	1.800	1.800	1.800	2.057	800	682	704	712	700	710	16.941
Empresas con un producto mínimo viable para comercializar	0	0	0	0	0	0	0	0	62	67	81	60	52	72	73	394
Empleos	0	0	0	0	0	0	0	0	570	292	378	346	169	334	483	2.572
Ventas									1.635	1.143.5	1.168.7	862.5	780	1.015	540	7.145.507.254
Empresas formalizadas	0	0	0	0	0	0	0	0	102	65	65	40	46	25	7	350
Valor entregado en premios	300	500	875	875	1.050	825	835	810	815.	810	750	750	750	750	750	11.445.000.000
Valor capacitación emprendimiento	NA	conv. Sena - Comfama	conv. Sena - Comfama	conv. Sena - Comfama	118	129	135	135	121	567	267.50	221.9	460.9	460.9		2.618.071.063
Valor premio	11.7	55.5	256	336.4	400	400	340	406	593	640.8	704.6	1.028	539	714	1.094	7.519.654.182
Inversión	311.7	555.5	1.131	1.211	1.568	1.354	1.310	1.351	1.529	2.017.8	1.722.1	2.000	1.750	1.925	1.844	20.014.483.866

Fuente: Archivos de la Secretaría de Desarrollo Económico (Subsecretaría de creación y fortalecimiento empresarial. Valores expresados en millones de pesos.

Durante 8 años (2004-2011) Se desarrolló todo el proceso bajo la metodología de Educación Experiencial, la cual es una herramienta efectiva para el desarrollo del ser humano. Esta metodología parte siempre de las vivencias y experiencias de los actores y busca mediante la transferencia de aprendizajes que estas sean proyectadas a la cotidianidad personal, familiar, laboral y social de individuos y grupos.

Se buscó entonces crear en los ganadores habilidades sociales y capacidades para establecer y mantener relaciones con personas de los diferentes grupos de interés, siendo proactivos en la





construcción y participación de redes sociales, generando contactos que contribuyen al desarrollo de las personas y de sus unidades productivas, en la gestión de recursos, trabajo en equipo, resolución de problemas y planificación de trabajo.

El programa estaba concebido para apuntar a proyectos más de subsistencia que si bien generaban un empleo desde el núcleo familiar este no permitía generar un impacto económico significativo, desarrollaba espacios de aprendizaje y entrenamiento centrados en la apertura de conciencia y responsabilidad de los participantes con el fin de adoptar conductas eficientes para el éxito empresarial centrándose en el fortalecimiento de competencias actitudinales y empresariales de tal manera que se lograran los resultados esperados.

En los últimos siete años (2012 - 2018), el programa ha tenido una transformación importante al promover e incentivar mucho más el emprendimiento con diferenciación, valor agregado e innovación, como elementos fundamentales para competir ante un mercado más exigente, tanto desde la perspectiva del consumidor como desde la competencia misma; además, incorpora el concepto de **emprendimiento con potencial de crecimiento y diferenciación**². A la vez el programa busca profundizar el impacto en la sociedad, de tal forma que haya más perspectiva para las iniciativas de oportunidad.

Las empresas están obligadas hoy, a afrontar las problemáticas que viven los ciudadanos y a contribuir en la generación de condiciones de mayor bienestar y calidad de vida para los mismos.

Dichas organizaciones deben tener capacidad de competir tanto en el mercado local como global. En este sentido, Medellín consolida su estrategia de conformación en ecosistemas de innovación, emprendimiento y acceso a recursos que faciliten a los nuevos y actuales emprendedores ser competitivos en el tiempo.

La siguiente tabla menciona algunos resultados de la intervención del programa, si consideramos que las ventas obtenidas durante cada año, corresponden al retorno esperado de la inversión realizada (\$7.500.000 en promedio, por cada emprendimiento durante las cinco últimas versiones) así como los empleos generados; si bien, dicho retorno puede considerarse bajo es significativo frente al valor del premio entregado, considerando que son ventas y empleos generados durante las fases de acompañamiento, no incluirían los resultados obtenidos con posterioridad a la

² Emprendimientos con potencial de convertirse en una pequeña o mediana empresa, donde el conocimiento, el talento humano, la tecnología, el acceso a recursos de financiación/inversión y la innovación en cualquiera de sus manifestaciones, son fundamentales para crecer por encima del promedio. (Parque del emprendimiento 2013 – propuesta de operación).





implementación de las asesorías o intervenciones lideradas desde programa Capital Semilla ya que en la actualidad no desarrolla un mecanismo de seguimiento a los procesos empresariales de los emprendimientos intervenidos.

Tabla 2. Retorno de la inversión. Ventas Vs Premio

RETORNO DE LA INVERSIÓN VENTAS Vs PREMIO ENTREGADO				
AÑO	VENTAS	PREMIO ENTREGADO	Relación Ventas / Premio	Empleos generados
2014	\$ 1.168.711.547	\$ 750.000.000	56%	378
2015	\$ 862.531.707	\$ 750.000.000	15%	346
2016	\$780.000.000	\$750.000.000	4%	169
2017	\$1.015.248.480	\$750.000.000	35%	334
2018	\$540.216.685	\$750.000.000	-28%	483

Fuente: Archivos de la Secretaría de Desarrollo Económico (Subsecretaría de creación y fortalecimiento empresarial)

Es importante resaltar que la disminución en ventas del año 2018 con respecto a los años anteriores obedece al tiempo de intervención del programa ya que para este año por la modalidad contractual desarrollada (antes contratación directa, ahora licitación pública), la intervención empresarial pasó de 6 a 3 meses.

Capital Semilla se enfoca en iniciativas con diferenciación, valor agregado o innovación, que puedan ser competitivas en el mercado local y al mismo tiempo en el nacional, dada la importancia que exige el mismo para satisfacer sus necesidades; y así también sucede con muchos de los programas del ecosistema. Situación que muchas veces desliga a los emprendimientos de base, que no alcanzan altos niveles de valor agregado.

Es así como para las intervenciones de los años 2013 al 2017 se utilizó la herramienta Lean Canvas de Ash Maurya, con una intensidad de 44 horas.

Esta metodología busca que el emprendedor de manera rápida y con el menor costo posible, realice pruebas con su mercado objetivo, sobre el producto o servicio. Su importancia se da en la invitación constante de la validación de las hipótesis que permiten que el modelo se vaya ajustando según





las necesidades y respuestas a las validaciones. De esta manera, se apropia de herramientas como el desarrollo de clientes y desarrollo ágil de producto.

Abordando los siguientes temas:

- **Emprendimiento y motivación:** pretende que el emprendedor se relacione con las habilidades y características que se buscan en un emprendedor exitoso; y al mismo tiempo, que descubra o sea consciente de cuáles son las razones que lo motivan a emprender, comprendiendo que para que haya una mayor probabilidad de resultados positivos, primero debe preguntarse “¿para qué?” antes que el “¿qué?”. Una de las herramientas utilizadas fue el Circulo Dorado de Simon Sinek.
- **Creatividad e innovación:** despertar la creatividad del emprendedor es importante ante la posibilidad de una iniciativa empresarial. A través de ejercicios prácticos, se buscaba que pudiera ver diferentes alternativas ante una situación, llevando al emprendedor a que fuera más allá de su pensamiento tradicional, utilizando lo que se denomina “Pensamiento Lateral”, que es, de cierta manera, buscar respuestas poco comunes.
- **Identificación de clientes (adoptador temprano):** a través de herramientas como el Mapa de Empatía se buscaba definir el cliente ideal para la iniciativa, teniendo claridad en realizar una segmentación de mercado que permitiera el enfoque de los recursos y del mensaje.
- **Identificación de los problemas:** se determinaban cuáles eran los tres (3) problemas principales del cliente que se buscaba atender con la idea de negocio, y por tanto cuáles serían las posibles soluciones a estos. Es uno de los aspectos más críticos de determinar durante el proceso, ya que busca comprender al cliente.
- **Propuesta Única de Valor (PUV):** el objetivo era definir el valor creado para cada segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor debía añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Se describía de manera corta lo que hace especial la idea de negocio.
- **Solución a problemas y Producto Mínimo Viable (PMV):** Conocidos de antemano los principales problemas, se debía establecer cuáles eran las tres (3) características más importantes del producto o servicio que ayudarían a resolverlos, de tal manera que todo el esfuerzo fuera sobre estas.





- **Canales (venta y comunicación):** Se resuelve la manera en que se establece contacto con los clientes. Se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y postventa. Define el canal de distribución adecuado para hacer llegar las soluciones.
- **Modelos de ingreso:** Es uno de los factores importantes del modelo de negocio, ya que implica la forma cómo se genera dinero. Aquí se buscaba la consideración de generar alternativas diferentes a la de transacción directa de producto, contemplando alquiler, ingresos por publicidad, comisiones y otras. Además, conceptos sobre establecimiento de precios de venta.
- **Costos e inversión:** Una vez definido los mecanismos de ingresos, era importante establecer o reconocer los elementos relevantes de costos en el modelo de negocio, y así mismo, cómo podían ser reducidos. Lo que se buscaba era generar un modelo de negocio escalable, esto era, que los ingresos incrementaran a una tasa mayor que los costos. Además, se empezaban a establecer las inversiones mínimas requeridas para las iniciativas, lo que era una base para la posterior creación del plan de inversión de la idea ganadora.
- **Métricas claves:** ¿a qué se le debe hacer seguimiento? Bajo la metodología de Lean Canvas, existen indicadores los cuales son importantes medir para conocer el avance de la iniciativa, pero fundamentalmente el desarrollo del cliente, quien es al final, quien interactúa con el producto o servicio.
- **Ventaja competitiva:** era empezar a construir o identificar aquellos factores que hacían que la iniciativa fuera compleja de copiar. Determinar aquellos elementos que la iniciativa posee y que potenciales competidores no podrían tener en el corto o mediano plazo.

La claridad que tuviera el emprendedor sobre su iniciativa, basada en el modelo de negocio, era relevante para identificar oportunidad de crecimiento, y más importante aún, qué tanto era su conocimiento sobre la misma empresa.

El desarrollo de los entrenamientos de Lean Canvas, se llevaban a cabo a través de talleres teórico prácticos, que buscaban la constante interacción del emprendedor con el mercado, con la posibilidad inclusive de crear potenciales clientes; siendo el mayor objetivo la validación del producto o servicio para ser aceptado o no por el mismo mercado.

Para el año 2018 el entrenamiento en modelo de negocios con una intensidad de 36 horas fue diseñado con metodologías ágiles como *Job to be done*, Lean Startup y Lean Canvas que le permitieran al emprendedor validar su producto o servicio de una forma rápida y económica.





- ✓ Metodología Lean Startup. La metodología Lean Startup rediseña el proceso haciéndolo mucho más eficiente, y reduciendo el riesgo asociado al lanzamiento de cualquier proyecto innovador. Es una metodología para desarrollar servicios y productos, apunta a acortar los ciclos de desarrollo adoptando una combinación de experimentación impulsada por hipótesis para medir el progreso, lanzamientos de P/S iterativos para ganar valiosa retroalimentación de los clientes y aprendizaje validado para medir cuánto se ha aprendido.

La hipótesis central de la metodología Lean startup es que, si los emprendedores invierten su tiempo en productos o servicios de construcción iterativa para satisfacer las necesidades de los primeros clientes, pueden reducir los riesgos de mercado y evitar la necesidad de grandes cantidades de financiación inicial o grandes gastos para lanzar un producto.

- ✓ Metodología Lean Canvas. El Lean Canvas está basado en el canvas modelo de negocio diseñado por Alex Osterwalder. Gracias a Ash Maurya podemos disfrutar de una adaptación específica del canvas de modelo de negocio para emprendedores que están trabajando en su idea de negocio a la hora de lanzar su propio emprendimiento. Tiene una división más práctica para los que están buscando un modelo de negocio innovador y viable. La parte derecha sigue reflejando al entorno (mercado) pero la parte izquierda te ayuda a reflexionar sobre tu producto/servicio.
- ✓ *Jobs to be done*. Busca explicar la razón por la que un producto o servicio es creado y por qué un cliente utiliza este producto o servicio, es decir, la gente compra productos o servicios para llevar a cabo un trabajo.

Un *Job -To -Be -Done* (JTBD) o el trabajo por hacer es un concepto revolucionario que pretende guiar hacia la innovación y ayudar al inventor a ir más allá de simplemente mejorar una solución actual. No es un producto ni tampoco un servicio, es el - propósito más elevado - para que un cliente compre determinado producto o servicio. Busca ayudar al inventor a entender que un cliente no compra productos o servicios en sí, sino un grupo de estos que integrados (la solución) le ayudan a realizar una serie de trabajos que desea hacer.

A partir del año 2017 se propuso entonces un cambio interesante con la propuesta de intervenir dos líneas de emprendimiento; la primera de oportunidad, que apoya iniciativas de base aportando a la satisfacción de necesidades básicas de la población pero con factores diferenciadores y que apoyan la oportunidad y desarrollo de nuevos mercados que generan efectos económicos y sociales en su zona de influencia a través de generación de empleo, y productos o servicios que puedan atender





el mercado zonal y local. Y la segunda de innovación, que continuará apostando al emprendimiento con diferenciación, valor agregado e innovación, como elementos fundamentales para competir ante un mercado más exigente, para en ambos sentidos contar con empresas sostenibles en el tiempo que generen mayores efectos económicos.

Dicho de otra manera se busca profundizar el impacto del programa en la sociedad, de tal forma que haya más perspectiva para las iniciativas de oportunidad; manteniendo el enfoque que se ha venido generando con las iniciativas de valor agregado, diferenciación e innovación. Así, se definen dos líneas para el concurso y el acompañamiento:

1. **Línea innovación:** Iniciativas empresariales con factores de diferenciación, valor agregado o innovación.
2. **Línea oportunidad:** Iniciativas con emprendimientos de base, generados por identificación de oportunidades en la zona de influencia (Medellín y sus corregimientos). Son iniciativas con poco o nulo nivel de innovación, pero sí con valor agregado o diferenciación, que pueden generar un impacto dentro del área inmediata y comunas cercanas.

Esta apuesta de ciudad busca alcanzar los siguientes objetivos:

- ✓ Fomentar el espíritu creativo e innovador en los emprendedores de la ciudad y sus corregimientos, como base para el desarrollo económico y social de los habitantes de Medellín.
- ✓ Minimizar el riesgo de fracaso en la creación y estructuración de las nuevas empresas puestas en marcha por los ganadores del concurso.
- ✓ Premiar a los nuevos y mejores proyectos productivos y de servicios que tengan claras posibilidades de éxitos y sostenibilidad, así como impacto social, familiar y personal de los habitantes de la ciudad.
- ✓ Generar y fortalecer los emprendimientos económicos individuales, familiares o asociativos de Medellín y sus corregimientos, considerados viables.
- ✓ Generar empleo en al menos un miembro del núcleo familiar de los emprendimientos seleccionados y que inician su proceso de formación y acompañamiento.





- ✓ Contribuir al fortalecimiento del tejido social, cultural y económico y de participación ciudadana; para la integración social, la productividad y la sostenibilidad socioeconómica de las familias de Medellín y sus corregimientos.

Como es conocido, el concurso cuenta con dos etapas: concurso y pre-incubación, las cuales poseen diferentes fases o componentes. Estos se relacionan a continuación en la siguiente ilustración:

Ilustración 1: Etapas de la ideación y creación de empresas a través del concurso Capital Semilla.

Proceso		1. Convocatoria	3. Entrenamiento	5. Elevator Pitch
Entradas Línea Innovación Línea Oportunidad	Ideas Mayores de 18 Vivir en Medellín y sus corregimientos Valor agregado No estar constituidas Diversidad de sectores	<i>Via web</i> <i>Chartas de sensibilización</i> <i>Plan de medios tradicionales y digitales</i>	<i>Modelo de negocio</i> <i>Financiero básico</i> <i>Grupales (800)</i>	<i>Entrenamiento grupal de (200)</i>
		2. Selección <i>800 ideas</i> <i>Evaluaciones</i>	4. Preselección <i>Entrega de modelos de negocio (450)</i> <i>Evaluación por expertos y gestores</i> <i>Selección (200)</i>	6. Comités de evaluación <i>Jurados expertos por sector</i> <i>Actores del ecosistema (150)</i>
7. Selección <i>Visitas interventoria</i> <i>Selección de las 100 mejores ideas</i>	8. Evento reconocimiento (100) <i>Paso a incubación articulado con el ecosistema</i> <i>Ruta de crecimiento empresarial y articulación con el ecosistema</i>	9. Preincubación (100) <i>Mapeo y plan de acompañamiento</i> <i>Construcción y plan de inversión</i> <i>Acceso a mercados</i> <i>Prototipado / Gestión operativa</i> <i>Finanzas y fuentes de financiación</i> <i>Legal y diseño</i>	10. Fondos y recursos (100) <i>Priorización de recursos para potencializar la idea y ponerla en marcha</i>	

Fuente: Secretaría de Desarrollo económico

El proceso se describe a continuación

5.1 ETAPA DE CONCURSO

Esta etapa cuenta con los siguientes subprocesos:

5.1.1 Promoción y difusión

Se busca llegar a todo el público que viva en Medellín y sus corregimientos, que sean mayores de edad, que tenga una idea de negocio y no esté registrada ante la Cámara de Comercio. Para ello, se utilizarán los diferentes canales necesarios para que la población en general sea informada del programa.





5.1.2 Inscripción

El proceso de inscripción se realiza de manera virtual a través del formulario que se encuentra en el sitio web definido por la Secretaría de Desarrollo Económico. Allí el emprendedor puede postularse a ser uno de los ganadores del concurso, dando respuesta a las preguntas.

5.1.3 Verificación de requisitos y valoración de iniciativa

Una vez recibidas las inscripciones se verifican los requisitos mínimos convirtiéndose ello en el primer filtro lo que determina 800 iniciativas preseleccionadas, las cuales pasan a proceso de entrenamiento en modelo de negocio.

5.1.4 Modelo de negocios

Al seleccionar las iniciativas se continúa con el proceso de modelo de negocios, en el cual los emprendedores estructuran su iniciativa desde aspectos como clientes, propuesta de valor, problemas que solucionan, costos, precios, entre otros aspectos que permiten un mayor foco.

Se abarcan lo siguientes aspectos:

- Emprendimiento y motivación.
- Creatividad e innovación.
- Identificación de clientes (adoptador temprano).
- Identificación de los problemas.
- Propuesta Única de Valor (PUV).
- Solución a problemas y Producto Mínimo Viable (PMV).
- Canales (venta y comunicación).
- Modelos de ingreso.
- Costos e inversión.
- Métricas claves.
- Ventaja competitiva.

La claridad que tiene el emprendedor sobre su iniciativa, basada en el modelo de negocio, es relevante para identificar oportunidad de crecimiento, y más importante aún, qué tanto es su conocimiento sobre la misma empresa.

Una vez finalizadas las jornadas de entrenamiento los emprendedores entregan su modelo de negocio y la información que se requiera, para la valoración del mismo.





5.1.5 Evaluación y pre-selección modelos de negocio

Una vez recibidos los modelos de negocio, se clasifican por categoría o sector estratégico y se inicia la evaluación de cada uno. El proceso de evaluación busca que los proyectos seleccionados como beneficiarios del concurso, cumplan con los estándares de calidad e innovación definidos en los requisitos de inscripción, esta etapa preselecciona 200 modelos de negocios

5.1.6 Visitas de verificación

Se visitan las 200 iniciativas seleccionados en la fase anterior.

5.1.7 Preparación discurso de negocio

Se prepara a los emprendedores preseleccionados en la presentación de su modelo de negocio, bajo la metodología de *pitch*, esta presentación da como resultado la preselección de 150 iniciativas.

5.1.8 Comités de evaluación

Finalizada la preparación en *pitch*, cada participante tiene la oportunidad de presentarse ante un comité evaluador que define bajo criterios establecidos unos puntajes que son ponderados.

5.1.9 Selección ganadores

Una vez finalizadas las visitas y según el resultado obtenido en el cumplimiento de requisitos, según la calificación obtenida en los comités y resultados de todo el proceso, se seleccionan los 100 proyectos ganadores y se informan mediante resolución ante toda la comunidad de Medellín.

5.2 ETAPA DE PRE-INCUBACIÓN

Esta etapa corresponde a la asesoría y consultoría especializada e individual de cada emprendimiento en la cual se le da estructura al modelo de negocio. La estructura y metodología de pre-incubación se aplica a las iniciativas ganadoras, dado que estas iniciativas parten de un estado de ideación y se busca que durante el acompañamiento alcance un prototipo desarrollado y validado, o incluso, llegar a tener el producto/servicio terminado, generando ventas o listos para ser comercializados.

El enfoque de pre-incubación se desarrolla de la siguiente manera:





Ilustración 2: Metodología para la ideación y creación de empresas

22



Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico

Requisitos de inscripción:

- Sólo se podrá inscribir una idea de negocio por emprendedor
- Si se está inscrito como líder de una idea, no podrá estar inscrito como socio en otra.
- El emprendedor o el equipo, debe tener conocimiento tanto en el saber, como en el hacer de la idea que postula.
- No podrá ser ganador del concurso Capital Semilla en versiones anteriores. Ni como líder, ni como asociado
- No estar formalizados en cámara de comercio.
- Disponer de tiempo para el acompañamiento
- Vivir en Medellín o en sus corregimientos.
- Que no esté participando en otro programa de la Secretaría de Desarrollo Económico.





6. METODOLOGÍA UTILIZADA

23

Con el propósito de acceder de manera directa y confiable a la información de interés se parte de los registros y bases de datos del programa Capital Semilla de los años 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018; cada base de datos está conformada por 100 registros a las cuales se les 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.

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 probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definidos 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 fórmula:

Figura 4.1: Fórmula tamaño de la muestra

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





n = el tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

σ = Desviación estándar de la población

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza

e = Límite aceptable de error muestral

Tabla 3: Ficha técnica implementación de la metodología.

FICHA TÉCNICA	
TÍTULO:	EVALUACIÓN DE IMPACTO A LAS INICIATIVAS INTERVENIDAS POR EL PROGRAMA CAPITAL SEMILLA EN LOS AÑOS 2014, 2015 Y 2016
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:	Evaluación de impacto
ENTIDAD:	Municipio de Medellín
SECRETARÍA:	Desarrollo Económico
RESPONSABLE:	Sandra Milena Botero R.
PERÍODO DE EJECUCIÓN:	Mayo de 2019
UNIVERSO:	300 Emprendimientos
TAMAÑO DE LA MUESTRA:	172 Emprendimientos
MUESTRA AÑO 2014	58 Emprendimientos
MUESTRA AÑO 2015	58 Emprendimientos
MUESTRA AÑO 2016	56 Emprendimientos
MUESTRA AÑO 2017	30 Emprendimientos
MUESTRA AÑO 2018	30 Emprendimientos
TÉCNICA DE MUESTREO:	Muestreo aleatorio probabilístico simple
PERFIL DEL ENTREVISTADO:	Emprendimientos intervenidos por el programa Capital Semilla en las vigencias 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018

A partir de la definición de la muestra, se realiza depuración de la base de datos a través de llamada telefónica en la cual se actualiza la información de datos personales de los emprendedores, datos de los emprendimientos (constitución, equipo emprendedor, ubicación, un primer acercamiento en cuento a variaciones de empleos, niveles de ingresos en términos de cómo se finalizó la intervención





del asociado) y conocer directamente las percepciones y sugerencias que ellos como emprendedores beneficiarios del programa pudieran aportar a este para su mejora y ajuste.

Además del seguimiento que busca realizar la Secretaría de Desarrollo Económico a los emprendimientos apoyados en las vigencias 2014 a 2018, 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 (parque del emprendimiento, Enplanta, aceleración empresarial, Épica, Cámara de Comercio, Ruta N).

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 asociado en las respectivas intervenciones y cuyo resultado aportará a las conclusiones y recomendaciones del presente documento.

La siguiente es la herramienta que permitió la actualización de la información de contacto de los representantes o propietarios de cada iniciativa, cuenta con la descripción y análisis por áreas estratégicas de la organización (administrativa, mercado, financiera, técnica u operativa y por último imagen corporativa), la cual presenta al final del documento una gráfica radar que permite evidenciar los cambios que ha tenido cada emprendimiento y así realizar conclusiones respecto a su desarrollo empresarial; el documento finaliza con un análisis cualitativo y una comparación cuantitativa de cómo término la intervención en cada año y los avances que cada emprendedor a bien quiso reportar en la entrevista realizada.





Ilustración 3: Seguimiento y diagnóstico empresa.

I. INFORMACIÓN BÁSICA REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA																	
AÑO DE INTERVENCIÓN		FECHA DE VISITA:															
TIPO DE IDENTIFICACIÓN:		CC	N° DOCUMENTO:														
NOMBRE 1:		NOMBRE 2:		APELLIDO 1:	APELLIDO 2:												
II. INFORMACIÓN BÁSICA DE LA EMPRESA																	
NIT		NOMBRE DE LA EMPRESA															
NATURALEZA JURÍDICA	SAS	TAMAÑO		Micro (Menor o													
MACRO SECTOR	SERVICIOS	SUB SECTOR		INVESTIG_SEGURID													
TIPO DE EMPRESA	OPORTUNIDAD	ESTA FORMALIZADA (RUT, NIT, RYC, RNT)		SI													
IMPORTA		EXPORTA															
ESTA ASOCIADA (Red o UPA)		PERTENECE A UN CLÚSTER															
III. DATOS DE CONTACTO																	
DIRECCIÓN		BARRIO/VEREDA		Suramericana													
COMUNA		TELÉFONO FIJO															
MÓVIL		CORREO ELECTRÓNICO															
DESCRIPCIÓN PRODUCTO O SERVICIO: Tipo de producto, variedades, unidades de negocio, líneas, capacidad de producción, portafolio de productos, etc.																	
DIAGNÓSTICO ÁREA ADMINISTRATIVA																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">1. ¿ESTA FORMALIZADO?</th> <th colspan="2">3. ¿IMPLEMENTA PROCESOS DE CAPACITACION PERMANENTE CON EMPLEADOS?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>NO</td> <td>0</td> <td>NO</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>SI</td> <td>4</td> <td>SI</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>						1. ¿ESTA FORMALIZADO?		3. ¿IMPLEMENTA PROCESOS DE CAPACITACION PERMANENTE CON EMPLEADOS?		NO	0	NO	0	SI	4	SI	4
1. ¿ESTA FORMALIZADO?		3. ¿IMPLEMENTA PROCESOS DE CAPACITACION PERMANENTE CON EMPLEADOS?															
NO	0	NO	0														
SI	4	SI	4														
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">2. ¿TIENE ÁREA ESTRATÉGICA DEFINIDA (Misión, Visión, Valores)?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ESTA EN PROCESO DE DESARROLLO</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>SI</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>						2. ¿TIENE ÁREA ESTRATÉGICA DEFINIDA (Misión, Visión, Valores)?		ESTA EN PROCESO DE DESARROLLO	2	SI	4						
2. ¿TIENE ÁREA ESTRATÉGICA DEFINIDA (Misión, Visión, Valores)?																	
ESTA EN PROCESO DE DESARROLLO	2																
SI	4																





DIAGNÓSTICO ÁREA MERCADO

4. ¿ RECONOCE EL VALOR AGREGADO DE SU PRODUCTO Y EL FACTOR DIFERENCIADOR DE ESTE EN EL MERCADO?		6. ¿CONOCE LOS CLIENTES A LOS CUALES VA DIRIGIDO EL PRODUCTO O SERVICIO? Segmento de mercado, nicho de mercado, cliente potencial, etc.	
NO CONOCE SU MERCADO	0	TIENE UNA BREVE IDEA DEL MERCADO	1
ESTA INVESTIGANDO Y REALIZANDO VALIDACIONES DEL MERCADO	2	IDENTIFICA CLARAMENTE SUS CLIENTES	3
5. ¿TIENE ESTRATEGIA COMERCIAL DEFINIDA Y CANALES DE COMERCIALIZACIÓN EN FUNCIONAMIENTO?		7. ¿TIENE IDENTIFICADO SUS PRINCIPALES COMPETIDORES? Competidores reales, que estén al nivel del tamaño de la empresa, que se hayan identificado porque venden a los mismos clientes, etc.	
NO TIENE ESTRATEGIA COMERCIAL	0	LOS CONOCE PERO NO MONITOREA	1
TIENE ESTRATEGIA COMERCIAL INCIPIENTE	2	TIENE IDENTIFICADOS A LA COMPETENCIA PLENAMENTE Y DISEÑA ESTRATEGIAS PARA EL TEMA	3

DIAGNÓSTICO ÁREA FINANCIERA

8. ¿TIENE CLARO Y APLICA LA ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS DE SU EMPRESA?		11. ¿TIENE ESTRUCTURADA LOS MARGENES DE UTILIDAD, PUNTO DE EQUILIBRIO ?	
TIENE COSTOS Y GASTOS DEFINIDOS EMPIRICAMENTE(PERCEPCIÓN)	1	TIENE UTILIDAD Y P. E DEFINIDO EMPIRICAMENTE(PERCEPCIÓN)	1
APLICA EL CONCEPTO EN SU ESTRUCTURA EMPRESARIAL	3	APLICA EL CONCEPTO EN SU ESTRUCTURA EMPRESARIAL	3
9. ¿TIENE CLARA Y APLICA LA ESTRUCTURA DE COSTOS DE SU PRODUCTO Y/O SERVICIOS?		12.¿LLEVA LIBROS DE CONTABILIDAD Y ESTADOS FINANCIEROS?	
TIENE COSTOS Y GASTOS DEFINIDOS EMPIRICAMENTE(PERCEPCIÓN)	1	NO	0
ESTA EN PROCESO DE IDENTIFICACION DE COSTOS Y GASTOS DE SU PRODUCTO	2	SI	3
10 ¿TIENE CLARO Y APLICA LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS GENERADAS POR LA EMPRESA(IMPUESTOS)?			
NO TIENE CLARIDAD Y NO APLICA	0		
APLICA EL CONCEPTO EN SU ESTRUCTURA EMPRESARIAL	3		





DIAGNÓSTICO ÁREA TÉCNICA

13. ¿DONDE ESTA UBICADA SU EMPRESA? (DE ACUERDO A SU ACTIVIDAD ECONOMICA)		16. ¿DE ACUERDO CON SU ACTIVIDAD ECONÓMICA TIENE ACTUALIZADAS LAS LICENCIAS, PERMISOS O REGISTROS EXIGIDOS?	
EN SU PROPIA VIVIENDA	1	NO LAS REQUIERE	1
EN UN LOCAL O PLANTA ACORDE A LAS NECESIDADES	3	NO LAS REQUIERE	1
14. ¿CUENTA CON PERSONAL CALIFICADO?		17. ¿CUENTA CON SUFICIENTE MAQUINARIA Y EQUIPO PARA EL DESARROLLO NORMAL DE SUS OPERACIONES?	
NO	1	NO	1
EN PROCESO	2	EN PROCESO	2
15. ¿SUS INSTALACIONES FACILITAN EL CICLO PRODUCTIVO PREVISTO PARA SU EMPRESA?		18. ¿EN LA ACTUALIDAD SU EMPRESA CUENTA CON LA MÁXIMA CAPACIDAD INSTALADA?	
NO	1	NO	1
EN ADECUACIÓN	2	PARCIALMENTE	2

DIAGNÓSTICO IMAGEN EMPRESARIAL

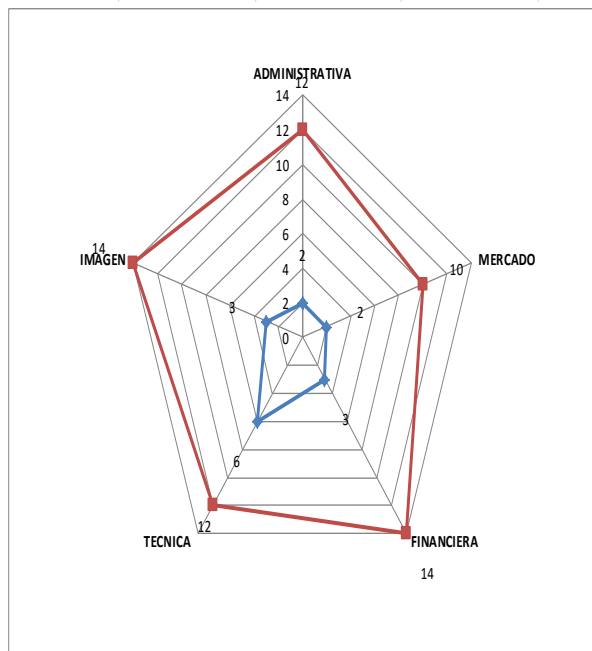
19. ¿TIENE SU EMPRESA UN DISEÑO DE IMAGEN QUE LE PERMITA IDENTIFICARSE EN LOS DIFERENTES ESCENARIOS EMPRESARIALES?		21. ¿MANEJA PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS?	
NO TIENE IMAGEN	0	NO TIENE PORTAFOLIO	0
CUENTA CON IMAGEN CORPORATIVA	4	TIENE PORTAFOLIO	4
20. ¿TIENEN LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS UN DISEÑO DE PRESENTACIÓN Y/O EMPAQUE?		22. ¿UTILIZA MEDIOS PUBLICITARIOS PARA PROMOCIONAR SUS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS?	
TIENE PRESENTACION O IMAGEN EN PRODUCTOS	3	NO	0
TIENE PRESENTACION O IMAGEN EN PRODUCTOS	3	SI	3





INICIAL
SEGUIMIENTO

ADMINISTRATIVA	MERCADO	FINANCIERA	TECNICA	IMAGEN
2	2	3	6	3
12	10	14	12	14



PLAN DE ACCIÓN

Describe brevemente el plan de acción en cada una de las áreas enunciadas :

Administrativa inicial:

Administrativa seguimiento:

Mercadeo inicial:

Mercadeo seguimiento:

Financiera inicial:

Financiera seguimiento:

Técnica inicial:

Técnica seguimiento:

Imagen inicial:

Imagen seguimiento:

Conclusión inicial:

Conclusión seguimiento:

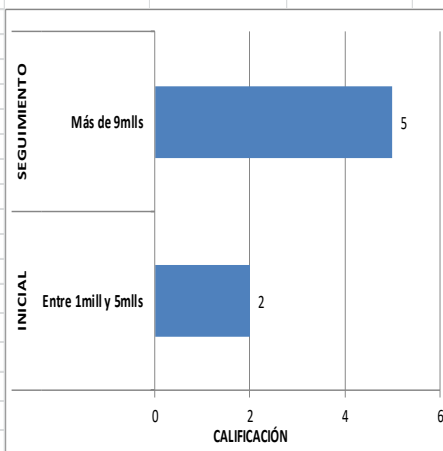




SEGUIMIENTO DE INDICADORES

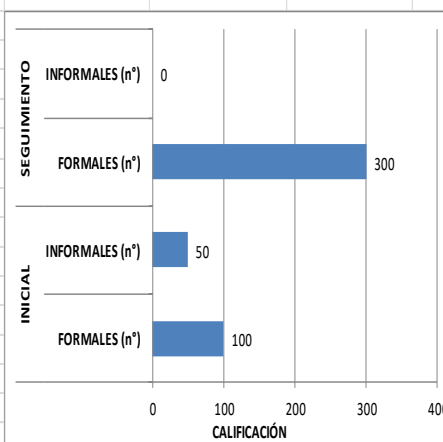
Ingresos Operacionales Mensuales

INICIAL	Entre 1mill y 5mlls	2
SEGUIMIENTO	Más de 9mlls	5



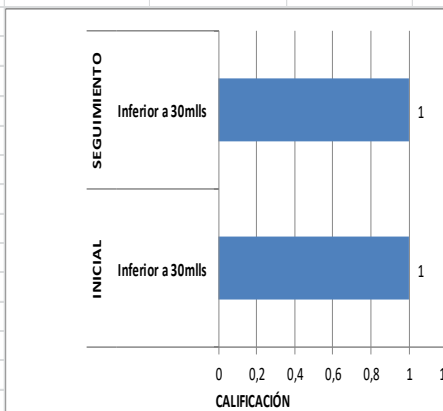
Empleos generados

INICIAL	FORMALES (n°)	100
	INFORMALES (n°)	50
SEGUIMIENTO	FORMALES (n°)	300
	INFORMALES (n°)	0



Operación Comercial en el extranjero

INICIAL	Inferior a 30mlls	1
SEGUIMIENTO	Inferior a 30mlls	1





7. ESTADÍSTICAS DE LOS AÑOS DE EVALUACIÓN

31

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 (con una tasa de desempleo superior al promedio nacional). La apuesta es grande y no sólo desde el punto de vista de la Administración, sino también desde las comunidades, ya que como se muestra en el siguiente cuadro, la población quiere dinamizar la economía con una apuesta de emprendimiento ya que las inscripciones año tras año incrementan. Partiendo de la información registrada en los archivos de la Secretaría de Desarrollo Económico se identifica para los años 2014, 2015, 2016, inscripciones de 3.045, 3.063 y 3.776 respectivamente evidenciándose un crecimiento porcentual del 0.59% de 2015 con respecto al 2014 y del 23.27% del 2016 con respecto al 2015 lo que obedece a la credibilidad y confianza en el programa Capital Semilla; para los años 2017 y 2018 se observa una reducción en las inscripciones con respecto a los años anteriores debido a que la Secretaría de Desarrollo Económico, con el propósito de generar mayor impacto en las comunidades, desarrolló una estrategia llamada Buscando Talento que favoreció un mejor direccionamiento a los diferentes programas y proyectos ejecutados por esta, donde lo que se busca transmitir a la población es la oferta institucional y que se reconozca el ecosistema de emprendimiento de la ciudad y al momento de entrar a concurso se tenga claridad en la idea a ejecutar, lo que lleva a realizar un filtro para que se presenten ideas más estructuradas al concurso y las que no cumplen con los requisitos sean remitidas bien sea al programa Cedezo o al Banco de los Pobres.

Tabla 4. Inscripciones registradas concurso Capital Semilla

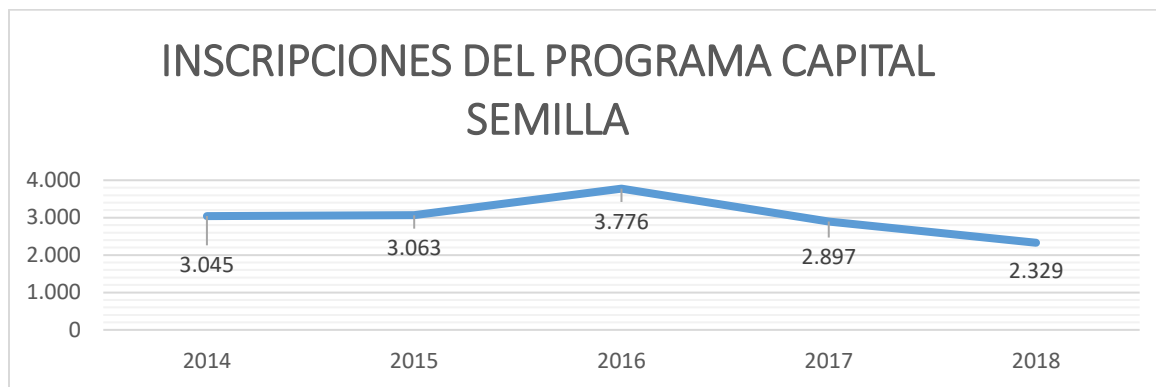
INSCRIPCIONES CONCURSO CAPITAL SEMILLA		
AÑO	NÚMERO DE INSCRITOS	VARIACIÓN PORCENTUAL
2014	3.045	-----
2015	3.063	0.59%
2016	3.776	23.27%
2017	2.897	23.27%
2018	2.329	19.61%

Fuente: Secretarar de Desarrollo Económico





Ilustración 4: Comportamiento inscripciones concurso Capital Semilla



Fuente: Construcción propia.

Se observa además que las comunas con mayor participación corresponden al Poblado, Laureles, La América, Belén y Robledo; y particularmente las de menor participación son los corregimientos, Popular, La Candelaria (centro), Manrique, Villa Hermosa, Santa Cruz, Aranjuez, Doce de Octubre como se observa en la siguiente tabla y gráficas. Cabe resaltar que en dicho comportamiento inciden variables como los niveles de escolaridad, estrato, vulnerabilidad de la población, además de los cambios y requisitos que ha sufrido el concurso Capital Semilla.





Tabla 5. Número de empresas intervenidas por comunas

Capital Semilla - Empresas Intervenidas por Comuna 2014 - 2016						
Comuna	2014	2015	2016	2017	2018	Total general
1 Popular	1	0	1	1	1	4
2 Santa Cruz	1	0	0	1	1	3
3 Manrique	2	1	0	2	2	7
4 Aranjuez	4	2	1	0	3	10
5 Castilla	4	3	5	3	2	17
6 Doce de octubre	2	3	1	2	4	12
7 Robledo	4	11	8	4	10	37
8 Villa Hermosa	3	2	0	1	3	9
9 Buenos Aires	5	4	3	3	3	18
10 La Candelaria	3	4	2	4	5	18
11 Laureles	15	17	20	19	19	90
12 La América	13	12	10	9	8	52
13 San Javier	4	1	3	7	4	19
14 El Poblado	16	22	20	18	16	92
15 Guayabal	3	3	2	1	4	13
16 Belén	16	12	19	19	11	77
50 Palmitas	0	0	0	0	0	0
60 San Cristóbal	0	0	1	1	1	3
70 Altavista	0	0	1	1	1	3
80 San Antonio de Prado	2	0	1	2	2	7
90 Santa Elena	2	3	2	2	0	9
Total General	100	100	100	100	100	500

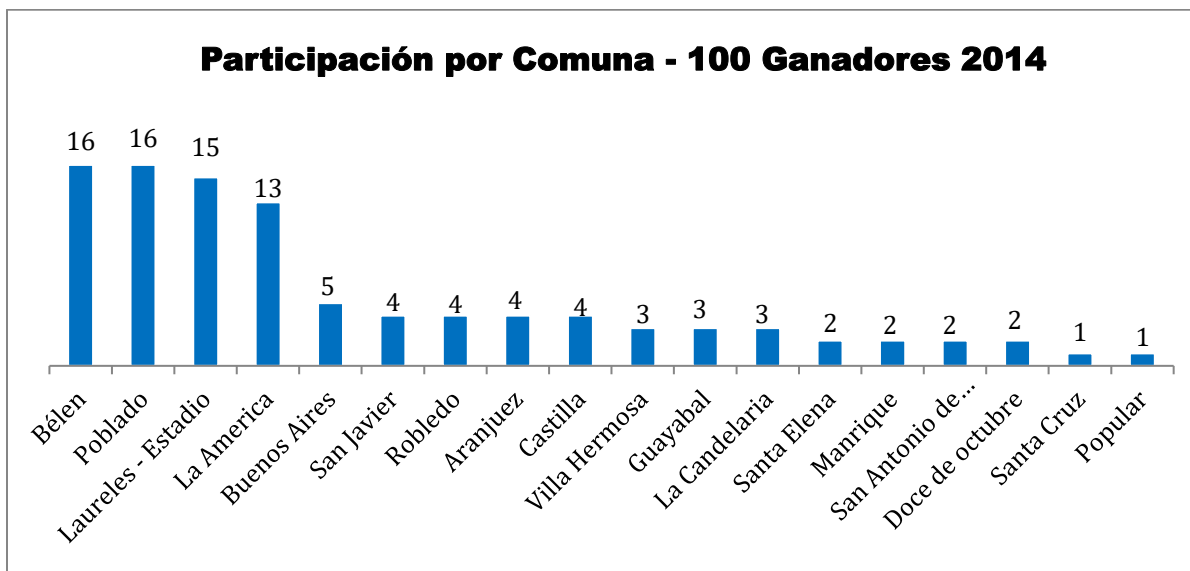
Fuente: Subsecretaría de Creación y Fortalecimiento Empresarial.





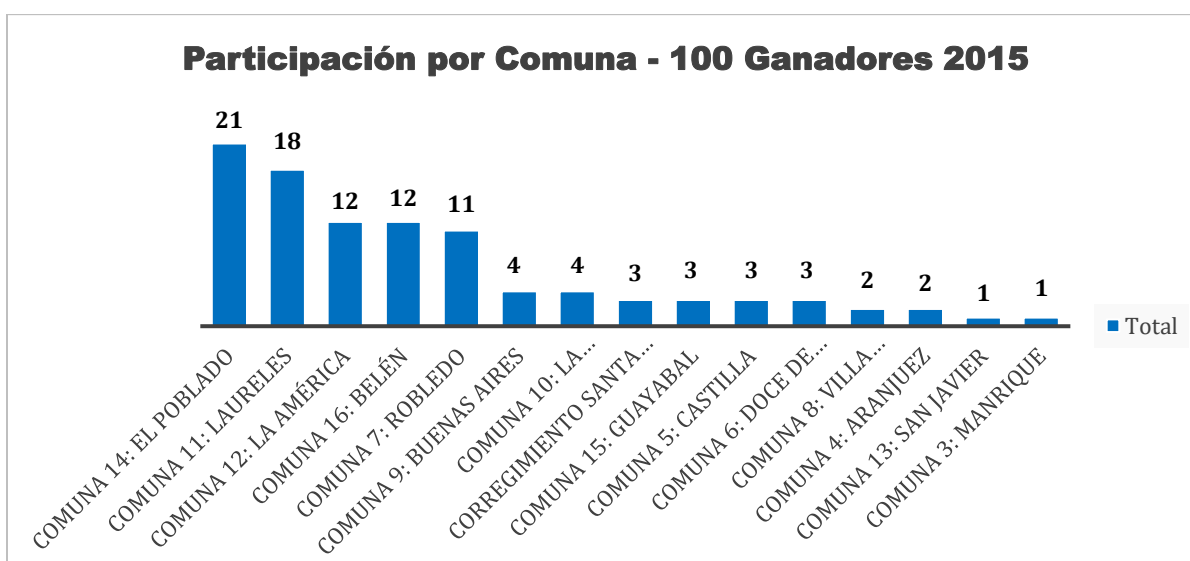
Ilustración 5: Ganadores Concurso Capital Semilla por comuna año 2014

34



Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico

Ilustración 6: Ganadores Concurso Capital Semilla por comuna año 2015

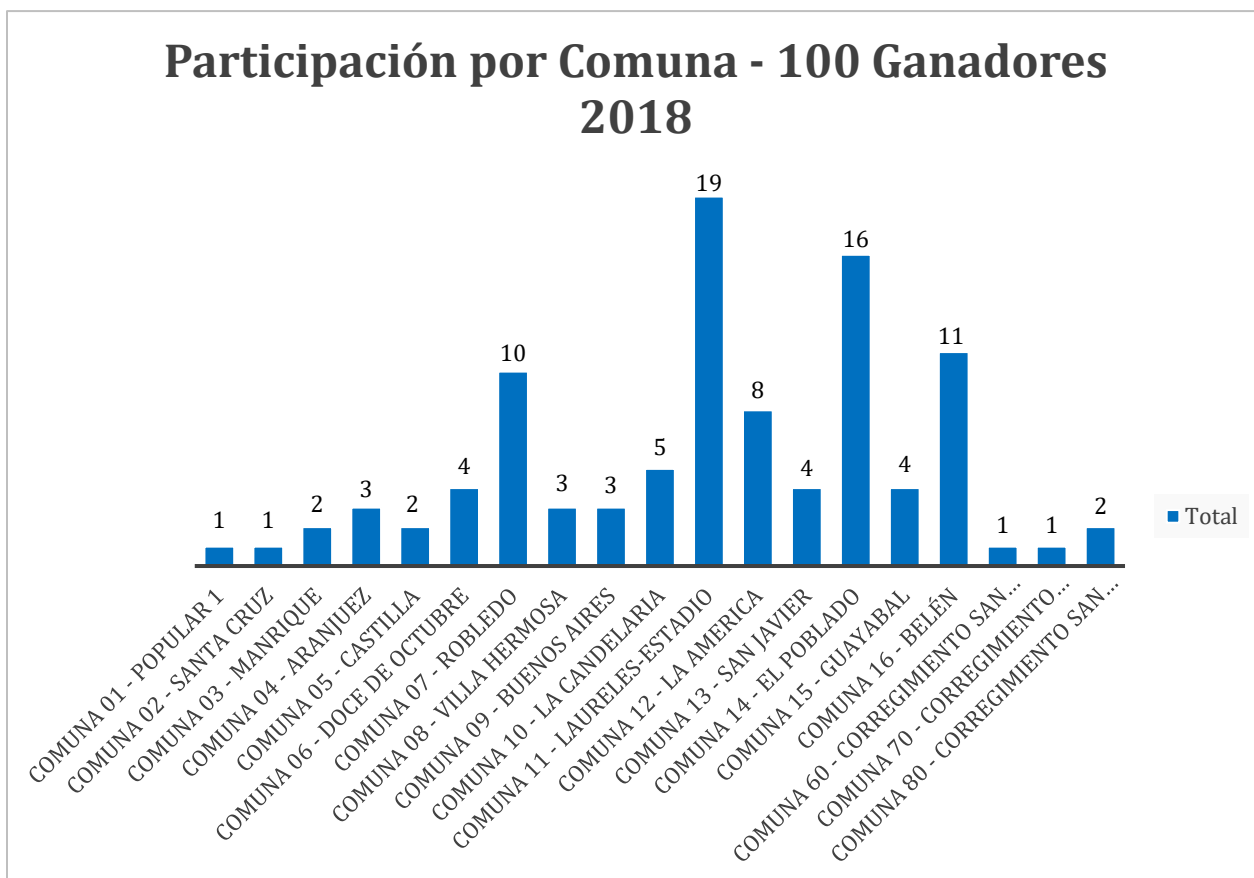


Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico





Ilustración 9: Ganadores Concurso Capital Semilla por comuna año 2017



Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico

Por su parte al evaluar las tendencias del mercado se encuentra que según informe de Confecámaras (Dinámica Empresarial para 2018) de las 328.237 unidades económicas creadas en este periodo, en su mayoría se concentran en el sector comercio (47,8%), seguido de seguros y finanzas (16.6%), industria manufacturera (12.1%), servicios sociales y personales (9.2%), construcción (6.5%), transporte y comunicaciones (5.4%). Estos seis sectores, por su mayor participación en la estructura de actividad económica, dan cuenta del 97.6% del total de unidades creadas.

Medellín varía un poco en su comportamiento presentándose que la mayor participación económica se encuentra 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 4.00% (estructura





empresarial – CCMA 2018); para efectos del análisis de participación y apoyo en el programa Capital Semilla, en la siguiente tabla se observa que los sectores económicos que mayor participación tienen son Industria, servicios y alimentos donde sí bien hay una participación alta durante los periodos evaluados, se han presentado variables considerables que pueden estar explicadas desde el punto de vista del conocimiento técnico en los sectores, la experiencia e incluso la oportunidad ofrecida por el mercado en dicho momento; por su parte el sector textil confección llama la atención ya que este renglón es considerado vocación del territorio y juega un papel importante en la historia de la economía de la ciudad, el cual presenta un descenso porcentual del 150% de participación en el año 2016 con respecto al 2015 y con un leve incremento **del 2018 con respecto al 2018** que representa un 60% en las iniciativas intervenidas; por otro lado se observa una constante dentro de los proyectos presentados en el concurso del sector de las tecnologías de la información y la comunicación entre los años 2014 y 2016 y un breve descenso en los años 2017 y 2018 (lo que obedece a aplicaciones móviles y desarrollo de telecomunicaciones), evidenciándose con esto que la dinámica económica y los procesos industriales de la ciudad de Medellín han variado considerablemente y atienden de alguna manera a tendencias y comportamientos de mercado a nivel mundial.

Tabla 6. Ganadores del Concurso Capital Semilla por sector económico

GANADORES POR SECTOR ECONÓMICO									
SECTOR ECONOMICO	2014	2015	VARIACIÓN [%]	2016	VARIACIÓN [%]	2017	VARIACIÓN [%]	2018	VARIACIÓN [%]
TICS	23	19	21	19	0	14	26,31	11	21,4
Industria	20	10	100	21	52	16	23,81	12	25
Alimentos y bebidas	19	16	19	10	60	14	40	34	140
Servicios	12	24	50	26	8	21	19,20	18	20
Textil y confección	12	20	40	8	150	5	37,50	8	60
Artesanías	12	3	300	2	50	6	200	7	16,6
Turismo	2	2	0	4	100	1	80	1	0
Agropecuario	0	1	100	6	83	2	70	0	200
Salud	0	1	100	4	75	0	400	2	200
Educación	0	4	400	0	0	0	0	1	100
Economía naranja	0	0	0	0	0	5	0	3	40
Otro	0	0	0	0	0	16	0	3	0
Total Ganadores	100	100	0	100	0	100	0	100	0

Construcción propia





8. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se describen los resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta de recolección de la información. La evaluación mide los indicadores de supervivencia, formalización empresarial, promedio de ingresos mensuales y empleos generados, además de recopilar información de interés a nivel cualitativo que da cuenta del desarrollo empresarial en las áreas estratégicas del negocio; administrativa, mercados, finanzas, técnica u operativa e imagen corporativa.

8.1 Supervivencia de las iniciativas

Según un estudio realizado por Confecámaras (Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia - 2018). La capacidad que tienen las empresas de consolidarse en el mercado depende no solo del desempeño empresarial, sino también del entorno económico en el que se asientan, pues realizar sus actividades económicas en un escenario altamente competitivo, con elevado grado de diferenciación de productos e innovación, hace más difícil y retardadora su permanencia en el mercado, especialmente para aquellas empresas que están en el periodo de infancia. No obstante, si bien las empresas que inician sus actividades económicas con un tamaño pequeño enfrentan mayores riesgos de fracaso, una vez que hayan logrado su estabilidad en el mercado la capacidad de permanencia aumentará. También se ha observado una recuperación importante del sector industrial. En la medida que crece la demanda y el valor de la producción en estos sectores, se amplían las oportunidades y la capacidad de sostenimiento de las empresas que inician su actividad en ellos. En efecto, por ejemplo, la supervivencia de las sociedades en el sector de la construcción pasó de 46,7% a 53,0%, mientras que, en la industria, pasó de 40,1% a 49,4%. Las tasas de supervivencia difieren según la organización jurídica de la empresa. En Colombia, se encontró que, de cada 100 empresas creadas formalmente en 2012, sobreviven 34 al término de cinco años. Esta cifra es superior en cinco puntos porcentuales a la observada para la cohorte de empresas analizadas en el estudio anterior realizado por Confecameras, centrado en las empresas nacidas en 2011, y que arrojó que de cada 100 empresas creadas sólo sobrevivían 29 luego de cinco años. Este comportamiento se explica principalmente por la reducción del riesgo de salida que muestran las sociedades en los sectores de construcción e industria, lo cual es consistente con su dinámica de crecimiento, por el impulso que ha tenido el sector infraestructura y construcción de vivienda.

Es importante también tener en cuenta la dinámica de entrada y salida de empresas al mercado; según el mismo estudio, los flujos de entrada y salida de empresas son indicativos del dinamismo y desarrollo que generan las firmas en todo el agregado de la economía de un país.





Cada año se materializan a través de la creación de nuevas firmas, proyectos de emprendimiento que introducen nuevas ideas, nuevos métodos de producción o que aprovechan oportunidades en nichos de mercado o segmentos no explotados con anterioridad, con lo cual aumentan el valor de la producción de la economía y en muchos casos se realiza un aporte importante a la generación de empleo.

Al mismo tiempo, estas nuevas firmas presionan la competencia en los sectores donde se crean y pueden ocasionar la expulsión del mercado de algunas firmas ya establecidas, pero con baja productividad, que no logran mejorar su competitividad y sostener su participación frente a la competencia de las firmas entrantes. Este proceso de destrucción creativa o de selección de mercado también impulsa la productividad agregada, al permitir que continúen en operación solo aquellas empresas que son más productivas o que generan mayor valor agregado.

En este marco, es importante cuantificar y analizar los flujos de entrada y salida con el fin de identificar si el crecimiento neto del número de empresas es el resultado de una salida empresarial reducida o de una elevada tasa de entrada que subsana la elevada desaparición de empresas.

Otro dato importante aportado por Confecámaras (Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia - 2016), la tasa de natalidad empresarial de Colombia es superior a la de Perú (14,1%) y también a la registrada por las economías europeas (oscila entre el 4% y 10%). Sin embargo, aunque en el país se crean muchas empresas cada año, la tasa de supervivencia de los nuevos emprendimientos es baja, 29,7%. Es decir, alrededor del 70% de las empresas creadas fracasan antes de los primeros cinco años de vida. Este aspecto pone de manifiesto la alta vulnerabilidad de las empresas nacientes para mantenerse en el mercado, ya que pocas de ellas consiguen consolidar su posición y crecer hasta convertirse en grandes empresas.

Al observar el comportamiento de supervivencia de los emprendimientos apoyados por el programa Capital Semilla se encuentra un alto porcentaje contradiciendo lo anteriormente manifestado ya que con relación a una muestra de 56 emprendimientos intervenidos para los años 2014, 2015 y 2016 en promedio el 74,66% de las iniciativas se encuentran activas, solo el 5% decidieron abandonar la iniciativa y el 5,33% tienen la actividad económica suspendida, estas dos últimas variables justificadas por situaciones de apalancamiento financiero, requerimientos del mercado e incluso por dificultades de carácter personal de los emprendedores que no les facilita la carrera en el emprendimiento; por otro lado para los emprendimiento intervenidos en los años 2017 y 2018 si bien se tomó una muestra representativa de 30 emprendimientos, para efectos de definir la supervivencia de las iniciativas intervenidas se analizó la información de base de datos de la Secretaría de Desarrollo Económico, encontrándose que para el 2017 hay una tasa de supervivencia total del





63%, el 21% no continuaron con el desarrollo de la actividad económica y el 17% no reporta dicha información; por otro lado del año 2018 se encontró que el 96% de las iniciativas apoyadas se encuentran desarrollando su actividad económica y solo el 4% declinaron la iniciativa.

A continuación se detalla cada año.

Tabla 7. Supervivencia de los emprendimientos apoyados en el año 2014.

SUPERVIVENCIA EMPRENDIMIENTOS 2014	
VARIABLE	CANTIDAD
Emprendimientos activos	37
Emprendimientos inactivos *	11
No responde **	10
Total de la muestra	58

Construcción propia

Ilustración 10. Supervivencia de los emprendimientos año 2014

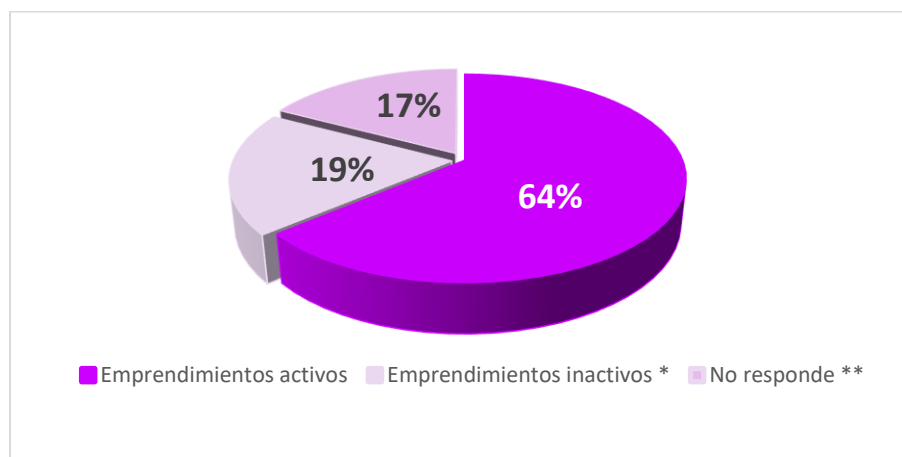




Tabla 8. Supervivencia de los emprendimientos apoyados en el año 2015

EMPRESARIOS 2015	
VARIABLE	CANTIDAD
Emprendimientos activos	47
Emprendimientos inactivos	4
Emprendimientos suspendidos *	3
No Responde **	4
Total de la muestra	58

Construcción propia

Ilustración 11. Supervivencia de los emprendimientos año 2015

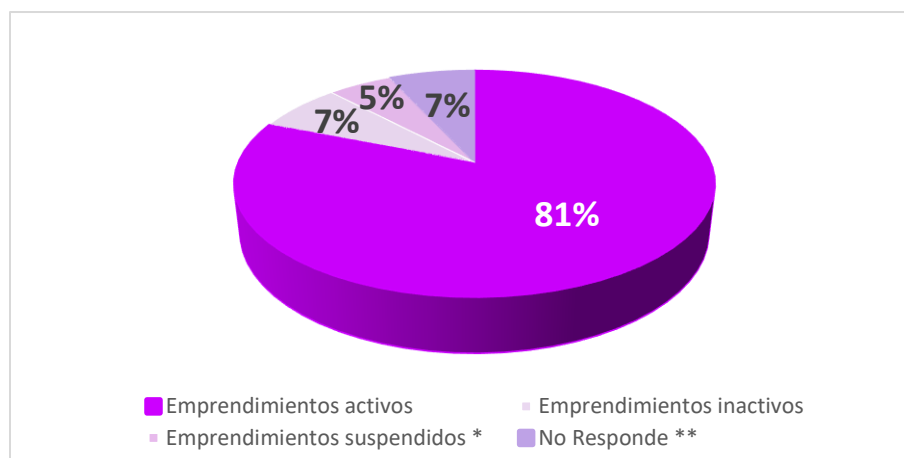


Tabla 9. Supervivencia de los emprendimientos apoyados en el año 2016

EMPRESARIOS 2016	
VARIABLE	CANTIDAD
Emprendimientos activos	44
Emprendimientos suspendidos *	6
No responde **	6
Total de la muestra	56

Construcción propia





Ilustración 12. Supervivencia de los emprendimientos año 2016

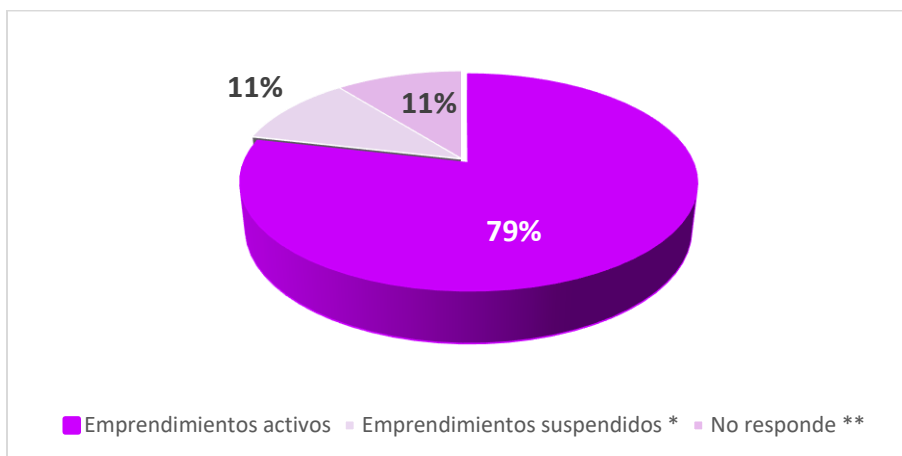


Tabla 10. Supervivencia de los emprendimientos apoyados en el año 2017.

EMPREDIMIENTOS 2017		
VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Emprendimientos activos	10	33%
Emprendimientos suspendidos *	1	3%
No responde **	19	63%
Total de la muestra	30	100%

Construcción propia





Ilustración 13. Supervivencia de los emprendimientos año 2017.

43

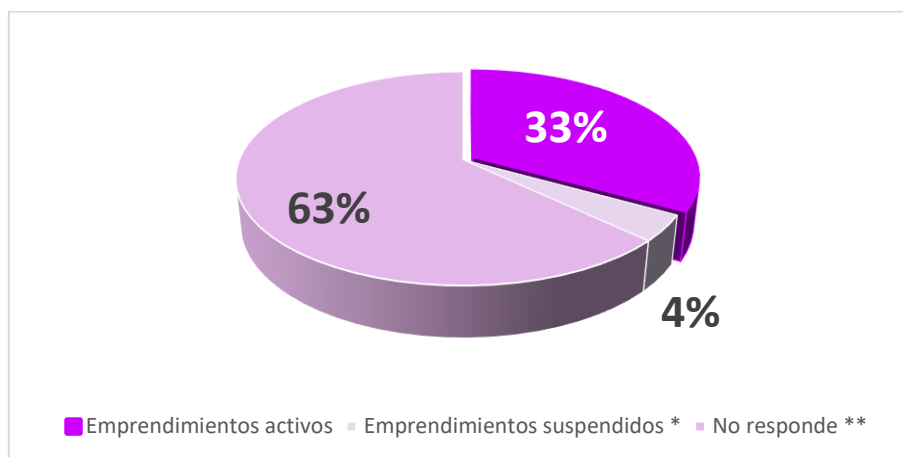


Tabla 11. Supervivencia de los emprendimientos apoyados en el año 2018.

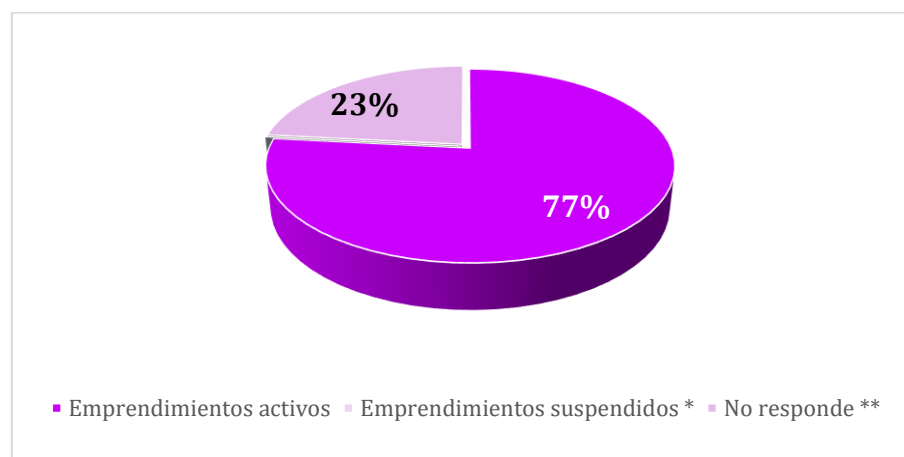
EMPRESARIOS 2018		
VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Emprendimientos activos	23	77%
Emprendimientos suspendidos *	0	0%
No responde **	7	23%
Total de la muestra	30	100%

Construcción propia





Ilustración 14. Supervivencia de los emprendimientos año 2018



* La variable que se muestra como emprendimientos suspendidos obedecen a emprendimientos que aún tiene posibilidad de supervivencia pero que por diferentes factores de los emprendedores no ha sido posible desarrollar y a la espera de que dichos factores en determinado momento sean favorables para el desarrollo e impulso de las iniciativas.

** La variable que se muestra como no responde obedece a los emprendimientos de los cuales no se logró obtener información pese a los esfuerzos por conseguirla; se realizaron alrededor de 5 llamadas telefónicas sin respuesta o información de contacto en las bases de datos registrada de manera errada, solicitud de información vía correo electrónico (sin respuesta), rastreo en registros de la Cámara de Comercio y redes sociales; por lo que no se logran identificar si se encuentran desarrollando la actividad económica con la cual fueron beneficiados.

8.2 Formalización empresarial

De acuerdo con las cifras del Registro Único Empresarial y Social (RUES), entre el 2011 y el 2015 se incrementó el número de empresas formales en 15.7% correspondiente a una tasa de crecimiento promedio anual del 3.6% (Confecámaras – Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia 2015). Para el análisis del comportamiento de los emprendimientos apoyados por el programa Capital Semilla se encuentra un índice de formalización medio considerando que la muestra de análisis se reduce a los emprendimientos que se encuentran activos de acuerdo a información anterior; 2014 con 37 iniciativas activas, 2015 con 47, 2016 con 44, 2017 con 10 y 2018 con 23; para unos porcentajes de formalización del 62%, 53%, 52%, 45% y 22% respectivamente.



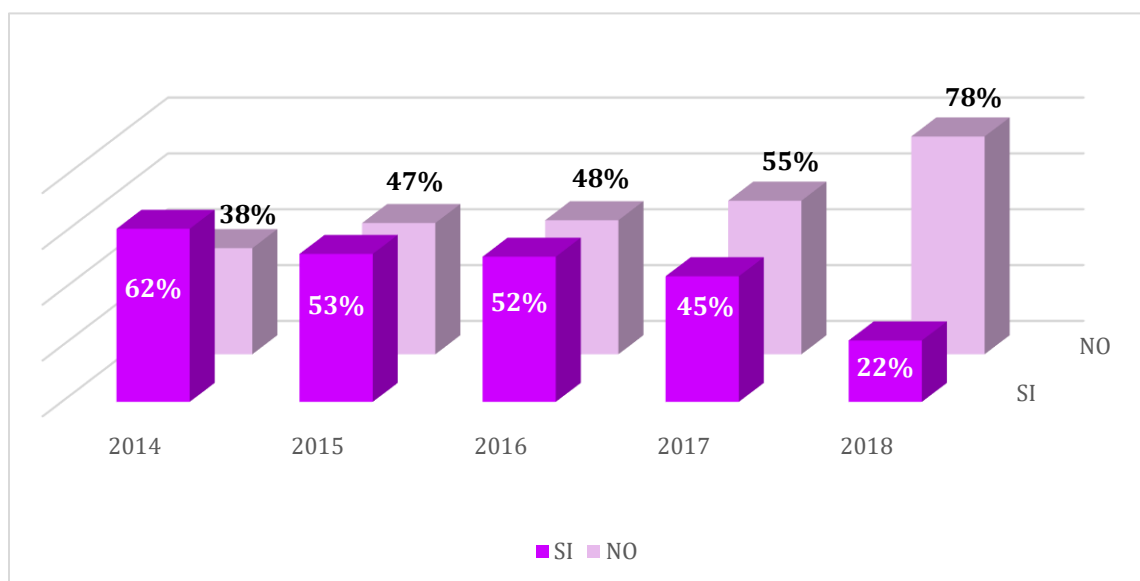


Tabla 12. Formalización de los emprendimientos apoyados por el programa Capital Semilla.

EMPRESARIOS FORMALIZADOS										
VARIABLE	2014		2015		2016		2017		2018	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
SI	23	62%	25	53%	23	52%	5	45%	2	22%
NO	14	38%	22	47%	21	48%	6	55%	7	78%
TOTAL EMPRESARIOS ACTIVOS	37	100%	47	100%	44	100%	11	100%	9	100%

Construcción propia

Ilustración 15. Formalización de emprendimientos apoyados por el programa Capital Semilla.



Los emprendedores manifiestan su desinterés en la formalización por asuntos tributarios ya que consideran que sus niveles de ingresos no sustentan aún el pago de impuestos y obligaciones que trae consigo la formalización empresarial; otro aspecto importante es que varios de los emprendimientos que aún no presentan formalización se encuentran en una etapa de planeación de sus empresas, estudio de mercado y validaciones del mismo, e incluso desarrollo del producto o servicio como aplicaciones móviles, productos con alto componente de innovación o falta de capital para el desarrollo o potencialización en los mercados que buscan atender particularmente en los años 2017 y 2018; considerando además que la formalización no es un factor determinante en el éxito y desarrollo de sus empresas.





8.3 Promedio de ventas mensuales

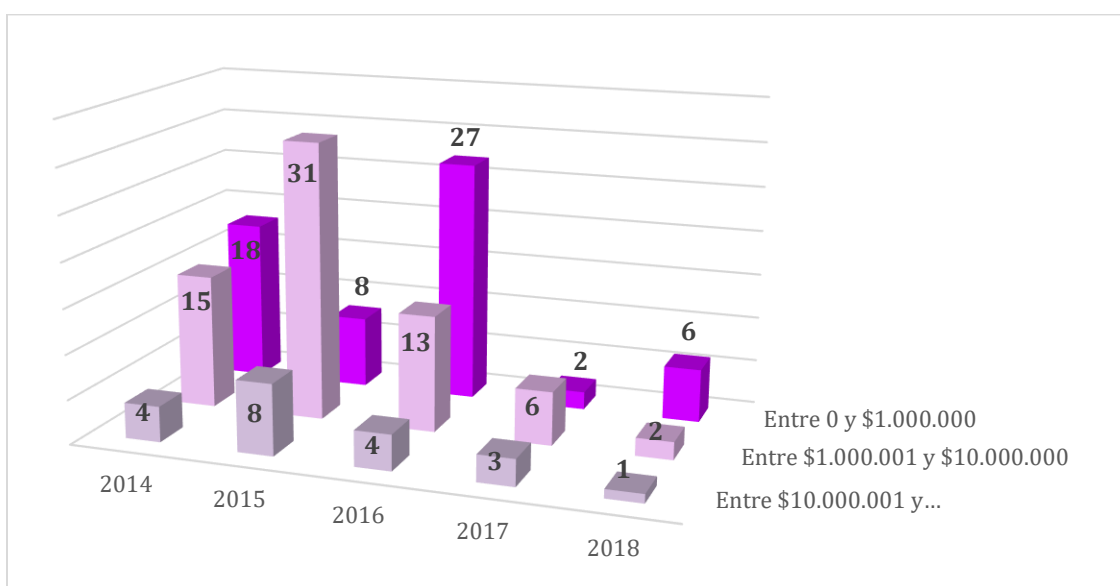
La siguiente tabla resume los rangos de ingresos promedio mensual en los cuales se encuentran los emprendimientos apoyados por el programa Capital Semilla y al igual que la variable de formalización se analiza con base en los emprendimientos que se registran activos (2014 con 37 iniciativas activas, 2015 con 47, 2016 con 44, 2017 con 10 y 2018 con 23).

Tabla 13. Rangos de ingresos mensuales de los emprendimientos apoyados por el programa Capital Semilla.

PROMEDIO DE INGRESOS MENSUALES										
Rango de ingresos	2014		2015		2016		2017		2018	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Entre 0 y \$1.000.000	18	49%	8	17%	27	61%	2	18%	6	67%
Entre \$1.000.001 y \$10.000.000	15	41%	31	66%	13	30%	6	55%	2	22%
Entre \$10.000.001 y \$100.000.000	4	11%	8	17%	4	9%	3	27%	1	11%
TOTAL EMPRENDIMIENTOS ACTIVOS	37	100%	47	100%	44	100%	11	100%	9	100%

Construcción propia

Ilustración 16. Rangos de ingresos mensuales de los emprendimientos apoyados por el programa Capital Semilla.





Los emprendimientos que señalan encontrarse en el rango de \$0 a \$1.000.000 de ingresos hacen referencia a los que no han salido al mercado por variables de ajuste del producto o servicio, estudio y validación del mercado; que generan ventas de manera personalizada y atienden un mercado más local y manifiestan de alguna manera temores para salir a competir con empresas ya posicionadas y de mayor tamaño, además de caracterizarse por ser emprendimientos de necesidad (cubren necesidades básicas e inmediatas de los emprendedores); en el rango de \$1.000.001 a \$10.000.000 se puede observar el mayor número de pequeñas empresas, de acuerdo a la información suministrada por estos emprendedores son organizaciones que vienen trabajando de manera estructurada en planeación, generan estrategias de mercado que les permita ganar reconocimiento y buscan de esta manera crecimiento y sostenibilidad en el tiempo y son pequeñas empresas que se proyectan en un promedio de dos años, máximo tres, con un crecimiento del 20 al 30%; por su parte los emprendimientos que se ubican en el rango de \$10.000.001 a \$100.000.000 son emprendimientos con un alto grado de innovación y diferenciación en el mercado y se encuentran desarrollando procesos de exportación que aunque corresponden a un pequeño porcentaje de los emprendimientos acompañados por el programa Capital Semilla tienen mayor proyección en el mercado local, nacional e incluso internacional.

El GEM, analiza las variables macro de internacionalización con base en tres escenarios clave: desde el individuo (demográfico y formación académica), la empresa (clientes en el exterior, sectores, tecnologías, expectativa de crecimiento empresarial y nivel de formalidad), y por último desde las instituciones (acceso a internet, infraestructura física y comercial), y define factores positivos y negativos en cuanto a cada uno de estos escenarios, partiendo de allí, en el análisis del programa Capital Semilla, puede concluirse que estas variables macro son mínimas ya que los emprendimientos no cuentan con las herramientas necesarias para competir en mercados internacionales y quienes se arriesgan a explorarlos cuentan con condiciones socio económicas y culturales diferentes, como se muestra en la siguiente tabla tanto los niveles de importación como de exportación son bajos y obedecen a las características específicas de las organizaciones, para el caso de las importaciones tanto sus procesos productivos o de servicios requieren la importación de algunos elementos y por su parte las exportaciones (sector textil – confección) han sido oportunidades que se han presentado de venta en el exterior y comenzaron a explorar mercados internacionales con grandes posibilidades de expansión. Como se da en los análisis anteriores, estos datos corresponden a los emprendimientos activos.





Tabla 14. Comportamiento de importación y exportación de los emprendimientos apoyados por el programa Capital Semilla.

INDICADOR	VARIABLE	2014	2015	2016	2017	2018
IMPORTACIÓN	SI	3	0	6	0	0
	NO	34	47	38	0	0
EXPORTACIÓN	SI	1	0	1	0	0
	NO	36	47	43	0	0
TOTAL EMPRENDIMIENTOS ACTIVOS		37	47	44	0	0

Ilustración 17. Comportamiento de la variable de importación de los emprendimientos apoyados por el programa Capital Semilla.

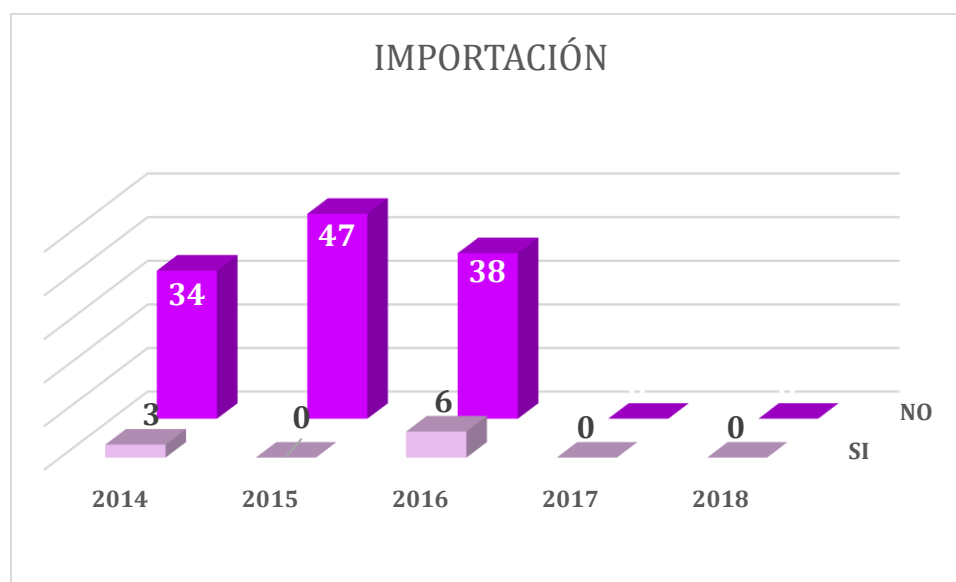
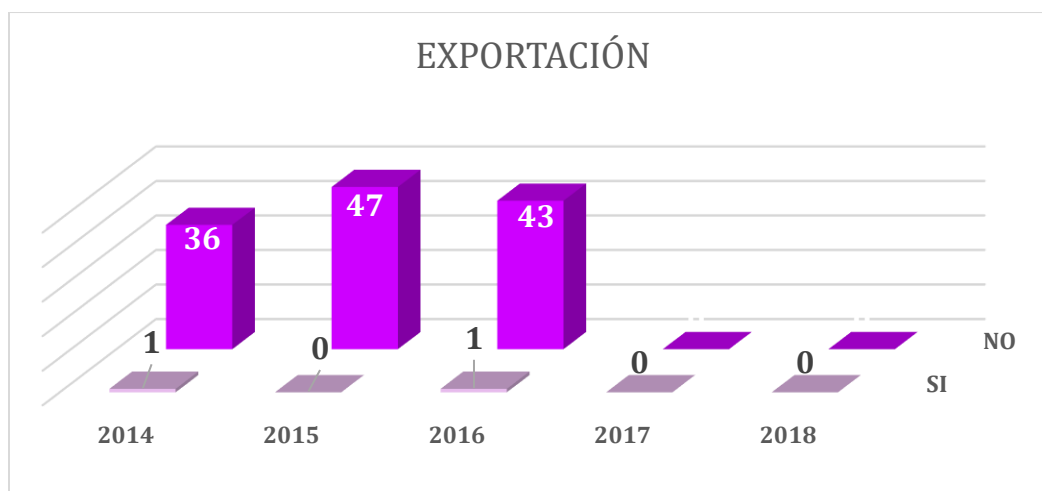




Ilustración 18. Comportamiento de la variable de importación de los emprendimientos apoyados por el programa Capital Semilla



8.4 Empleabilidad y características de empleo

Entiéndase el empleo como la concreción de una serie de tareas a cambio de una retribución pecuniaria denominada salario, en la cual, los trabajadores comercian sus capacidades en el denominado mercado laboral, que está regulado por las potestades del estado para evitar conflictos. La empresa sería el lugar donde las facultades de los distintos trabajadores interactúan con la finalidad de percibir una ganancia. En este orden de ideas se identifican dos modalidades de empleo; formal e informal. El empleo formal no sólo goza de protección legal con un contrato registrado sino que, hace acreedor al asalariado de las prestaciones de la seguridad social, como las jubilaciones, la cobertura de salud extensiva a la familia nuclear, las asignaciones familiares, el seguro de desempleo, la protección contra riesgos del trabajo, entre otras. Estas prestaciones se financian con contribuciones patronales y aportes personales sobre el salario bruto; el empleo informal se denomina a la serie de actividades laboral de quienes trabajan y perciben ingresos al margen del control tributario del Estado y de las disposiciones legales en materia laboral. En este sentido, el empleo informal se refiere a la actividad laboral de los trabajadores independientes, los vendedores ambulantes, las trabajadoras de servicio doméstico, entre otros. Este tipo de empleos, por lo general, son mal remunerados y ofrecen condiciones laborales deficientes. Además, como no cuentan con la debida protección legal para las relaciones laborales, son empleos sin protección social, que no brindan estabilidad económica para los trabajadores.





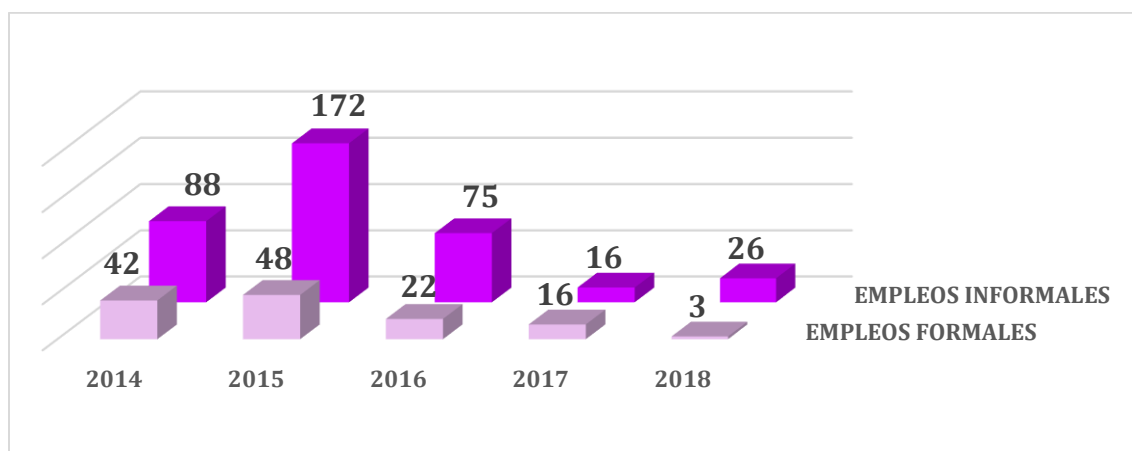
Partiendo de los conceptos anteriores, dentro de la evaluación realizada se encontró la conformación de estos dos tipos de empleos donde se evidencian notablemente dichas características en los emprendimiento apoyados por el programa Capital Semilla y se toma la totalidad de los empleos generados (formales e informales), como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 15. Empleos generados por los emprendimientos apoyados por el programa Capital Semilla.

EMPLEOS GENERADOS										
VARIABLE	2014		2015		2016		2017		2018	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
FORMALES	42	32%	48	22%	22	23%	16	50%	3	10%
INFORMALES	88	68%	172	78%	75	77%	16	50%	26	90%
TOTALES	130	100%	220	100%	97	100%	32	100%	29	100%

Construcción propia

Ilustración 19. Empleos generados por los emprendimientos apoyados por el programa Capital Semilla.



Si bien lo que se busca con la implementación de las estrategias gubernamentales es fomentar la generación de empleos formales, no se puede desconocer las dificultades y los costos que ello genera al interior de las empresas, motivo por el cual el porcentaje de empleos formales es relativamente bajo con respecto a la informalidad de los mismos, otra característica importante en el comportamiento de estos empleos es que la estructura técnica y operativa está conformada por el núcleo familiar de los emprendedores o amigos muy cercanos que creen en el potencial desarrollo





de los emprendimientos entrevistados, son muy pocos lo que han permitido el ingreso de “socios” con el fin de inyectar capital a las iniciativas; además, como se evidencia en el análisis de los ingresos no cuentan con la capacidad financiera para respaldar empleos formales.

Por otro lado estos empleos en su mayoría se caracterizan por contrataciones con modalidad de obra labor o bien por contratación de servicios lo que no involucra ciertas responsabilidades y cargas laborales adicionales para los emprendimientos.

Al inicio del presente documento se mencionaron algunos datos demográficos y características poblacionales que ayudaron a contextualizar el comportamiento de participación en el programa Capital Semilla, aquí, es importante resaltar el comportamiento de la muestra para cada año evaluado con relación a variables como el nivel académico de los emprendedores, comunas con mayor participación, estrato socioeconómico y participación por género en los resultados presentados.

La siguiente tabla muestra el nivel académico de los emprendedores de la muestra que se tomó para la evaluación, donde se logra evidenciar que los niveles de educación superior; universitario y posgrado tienen una alta participación, lo que permite la cualificación, conocimiento y experiencia a la hora de emprender algún negocio ya que la mayoría de ellos guardan relación con el título de estudio obtenido, esta característica incide positivamente en el área técnica y operativa de los emprendimientos aportando éxito y sostenibilidad de las empresas en el mercado

Tabla 16. Nivel académico de los emprendedores

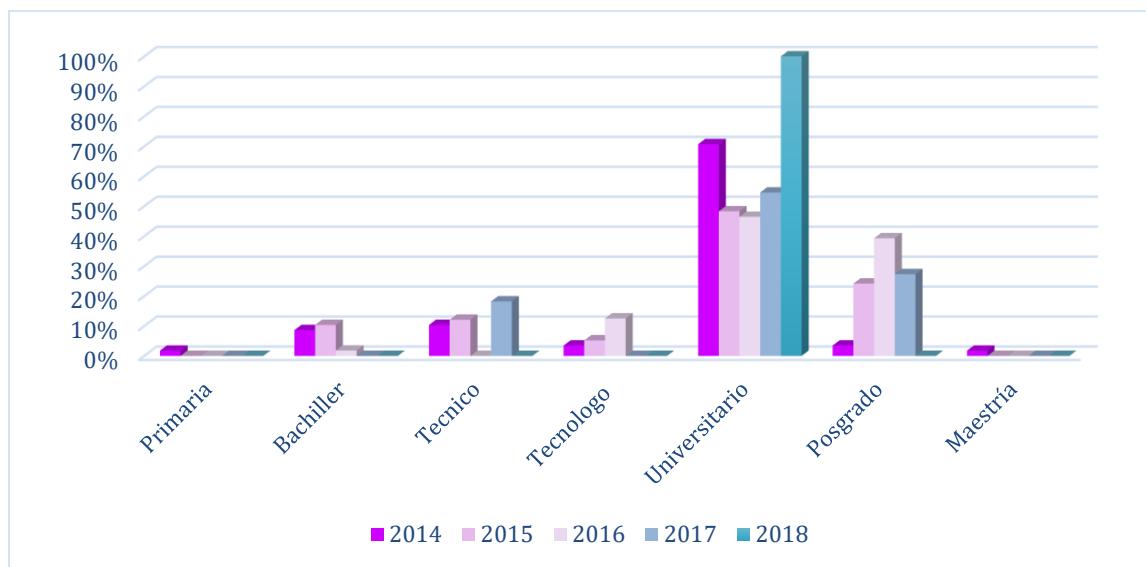
Variable	2014		2015		2016		2017		2018	
Primaria	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Bachiller	5	9%	6	10%	1	2%	0	0%	0	0%
Técnico	6	10%	7	12%	0	0%	2	18%	0	0%
Tecnólogo	2	3%	3	5%	7	13%	0	0%	0	0%
Universitario	41	71%	28	48%	26	46%	6	55%	9	100%
Posgrado	2	3%	14	24%	22	39%	3	27%	0	0%
Maestría	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total de la muestra	58	100%	58	100%	56	100%	11	100%	9	100%

Construcción propia





Ilustración 20. Nivel académico de los emprendedores



Por su parte la muestra seleccionada presenta un comportamiento similar al observado al inicio del documento en cuanto a la información de inscripciones por comunas, donde los territorios con mayor participación y sostenibilidad de los emprendimientos son Laureles, La América, Poblado y Belén; en contraste con los estratos socioeconómicos, donde se identifica que las iniciativas empresariales tienen mayor concentración entre los estratos tres con un promedio de participación en la muestra analizada del 31%, cuatro con un promedio de participación del 15%, y cinco con un promedio de participación del 25.33% como se muestra en las tablas 14 y 15.

Esto podría obedecer a oportunidades económicas de la población, niveles académicos de los emprendedores, cohesión y entendimiento entre la base social (en caso de tenerla), posibilidades y oportunidades entre los mismos mercados (relaciones, actitudes y aptitudes a la hora de relacionarse).





Tabla 17. Comportamiento de la muestra en las comunas de la ciudad

PARTICIPACIÓN POR COMUNA DE LOS EMPRENDIMIENTOS ENTREVISTADOS										
Comuna	2014		2015		2016		2017		2018	
1: Popular	1	2%	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%
2: Santa Cruz	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
3: Manrique	2	3%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
4: Aranjuez	3	5%	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%
5: Castilla	1	2%	3	5%	5	9%	0	0%	1	11%
6: Doce de Octubre	1	2%	2	3%	0	0%	2	18%	0	0%
7: Robledo	2	3%	5	9%	6	11%	0	0%	0	0%
8: Villa Hermosa	2	3%	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%
9: Buenos Aires	2	3%	3	5%	2	4%	0	0%	0	0%
10: La candelaria	0	0%	1	2%	2	4%	0	0%	0	0%
11: Laureles	7	12%	10	17%	8	14%	2	18%	2	22%
12: La América	8	14%	9	16%	5	9%	0	0%	0	0%
13: San Javier	3	5%	1	2%	1	2%	0	0%	0	0%
14: Poblado	13	22%	13	22%	14	25%	2	18%	4	44%
15: Guayabal	2	3%	2	3%	0	0%	0	0%	0	0%
16: Belén	6	10%	5	9%	10	18%	4	36%	2	22%
Corregimiento Altavista	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Corregimiento Palmitas	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Corregimiento San Antonio de Prado	1	2%	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%
Corregimiento San Cristóbal	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Corregimiento Santa Elena	3	5%	2	3%	1	2%	1	9%	0	0%
Total de la muestra	58	100%	58	100%	56	100%	11	100%	9	100%

Construcción propia

Tabla 18. Comportamiento de la muestra según estrato socioeconómico

ESTRATO SOCIOECONÓMICO DE LOS EMPRENDEDORES ENTREVISTADOS										
Variable	2014		2015		2016		2017		2018	
1	3	5%	1	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2	11	19%	5	9%	6	11%	2	18%	0	0%
3	18	31%	18	31%	18	32%	3	27%	2	22%
4	6	10%	13	22%	7	13%	2	18%	2	22%
5	11	19%	12	21%	20	36%	4	36%	5	56%
6	9	16%	9	16%	5	9%	0	0%	0	0%
Total de la muestra	58	100%	58	98%	56	100%	11	100%	9	100%

Construcción propia





Para definir la participación por género al momento de emprender el GEM (2015 – 2016), busca dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿existe diferencia en el nivel de actividad emprendedora entre hombres y mujeres colombianas?; el estudio define que por cada mujer emprendedora hay 1.47 hombres con igual actividad, lo que representa en la TEA una participación masculina del 27.1%, y una participación femenina del 18.5%, evidenciando de igual manera que el 28% de los hombres que emprenden lo hacen por necesidad y hasta tres veces más lo hacen por oportunidad; mientras que las mujeres, el 34.5% lo hacen por necesidad y tan solo el doble lo hacen por oportunidad. El GEM (2017 – 2018) reitera este comportamiento. De esta manera el mismo estudio indica la necesidad de desarrollar programas que apoyen el emprendimiento femenino a nivel nacional, lo cual acerque al país al promedio Latinoamericano del balance emprendedor entre géneros.

Para Medellín la participación emprendedora por género es muy pareja, tanto hombres como mujeres identifican oportunidades en el mercado y se proyectan como empresas en crecimiento que aportan al progreso económico de la ciudad y al desarrollo integral de las personas.

Tabla 19. Participación por género en los emprendimientos del programa Capital Semilla

GÉNERO DE LOS EMPRENDEDORES ENTREVISTADOS										
Variable	2014		2015		2016		2017		2018	
Femenino	30	52%	31	53%	25	45%	6	55%	6	67%
Masculino	28	48%	27	47%	31	55%	5	45%	3	33%
Total de la muestra	58	100%	58	100%	56	100%	11	100%	9	100%

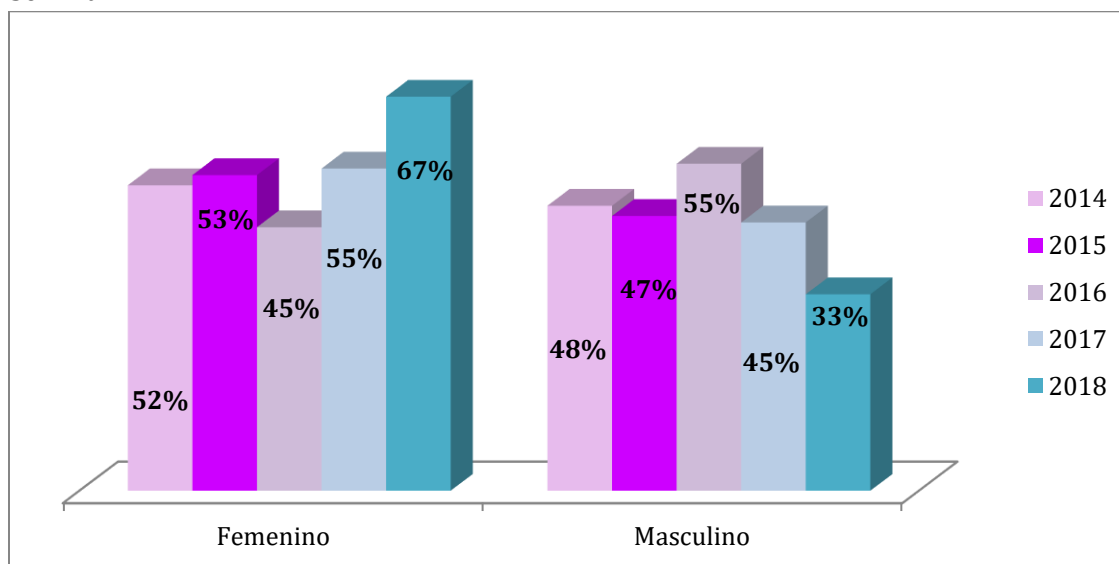
Construcción propia





Ilustración 21. Comportamiento por género de los emprendedores del programa Capital Semilla.

55



8.5 Evaluación cualitativa

Además de definir y evaluar los resultados anteriores, el análisis de impacto que se realizó al programa Capital Semilla buscaba identificar el estado cualitativo de las organizaciones entrevistadas bajo cinco áreas estratégicas; administración, mercados, finanzas, operación e imagen corporativa, donde se lograron evidenciar importantes avances en el conocimiento y la aplicación de los conceptos e indicadores de cada área, con el fin de perfilarlas y motivarlas a seguir participando de los demás programas del ecosistema de emprendimiento que lidera la Alcaldía de Medellín en cabeza de la Secretaría de Desarrollo Económico.

En ese orden de ideas y partiendo de la madurez empresarial en la cual se hallaron las empresas, se identificaron debilidades y fortalezas a nivel estructural que permitieron sugerir procesos de acompañamiento que van desde el programa Cedezo, Parque del Emprendimiento, Aceleración Empresarial, Épica, CTA, Crecer es Posible, Medellín Ciudad Clúster, hasta los diferentes proyectos de la Corporación Ruta N; procesos que seguirán aportando al crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones.

En el ejercicio de recolección de la información, a través de las entrevistas de los 172 emprendimientos, se encontró que el 25% de ellas (43 pequeñas empresas) realizaron inscripción a alguno de los procesos de acompañamiento antes mencionados y de los cuales el 30% (13 empresas) pasaron a las fases de intervención, a través del cumplimiento de los requisitos para acceder a cada programa.





Tabla 20. Empresas del programa Capital Semilla que pasaron a otros programas de acompañamiento empresarial

PROGRAMA	N° DE EMPRESAS ACOMPAÑADAS POR OTROS PROGRAMAS
Parque del emprendimiento	9
Aceleración empresarial	2
Épica	1
Enplanta	1

Se identificaron debilidades en las áreas de acceso a mercados, estructura financiera y contable y aspectos jurídicos para contratación y formalización empresarial, para lo cual se sugirió el programa Cedezo, el cual tiene como objetivo la articulación de iniciativas orientadas a apoyar el emprendimiento, la creación, el desarrollo y consolidación de las fami y microempresas; contribuyendo al desarrollo económico del territorio a través de diferentes actividades que buscan la potencialización y crecimiento de las organizaciones: orientación, talleres, charlas y capacitaciones, test de idea y perfil emprendedor, diagnóstico empresarial básico y especializado, espacios de co-working y net-working; además de contar con un equipo de especialistas en las diferentes áreas estratégicas.





9. CONCLUSIONES

57

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

- ✓ De acuerdo con el estudio de Confecámaras en el 2016 (Nacimiento y supervivencia de la empresas en Colombia), y su actualización del 2018 (Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia) en los cuales se determina que un bajo porcentaje de las empresas conformadas sobreviven, se puede considerar que, según los resultados de la presente evaluación, la supervivencia de la iniciativas apoyadas desde el programa Capital Semilla presenta un nivel de supervivencia alto que corresponde a un 76.6% en promedio de los años evaluados, lo que motiva a continuar con la implementación del programa.
- ✓ El programa ha generado efectos sociales positivos que le han permitido a la ciudad de Medellín el reconocimiento como ciudad emprendedora, ofreciendo a la población alternativas para la creación de empresas bajo la perspectiva de innovación, visualización y valoración de sus talentos.
- ✓ Capital Semilla se consolida como una estrategia ganadora de la Secretaría de Desarrollo Económico, ya que aporta al desarrollo personal, profesional y a la materialización de los proyectos de vida de los ciudadanos.
- ✓ Si bien el programa premia 100 iniciativas con alto componente diferenciador, valor agregado e innovación, componentes que permiten su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo, es importante resaltar que el programa a través de la fase de capacitación en modelo de negocios y preparación del *pitch* permite la generación y desarrollo de capacidades en los emprendedores que les reconoce la configuración y fortalecimiento de sus iniciativas.
- ✓ De acuerdo al análisis de la información casi el 60% de los participantes y beneficiados del programa corresponden a los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad, de allí la necesidad y oportunidad identificada por la Administración Municipal de reorientar el programa a dos líneas de intervención (oportunidad e innovación), con el fin de disminuir las brechas de desigualdad de los habitantes de Medellín.





10. RECOMENDACIONES

58

Partiendo de la necesidad sentida de la Secretaría de Desarrollo Económico de identificar y evaluar los logros obtenidos en el corto plazo (2014 - 2018) del programa Capital Semilla como propuesta y apuesta de desarrollo para la economía de la ciudad a partir del acompañamiento integral de emprendedores, desarrollo de iniciativas con gran potencial de crecimiento y sostenibilidad empresarial y luego del trabajo desarrollado en la implementación de la herramienta que logró la recolección y posterior evaluación de la misma, se recomienda:

- ✓ Establecer dentro del proceso del programa Capital Semilla un periodo de seguimiento y evaluación por parte de la Administración Municipal posterior a la intervención, esto con el fin de realizar un rastreo a los indicadores de interés por parte de la Alcaldía (ingresos, empleos, formalización), además de evitar rupturas dentro del proceso y fortalecer así la confianza de los ciudadanos en la Administración Municipal.
- ✓ 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 intervenidos y así garantizar el seguimiento de estos.
- ✓ Una de las principales conclusiones dentro del análisis realizado es la debilidad de las organizaciones en sus procesos y planes comerciales, además como recomendación de los mismos emprendedores se requiere concentrar mayores esfuerzos en las consultorías y asesorías en el área comercial y partiendo además de la madurez empresarial en la que termina cada empresa intervenida.
- ✓ Si bien la percepción de las personas que se beneficiaron del programa frente a la ejecución y acompañamiento es, en términos generales, buena, resaltan la importancia de realizar una buena valoración de los emprendimientos con el fin de que se prioricen las necesidades más relevantes de cada emprendimiento ya que la madurez empresarial de cada una es muy relativa y si bien todos los componentes empresariales son significativos, no todos los emprendimientos se encuentran en la misma etapa de maduración para centrarse en ciertos temas que en definitiva no aportan a su desarrollo organizacional.
- ✓ Considerando la experticia y conocimiento de organizaciones dedicadas a la consultoría empresarial, se sugiere un tiempo de intervención no inferior a los seis meses de acompañamiento en el programa Capital Semilla.





- ✓ Es necesaria la consolidación de los equipos de trabajo por cuanto los esfuerzos individuales son más débiles que aquellos que logran incitar el interés de otros inversionistas o partícipes, con el propósito de desarrollar y mejorar los roles a desempeñar al interior de los emprendimientos con mejores resultados en el corto tiempo para estos.

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

Reporte GEM Colombia 2017 / 2018

Créame Incubadora de Empresas, Propuesta técnica y económica – Convenio de asociación para el apoyo a nuevas ideas de negocio a través del concurso Capital Semilla – 2017.

Secretaría de Desarrollo Económico, Subsecretaría de Creación y Fortalecimiento Empresarial, Estudios previos - Convenio de asociación para el apoyo a nuevas ideas de negocio a través del concurso Capital Semilla 2017 y 2018.

<http://www.portafolio.co/innovacion/emprendimiento-colombiano-cifras-155078>

<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/colombia-lider-emprendimiento-79086>

<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/crece-cultura-emprendimiento-colombia-491736>

<http://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>





Alcaldía de Medellín
Cuenta con vos

<http://www.lagaceta.com.ar/nota/466797/economia/empleo-formal-sus-ventajas.html>

60

<http://www.definicionabc.com/economia/empleo.php>

<https://www.globalinnovationindex.org/analysis-economy>

https://www.google.com/search?q=estructura+empresarial+%E2%80%93+CCMA+2018&rlz=1C1GCEA_enCO789CO789&oq=estructura+empresarial+%E2%80%93+CCMA+2018&aqs=chrome..69i57.9259j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8



Centro Administrativo Municipal (CAM)
Calle 44 No. 52 - 165. Código Postal 50015
Línea Única de Atención Ciudadanía 44 44 144
Conmutador 385 5555. www.medellin.gov.co



www.medellin.gov.co