



# Retos y desafíos de una ciudad en transformación

Unidad de análisis en economía,  
administración y negocios

Roberto Alfonso Zapata Villegas  
Carlos Alberto Montoya Corrales  
Adel II González Alcalá  
Luz Dary Botero Pinzón  
Fernando José Restrepo Escobar  
María Eugenia Gómez Zuluaga



Universidad  
Pontificia  
Bolívariana





# **Retos y desafíos de una ciudad en transformación**

**Unidad de análisis en economía,  
administración y negocios**

Roberto Alfonso Zapata Villegas  
Carlos Alberto Montoya Corrales  
Adel II González Alcalá  
Luz Dary Botero Pinzón  
Fernando José Restrepo Escobar  
María Eugenia Gómez Zuluaga



© Editorial Universidad Pontificia Bolivariana  
Vigilada Mineducación

**Retos y desafíos de una ciudad en transformación**

Primera edición, 2019

Escuela de Economía, Administración y Negocios

**Arzobispo de Medellín y Gran Canciller UPB:** Mons. Ricardo Tobón Restrepo

**Rector General:** Pbro. Julio Jairo Ceballos Sepúlveda

**Vicerrector Académico:** Álvaro Gómez Fernández

**Decano de la Escuela de Economía, Administración y Negocios:** Jorge Alberto Calle D'Alleman

**Editor:** Juan Carlos Rodas Montoya

**Coordinación de Producción:** Ana Milena Gómez Correa

**Diagramación:** María Isabel Arango Franco

**Corrección de Estilo:** Editorial UPB

**Dirección Editorial:**

Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 2019

Correo electrónico: [editorial@upb.edu.co](mailto:editorial@upb.edu.co)

[www.upb.edu.co](http://www.upb.edu.co)

Telefax: (57)(4) 354 4565

A.A. 56006 - Medellín - Colombia

**Radicado:** 1896-12-09-19

Prohibida la reproducción total o parcial, en cualquier medio o para cualquier propósito sin la autorización escrita de la Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

# Contenido

---

<b>Presentación.....</b>	<b>7</b>
<b>Economía de la ciudad de Medellín - desafíos al 2023.....</b>	<b>9</b>
Roberto Zapata Villegas	
<b>Pobreza y desigualdad de la ciudad de Medellín Un análisis desde la política pública.....</b>	<b>15</b>
Carlos Alberto Montoya Corrales	
<b>Innovación: aproximación a los retos y oportunidades en Medellín .....</b>	<b>21</b>
Adel II González Alcalá	
<b>La internacionalización territorial como estrategia para el desarrollo, la visibilidad y la transformación de la ciudad de Medellín .....</b>	<b>29</b>
Luz Dary Botero Pinzón	
<b>Reflexiones sobre el emprendimiento en Medellín .....</b>	<b>45</b>
Fernando José Restrepo Escobar María Eugenia Gómez Zuluaga	
<b>Autores.....</b>	<b>55</b>



# Presentación

---

La escuela de Economía, Administración y Negocios de la Universidad Pontificia Bolivariana, consciente de su papel preponderante en la ciudad de Medellín, además de la necesidad de acompañar los procesos de desarrollo de la región, desea entregar un documento de análisis el cual produzca reflexiones, pero a la vez preguntas en la ciudadanía y su dirigencia, de manera que, entre otras, ayude al lector en primera instancia a generar opinión, en segundo lugar a que se identifiquen inquietudes con respecto al desarrollo de la ciudad y en tercer lugar que sirva de elemento de consulta e insumo para la toma de decisiones informadas en diferentes niveles de gestión, tanto públicas como privadas.

La economía de la ciudad de Medellín se considera como la segunda de mayor tamaño del país, sus avances en términos de ciencia, tecnología e innovación, incluso la han puesto en podios de honor como la más innovadora del mundo, son innegables sus avances en términos de internacionalización y la atracción que ha propiciado al sector del turismo de eventos, convenciones y negocios, a su vez, la implantación de estructuras de apoyo de ciudad, han generado especial interés en la atracción de negocios y de cultura emprendedora, con todo esto, la ciudad también experimenta profundos pendientes en temas de equidad, los cuales nos hacen reflexionar sobre el papel de la academia como complemento desde el conocimiento, en la solución de problemas que eventualmente no se hacen tan evidentes, pero que es necesario analizarlos y postular soluciones.

Para este informe se tomaron elementos que para la coyuntura política actual son importantes para la estructuración de políticas públicas, planes de gobierno de aspirantes a corporaciones públicas e incluso

para tener en cuenta a la hora de delinear los planes de desarrollo de la ciudad, pues se enfoca en cinco aspectos de vital importancia, temas económicos, pobreza y desigualdad, emprendimiento, innovación e internacionalización de la ciudad de Medellín. En esta oportunidad se invitaron a expertos de la Escuela, que, desde sus campos disciplinares ofrezcan al lector reflexiones, a partir de cifras y datos oficiales, los cuales muestran una realidad sobre el comportamiento y desempeño de la ciudad y a su vez le permiten complementar su perspectiva.

Este trabajo que aspira ser continuo en el tiempo permitirá realizar comparaciones, con las cuales podremos evidenciar el avance o retroceso de la ciudad en los aspectos mencionados anteriormente y servirá de apoyo para proyección de programas y proyectos que redunden en la calidad de vida de las comunidades de la ciudad.

**Jorge Alberto Calle D'Alleman**

Decano de la Escuela de Economía, Administración y Negocios.  
Universidad Pontificia Bolivariana

---

## »»»» Capítulo 1

# Economía de la ciudad de Medellín - desafíos al 2023

Roberto Zapata Villegas

Desde el punto de vista económico, social y de la “geopolítica nacional”, Antioquia ha liderado dos períodos históricos de la vida colombiana, tras la independencia del dominio español. La primera de ellas, tuvo su comienzo hacia 1875, con los inicios del cultivo del café y de la construcción del ferrocarril de Antioquia que, junto al mazmorreo en la minería del oro, marcarían el cenit del modelo de desarrollo primario-exportador en el país, con un indiscutido liderazgo antioqueño. Esto permitió romper con la ralentizada, bucólica y empobrecedora economía postcolonial, articulando a Antioquia y el país con la primera “globalización”, en el siglo XVIII. Este modelo se extendió por un período de 55 años, aproximadamente, entre 1875-1930.

En las propias entrañas del anterior modelo, se fue configurando el segundo período histórico del liderazgo antioqueño, que en sentido estricto, tiene sus primeras manifestaciones desde 1890 y se extenderá hasta 1960, aproximadamente. Como se recordará, cinco años antes, en 1955, se dio vida a la que habría de ser la empresa emblemática de los medellinenses, EPM. El grueso de ese período correspondió a la vigencia del llamado modelo de industrialización por sustitución de importaciones, fase I. Con el capital acumulado originariamente en la minería, el comercio interno y externo de diversas mercancías y de la actividad agrícola y comercial del café, emergieron los CEO de la

época –última década del siglo XIX y dos primeras del XX– llevando sus capitales a la producción industrial de metal-mecánica, bebidas, alimentos, textiles, confecciones y editorial, que alcanzarían su apalancamiento fiscal y financiero, en grande, en los años treinta y cuarenta del siglo XX, tras la adopción formal e institucional del proceso de industrialización protegida, en 1930.

En el momento histórico actual –finalizando la segunda década del siglo XXI– se abre una gran posibilidad: de que la ciudad de Medellín, ahora encabezando a toda Antioquia, vuelvan a ponerse al frente de una nueva época de liderazgo en el país. Si su primer período de liderazgo tuvo lugar cuando ya fenecía la primera Revolución Industrial en el mundo y su segundo liderazgo se empezó a tejer cuando apenas emergía la segunda, nuestra ciudad no se puede dar el lujo de pasar inédita –como sucedió con la tercera– ahora que en el mundo se comienzan a insinuar y anticipar los grandes impactos transversales de la cuarta Revolución Industrial.

Este irrenunciable desafío comienza a adquirir toda su dimensión si explicitamos las serias limitaciones que como sociedad revela tener la ciudad de Medellín, a un año y medio de la conclusión de esta segunda década del siglo XXI. Pero también, si valoramos el potencial de capacidades que tienen los medellinenses.

Con sus 2'367.337 habitantes que tenía Medellín en el año 2018, representaba el 4,91% de la población de Colombia. Y con sus \$ 54,4 billones (pesos constantes de 2015), su participación en el PIB total del país es del 6,37%. Para un PIB por habitante en la ciudad de U\$ 8.858 corrientes, en el año 2018. Cada familia ("unidad de gasto") dispuso, en promedio, de U\$ 371 por mes, para sus gastos, es decir, \$ 1'195.639 corrientes. Para un gasto anual por familia de U\$ 4.452, o sea \$ 14'347.668. Es decir, lo que en las clasificaciones convencionales de orden internacional, correspondería a la caracterización de poblaciones de ingreso medio bajo.

La tasa de desempleo osciló entre 8,8% y 10,2% en el período 2014 a 2018. Pero en algunas zonas de la ciudad llegó a alcanzar cifras

del 14,9% y 13,3%, en los casos de las comunas Popular y Doce de Octubre, respectivamente. Con subempleo “inadecuado por competencias” que oscila entre 5,5 y 18,7% durante esos años.

Del total de su población, aproximadamente el 12% ha culminado educación superior. Pero visto en su especificidad, este indicador revela la magnitud de los grados de escolaridad: mientras en la comuna Popular sólo el 1,5% de la población tiene educación superior completa, en la comuna de El Poblado la cifra está alrededor del 50,0%.

Si esos índices de escolaridad promedio bajos y de inadecuación por competencias se combinan con los trabajadores por cuenta propia, que están alrededor de la tercera parte de la Población Económicamente Activa de la ciudad y tasas de informalidad laboral rondando el 43%, se colige buena parte de las rigideces y dificultades estructurales del mercado laboral de la ciudad.

Es posible identificar una clara segmentación del mercado laboral en la ciudad. Un primer segmento, caracterizado por tener el más bajo nivel de escolaridad, cualificación técnica y competencias básicas. Los ocupados lo hacen, en alto porcentaje, en condiciones de informalidad laboral. Con asentamiento mayoritario en las comunas de Popular, Santa Cruz, Manrique y Doce de Octubre. Un segundo segmento, con niveles de escolaridad algo mayores y tasas de desempleo relativamente menores que el primer segmento. En alto porcentaje conformado por personas que abandonaron estudios de formación básica secundaria y media, que en el total de la ciudad están por arriba de 300.000. Con alta presencia en las comunas de Aranjuez, Villa Hermosa, San Javier y Castilla. Un tercer segmento, con residencia mayoritaria en las comunas de Buenos Aires, Guayabal, Belén y La América. Con alguna presencia de personas con educación superior incompleta. Asimismo, de obreros con relativa cualificación técnica y de cuentapropistas. En la comuna de La Candelaria tiene presencia un cuarto segmento, conformado por cerca de 50.000 personas –no todos residentes en dicha comuna– que desarrollan actividades mayoritariamente en establecimientos comerciales de baja intensidad tecnológica. Finalmente, un quinto segmento, conformado en buen porcentaje por trabajadores y

empleados con educación superior completa, vinculados a empresas que tienden a operar bajo el criterio de "salarios de eficiencia", donde la tasa salarial suele oscilar alrededor de la productividad marginal del trabajo. Las empresas de mayor tamaño, tanto del sector manufacturero, como de comercio y servicios en la ciudad operan preferentemente con este tipo de funcionamiento laboral. Allí se agrupa básicamente el 10% de la PEA de la ciudad que percibe remuneración por encima de los 4 salarios mínimos.

La teoría del crecimiento económico –la rama de mayor importancia actual en esa ciencia, por los hallazgos que relacionan la innovación económica, el cambio técnico y la prosperidad económica y social– tiene una concluyente evidencia empírica que muestra la alta correlación existente entre alto crecimiento de la productividad y altos estándares de vida de la población, en distintos países. No por casualidad el premio Nóbel de Economía de 2018, se le adjudicó a Paul Romer, "por integrar las innovaciones tecnológicas en el análisis macroeconómico de largo plazo". En el mundo que se vive desde los años noventa del siglo XX hasta hoy, particularmente con los rankings que clasifican a los países y las ciudades entre los de alta y baja competitividad, se ha hecho una verdad casi que axiomática, que los países y ciudades con alto bienestar de sus poblaciones, han llegado allí como resultado de períodos de tiempo en los cuales han logrado hacer de sus economías y sociedades, indiscutibles experiencias de alta productividad e innovación.

La tasa de crecimiento de la productividad total factorial (PTF) de la economía de la ciudad de Medellín ha sido sólo del 0,2% anual en el período 2011-2018. Tal vez mejor que la del conjunto de Colombia, que ha sido del -0,24% anual durante el período 2000-2016. Pero muy lejos de la de naciones como las del sudeste asiático (Singapur, Hong Kong, Corea Sur, Taiwan), Chile, USA, Alemania y China, entre otros, que la han logrado sostener por encima del 3%, durante ciertos períodos de su historia reciente.

No es ninguna exageración decir que, a ese ritmo de crecimiento anual de la PTF y de la innovación, Medellín tardaría más de 100 años en duplicar su ingreso por habitante. Si creciera al 3%, tardaría 23 años en lograrlo, pero al 6% lo haría en 11 años.

Haber sido designada ciudad coordinadora de la cuarta revolución industrial para Hispanoamérica, por parte del Foro Económico Mundial, pone a la ciudad en el mismo plano de igualdad de oportunidades que ciudades como San Francisco (USA), Tokio, Beijing (China) y Mumbai (India). Es la oportunidad por excelencia de volver –por tercera ocasión en la historia– a que Medellín y Antioquia recuperen el liderazgo en Colombia, por un período extenso de tiempo. La ciudad debe tomar las decisiones correctas en esta ocasión.

Surgen, entonces, unos interrogantes cruciales:

- Específicamente, para los tres grandes campos que le asignaron como coordinación a Medellín: Inteligencia Artificial, Blockchain e Internet de las Cosas, ¿cuáles son las aplicaciones de escalabilidad industrial, en cada uno de esos campos, **con mayor poder de operar bajo la condición de rendimientos crecientes de escala? Pues esta es una de las claves de regiones prósperas como el Silicon Valley.**
- Más allá de estos tres campos, ¿en cuáles de los grupos de Impulsores Tecnológicos que establece Klaus Schwab, tiene mayor potencial de desarrollo la ciudad de Medellín: Impulsores Físicos (Vehículos Autónomos, Impresión 3D, Robótica Avanzada o Nuevos Materiales)?
- Impulsores Digitales (Plataformas de Economía bajo demanda, ¿vale la pena poseer la plataforma o el activo subyacente?)
- Impulsores Biológicos (¿Genética? ¿Biología Sintética? ¿Producción de Tejidos Vivos?...)
- ¿Cuál estrategia, desde ahora, permite evitar –al menos parcialmente– el tipo de problemáticas que, en medio de la prosperidad, enfrenta actualmente la región del Silicon Valley, en California? ¿Cómo darle base social amplia al proceso de conversión de Distrito Tecnológico de la ciudad de Medellín?
- Este tipo de interrogantes ha estado ausente en la ciudad en los últimos diez años, ¿cómo replantear ese vacío de liderazgo? Porque se trata, ahora sí, de tomar las decisiones correctas.



---

## Capítulo 2

# **Pobreza y desigualdad de la ciudad de Medellín**

## **Un análisis desde la Política Pública**

Carlos Alberto Montoya Corrales

Durante las últimas décadas ha sido recurrente la adopción de la pobreza como foco de la política pública; lo que ha puesto en evidencia la existencia de una serie de mapas de la pobreza y pobreza extrema, y permitido el reconocimiento de un variado y complejo comportamiento de variables asociadas con los ingresos y calidad de vida de la población, las necesidades básicas insatisfechas, entre otras muchas variables referidas a la pobreza como fenómeno multidimensional. Y aunque no se pueden negar los logros alcanzados en muchas de ellas e incluso en sus indicadores, igualmente cierto es que la pobreza sigue siendo uno de los mayores retos para nuestras ciudades. De esta realidad no se escapa Medellín, para la que los muchos reconocimientos en cuanto a ciudad innovadora y competitiva contrastan con una compleja problemática social, económica y política que queda atravesada por la persistencia de la pobreza en muchos de sus barrios y comunas.

La problemática es aún más evidente si se consideran las manifestaciones a lo largo del territorio en donde los logros son desiguales, y persisten muy diferentes retos en materia de política social para combatir la pobreza. Allí queda en evidencia la existencia de una serie de obstáculos estructurales que impiden lograr la movilidad social que se requiere, destacándose entre ellos la desigualdad que impera en

el territorio. Aspecto que resta efectividad al uso de los instrumentos de la política social, al tiempo que advierte el diseño de una nueva política pública y un modelo de gestión capaces de integrar pobreza y desigualdad.

Ciertamente, los avances registrados en materia de crecimiento y modernización de la Ciudad no se corresponden con muchos de los indicadores sociales y aquellos mayormente vinculados con la equidad. Según el coeficiente de GINI, que mide el grado de desigualdad en una escala de 0 a 1 (donde 1 es la extrema desigualdad), con el paso de los años Medellín sigue registrando niveles relativamente altos de desigualdad. Entre 2010-2017 en Medellín la reducción de la desigualdad fue realmente débil, pasando de 0.55 en 2010 a 0.52 en 2017, muy por encima de GINI del país de 0,508. Entre el 2016 y el 2017 la Ciudad no registró avance en la reducción de la desigualdad, luego de haber alcanzado el nivel mínimo en 2015 con 0.5

De acuerdo con la clasificación propuesta por la CAF y ONU hábitat (2014), tanto el país como Medellín tienen un nivel de desigualdad muy alto, que refleja fallas institucionales y estructurales en la distribución del ingreso (MCV, 2018). Esta situación de inequidad interpela las propuestas de desarrollo generadas en la Ciudad, en las cuales la educación, la inclusión y la participación han sido expuestos por parte de los últimos gobiernos como la estrategia de su transformación. En este contexto urge asumir una definición de pobreza capaz de consultar la realidad de los diversos individuos y grupos pobres y utilizar diferentes indicadores y propuestas para la reducción de la pobreza. Al respecto, es claro que la falta de un análisis adecuado ha sido tradicionalmente reemplazada por propuestas de objetivos generales o recetas casi universales para sectores, o en aspectos como educación, salud y nutrición por parte de numerosas instituciones entre las que se cuentan los organismos internacionales de financiamiento, gobiernos nacionales y subnacionales. En este estrecho marco la ciudad se limita a la medición periódica de la tasa de pobreza y a tratar de mejorar la efectividad de sus principales acciones contra la pobreza, con evaluaciones parciales de algunos programas importantes para mejorar su focalización e impacto. Lo que ha probado no ser suficiente.

En este contexto resulta procedente vincular a Amartya Sen para quien la pobreza resulta ser un problema multidimensional y su medición debe lograr capturar la inhabilidad de los hogares para alcanzar un mínimo nivel de capacidades para la obtención de los conjuntos socialmente deseables. En ello radica la importancia de la caracterización de la pobreza la cual pasa por el análisis espacial, y su relación con la distribución y concentración de la actividad económica, los ingresos y condiciones de vida. Al respecto con la apropiación del índice de Sen, la presente investigación busca dar una visión integrada de las personas analizándolas por grupos poblacionales o asociándolas a privaciones específicas tales como las necesidades básicas insatisfechas, acceso a servicios públicos, entre otros. Este enfoque permitió mostrar no sólo la magnitud de la pobreza, o qué tan desigual es la distribución de los ingresos entre la población pobre de la Ciudad, también la existencia de condiciones que impiden superarla o aquellas que tienden a perpetuarla.

Al respecto, la permanencia de la inequidad en la Ciudad resulta inquietante si se tiene en cuenta que las diferencias en capacidades y potencialidades derivadas de las características que adquieren algunas de las dimensiones que comprometen la transformación de la ciudad desde el punto de vista social, tales como entorno y calidad de la vivienda, escolaridad, capital físico del hogar, vulnerabilidad, salud, en los cuales hay una significativa diferencia entre las Comunas consideradas tradicionalmente de mayor nivel de desarrollo, y aquellas mayormente atrasadas. En particular, las diferencias en la dimensión de vulnerabilidad son indicativos de la necesidad que se tiene de focalizar los esfuerzos de la administración pública para garantizar un mayor equilibrio en oportunidades y bienestar a lo largo del territorio. Sin desconocer que la ciudad en los últimos años ha logrado importantes mejoras en materia de reducción de la pobreza, tal como lo evidencian los indicadores en materia de reducción de pobreza extrema y la reducción en las brechas territoriales en cuanto a condiciones de vida; los resultados no son del todo satisfactorios. Aún persiste una serie de obstáculos de naturaleza estructural que impiden obtener resultados mayormente positivos en materia de combate a la pobreza, y todavía más en hacer sostenibles dichos logros. Esta situación

constituye un llamado de atención a las formas de actuación de las institucionales orientadas a combatir la pobreza, específicamente en cuanto a la eficacia de las mismas en la generación de oportunidades para la población más pobre, la población vulnerable, las cuales les siguen siendo esquivas.

El camino por recorrer es el que conduzca a una política más integral que consulte cambios en el mediano y largo plazo que en este caso podrían traducirse en lograr una menor inequidad y desigualdad. Hoy día existe consenso desde el punto de vista político, económico y social en la generación de acciones efectivas para la promoción de la igualdad de oportunidades principalmente para la población más vulnerable. Esta debe ser una fórmula eficaz para el mayor bienestar y crecimiento de la economía.

Y aunque no podría excluirse de dicho reto ninguna de las demandas orientadas a suplir las necesidades de la población pobre de la Ciudad, existe un consenso alrededor de la educación como un elemento fundamental para garantizar el mayor desarrollo por ser un motor de equidad, movilidad social y fortalecimiento de la institucionalidad; al tiempo que, siendo una oferta pertinente y de calidad, es la herramienta más eficaz para la expansión de las capacidades en los individuos. En el largo plazo la educación ha de ser una garantía de oportunidades y de ascenso social para la población. En el propósito de combatir la pobreza y disminuir la desigualdad, la educación debe ser protagonista del cambio social e inclusión y el gran vehículo para potenciar la disponibilidad de más y mejor recurso humano del que se dispone.

Frente a la persistente brecha social entre la Comunas es clave, por un lado, que el Gobierno adopte una política pública que logre no sólo cambios cuantitativos sino también cualitativos, y corrija mayormente las desigualdades entre los diversos grupos poblacionales; esto obligaría a pensar y actuar de manera sistemática con un enfoque diferenciado y el uso de instrumentos que realcen la efectividad de la política; y, de otro, se comprometa y vincule a la ciudadanía con el seguimiento, control y valoración de los cambios que experimentan los diversos grupos poblacionales en los diferentes territorios.

Aumentar las oportunidades en la población pobre de Medellín es un imperativo, sobre todo en la población mayormente vulnerable. El indicador de pobreza multidimensional evidencia que este tipo de población requiere, en términos generales, mejoras en algunas de las dimensiones que están asociadas con los recursos económicos de los hogares, como lo es vivienda y entorno, los ingresos por hogar, su capital; los mismos que se suman a la creación de condiciones que garanticen un avance hacia la ocupación formal y el desarrollo de actividades más productivas. Al tiempo que se requiere de programas específicos que brinden respuesta a las difíciles condiciones de la población dependiente. La política pública para este segmento de población deberá perfeccionarse mayormente avanzando en dirección a una mejor focalización y buscando obtener resultados pertinentes y eficaces, y en esto el diseño de la política pública y su oportuna aplicación resultan relevantes.

En consideración a lo anterior, la administración Medellín 2020-2023 deberá ofrecer una política integral de combate a la pobreza en la cual el foco de atención lo constituya la población mayormente vulnerable; reconocer la importancia de establecer mecanismos de evaluación, seguimiento y control de dichas políticas; adoptar como criterio de calidad administrativa, el modelo de política pública basado en la gestión para resultados del desarrollo; vincular a la ciudadanía y a la institucionalidad comprometida con el mayor desarrollo territorial; implementar programas de emprendimiento social orientados a mejorar las condiciones de la población más vulnerable; y fortalecer acciones de mayor inclusión que posibiliten avanzar hacia la convergencia entre los territorios. Este tipo de iniciativas deberán acompañarse de un enfoque poblacional que, además de género y edad, se incluyan aspectos socioeconómicos y el carácter de dependiente que revista algunas de las personas, las cuales han sido invisibilizadas en medio de políticas y programas contra la pobreza caracterizadas como generalistas.



---

## Capítulo 3

# Innovación; retos de los actores del sistema de Medellín

Adel II González Alcalá

### Introducción

En la “*primera ola*” de los actores del sistema de innovación en Medellín, se crean en los años noventa, actores como el Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia (CTA), en esa misma ola, está la Corporación Interactuar (Interactuar, 2019). Así mismo, nace en el año 1996 Creame, una incubadora y aceleradora de empresas (CREAME, 2019). Cabe resaltar que la Fundación Fraternidad Medellín se crea en 1957 (Fraternidad Medellín, 2019), y el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, en Antioquia se crea también en 1957 como establecimiento público del orden nacional, adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia (SENA, 2019). Por su lado Proantioquia nace en 1975 como tanque de pensamiento estratégico articulando lo privado y lo público (Proantioquia, 2019). Así mismo, el Instituto para el Desarrollo de Antioquia (IDEA) en el año de 1965, adscrito a la Gobernación, realiza su primer apoyo a la infraestructura de Antioquia (El Colombiano, 2019). En 1980 se crea mediante ordenanza departamental el Área Metropolitana del Valle de Aburrá (AMVA) (AMVA, 2019). Igualmente, en esta primera ola, nacieron instituciones como el Parque Tecnológico de Antioquia - PTA S.A. y el Centro de Investigación de la Industria de Alimentos CIAL, pero no resistieron las dinámicas productivas, institucionales y sociales del sistema.

En la “**segunda ola**” en Medellín se crea el Comité Universidad - Empresa - Estado (Universidad de Antioquia, 2019) como un “espacio” sin figura jurídica independiente, que permite la articulación, y también se crea en 2007 TECNNOVA (Revista Dinero, 2008), con el fin de apoyar políticas públicas, articular el trabajo entre las empresas y la academia. Y precisamente en el 2009, nace RutaN como parte del plan de desarrollo de la ciudad de Medellín período 2008-2011 (Ruta N, 2019), el cual fortalece las capacidades de innovación y competitividad (Echeverri, 2018). Complementario a esto, en 2013 se crea Sapiencia (Sapiencia, 2019). En esta misma ola, nace Parque E, que es una incubadora (Parque del Emprendimiento, 2019). Así mismo, en 2010 se lanzan los Cedezos o Centros de Desarrollo Empresarial Zonal - desde la Alcaldía de Medellín (Cedezo, 2019). Por su lado, el SENA durante el 2007, en Medellín y Rionegro Antioquia, crean dos (2) sedes de Tecnoparque (SENA, 2019). En esta misma segunda ola, en 2010 nace la iniciativa de Parque Tecnológico Manantiales (El Colombiano, 2014), el cual por dificultades no superó 5 años de constitución. Igualmente, para el 2009, nace ParqueSoft Medellín y el Centro de Excelencia Ártica como una Alianza Regional de TICS Aplicada, pero no han tenido el auge que se pretendía (Universia, 2019).

Hoy en día, en una posible “**tercera ola**”, en la ciudad de Medellín se viene hablando del Centro de la Cuarta Revolución Industrial, oficializado en Davos (Suiza) en el Foro Económico Mundial (Dinero, 2019). Así mismo en esta posible “**tercera ola**”, también existen actores privados como WeWork (WeWork, 2019). También existen fundaciones e instituciones como ECSIM (ECSIM, 2019), Tecnalía (Tecnalía, 2019), varias empresas de consultorías de CTi y gestores de innovación que dinamizan el conocimiento y que representan un gran apoyo para los estudios del sistema. También en la región ya se habla del Clúster Aeroespacial y la posible llegada de empresas como Google y centros de investigación especializados como el Instituto Max Planck de Alemania, entre otros. Y han surgido ferias y eventos privados y públicos como StarCo, el GEM, Retos, Junta de las StarUp, SharkTank, Campus Party, Semana de la CTi, EmTech y otros, que ayudan a dinamizar el sistema de emprendimiento e innovación de la ciudad.

## Las empresas y espacios tradicionales

El sector empresarial ha sido definitivo en la consolidación de la ciudad como territorio de innovación, muchas empresas han sido promotoras y han aplicado políticas de innovación, intra emprendimiento y spinoff empresariales, que a su vez las hace más competitivas, por mencionar sólo un ejemplo, se destaca la experiencia de la empresa Sumicol (Ángel Mejía, López Rendón, & Delgado Galeano, 2013). Desde los gremios, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI, trabaja con la Gerencia de Innovación y Emprendimiento (ANDI, 2019). Así mismo, la ANDI del Futuro, es una red de emprendedores (ANDI del Futuro, 2019) que apoya el sistema. La Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), representa al sector comercio y servicios (Fenalco, 2019). Por su lado, la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI) (ACOPI, 2019) y La Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, que trabajan actualmente en programas, espacios y proyectos de apoyo al emprendimiento y la innovación en la ciudad (CCMA, 2019).

En la ciudad de Medellín y el área metropolitana también se conoce que existen focos tradicionales de desarrollo emprendedor e innovador como los son los reconocidos espacios de negocios como. El hueco, el Centro de la Moda, la Central Mayorista, la Plaza Minorista, las zonas de bodegaje, zonas francas, Centro de Eventos Plaza Mayor, Centros de Espectáculos La Macarena, Feria de Ganado, Aeroparque Juan Pablo II, Unidad Deportiva Atanasio Girardot, la Avenida Guayabal, el Aeropuerto local Olaya Herrera y Aeropuerto Internacional José María Córdova, Dos (2) Terminales de Transporte Terrestre que movilizan el talento humano, Metro Cables, Tranvías, Ferrocarril de Antioquia, Parque Arví, El Poblado, Cerro Nutibara, centros comerciales exitosos y sectores con dinámicas de negocios empresariales altas, como la nueva conexión por túnel al oriente de Antioquia y el túnel de occidente, que ayudan a dinamizar el comercio y la rotación de productos y servicios locales o importados.

## La cultura de la innovación

En la región y la ciudad de Medellín existen otros programas y redes que apoyan los temas de cultura de la innovación, el emprendimiento, la ciencia y la tecnología, las más representativas son: Fundación Red Colombiana de Semilleros de Investigación (RedCOLSI), Programa Ondas de Colciencias, Parque Explora - Acuario - Planetario, Gran Pacto por la Innovación, Distrito de Innovación, Palacio de la Cultura Rafael Uribe Uribe, Jardín Botánico, Eventos de Comfama, Eventos de Comfenalco, Red de Emprendimiento, Sistema Metro, Metro Cables, Tranvía y MetroPlus con la "Cultura Metro", Ciudadelas Universitarias, ViveLab, Zoológico Santa Fe, TecnoAcademia del SENA, Parques, Edificio EPM, Bibliotecas, Programa de Transformación Productiva (PTP), Feria de Innovación de Ruta N, RedEmprendia, Redes de conocimiento como Colombia Aprende y otras, Renata, Programas del Icetex, Museo de Antioquia, Bodega de Comfama, Programa de Movilidad Público EnCicla, Apps.co, Eventos de Robótica y Drones de la Fundación Global AC&T, Aulas Móviles Técnicas del SENA, medios de comunicación, noticias y programas especializados en innovación, eventos de ASGA innovation, alumbrados navideños en diciembre en la ciudad, Parque Norte, Feria de las Flores y las Tradiciones, Eventos de la Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica- AL-TEC, Plataforma Sunn, Escuela de verano de la UPB, Museo de Arte Moderno, Computadores Para Educar -CPE, las Unidades de Vida Articulada (UVA's), Centros de Innovación del Maestro - MOVA, Parques Educativos, la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana - ACI, Bureau-Medellín, Ciudadelas Educativas, Teatro Metropolitano, Teatro Pablo Tobón, Clubs de la Ciudad, el Comité Universidad - Empresa-Estado CUEE, Programa EnPlanta del CTA, fundaciones y corporaciones, igualmente los ejemplos de los triunfos deportivos, musicales y artísticos que han inspirado a los ciudadanos, entre otros instrumentos que actualmente se están diseñando e implementando.

## Las instituciones de educación superior y otros actores

Para el 2016 existían alrededor de 52 instituciones que ofrecían educación superior y 8 acreditadas, en la ciudad de Medellín y en Antioquia (Ministerio de Educación Nacional, 2016), la administración municipal cuenta con tres (3) instituciones adscritas directamente a la Alcaldía de Medellín: Instituto Tecnológico Metropolitano - ITM, Colegio Mayor y el Instituto Tecnológico Pascual Bravo, y existen otras instituciones en la ciudad como el Politécnico JIC, el Tecnológico de Antioquia y demás que fortalecen el sistema educativo en torno al emprendimiento y la innovación. Por su lado todas las universidades del territorio han apoyado el sistema, las 8 acreditadas han jugado un papel fundamental en la formación integral del talento humano en innovación. Así mismo existen instrumentos maduros como: Corpoica - hoy en día Agrosavia, la Corporación de Investigaciones Biológicas CIB, Corporación Biointropic, la Corporación Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico del Sector Eléctrico - CIDET, el Centro de Ciencia de la Fundación Jardín Botánico "Joaquín Antonio Uribe" de Medellín, el Centro de la ciencia y la investigación farmacéutica - CE-CIF, el Instituto de Ciencia y Tecnología Alimentaria - INTAL, el Instituto de Capacitación e Investigación del Plástico y del Caucho - ICIPC, la FAC-Cacom5 con el Centro de Desarrollo Tecnológico Aeroespacial para la Defensa - CETAD, la Corporación Interuniversitaria de Servicios - CIS, clínicas privadas, centros públicos de salud y centros de salud especializados como la Fundación San Vicente y el Hospital Pablo Tobón Uribe, Centro Nacional de Nanotecnología, fondos de capital como Endeavor, fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2019), Instrumentos y fondos de Bancoldex (Bancoldex, 2019), las convocatorias y convenios del Fondo de CTi Francisco José de Caldas de Colciencias (Colciencias, 2019) y Fondo Emprender, entre otros. Teniendo como base los elementos anteriormente descritos, los cuales introducen parámetros que establecen para los territorios, las empresas y las instituciones el poder contar con instrumentos e instituciones para dinamizar las ideas y realizar desarrollos que realmente se vuelvan productos novedosos, y con el rótulo social que actualmente tiene la ciudad de Medellín; como "la ciudad innovadora del

año" en 2012, mediante un concurso virtual patrocinado por CitiGroup y The Wall Street Journal en asocio con Urban Land Institute (ULI) (WSJ, 2019), surgen las preguntas rectoras;

*¿Será necesario fortalecer las formas de medir los indicadores alrededor de la innovación en las empresas?*

*¿Cuál es el porcentaje de incidencia de los programas diseñados e implementados en la ciudad que hayan impactado las empresas de la misma?*

*¿La ciudad estará preparada para dinamizar mejor el emprendimiento de base tecnológica, Spin-off o emprendimiento exponencial?*

*¿Los ciudadanos y talento humano tendrán las competencias necesarias para dinamizar la innovación real de las empresas y sistema?*

*¿Existirá alguna inhibición de las instituciones actuales del sistema de innovación de la ciudad?*

*¿Qué tipo de impacto han tenido las instituciones y sus mecanismos de apoyo a la innovación a los conglomerados de personas actuales de la ciudad y en las empresas?*

*¿Faltarán mecanismos, apoyos o instrumentos para que las empresas formulen y registren mejor su propiedad intelectual con los instrumentos internacionalmente conocidos?*

*¿Qué ha pasado con los emprendimientos no documentados por las instituciones de apoyo, que están al margen de los instrumentos institucionales?*

*¿Cuál será el resultado de un análisis comparativo de las innovaciones de las empresas fruto de la importación de tecnologías y la que surge del conocimiento o desarrollo de tecnología en la ciudad?*

*¿Existirán los capitales de trabajo y recursos monetarios necesarios para dinamizar mejor la innovación de talla mundial?*

*¿Será necesario reevaluar los indicadores académicos de las universidades e instituciones de educación en torno a la innovación y a la producción científica?*

*¿Qué estrategias clave (no culturales, como las actuales) se pueden implementar desde la primera infancia, pasando por la primaria y secundaria para que los jóvenes lleguen a las carreras técnicas y tecnológicas con las mejores habilidades para enfrentar el auge de empresas globales en temas de ciencia, tecnología e innovación?*

*¿Qué estrategias de Educación-Dual estarían dispuestos a diseñar, promulgar y desarrollar en las empresas del Ecosistema empresarial de Antioquia?*

*¿Será necesario crear una institución departamental que funja como RutaN para dinamizar mejor la ciencia, la tecnología y la innovación que no sólo quede desde lo académico?*

*¿Estarían dispuestos a diseñar un plan de ciencia, tecnología e innovación del orden departamental, municipal y del área metropolitana para alinear todos los esfuerzos?*

*Entre otros retos y oportunidades que se derivan de esta aproximación fruto del pensamiento de los lectores y sus experiencias.*



---

## Capítulo 4

# La internacionalización territorial como estrategia para el desarrollo, la visibilidad y la transformación de Medellín

Luz Dary Botero Pinzón

### Introducción

Este trabajo tiene por objetivo rastrear un conjunto de variables que dan cuenta de los procesos de internacionalización territorial de Medellín. Busca, desde la perspectiva de un ejercicio de observación, identificar la estrategia de la ciudad en su conjunto, considerando la diversidad de propuestas que han sido generadas desde distintos actores, con el liderazgo de los entes gubernamentales locales y de organizaciones como la Agencia de Cooperación e Inversión (ACI) de Medellín, Ruta N, Fundación Medellín Convention & Visitors Bureau, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, entre otras.

### Antecedentes recientes en la internacionalización territorial en Medellín

En Colombia, las ciudades más destacadas por su gestión territorial internacional son Bogotá y Medellín. Una clave de éxito para ambas en este proceso es que lo han vinculado a sus planes de desarrollo durante varios períodos de gobierno consecutivos, lo que ha permitido no sólo

dar continuidad a los proyectos y programas iniciados, sino consolidar la estrategia mediante un abordaje cada vez más ambicioso de actividades y retos que involucran a un gran número de aliados tanto dentro de sus localidades como en el ámbito internacional que incluye actores de todo tipo: grandes organizaciones multilaterales, empresas multinacionales de talla mundial, ciudades amigas para ejercicios de hermanamiento territorial, medios de comunicación, empresas y sociedad civil.

Para el caso de Medellín, los últimos cuatro períodos de gobierno se han caracterizado por una voluntad decidida de los alcaldes respectivos para trabajar sistemáticamente aspectos como el posicionamiento internacional, el cambio de imagen para la ciudad, la búsqueda de procesos de integración regional, la inversión y la cooperación internacional, el mejoramiento de la infraestructura hotelera, la atención especial al turismo y la atracción de visitantes internacionales para múltiples propósitos, y con mucha fuerza, la utilización de eventos de alto nivel internacional para dar visibilidad a la ciudad. Gracias a estos esfuerzos sistemáticos y continuados, la ciudad ha logrado importantes avances en la lucha contra la pobreza y en el desarrollo de proyectos urbanísticos mediante las estrategias de cooperación y hermanamiento de ciudades. Igualmente, se ha logrado impactar fuertemente la generación de empleo y la atracción de capitales de inversión a la ciudad.

## Metodología

Se partió de la selección de un conjunto de variables, elegidas por su relevancia, en virtud del alto impacto en procesos de desarrollo y competitividad. Estas variables fueron agrupadas en categorías y para cada una se establecieron los indicadores de medición. Para cada variable se presenta la síntesis de los datos encontrados, acompañados de observaciones, reflexiones e identificación de tareas que creemos que siguen pendientes para la ciudad. Cabe aclarar que en múltiples casos los datos hallados tienen un alcance que sobrepasa la localidad, dado que por estrategia de gobierno desde años atrás la ciudad trabaja en alianza con las municipalidades vecinas planificando y ejecutando estrategias de internacionalización que tienen un alcance metropolitano, bajo el esquema de ciudad-región (tabla 4.1).

**Tabla 4.1.** Categorías, variables e indicadores de internacionalización territorial a observar

Categoría	Variable	Indicador
Variables económicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Exportación de bienes</li> <li>· Exportación de servicios</li> <li>· Importación de bienes</li> <li>· Importación de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Total de exportación de bienes</li> <li>Total de exportación de servicios</li> <li>Total de importación de bienes</li> <li>Total de importación de servicios</li> </ul>
Variables financieras	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Inversión extranjera directa de empresas extranjeras en el territorio</li> <li>· Inversión extranjera directa de empresas del territorio en el extranjero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inversión reportada en millones de dólares</li> <li>Empleos generados en la región</li> <li>Número de proyectos de inversión y reinversión</li> </ul>
Relaciones internacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Procesos de cooperación internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número (y tipología) de proyectos de cooperación internacional desarrollados en la región</li> <li>Total de ingresos por programas de cooperación internacional en millones de dólares</li> </ul>
Movilidad internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Procesos migratorios de turistas extranjeros a la ciudad</li> <li>· Turistas de la región que viajan al extranjero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de turistas extranjeros que visitaron la ciudad</li> <li>Número de turistas de la región que viajaron al extranjero</li> </ul>
Inserción en redes territoriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Hermanamiento territorial</li> <li>· Cámaras bilaterales de comercio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de procesos de hermanamiento territorial</li> <li>Actividades derivadas de los procesos de hermanamiento territorial</li> <li>Número de cámaras bilaterales de comercio existentes</li> <li>Actividades desarrolladas por las cámaras bilaterales de comercio existentes</li> </ul>
Procesos culturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Estrategias de bilingüismo y multiculturalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número (o lista) de actividades de bilingüismo adelantadas en la región</li> <li>Número (o lista) de actividades que promueven la multiculturalidad</li> </ul>
Agenda de internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Estrategias, programas y actividades de fomento a la internacionalización plasmadas en el plan de desarrollo de la ciudad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número (o lista) de estrategias, programas y actividades de fomento a la internacionalización plasmadas en el plan de desarrollo de la ciudad</li> </ul>
Marketing territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Eventos internacionales en la ciudad</li> <li>· Actividades de promoción territorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número (o lista) de eventos internacionales desarrollados en la ciudad</li> <li>Número (o lista) de actividades de promoción territorial</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## **Análisis de los hallazgos**

A continuación, se presentará la síntesis de los datos encontrados en distintas fuentes para los indicadores de medición de las variables elegidas a fin de observar el proceso de internacionalización territorial de Medellín.

Como nota aclaratoria importante hay que señalar que la exactitud de estos datos puede estar comprometida debido a que, como se explicó con antelación, la ciudad no dispone de sistemas de información centralizados para todas las variables, además, algunos datos tienen un alcance de ciudad, mientras que otros pueden tener alcance metropolitano o, incluso, obedecer a consideraciones más amplias de ciudad-región que hayan sido estimadas por diversas instituciones que generaron los datos.

Así mismo, los períodos de observación considerados pueden tener también variaciones según los momentos en que cada organización utilizada por nosotros como fuente haya realizado la toma de datos, su registro y publicación respectiva. Por todas estas razones, tanto los datos como los análisis que realizaremos sobre ellos tienen un alcance exploratorio, en el que se realizan observaciones sobre las variables, pero obviamente sin atrevernos a asegurar en ninguno de los casos que contemos con la evidencia empírica que nos permita ser concluyentes en nuestras apreciaciones.

## **Variables económicas: importaciones y exportaciones**

### **Exportación e importación de bienes**

Según las cifras reportadas por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, la dinámica exportadora de la región es deficitaria, tanto en bienes como en servicios. Se observa una tendencia creciente tanto de las importaciones como de las exportaciones de bienes, sin embargo, es abrumadora la diferencia en la tasa de crecimiento de las importaciones en la región frente a las exportaciones.

**Reflexiones.** Existen múltiples causas y consecuencias para el empresariado local y para la sociedad civil en especial por la afectación de variables como empleo. Dentro de las múltiples causas del descenso en las exportaciones, se ha venido considerando en la región la transformación de la vocación industrial tradicional de la ciudad hacia una vocación de servicios. Pero ¿es esto realmente cierto?, ¿en qué medida se está dando este proceso?, ¿cuál es la estrategia que la ciudad está adoptando para realizar este tránsito al sector servicios?

**Tareas para la ciudad.** ¿Cómo estimular el proceso exportador de la región o bien en sectores tradicionales o bien mediante procesos de innovación? Si la nueva apuesta de la ciudad respecto de la exportación tiene en la mira el sector servicios, ¿cuál es el proceso que las empresas están desarrollando para adaptarse a este cambio?

### **Exportación e importación de servicios**

Según las cifras reportadas por el DANE, tanto las importaciones como las exportaciones de servicios muestran una tendencia sostenida de crecimiento, lo que evidencia un superávit en la variación del crecimiento de las exportaciones, en las que se registra un comportamiento que casi duplica el crecimiento de la variación en las importaciones. Sin embargo, la evidencia general refleja para cada año importaciones de servicios que superan las exportaciones de servicios.

**Reflexiones.** Hay que realizar procesos más amplios de observación en este sector, ya que para la ciudad representa una oportunidad relativamente nueva dado que no se había incursionado con fuerza por parte de las empresas de la región en este campo. También conviene realizar investigaciones más profundas sobre el comportamiento del proceso exportador de servicios en el país y en otros países de América Latina a fin de lograr una perspectiva comparada de la situación de nuestra ciudad en relación con otras ciudades del continente.

**Tareas para la ciudad.** Es evidente que la región ha ido potenciando una cultura exportadora de servicios, pero es todavía tímida y debe seguir haciendo esfuerzos importantes por mejorar sus indicadores.

Hay que profundizar en el análisis de subsectores específicos que representan un nicho importante de desarrollo exportador para la ciudad, y si bien subsectores como salud, turismo y educación empiezan a mostrarse como sectores representativos, habría que realizar programas de detección y potenciación de otras posibles líneas de negocio en campos diferentes.

## Inversión extranjera directa

### Inversión de empresas extranjeras en el territorio

Esta variable fue considerada desde tres indicadores: inversión reportada en millones de dólares, empleos generados en la región, número de proyectos de inversión y reinversión. Según datos reportados por la ACI para los tres últimos años, se evidencia una actividad muy interesante de empresas extranjeras que actúan en la región y generan impactos muy valiosos para la ciudad.

**Reflexión.** ¿Podemos dedicarnos a contemplar estas cifras con mirada positiva y cierta conformidad o habría que revisar comparativamente la capacidad que tenemos como territorio respecto de otras regiones del país y del mundo, para atraer una mayor inversión, generar más empleos y financiar más proyectos?

**Tareas para la ciudad.** ¿Cómo incrementar estos indicadores, qué papel pueden desempeñar otros actores diferentes del Estado, por ejemplo, las universidades y las empresas, para colaborar en la tarea de atraer recursos internacionales que impacten positivamente el territorio?

La otra pregunta a formularse tiene que ver con la inversión extranjera directa de empresas del territorio en el extranjero. ¿Dónde está la información consolidada sobre este punto? ¿Qué impactos tiene para nuestro territorio, para la visibilidad de nuestra ciudad y para nuestra economía la actividad que nuestras empresas tienen por fuera del país? Además, queda por investigar qué efectos logran estas empresas en los países en los que están realizando sus inversiones.

## Relaciones internacionales

### Procesos de cooperación internacional

Para esta variable, se consideraron dos indicadores: número de proyectos de cooperación internacional desarrollados en la región y total de ingresos por programas de cooperación internacional,.

**Reflexión.** Es indudable el impacto positivo del ejercicio de cooperación internacional en la ciudad. Para el trienio, se observa un número relevante de proyectos desarrollados y una capacidad importante de la ciudad para atraer capital creciente por esta vía que permita la atención de procesos críticos en distintos ámbitos.

**Tareas para la ciudad.** Sensibilizar y capacitar en procesos de gestión de cooperación internacional a diferentes actores sociales, especialmente ONG, instituciones educativas, empresas y otros grupos que potencialmente tendrían la capacidad de formular proyectos que puedan aplicar a convocatorias de diversos organismos cooperantes con el fin de atraer a la ciudad nuevas oportunidades para desarrollar soluciones a problemas locales.

### Movilidad internacional

Esta variable la revisamos desde dos indicadores: número de turistas extranjeros que visitaron la ciudad y número de turistas de la región que viajaron al extranjero, a partir de los datos reportados por Situr para el trienio evaluado. En ambos indicadores, la tendencia es creciente, lo que refleja, por un lado, los esfuerzos que realiza la ciudad para atraer visitantes, y por otro, los esfuerzos que ha realizado la Cancillería de Colombia para consolidar procesos de relaciones internacionales del país que tienen que ver con la facilidad para el otorgamiento de visados o su eliminación para los ciudadanos de nuestro país.

**Reflexión.** Los resultados obtenidos reflejan un gran esfuerzo de la ciudad en múltiples campos: promoción de la ciudad en el exterior,

desarrollo de grandes eventos internacionales en la ciudad como estrategia de atracción de visitantes, mejoramiento de la infraestructura hotelera de la ciudad y de muchas otras variables que tienen que ver con el circuito turístico que se puede ofrecer.

También es notable el dinamismo de la movilidad de ciudadanos locales que se desplazan al exterior para múltiples efectos: turismo, negocios, aprendizaje de idiomas, procesos educativos de formación avanzada y demás procesos de capacitación, entre otros, lo que puede generar para la región un efecto colateral positivo en el tiempo en virtud del aprovechamiento de experiencias que estos ciudadanos vivan en sus viajes y que puedan transferir a la región en forma de oportunidades de nuevos negocios, incremento de las tasas de población con competencias lingüísticas y mejoramiento del nivel educativo de la población. Es decir, esta movilidad puede generar negocios y procesos de multiculturalidad para nuestro territorio.

**Tareas para la ciudad.** Si bien las cifras son alentadoras por su tendencia creciente, es evidente que la ciudad tiene todavía un amplio camino por recorrer en materia de atracción de visitantes internacionales, especialmente si nos comparamos con otras ciudades latinoamericanas que nos llevan amplia ventaja, y tiene todavía muchas tareas pendientes para mejorar la capacidad de atracción y atención a ellos; además, la ciudad tiene que empezar a realizar un ejercicio de reflexión respecto de los nuevos problemas, en distintos ámbitos, que se derivan de esta dinámica turística a la que la ciudad no estaba acostumbrada.

## Inserción en redes territoriales

### Procesos de hermanamiento territorial

Esta variable se evaluó mediante los siguientes indicadores: número de procesos de hermanamiento territorial y actividades derivadas de los procesos de hermanamiento territorial, y número de cámaras bilaterales de comercio aliadas con la ciudad y actividades desarrolladas por las cámaras bilaterales de comercio existentes.

Según datos de la ACI, la ciudad cuenta actualmente con 21 ciudades hermanas, con las que desde muchos años atrás se vienen desarrollando múltiples actividades de cooperación; en los últimos tres años, se han incorporado nuevas ciudades y se continúan fortaleciendo vínculos con las anteriores.

### **Cámaras bilaterales de comercio**

Tienen en general un propósito de acercamiento entre distintos países para propósitos muy amplios que abarcan la promoción comercial y cultural, la inversión, las ruedas de negocios, las redes de contactos, entre otros. En Medellín, se han convertido en aliadas estratégicas para acercar a los empresarios y a las organizaciones de distinta índole a fin de facilitar todas estas actividades con distintos países.

**Reflexión.** Medellín cuenta con una amplia red de aliados internacionales tanto desde los ejercicios de hermanamiento territorial como desde las cámaras bilaterales de comercio. Ambas estrategias brindan a la ciudad oportunidades invaluableles para la transferencia de buenas prácticas y recursos tanto financieros como humanos y técnicos que pueden ser ampliamente aprovechados, sin embargo, a pesar del ejercicio diplomático que representa para la ciudad el establecimiento de redes con estos aliados, queda pendiente la pregunta por el grado de apropiación que empresarios y ciudadanos del común tienen sobre las oportunidades que se derivan de estas relaciones.

**Tareas para la ciudad.** Fortalecer las estrategias de divulgación y aprovechamiento de la enorme oferta de oportunidades ofrecidas por las ciudades hermanadas y por las cámaras bilaterales de comercio.

### **Procesos culturales**

Para el análisis de la variable procesos culturales, podríamos incluir un amplio conjunto de indicadores, sin embargo, para efectos de los procesos de internacionalización territorial, nos enfocamos en los indicadores que nos permitan revisar las estrategias de bilingüismo y multiculturalidad. Observamos que la ciudad se encuentra alineada

con estrategias de carácter nacional como el Programa Nacional de Bilingüismo Colombia 2004-2019 y que además se cuenta con el Plan de Desarrollo Cultural de Medellín, lo que permite la realización de múltiples actividades que facilitan su avance.

A continuación, presentamos algunas de las estrategias, los programas y las actividades detectados en cuya concepción está involucrada la dimensión internacional que la Secretaría de Educación de Medellín quiere promover en la ciudad.

### **Estrategias, programa y actividades para promover el bilingüismo en la ciudad:**

Programa Nativos Extranjeros, Semilla Bilingüe, Medellín School Camps, The Best T, Campaña #HabláSinPena, Territorio Bilingüe, estrategias, programa y actividades para promover la multiculturalidad.

**Reflexión.** La ciudad cuenta con un conjunto muy amplio de estrategias, propuestas, proyectos y programas dirigidos a diferentes núcleos poblacionales, además ha realizado procesos para lograr aliados estratégicos internacionales que van desde gobiernos extranjeros hasta empresas, organizaciones y otras entidades cooperantes que le han posibilitado la puesta en marcha de una agenda cultural muy dinámica y en permanente crecimiento que se manifiesta en distintos escenarios y eventos.

**Tareas para la ciudad.** A pesar de la amplia agenda de la que dispone la ciudad en materia cultural, queda pendiente la revisión de la cobertura respecto de la población impactada; la sostenibilidad en el tiempo de las estrategias, los programas y las actividades; y la divulgación amplia y suficiente para que la población interesada pueda aprovechar las oportunidades generadas. Pero, sobre todo, queda todavía una muy fuerte necesidad de sensibilizar a los ciudadanos de la región en la importancia del bilingüismo y crear mecanismos más potentes que permitan, sobre todo, a la población de estratos económicos bajos y medios, acceder a programas de formación en lenguas extranjeras que sean efectivos respecto del aprendizaje y sin

que los costos de estos sean un obstáculo que aumente la brecha en las competencias requeridas para la inserción de esta población en un mercado laboral cada vez más exigente desde el punto de vista de las competencias demostradas en una segunda lengua.

## **Agenda de internacionalización**

### **Estrategias del Plan de Desarrollo 2016-2019 “Medellín cuenta con vos” para la internacionalización de la ciudad**

La agenda de internacionalización para la ciudad fue observada considerando como indicador el número (o lista) de actividades en el Plan de Desarrollo 2016-2019 “Medellín cuenta con vos” que impactan la internacionalización de la ciudad.

### **Lista de los programas y proyectos**

A continuación, citaremos la descripción que hemos extraído del Plan de Desarrollo 2016-2019 “Medellín cuenta con vos” sobre algunos de los principales programas y proyectos que impactan la internacionalización de la ciudad.

#### **Programas:**

- Internacionalización, Turismo, Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico,
- Medellín Bilingüe, Cities for life, Medellín, destino del conocimiento, Diseñar modelo y realizar prueba piloto de bachillerato internacional, Intercambios culturales con el mundo (ciudades hermanadas y aliados de Medellín), Atracción de inversión extranjera directa.
- Regionalización e internacionalización del deporte, Impulsar la promoción y mercadeo de la ciudad como destino turístico, Medellín ciudad de grandes eventos, convenciones y ferias.
- Promoción de la ciudad como destino de inversión, Fortalecimiento de la Red de Antioqueños y Antioqueñas en el Exterior (SosPai-

sa), Alianzas de cooperación internacional, Internacionalización del sistema de educación superior.

**Reflexión.** El Plan de Desarrollo 2016-2019 “Medellín cuenta con vos” plantea una ambiciosa propuesta de internacionalización para el territorio, cuenta con una ventaja amplia en el sentido de que los programas y proyectos a través de los que se despliega la estrategia están imbricados en distintos sectores de la vida de la ciudad e impactan a los habitantes de toda clase desde niños hasta adultos, desde estudiantes hasta empresarios, desde artistas hasta científicos; es decir, un plan que refleja las posibilidades de internacionalización del individuo, de la empresa y del territorio considerando además muchos de los requerimientos para su implementación: recursos financieros, infraestructura física y tecnológica, aliados estratégicos en los ámbitos nacional e internacional que permitan materializar las propuestas.

Otra ventaja importante del plan es que mantiene la dinámica de creación de una cultura para la internacionalización, heredada de planes de desarrollo de períodos anteriores, lo que permite para la ciudad el fortalecimiento de una política clara que da continuidad a las buenas ideas, elevarlas a un nivel más avanzado y crear otras propuestas nuevas que amplíen el marco de oportunidades de desarrollo para el territorio.

**Tareas para la ciudad.** Un gran reto que se puede plantear es la apropiación de las estrategias, los programas y los proyectos por parte de los distintos actores sociales en la ciudad, ya que, a pesar de contar con un plan ambicioso, hay que encontrar la manera para que la ciudadanía aproveche toda la oferta de oportunidades que se plantean, puesto que muchas de ellas por desconocimiento de personas, instituciones y empresas se desperdician o no se utilizan en grado suficiente.

La otra gran duda y a su vez gran reto tiene que ver con el nivel de cobertura de algunos de los proyectos, como el de bilingüismo, por ejemplo, que necesitarían un esfuerzo aún mayor dado el tiempo que requiere la apropiación de una lengua extranjera, los recursos nece-

sarios para aprenderla y la masa crítica de ciudadanos con altas competencias en el dominio de otras lenguas que hace falta consolidar en la ciudad.

### **Marketing territorial internacional**

Aunque son diversas las actividades de *marketing* territorial que una ciudad puede realizar, nos centraremos en dos de las que han sido realizadas en Medellín con mayor intensidad: eventos internacionales en la ciudad y actividades de promoción territorial; para ello, tomaremos los datos presentados por la Alcaldía de Medellín en sus informes de gestión de los planes de desarrollo correspondientes a los períodos de 2016: 80 eventos, 2017: 92 eventos y 2018: 100 eventos.

### **Eventos captados para ser desarrollados en Medellín según temática**

La mayoría de los eventos internacionales a los que apuesta la ciudad dentro de su estrategia de *marketing* territorial se pueden agrupar en las siguientes categorías:

Corporativo, Turismo de incentivos, Deportivo, Educativo, Gubernamental, Religioso, Salud.

**Reflexión.** Es innegable que la ciudad ha realizado esfuerzos gigantes para transformar su imagen y ganar visibilidad internacional. Los últimos años reflejan una estrategia continuada que capitaliza los esfuerzos realizados en los períodos de mandatos anteriores, pero que potencializan la estrategia para ganar la confianza de los más importantes órganos multilaterales del mundo, agremiaciones de talla mundial y personalidades de reconocimiento internacional, que con su sola presencia en la ciudad atraen la mirada del mundo y las posibilidades de atracción de turistas, empresarios y visitantes que pueden aportar mucho al crecimiento y desarrollo local.

**Tareas para la ciudad.** Continuar realizando una fuerte estrategia de atracción de visitantes, mediante la vinculación de diversos sectores

de la ciudad que son aliados estratégicos en la definición, la planificación y el desarrollo de nuevos eventos y actividades de promoción para la ciudad, ya que, si bien la ACI, el Boreau Medellín y Ruta N como organizaciones que en primera línea trabajan de la mano con la Alcaldía en estos propósitos, también se puede aprovechar el enorme potencial organizativo que tiene la ciudad si crea una red mucho mayor de aliados que cuente con instituciones como empresas, universidades, colegios y otras organizaciones.

## Conclusiones

A lo largo de este capítulo se han ido planteando, para las variables observadas, un conjunto de reflexiones y de tareas particulares respecto de cada una de ellas, que bien pueden servir como conclusiones puntuales del ejercicio realizado para dar una mirada al proceso de internacionalización territorial de la ciudad desde los distintos ángulos que nos propusimos, pero quedan todavía por expresar a modo general algunos asuntos:

- La ciudad ha contado con un afortunado modelo de integración de su proceso de internacionalización territorial a los procesos de planeación municipal, lo que constituye una “herencia política” muy valiosa que ningún dirigente local o regional debería desestimar, ya que constituye una enorme herramienta para visibilizar la ciudad y generar recursos para su desarrollo por vías tan amplias como la inversión extranjera o la cooperación internacional en sus distintas modalidades. Por tanto, cualquier aspirante a ocupar los altos cargos de dirección de la ciudad no debería perder el capital político que la internacionalización territorial puede ofrecer, ya que con ella no solo se dispone de una muy buena herramienta de gestión pública, sino que se puede contar con un conjunto amplísimo de oportunidades para impactar positivamente el desarrollo económico y social de la ciudad y de los municipios vecinos.
- Una de las claves de éxito de Medellín, como una de las dos mejores ciudades que han sabido capitalizar las oportunidades de la

internacionalización territorial en el país, ha sido la capacidad articuladora del Gobierno local para crear organizaciones o generar alianzas estratégicas con distintas instituciones que le ayudan a gestionar la larga lista de actividades que se desarrollan en la ciudad respecto de su internacionalización, entre ellas la ACI, Ruta N, Fundación Medellín Convention & Visitors Bureau - Oficina de Convenciones y Visitantes de Medellín, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, universidades públicas y privadas, empresas de distintos sectores, entre otras.

- Aunque se cuente con una estrategia exitosa para la ciudad, queda todavía un conjunto de interrogantes por resolver, por ejemplo: ¿es suficiente lo realizado respecto a la intensidad e impacto logrados? Si nos comparamos con el resto de ciudades colombianas, es evidente que tenemos una lista de logros inmensos, pero si nos comparamos con otras ciudades del mundo, ¿en qué lugar estaríamos? ¿Desde el punto de vista de impactos, para el ciudadano común hay un grado de aprovechamiento suficiente o se desperdicia el esfuerzo enorme del Gobierno local y de las organizaciones ante una ciudadanía que tal vez vive muy desinformada o poco sensibilizada respecto de todas las oportunidades que se abren para ella por esta vía?
- Finalmente, en cuanto a sistemas de información, es urgente para la ciudad contar con datos centralizados que permitan una verdadera visualización de los procesos de internacionalización territorial para que los entes gubernamentales, las instituciones nacionales y extranjeras, las empresas, los investigadores, los ciudadanos locales y los visitantes de otros países podamos aprovechar lo que se está generando, ya que en la actualidad toda la información sobre la internacionalización territorial de la ciudad se encuentra tan dispersa en distintas fuentes que se hace casi imposible tener un diagnóstico preciso de todos los logros y las dificultades.

## Referencias

1. Agencia de Cooperación e Inversión. (s. f.). *Manual de cooperación internacional descentralizada*. Medellín, Colombia: Autor.
2. <https://acimedellin.org/wp-content/uploads/2017/06/manual-de-cooperacion-2007.pdf>
3. Alcaldía de Medellín. (2017, marzo 12). *Informe de gestión 2016-2019* Medellín cuenta con vos. Recuperado de [shorturl.at/GOPRY](http://shorturl.at/GOPRY)
4. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2014). *Cluster y competitividad*. Recuperado de <https://www.camaramedellin.com.co/comunidad-cluster/que-es-la-estrategia-cluster>
5. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2017). *Importaciones y exportaciones*. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/comercio\\_exterior/Glosario-exportaciones-importaciones.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/comercio_exterior/Glosario-exportaciones-importaciones.pdf)
6. Fondo Nacional de Turismo. (s. f.). *Glosario de terminología de turismo*. Recuperado de <https://www.fontur.com.co/interactue/glosario/63>
7. Sistema de Indicadores Turísticos. (2018). *Anuario 2018*. Recuperado de <http://situr.gov.co/upload/publications/documents/20190403140455000000Anuario%202018%20FINAL.pdf>

---

## Capítulo 5

# Reflexiones sobre el emprendimiento en Medellín

Fernando José Restrepo Escobar  
María Eugenia Gómez- Zuluaga

La Alcaldía de Medellín ha presentado un informe sobre las condiciones que presenta la ciudad para el desarrollo del llamado emprendimiento dinámico, esto es, los emprendimientos que presentan mayores posibilidades de diversificación productiva y muestran mayor capacidad para generar empleos de calidad. El informe recoge información de 100 actores del ecosistema de emprendimiento de Medellín y evalúa las condiciones sistémicas y los factores que inciden en el desarrollo del ecosistema de emprendimiento, a partir de las siguientes dimensiones: capital humano, educación emprendedora, cultura, estructura empresarial, plataforma de CTI, demanda local, capital social, financiamiento, apoyo institucional, políticas locales, regulaciones y el nivel de apertura del ecosistema.

Para iniciar se hace necesario recordar que Medellín se encuentra en Latinoamérica, región que se caracteriza por tener bajos niveles de equilibrio sistémico y escaso desarrollo de dichas condiciones (Kantis, Federico, & Ibarra, 2018). El estudio reconoce que el ecosistema de emprendimiento de Medellín es muy joven y posee múltiples oportunidades de mejora. El capital social es la dimensión mejor valorada, un asunto que amerita miradas más detalladas para no asumir posturas excesivamente optimistas en términos empresariales y que requieren de trabajo colateral en lo social, lo económico y lo político.

El objetivo de esta reflexión es poner en perspectiva los resultados de dicho estudio, de acuerdo con ciertas condiciones contextuales que relativizan los alcances esperados de los esfuerzos que institucionalmente se hacen en la ciudad para desarrollar los emprendimientos dinámicos de alto impacto. Estas reflexiones deben considerarse señalamientos cuyo propósito es orientar la atención y las acciones públicas y privadas que permitan lograr los objetivos propuestos.

## **De los emprendimientos dinámicos**

Son aquellos que cumplen dos condiciones: una, generadores de empleo y dos, que diversifican la oferta productiva de la región. Su importancia está en el aporte que puedan hacer al desarrollo empresarial en el largo plazo, en la medida en que se espera que, al consolidar su posición empresarial, puedan desarrollar capacidades para diferenciar e innovar (Alcaldía de Medellín, Creame, Prodem, Universidad Nacional de General Sarmiento, 2019).

Se genera una primera reflexión sobre el estudio ¿por qué realizar una medición de condiciones para el emprendimiento dinámico e innovador para una ciudad como Medellín, donde sólo el 1% de los emprendimientos corresponden a esta clasificación? se propone entonces realizar un estudio complementario que incluya además los emprendimientos creados por necesidad (Gómez, 2019, pág. 26); entiéndase los de subsistencia y tradicionales.

Quizás lo más pertinente es comenzar evaluando el alcance de lo que se considera como fertilidad emprendedora que señala la capacidad empresarial o del emprendimiento para generar, implementar y sostener procesos innovadores exitosos comercialmente. El alcance de este significado se alinea, en términos generales, con las características distintivas de un emprendimiento dinámico y con lo que se espera del ecosistema de Medellín (diferenciación e innovación). Pero estos retos generan a su vez una serie de preguntas ¿Cuál es la estrategia de emprendimiento que se propone para los próximos años en Medellín? y ¿cuál sería la tipología de emprendimientos que

se desea priorizar a fin de garantizar los frutos de la fertilidad emprendedora?

El informe reconoce que la ciudad cuenta con “[...] una economía dual muy polarizada, en donde el grueso de las firmas son microempresas y empresas pequeñas.” (Alcaldía de Medellín, Creame, Prodem, Universidad Nacional de General Sarmiento, 2019, pág. 5). En la dimensión de estructura empresarial, se relacionan las PyME con los emprendimientos, pues se propone que los emprendimientos deben comenzar convirtiéndose en PyME, un paradigma por lo menos, cuestionable para nuestra realidad. La desigualdad de tipo empresarial se conecta con la desigualdad social y se traslada a las capacidades emprendedoras de los agentes sociales. De nuevo, los desequilibrios sociales y los desequilibrios económicos se codeterminan reproduciendo las condiciones que encierran los emprendimientos en círculos viciosos de concentración económica y desequilibrio social negándoles la posibilidad de convertirse en factores efectivos de cambio.

En el presente ensayo se pretende mostrar que no basta con tener una institucionalidad fuerte sino en contar con condiciones contextuales que no se conviertan en amenazas para los emprendimientos dinámicos que, quiérase o no, incorporan elementos exógenos de los sistemas societales en los que se insertan.

Se reconoce que la desigualdad social y económica en la ciudad persiste con un GINI de 0.52 (muy alto según definición de la ONU). La desigualdad incentiva los emprendimientos por necesidad más que los emprendimientos por oportunidad y se centran en propuestas productivas de tipo tradicional y de bajo valor agregado.

La pobreza se ha reducido entre 2010 y 2017 en 27.05% por factores múltiples, pero que tienen como resultante mayor vinculación de la población al mercado. En paralelo se reporta para Medellín una clase media equivalente al 63.2% de su población, un porcentaje interesante que requiere no sólo mantenerse sino incrementarse como condición para crear estabilidad en las condiciones de demanda que requiere el desarrollo de los emprendimientos dinámicos.

Un aspecto crucial en el desarrollo del emprendimiento es la formalización asociada con altos costos tributarios y tramitología que desaniman las iniciativas emprendedoras. No son tan altos los costos de formalización inicial del negocio que aproximadamente fluctúa entre el 2.5% y el 3% para emprendimientos con un capital inicial de \$10.000.000 de pesos, es el mantenimiento del negocio y los compromisos tributarios que trae el crecimiento (retención, deducciones, prestaciones sociales, el manejo del IVA y la formalización del empleo), lo que puede desaprovechar la actitud positiva hacia el emprendimiento.

Con todo, hay que reconocer que la reforma tributaria implementada en este gobierno benefició a los emprendimientos de carácter tecnológico al darles exención de impuestos por siete años. Un incentivo importante pero insuficiente para el ciclo de consolidación empresarial de este tipo de emprendimiento.

## **La delincuencia: un impuesto ilegal para el desarrollo emprendedor**

En entornos complejos como el de Medellín, la seguridad es una preocupación importante. El impuesto de la delincuencia organizada a los negocios conocida como la “vacuna”, es un fenómeno que impacta a 247 de 308 de los barrios de la ciudad (Semana, 2016). no sólo impacta el costo del emprendimiento, sino que podría generar una lamentable práctica de endogenizar dicho impuesto fortaleciendo el crimen organizado. “[...] las condiciones históricas de la ciudad la llevaron a convertirse en un fenómeno criminal de tributación forzada, con efectos sociales, económicos y políticos.” (Instituto Popular de Capacitación- IPC, 2018, pág. sp)

De esta manera el costo de emprender no es sólo financiero, el avance del crimen organizado podría ser uno de los factores entrópicos de la dinámica del ecosistema de Medellín. Sin embargo, el emprendimiento se presenta también como una posible solución al flagelo de las vacunas al permitir que las personas mejoren sus condiciones socioeconómicas y superen las expectativas de ingresos de manera que

el costo de oportunidad de pertenecer a las bandas o combos se eleve lo suficiente para desestimular las rentas del crimen organizado.

Vale la pena reflexionar en este punto sobre la dimensión de políticas locales y preguntarse ¿cómo garantizar que los esfuerzos y recursos invertidos en emprendimiento, dejen capacidades instaladas que perduren en el tiempo?

## **Expectativas empresariales a través del emprendimiento**

Paralelo a la favorabilidad de las condiciones de la demanda esperada, la cultura emprendedora es otro factor que favorece el desarrollo del emprendimiento dinámico. Ambos factores se retroalimentan, sin embargo, y a pesar de que son factores necesarios no son suficientes para el desarrollo del emprendimiento. El fenómeno de las expectativas juega un papel importante en todo esto, en el momento actual las expectativas de los consumidores y los inversionistas están recelosas del futuro desempeño de la economía y de los factores políticos internos, lo que afecta las decisiones de emprender y posteriormente de alcanzar un desarrollo sostenible una vez logren capturar la demanda requerida, porque lo realmente importante es que desarrollen las capacidades para retenerla y acrecentarla.

## **La colaboración basada en la complementariedad**

Desde la dimensión de apoyo institucional local, la gran empresa podría ser un agente de tracción de gran ayuda en la consolidación empresarial de los emprendimientos dinámicos. A este respecto, Prodem señala que “[...] la dificultad más sentida por los emprendedores es la de falta de un equipo de trabajo.” (pág. 49). Es necesario acompañar todo el esfuerzo institucional con un cambio en la cultura empresarial de la región aprovechando precisamente su característica dual: grandes y pocas empresas frente a un gran número de pequeñas y medianas. De entrada, preguntas interesantes surgen a la vista.

En principio, se reconoce que “Este contexto limita la potencia de la estructura empresarial sobre la generación de oportunidades para el emprendimiento dinámico.” (Alcaldía de Medellín, Creame, Prodem, Universidad Nacional de General Sarmiento, 2019, pág. 41).

¿Cómo se explica este fenómeno dual en una economía de mercado cuando se ha generado el paradigma de que la gran empresa acaba con la pequeña? La respuesta es simple porque dicho paradigma sólo funciona cuando las empresas compiten y en la realidad lo que ocurre es que el tamaño de las PyME les proporciona una participación del mercado tan marginal que escapa al interés de las grandes empresas. El no crecimiento se ha convertido para las PyME en una estrategia de supervivencia, crecer significa ampliar un mercado cuyo tamaño comienza a ser atractivo para la gran empresa y muy posiblemente comienza así el principio de su fin. Sin embargo, el dualismo permite desarrollar sistemas de relaciones de complementariedad entre las grandes y las pequeñas empresas. Esta relación de complementariedad debería ser la plataforma para construir nuevos paradigmas empresariales apoyados en la colaboración entre los diferentes tipos de empresas.

## **El capital humano y la educación emprendedora como dimensiones limitantes**

“[...] la falta de capital humano emprendedor con vocación y capacidades para crear y hacer crecer a las nuevas empresas.” (Alcaldía de Medellín, Creame, Prodem, Universidad Nacional de General Sarmiento, 2019, pág. 18). Esta es una limitante de tipo estructural en la medida en que la formación empresarial se ha asimilado a la formación emprendedora, y ambas con distorsiones importantes en sus propuestas formativas. La formación empresarial en general en Colombia, a pesar de que se soporta en atender problemas específicos del entorno, no logra desarrollar las capacidades y competencias requeridas para dirigir el tipo de empresa que caracteriza al país dando como resultado apropiaciones inadecuadas de la realidad empresarial del país.

Para pensar que los emprendimientos se transformen en empresas dinámicas que puedan en el largo plazo diferenciar, diversificar e innovar, es necesario prepararlas apoyando el desarrollo de las capacidades de absorción tecnológica, tarea que aún no se logra consolidar en el medio empresarial colombiano.

El índice Prodem concluye que una de las debilidades más importantes es la falta de capital humano emprendedor. “[...] la falta de capital humano emprendedor. Al no haber suficiente músculo emprendedor capaz de crear y desarrollar empresas dinámicas, los emprendimientos que nacen no logran, en su mayoría, crecer e impactar de manera significativa sobre la generación de riqueza.” (pág. 36). Sin embargo, el índice no explica el por qué estos elementos se convierten en frenos al desarrollo emprendedor, no hay explicaciones, por ejemplo, del por qué no se genera el capital humano emprendedor necesario, cuáles son los factores que frenan el desarrollo del capital social, todas estas carencias parecen ser más bien resultantes de procesos internos de las estructuras sociales y productivas en las que es necesario profundizar para desatranca los procesos de desarrollo emprendedor.

La disertación en este punto giraría en torno a: ¿cuál sería el rol que deben asumir las Universidades para desarrollar el capital humano emprendedor y de qué manera fortalecerlas, reconociendo que son el caldo de incubación de los emprendimientos dinámicos?

## **Cultura y factores adversos**

La actitud positiva hacia el emprendimiento, puede malograrse en la medida en que el mayor esfuerzo debe ser asumido directamente por el emprendedor que al enfrentarse a condiciones contextuales adversas, renuncie a avanzar en el emprendimiento. Según Prodem, esto es mucho más probable que ocurra en Medellín: “[...] en entornos más complejos, la suerte del emprendimiento descansa en los emprendedores en mucha mayor medida que allí en donde existen ecosistemas con mejor funcionamiento. (pág. 41). Así las cosas, en este tipo de ambientes con alta complejidad, inestabilidad e incertidumbre

el esfuerzo institucional debe ser mucho mayor para lograr resultados que bien podrían catalogarse como modestos. Este tipo de consideraciones relativiza el alcance explicativo del índice y la eficacia y efectividad de las políticas institucionales que pretenden fomentar el desarrollo emprendedor.

Por tanto, la invitación es a repensar ¿cómo apalancar la articulación del ecosistema de emprendimiento para no duplicar esfuerzos y asegurar una convivencia que genere sinergias exponenciales? ¿Cómo fortalecer cada uno de los eslabones de la cadena de valor del emprendimiento y generar una trazabilidad que permita evaluaciones de impacto?

Otra condición adversa del contexto local es el financiamiento, con mayor énfasis en la etapa intermedia de los emprendimientos, por lo tanto, se hace necesario definir una estrategia clara de financiación que permita disminuir las brechas existentes.

Se concluye entonces que el auge emprendedor debería estar asociado al crecimiento y consolidación de la cultura empresarial en Medellín, pero datos colaterales del contexto pueden brindar una lectura diferente de la realidad del apogeo emprendedor. Situaciones como el limitado acceso a la educación superior, el estrecho mercado laboral calificado y el crecimiento de la informalidad se convierten en caldo de cultivo para el emprendimiento por necesidad con las consecuencias que ello podría tener frente a la urgencia de desarrollar una clase emprendedora y empresarial de carácter profesional.

## Referencias

1. Alcaldía de Medellín, Creame, Prodem, Universidad Nacional de General Sarmiento. (2019). *PRODEM, investigación, acción, aprendizaje*. Obtenido de <https://prodem.ungs.edu.ar>: [https://prodem.ungs.edu.ar/publicaciones\\_prodem/condiciones-para-el-emprendimiento-dinamico-e-innovador-en-medellin-hacia-una-nueva-etapa-del-ecosistema/](https://prodem.ungs.edu.ar/publicaciones_prodem/condiciones-para-el-emprendimiento-dinamico-e-innovador-en-medellin-hacia-una-nueva-etapa-del-ecosistema/)
2. Gómez, L. y otros. (2019). *GEM Colombia: estudio de la actividad empresarial en 2017*. Obtenido de <https://gemcolombia.org/>

3. Instituto Popular de Capacitación- IPC. (23 de noviembre de 2018). *Extorsión: el "gran negocio" del crimen organizado en Medellín*. Obtenido de [www.ipc.org.co](http://www.ipc.org.co): <http://www.ipc.org.co/agenciadeprensa/index.php/2018/11/23/extorsion-el-gran-negocio-del-crimen-organizado-en-medellin/>
4. Kantis, H., Federico, J., & Ibarra, G. S. (2018). *Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico: las brechas abiertas en América Latina: convergencia o divergencia?* Obtenido de [www.prodem.uns.edu.ar](http://www.prodem.uns.edu.ar)
5. Semana. (2 de agosto de 2016). *En el 80 % de los barrios de Medellín hay extorsión*. Obtenido de [www.semana.com/nacion/articulo/seguridad-medellin-en-el-80-de-los-barrios-hay-extorsion/459948](http://www.semana.com/nacion/articulo/seguridad-medellin-en-el-80-de-los-barrios-hay-extorsion/459948)



## Autores

---

**Roberto Alfonso Zapata Villegas** es economista por la Universidad de Antioquia y magíster en Gestión Tecnológica por la Universidad Pontificia Bolivariana. Profesor Titular e investigador de la Facultad de Economía de la Universidad Pontificia Bolivariana. Correo electrónico: robertozv@une.net.co

**Carlos Alberto Montoya Corrales** es sociólogo por la Universidad de Antioquia, economista por la Universidad Nacional de Colombia, especialista en Alta Gerencia por la Universidad de Antioquia, magíster en Ciencias Económicas por la Universidad Nacional de Colombia y doctor en Filosofía por la Universidad Pontificia Bolivariana. Profesor e Investigador de la Facultad de Economía de la Universidad Pontificia Bolivariana. Correo electrónico: carlos.montoya@upb.edu.co

**Adel II González Alcalá** es ingeniero agroindustrial por la Universidad Pontificia Bolivariana, magíster en Gestión Tecnológica por la misma universidad. Coordinador de gestión del Centro de Desarrollo Empresarial CDE. Coordinador del Programa de Gestión del Emprendimiento y la innovación. Profesor y asesor de innovación de la Escuela de Economía, Administración y Negocios en la Universidad Pontificia Bolivariana. Correo electrónico: adel.gonzalez@upb.edu.co

**Luz Dary Botero Pinzón** es administradora de empresas por la Universidad Pontificia Bolivariana, especialista en Negocios Internacionales por la misma universidad, con Diploma de Estudios Avanzados en Organización de Empresas de la Universidad San Pablo CEU de Madrid, España y Candidata a Doctora en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales por la Universidad de Sevilla, España. Profesora

titular de la Facultad de Negocios Internacionales de la Universidad Pontificia Bolivariana. Correo electrónico: luzdary.botero@upb.edu.co  
**Fernando José Restrepo Escobar** es economista por la Universidad de Antioquia, especialista en Mercadeo Internacional por la Universidad Eafit, magíster en Desarrollo, énfasis en Gerencia para el Desarrollo Humano por la Universidad Pontificia Bolivariana y doctor en Filosofía por la misma universidad. Profesor Titular de la facultad de Economía de la Universidad Pontificia Bolivariana. Correo electrónico: fernando.restrepo@upb.edu.co

**María Eugenia Gómez Zuluaga** es administradora de empresas por la Universidad Pontificia Bolivariana, especialista en Gerencia de Marketing, magíster en Administración por la misma universidad, y magíster en Creación y Gestión de Empresas Innovadoras por la Universitat de València. Profesora Titular del Centro de Desarrollo Empresarial - Escuela de Economía, Administración y Negocios de la Universidad Pontificia Bolivariana Correo electrónico: maría.gomez@upb.edu.co

