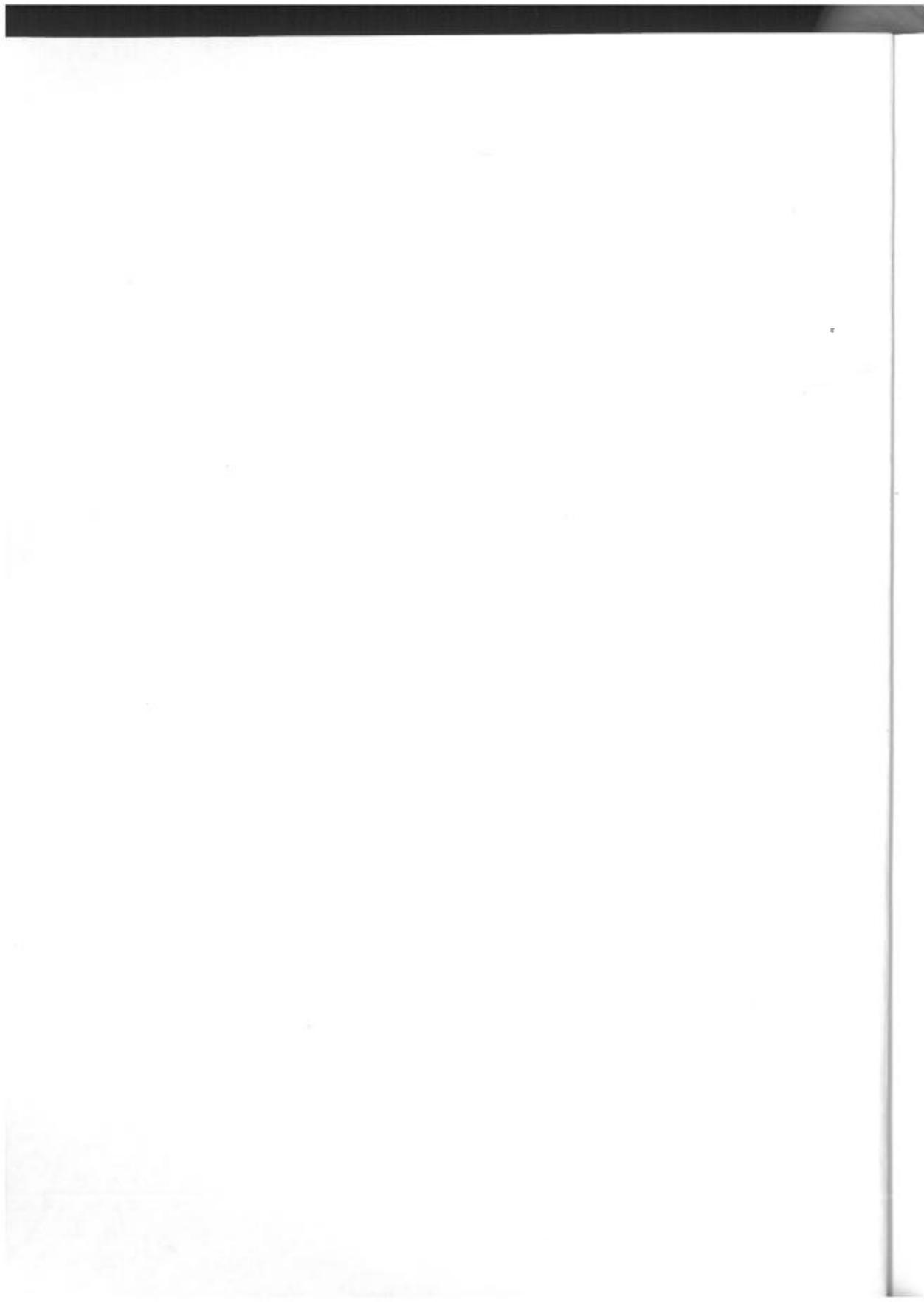


# VOCACIONES ECONÓMICO-EMPRESARIALES DEL MUNICIPIO DE ENVIGADO

Hernando Granados Cortés  
Luis Emilio Morales



Editorial  
Esumer



**VOCACIONES ECONÓMICO-EMPRESARIALES  
DEL MUNICIPIO DE ENVIGADO**

**Hernando Granados Cortés  
Luis Emilio Morales**



**Centro de Investigación y Prospectiva (CIP)  
Institución Universitaria Esumer**

Este documento es el resultado de la investigación realizada en el año 2009 por el Centro de Investigación y Prospectiva (CIP) de la Institución Universitaria Esumer, promovida por El Municipio de Envigado, a través de su Secretaría de Desarrollo Económico, con el fin de hacer un diagnóstico de la actividad productiva del municipio, con el ánimo de identificar aquellas de carácter estratégico y en las cuales yace el potencial para la generación de competitividad de alto nivel, de riqueza y bienestar social.



© Vocaciones Económico-Empresariales del Municipio de Envigado

© Morales, Luis Emilio

Granados Cortés, Hernando

**Institución Universitaria Esumer**

ISBN 978-958-8599-43-4

**Coordinación Editorial**

Comité Editorial Esumer

**Asesor**

Iván Sylva

**Diseño de Portada**

Mónica Vasco

Sandra Aristizábal

Diana Marcela Giraldo

**Revisión y Evaluación**

Comité editorial

**Corrección de Estilo**

Comité editorial

**Diseño y Diagramación**

Comité editorial

Institución Universitaria Esumer, 2011

Calle 76 80-26, Carretera al Mar

Teléfono: (57) (4) 403 81 30

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

Medellín, Colombia

Publicado y hecho en Colombia

Published in Colombia

Se permite la reproducción del material citando la fuente.

Las opiniones expresadas en esta publicación son responsabilidad directa de sus autores y no necesariamente representan los puntos de vista de la Institución Universitaria Esumer.

## **CONTENIDO**

### **Introducción**

#### **1. Marco teórico-conceptual**

#### **2. Marco metodológico**

##### **2.1 Dimensiones de análisis**

##### **2.2 Revisión de fuentes secundarias**

##### **2.3 Identificación y análisis de fenómenos de cambio**

##### **2.3 Evaluación de los fenómenos clave de futuro**

##### **2.4 Diseño estratégico**

#### **3. Hallazgos**

##### **3.1 Situación actual de las actividades económicas del municipio de Envigado**

###### **3.1.1 Uso del suelo.**

###### **3.1.2 Estructura productiva.**

###### **3.1.3 Tamaño empresarial.**

###### **3.1.4 Distribución de la propiedad y actividades económicas en la zona rural.**

##### **3.2 Potencialidades estratégicas para el municipio de Envigado**

###### **3.2.1 Los radares de competitividad.**

###### **3.2.2 Cadenas productivas en cluster.**

###### **3.2.3 Fortalezas y debilidades.**

##### **3.3 Direccionamiento estratégico**

#### **4. Conclusiones**

#### **Anexos**

#### **Referencias Bibliográficas**

#### **Bibliografía**

## Introducción

Hoy, el microespacio (llámese territorio en sus formas diversas: región, municipio, comuna, barrio) es objeto de atención de una buena parte de las ciencias sociales, y hasta de las llamadas ciencias duras o básicas. Hoy es imposible entender el devenir del mundo sin comprender el de los sujetos y sus contextos de vida; finalmente son seres humanos, hombres y mujeres de carne y hueso, los que con sus acciones le imprimen un sello característico a los espacios habitados. Esta óptica viene orientando los fundamentos con los que organismos competentes, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), nutren las directrices con las que los gobiernos nacionales sustentan parte de sus programas y proyectos de intervención en materia del desarrollo empresarial.

El desarrollo empresarial, desde la perspectiva territorial, trae aparejado otra serie de concepciones que le dan cuerpo, convirtiéndolo así en una categoría que marca vanguardia entre las nuevas maneras de entender el desarrollo de las sociedades. Aspectos como las alianzas público-privadas, las cadenas productivas, el trabajo en red, el papel del conocimiento y la innovación, el uso de las tecnologías de información y las comunicaciones, el tránsito de lo informal a lo formal, lo asociativo, son ahora referentes obligados dentro de cualquier plan, programa o proyecto que pretenda impactar de fondo las estructuras económicas de los territorios. En últimas, la nueva perspectiva busca que el desarrollo empresarial, apalancado en condiciones endógenas de cada territorio, aproveche las ventajas exógenas. En este contexto, las Mipymes, por su

representatividad en número, características y dinámicas, adquieren un rol de relevancia en los procesos de innovación territorial.

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), órgano adscrito al BID, emite gran parte de sus directrices con base en los postulados del desarrollo empresarial territorial. El actual gobierno colombiano, acogiendo la línea del ente multilateral, ha concretado en los últimos siete años, diferentes definiciones de política, instituciones, mecanismos e instrumentos que desde lo nacional, pretenden irradiar lo espacios regionales y locales. Las orientaciones y apalancamientos para el desarrollo de planes, programas y proyectos productivos, en consonancia con la concepción territorial y las distintas dinámicas locales, dotan a la política de fomento al desarrollo empresarial de un matiz realista desde lo político, lo social y lo económico.

La actual Administración de Envigado, consciente de esta nueva mirada del desarrollo, decidió, dentro de sus acciones de planeación, hacer un diagnóstico de la actividad productiva del municipio, con el ánimo de identificar aquellas de carácter estratégico y en las cuales yace el potencial para la generación de competitividad de alto nivel, de riqueza y de bienestar social. Los resultados de este estudio permitirán direccionar, en parte, las acciones de política, en aras de un desarrollo local empresarial sostenible en el largo plazo, fundamentado en las condiciones (económicas, políticas, sociales, culturales, ambientales y tecnológicos) endógenas del territorio.

El documento está constituido por cuatro apartados. El primero corresponde al marco teórico-conceptual, donde los referentes giraron alrededor de lo territorial, el desarrollo local y la competitividad sistémica. La segunda parte alude a la metodología, la cual fue abordada en cinco pasos y que combinó herramientas soportadas en enfoques teóricos como el de sistemas, análisis de redes y estrategia. El tercer capítulo es el referente a los hallazgos, los cuales fueron asumidos en tres momentos: el

primero, la situación actual de la economía de Envigado; el segundo, sobre las potencialidades estratégicas; y por último, el direccionamiento estratégico. En última instancia se presentan las conclusiones.



## **1. Marco teórico-conceptual**

El objetivo actual de la Administración Municipal de Envigado es potencializar el desarrollo local, cimentado en políticas públicas que impacten el territorio. Dado que el desarrollo local es un proceso en el que una sociedad en particular, manteniendo su propia identidad territorial (en sus aspectos geográficos, culturales, socio-demográficos y de vocaciones productivas), genera y fortalece sus dinámicas económica, social y cultural, facilitando la intervención de cada una de ellas, su articulación y control. En este sentido se contextualizarán los conceptos que envuelve esta perspectiva del desarrollo, y los cuales servirán de referente teórico del trabajo desarrollado. En este caso, el marco de referencia incluye aspectos como el de lo territorial, el desarrollo económico local y el enfoque sistémico de la competitividad. A continuación se hace una breve alusión a cada uno de ellos.

El territorio, la territorialidad y la territorialización son conceptos fundamentales para entender en su constitución y dinámica el objeto de estudio: el municipio de Envigado. El primer término corresponde a todo el conjunto de recursos humanos, sociales, económicos y las relaciones sinérgicas que entre ellos se posibilita. El segundo, la territorialidad, compete el ejercicio de la acción social dentro del territorio, mediante la activa intervención de los actores a través de la producción, apropiación, defensa y resistencia; dinámicas que delimitan las fronteras del territorio y construyen huella en los espacios. Finalmente, la territorialización da cuenta de los procesos y el devenir de la construcción territorial por los

distintos agentes a través del tiempo y en su espacio, entendido éste más allá de lo meramente físico, desde su connotación de espacio vital en el cual los seres humanos llevan a cabo sus variadas realizaciones y cumplen los más diversos roles.

La triada conceptual enunciada al inicio va encaminada a explicar los complejos procesos de urbanización, desde su configuración morfológica, con las actuaciones urbanísticas y agentes implicados en ellas, pasando por las lógicas de intervención que adquieren corporeidad desde los proyectos y la gestión pública y privada, hasta las regulaciones establecidas, cuyas manifestaciones se tornan en prácticas sociales en el tiempo, normas y reglas políticas.

En este orden de ideas, el concepto de Desarrollo Económico Local (DEL) encuentra un terreno idóneo para fecundar en sus múltiples implicaciones e interpretaciones. El DEL son los procesos de crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad o región, en el cual se identifican al menos tres dimensiones: la económica, caracterizada por un sistema de producción que permite a los empresarios locales usar eficientemente los factores productivos, generar economías de escala y aumentar la productividad a niveles que permiten mejorar la competitividad en los mercados; la sociocultural, en la cual el sistema de relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores, sirven de base al proceso de desarrollo; y finalmente, la dimensión política y administrativa, en la cual se crean iniciativas locales favorables a la producción e impulso del entorno. (Coffey & Polese, 1985; Stöhr, 1985; Vázquez Barquero, 2000).

En cuanto al enfoque de la competitividad sistémica en función de la identificación de las actividades productivas estratégicas y los actores implicados, es conveniente establecer los cuatro niveles en los que ésta se genera (ver figura 1). El primero es el nivel *meta*, definido como aquellos valores y patrones individuales y colectivos de índole sociocultural, política,

jurídica y económica, que ayudan a definir la integración y la pertinencia de participar y apropiarse visiones y estrategias colectivas de desarrollo con equidad para encarar de forma eficiente los retos del cambio estructural y la globalización. El segundo, el *macro*, se enmarca dentro de las acciones de política nacional emprendidas desde el gobierno central nacional y que tienen como propósito la estabilidad de la producción, el empleo y los precios. El tercer nivel es el llamado *meso o intermedio*, contiene aspectos político-institucionales entendidos desde una óptica que va desde lo nacional a lo local; en lo meso es importante considerar por ejemplo, la tecnología, factores educacionales, de infraestructura, iniciativas ambientales, importaciones y exportaciones dentro de su impacto regional, a fin de estimular la creación de espacios de concertación estratégica de actores públicos y privados, para la construcción de entornos innovadores en el territorio, capaces. El último es el nivel *micro*, concebido como la gestión empresarial competente y competitiva, desde esta perspectiva la empresa es entendida como parte del tejido empresarial local.

La interacción de los cuatro niveles de la competitividad sistémica genera un contexto integrado paralelo, desempeño y desarrollo empresarial. Las empresas dependen de la calidad de su entorno urbano, ambiental y territorial, para poder avanzar en términos de productividad y competitividad; lo cual hace necesario reforzar las actuaciones en esos ámbitos por parte de la administración pública como promotora de la competitividad sistémica territorial, a fin de mejorar la calidad de las infraestructuras y servicios básicos que necesitan las empresas.

Figura 1. El carácter sistémico de la competitividad regional

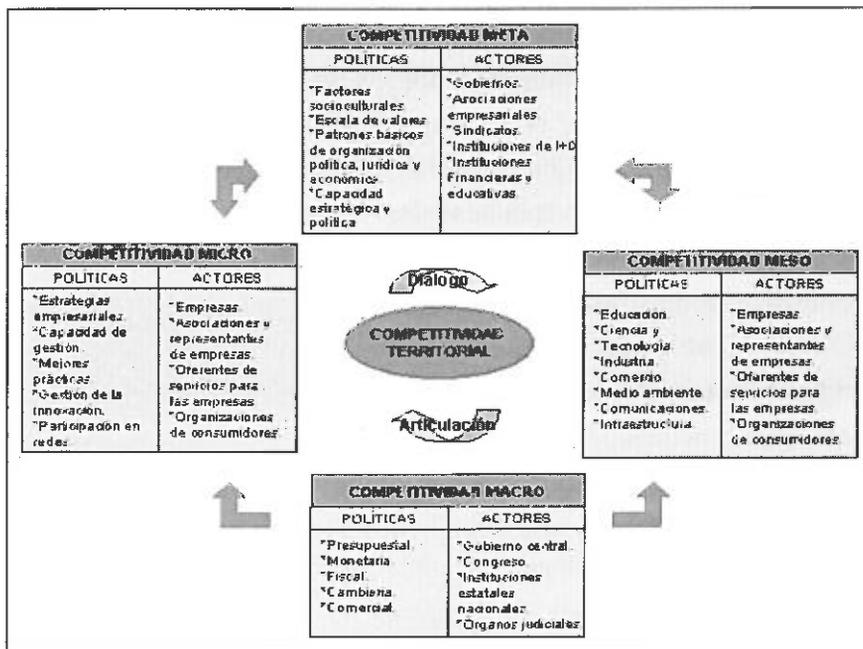


Figura 1. Adaptado de "El Enfoque del Desarrollo Económico Local" por F., Albuquerque, 2004.

La claridad sobre los cuatro niveles de la competitividad sistémica cobran relevancia en la medida en la que se tenga plena conciencia de que las firmas no compiten en el vacío, sino que dependen de otros factores, presentes o no, en su propio territorio. Razón por la cual las instituciones (entendidas como reglas de juego) y las políticas específicas de promoción de la competitividad en todos sus niveles, deben ganar en solidez; además de la pertinencia que deben contener en términos de la correspondencia con una visión de largo plazo, y lo más clave aún, con un alto grado de articulación con las distintas instancias administrativas y dimensiones del desarrollo territorial.

La competitividad territorial es un tema cada vez más en boga. Desde los diferentes discursos y políticas, se referencia la competitividad como un propósito obligado a alcanzar. Incluso, aparece como la gran estrategia para generar desarrollo en los territorios. Tal es así, que el

Informe Nacional de Competitividad (2007) define que la competitividad de Colombia determina su capacidad de crecer, innovar, ampliar mercados internacionales y consolidar los mercados existentes, además la establece como un componente necesario del camino hacia el desarrollo y define que “para un país como Colombia, la verdadera ruta hacia la competitividad es el aumento de la productividad”.

Bajo esta perspectiva, la elevación de la productividad para el mejoramiento de la competitividad se ha convertido quizá en la única estrategia viable de desarrollo, así se asume desde las diferentes definiciones de políticas nacionales y municipales. Tanto así, que en todos los espacios de reflexión sobre la situación socioeconómica del país, el discurso sobre el tema es resaltado por todos los actores, tanto públicos como privados.

Frente a las dimensiones del desarrollo territorial que permiten determinar de manera sistémica las interacciones existentes, se establecen ocho a saber: la primera, la sociocultural, que refiere necesariamente los marcos de los programas sociales, culturales, las alianzas público-privadas, las redes empresariales y sociales; la dimensión jurídico-normativa, que alude a todo el desarrollo legal y normativo sin el cual es imposible entender unas relaciones con bajos costos de transacción entre los distintos actores que confluyen en el territorio; la esfera político-administrativa, que contiene los elementos base para la comprensión de los encadenamientos productivos existentes y los concebidos como estrategia, el reconocimiento de las potencialidades del territorio en su articulación a la planeación del desarrollo; la educación, como cuarto elemento dimensional, establece la oferta educativa en sus distintos niveles y los elementos críticos del encadenamiento entre ellos; lo ambiental, como quinto elemento del sistema de dimensiones, implica la demanda ambiental empresarial, la generación de cultura ambiental y los programas ambientales, todo ello en el contexto de la sostenibilidad territorial de los recursos en el marco del DEL; la sexta dimensión, físico-

espacial, apunta a la generación de espacios y servicios públicos, al equipamiento y la generación de vivienda, lo cual resulta crítico en una perspectiva que entienda lo espacial como una construcción conflictiva, compleja e histórica; la ciencia y tecnología es, desde el punto de vista de la complejidad, un aspecto fundamental en las llamadas sociedades del conocimiento y debe reflejar la Investigación y Desarrollo (I&D), el avance tecnológico y la innovación, como componentes ineludibles de un desarrollo económico endógeno local; y finalmente, la octava dimensión, la económica, alude a la dinámica de fenómenos como el empleo, los ingresos, las finanzas públicas y la inversión pública y privada.

El nuevo enfoque del desarrollo local pone su acento en la importancia del territorio como marco generador de economías externas. La competitividad territorial se potencializará, en nuestros contextos latinoamericanos, y en especial, en la región antioqueña, a través de la capacidad de las empresas instaladas en el territorio, para mantenerse y posicionarse en los distintos mercados en el largo plazo. Ello requiere del reconocimiento del papel de los territorios como conductores del proceso de desarrollo económico regional, especialmente en aquellos espacios en los que no existe o es escasa y precaria la base empresarial.

Hoy, los territorios no pueden ser simplemente objetos pasivos de las decisiones de localización de las empresas; deben actuar intentando mantener y atraer actividades y agentes económicos (trabajadores, empresas, proveedores de productos y servicios) que brinden a los territorios oportunidades de desarrollo integral, es decir, en todas las dimensiones, de empleo e ingresos dignos y sostenibles en el tiempo. La definición de vocación productiva territorial se convierte así en una estrategia prioritaria para focalizar las inversiones de forma eficiente, que permitan generar valor agregado de largo plazo.

El papel del Estado en el desarrollo empresarial territorial -en especial en el nivel municipal- ha sido muy limitado, se ha quedado en

discurso político lleno de buenos propósitos, no obstante, con muy bajos impactos reales y transformadores. Es así como desde los últimos planes de desarrollo (nacional, departamental y municipal) se ha planteado la competitividad como un reto a alcanzar, pero con acciones que no logran hacer efectivo los postulados generales que componen la formulación de dichos planes. Las complejas realidades actualmente imponen retos de envergadura a los gobiernos, líderes y diversos actores locales, quienes tienen y tendrán una responsabilidad importante en la gestión del desarrollo endógeno. La participación ciudadana será, sin duda, la base para un proceso de este tipo, donde la dimensión mesoeconómica del desarrollo se constituye en un capital social fundamental como base de la productividad y competitividad de los territorios.

Desde los diferentes referentes conceptuales enunciados, y en aras de cumplir el reto de la competitividad sistémica territorial, la Administración Municipal de Envigado, en su Plan de Desarrollo 2008-2011, plantea un nuevo rumbo bajo los siguientes lineamientos, en el que la identidad local es la base:

El desarrollo local como base de la competitividad requiere de la potenciación de las fortalezas endógenas, del diseño de estrategias para fortalecer las áreas débiles, la solución de los problemas que obstaculizan el desarrollo social y el acercamiento del estado ciudadano.

Ahora el desarrollo de competencias en la población, el manejo de tecnologías y de la información son factores que contribuyen a la competitividad, para la cual es necesario contar con una cultura educativa sólida y coherente en todos los niveles, el desarrollo de la investigación y consolidación del sector económico; en este sentido la educación, el fortalecimiento institucional y la consolidación económica se constituyen en elementos

transversales para alcanzar un nuevo rumbo hacia una ciudad moderna, vinculada a procesos metropolitanos, regionales, nacionales y globales.

La educación ocupa un lugar central para construir la sociedad del conocimiento, se constituye no solo en su motor fundamental, y en la inversión de mayor retorno, sino también en el mejor canal de movilidad social y en una de las principales estrategias para mejorar las desigualdades. La inversión en capital humano es absolutamente necesaria. El conocimiento ha llegado a ser el principal recurso productor de la riqueza, lo que plantea el sistema educativo nuevos retos y exigencias: una educación con cobertura total, con criterios de equidad, de calidad y pertinencia. Envigado le apuesta a las estrategias que la lleven a ser una ciudad del conocimiento.

El municipio de Envigado en este cuatrienio debe identificar y consolidar su vocación económica, para avanzar hacia la construcción de una ciudad emprendedora, productiva y competitiva, que permita de manera equitativa a todas y todos obtener un nivel de vida digno. (Alcaldía Municipal de Envigado, 2008).

## **2. Marco metodológico**

Una de las aspiraciones de la actual Administración Municipal de Envigado es identificar las actividades económicas más representativas que potencialicen y favorezcan el desarrollo local, esto cimentado en políticas públicas que impacten el territorio. Dicha pretensión ha incidido en la formulación de estudios que han sido factor clave para este direccionamiento, el cual requirió de una metodología pertinente y eficaz, en términos de ajustarse a las realidades locales de hoy.

La metodología usada en el estudio de identificación de las vocaciones productivas del municipio de Envigado estuvo compuesta de cinco pasos: 1) dimensionamiento e identificación de variables; 2) revisión de las fuentes secundarias de información relacionadas con la planeación nacional, regional y local y sobre las tendencias más representativas en distintos campos; 3) identificación y análisis de fenómenos de cambio referentes al desarrollo económico y empresarial de carácter mundial, nacional y local; 4) evaluación de los fenómenos clave de futuro; y 5) diseño estratégico.

La metodología combinó elementos de prospectiva y planeación estratégica con el enfoque de la competitividad sistémica, fundamentada además, en el concepto del desarrollo económico local. Este marco sirvió como referente para el análisis del contexto, desde el cual se procedió a identificar y a seleccionar los sectores actuales y promisorios, y que fueron considerados como generadores de valor de alto impacto en el desarrollo

económico-empresarial del territorio objeto de análisis: la ciudad de Envigado.

## 2.1 Dimensiones de análisis

Las dimensiones de análisis tienen por propósito configurar un sistema de relaciones de fenómenos de diversa índole, que para el particular, será el sistema de generación de riqueza del territorio. De este modo, el objeto de estudio (la economía del municipio de Envigado) se aborda con una visión compleja. La complejidad del sistema aumenta en la medida que se incorporen nuevos elementos, y por ende, nuevas relaciones. Por lo tanto, será mayor la cantidad y calidad de información necesaria para la comprensión del funcionamiento del sistema.

En esta etapa se establecieron ocho dimensiones de análisis (ver figura 2). Para cada dimensión se identificaron un grupo de variables o fenómenos característicos de ella. Las variables surgen de la discusión que el grupo investigador realiza a partir de la lectura de las fuentes secundarias. Así se logra un consenso entre la forma y el contenido que debe adquirir cada dimensión, teniendo siempre como referente la economía de Envigado, desde la perspectiva del territorio; de tal suerte que tanto dimensiones como variables configuran un sistema con unos rasgos peculiares, un sello distintivo que le da una connotación especial a dicho referente.

Las ocho dimensiones que configuran el sistema aluden a la manera como se suele dividir la realidad. Este es un recurso que el pensamiento humano ha desarrollado en aras de lograr una mejor comprensión de la realidad misma, la cual por su naturaleza de única y total (Johansen, 2001, p. 35), requiere de mecanismos de simplificación. Se advierte que simplificar no implica perder de vista el todo por atender la parte. Si algo permite la perspectiva sistémica es precisamente poner en el contexto de

la totalidad cada uno de los elementos constitutivos de la misma. Acá, la especialización debe entenderse en clave del entorno.

Las dimensiones<sup>1</sup> que constituyeron el sistema de generación de riqueza de Envigado son en su orden: 1) la socio-cultural, 2) la educativa, 3) la económica, 4) la de ciencia y tecnología (C&T), 5) la físico-espacial, 6) la ambiental, 7) la político-administrativa y 8) lo jurídico-normativo. El significado que se le da a cada una de las variables de los ocho subsistemas se explica en el Anexo A.

Figura 2. Dimensiones de análisis



<sup>1</sup> La dimensión educativa, de hecho, puede pertenecer a dimensiones de mayor nivel como la cultural o política; no obstante, por la connotación que adquiere este estudio debido a su propósito, se decidió tomarla como una dimensión aparte. Asimismo, con lo físico-espacial, que inicialmente estaría dentro de lo medioambiental, se separa debido al enfoque territorial que se le da al ejercicio de identificación de vocaciones productivas. Lo jurídico-normativo se separa de lo político en aras de darle a este último, una connotación más desde la planeación del desarrollo local, que desde las relaciones de poder que establecen los distintos actores en el espacio.

## 2.2 Revisión de fuentes secundarias

La identificación de las vocaciones económicas para el municipio de Envigado partió de la ubicación y lectura de los estudios y ejercicios de caracterización en los ámbitos expresados en las ocho dimensiones. La información sirvió como insumo inicial para el propósito del ejercicio de caracterización y diseño estratégico. Al respecto se consideraron: los talleres de visión municipal realizados en el 2007; los diagnósticos municipales de las actividades productivas de varios años; el estudio de evaluación de los impactos socioeconómicos de la transformación económica de Envigado, liderado por la Fundación ECSIM, llevado a cabo en 2008; la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad, según los documentos sectoriales del Departamento Nacional de Planeación; el Plan de Desarrollo de Medellín 2008-2011; el Plan de Desarrollo del Departamento de Antioquia 2008-2011; la Agenda de Innovación y Desarrollo Científico y Tecnológico para Medellín y Antioquia y el Plan Estratégico Aburrá Sur, entre otros.

Adicionalmente, se documentó la experiencia de países como China, India e Italia -que en el último cuarto de siglo han logrado alcanzar un desarrollo competitivo importante- de los cuales se evaluaron las respectivas lecciones aprendidas y así mismo, se identificaron los factores de éxito y fracaso en aspectos como:

- El papel del Estado en el desarrollo de dinámicas empresariales.
- Las alianzas y pactos público-privados para el desarrollo.
- El papel de la micro y pequeña empresa en el desarrollo empresarial territorial.
- Los factores competitivos determinantes.
- El tipo de estrategia de desarrollo.

Asociado al contexto local, nacional e internacional, se detallaron las tendencias mundiales relacionadas con la identificación de vocaciones y

el direccionamiento económico municipal. Las tendencias se identificaron especialmente en lo referente a tecnologías, nuevos productos, enfoques empresariales, hábitos y costumbres y nuevos negocios.

### **2.3 Identificación y análisis de fenómenos de cambio**

Con base tanto en la información secundaria como en la concepción sistémica de la competitividad territorial y en las ocho dimensiones establecidas con sus respectivas variables, se elaboraron dos instrumentos de recolección, sistematización y análisis de la información: la matriz de generación de valor de las actividades económicas del territorio (ver figura 3) y el mapa de competitividad (ver figura 4). Ambos instrumentos son complementarios, pues los datos de la calificación de la matriz sirvieron de base para la elaboración de los respectivos mapas de competitividad de cada actividad y de las empresas representativas del municipio. En cuanto a las primeras, se consideraron la salud, el turismo en sus modalidades ecológico y cultural, la agroindustria, la construcción y la confección. Mientras que las empresas fueron Almacenes Éxito, la fábrica de vidrios Peldar y la de elaboración de manufactura de confecciones, Tennis.

La matriz diseñada relaciona las dimensiones y sus correspondientes variables, en las filas, con las actividades económicas y empresariales del territorio, en las columnas. De este modo, el sistema de relaciones toma una forma concreta, en donde cada hecho encuentra su correlato con todos los demás. El nivel de interacción de los distintos fenómenos logra cuantificarse mediante una escala de contribución definida así: alta, media, baja, no se dispone de dato y nula. La matriz calificada es elaborada gracias a la información de fuentes secundarias, y que posteriormente fue validada con los datos obtenidos de los actores del territorio, a través de los distintos talleres grupales y entrevistas.

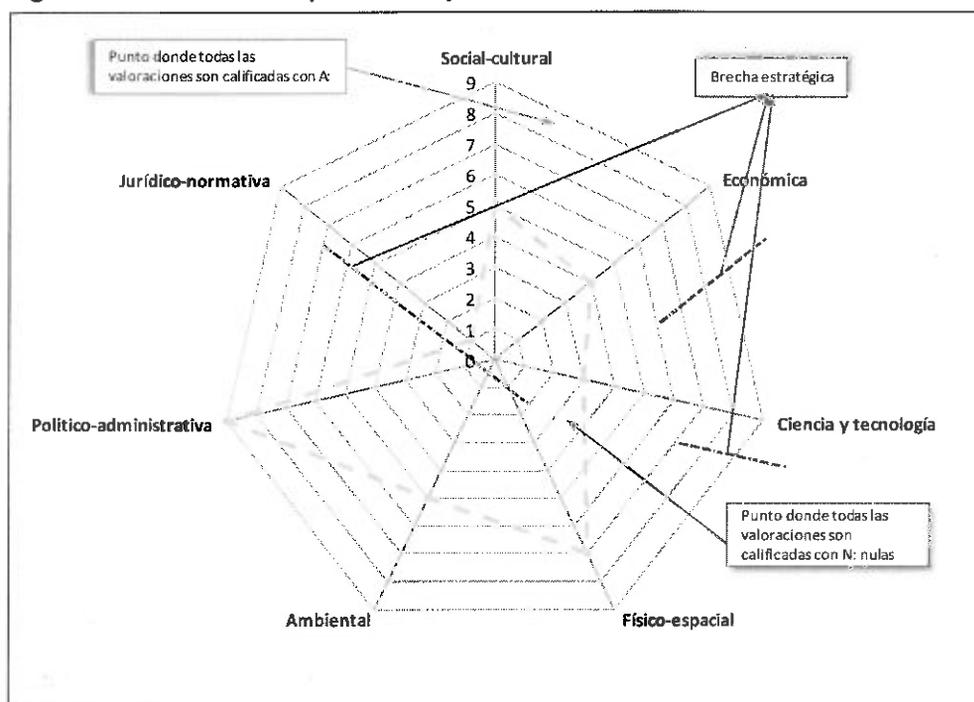
**Figura 3. Diseño de la matriz de identificación de valor de las actividades económicas**

Dimensiones	Actividades económicas			
	Act. 1	Act. 2	Act. 3	Act. 4
<b>Social-cultural</b>				
Programas sociales				
Programas culturales				
Alianzas público-privadas				
Redes empresariales				
Redes sociales				
<b>Educativa</b>				
Encadenamiento educativo				
Oferta educativa				
<b>Económica</b>				
Empleo				
Ingresos				
Finanzas públicas				
Inversión pública y privada				
<b>Ciencia y tecnología</b>				
Investigación y Desarrollo (I&D)				
Desarrollo tecnológico				
Innovación				
<b>Físico-espacial</b>				
Generación de espacio público				
Generación de servicios públicos				
Desarrollo de equipamiento				
Generación de vivienda				
<b>Ambiental</b>				
Programas ambientales				
Demanda ambiental empresarial (utilización de recursos ambientales)				
Generación de cultura ambiental				
<b>Político-administrativa</b>				
Encadenamiento productivo				
Reconocimiento zonal				
Articulación a planes de desarrollo				
Desarrollo institucional				
<b>Jurídico-normativa</b>				
Legalidad				
Desarrollo normativo				

Los mapas de competitividad (ver figura 4) diseñados con la información de la matriz, tienen como propósito identificar las llamadas brechas (líneas rojas punteadas), es decir la distancia en el punto ideal (el deber ser) y la realidad encontrada en Envigado (el ser). La ventaja del mapa es que permite vislumbrar las brechas de cada dimensión del sistema de relaciones; de tal suerte que así se obtiene una panorámica amplia de los retos futuros a seguir en cada materia y que permitan cerrar las

brechas. Las estrategias deberán fortalecer aquellas dimensiones con altos grados de contribución (bordes externos de la red) e impulsar, con mayor decisión y fuerza, las que tienen un bajo nivel (bordes internos de la red) de contribución en la generación de valor, y por ende, de riqueza del territorio. En suma, los mapas de competitividad bosquejan los elementos que configuran, de algún modo, los escenarios *apuesta* en materia de desarrollo económico local.

**Figura 4. Diseño de mapa de competitividad**

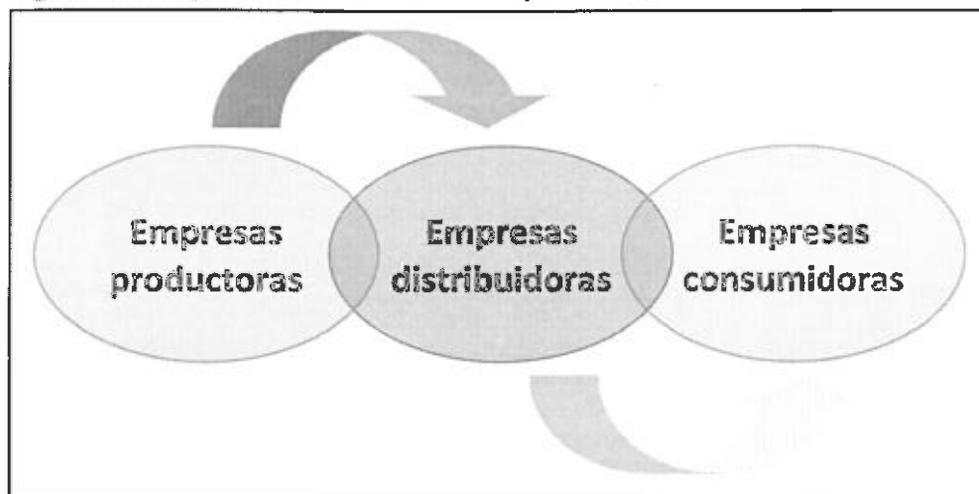


### 2.3 Evaluación de los fenómenos clave de futuro

Con base en la información obtenida y clasificada de la situación socioeconómica actual del municipio de Envigado y las potencialidades identificadas por medio de las herramientas del numeral 2.3, se avanzó hacia el direccionamiento estratégico de las actividades identificadas como vocación municipal. Para ello, se utilizó como referente de apoyo el

concepto y la estructura de la cadena de valor de las actividades económicas territoriales (ver figura 5). La cadena permite identificar los eslabonamientos productivos existentes y potenciales entre empresas productoras, distribuidoras y consumidoras. Dichos eslabonamientos, mirados desde la perspectiva sistémica, ayudan a identificar integraciones en sentido horizontal y vertical<sup>2</sup>. Esta perspectiva es útil en la medida que no concibe la actividad productiva como un hecho aislado del resto de los factores y dinámicas del entorno territorial; al contrario, posibilita una mirada integradora del mismo, como si fuese un sistema vivo donde cada parte se relaciona con el todo en algún grado.

**Figura 5. Componentes de una cadena productiva**



La cadena productiva establece finalmente una relación entre las empresas del tipo proveedor-cliente, y además, los demás actores del nivel meta y mesoeconómico. El esquema que evidencia relaciones de este tipo es el llamado *diamante porteriano de las cinco fuerzas competitivas* (ver

<sup>2</sup> Las redes productivas horizontales integran empresas de similar tamaño, sector y localización, etapa del proceso productivo; en éstas, el sector se encadena entre una fase y otra, independientemente de las decisiones que tomen las distintas empresas integradas. Mientras que las redes verticales encadenan empresas de diferente tamaño, sector, localización y etapa del proceso productivo; esta integración implica un poder centralizador de las decisiones, en cabeza de una o un grupo de empresas de un sector líder.

figura 6). Según el enfoque de competitividad sistémica, al cual se adscribe el diamante, las empresas de cualquier tipo y tamaño, se someten o complementan con una serie de fuerzas provenientes de la competencia (potencial y efectiva), de los proveedores, clientes, productos sustitutos y el Estado. De la capacidad de dichas empresas para establecer alianzas y contrafuerzas, dependerá su sobrevivencia en la arena del mercado, donde valga anotar, no todo es competencia desmedida, también allí la cooperación se asume como factor de éxito.

**Figura 6. El diamante porteriano de las fuerzas competitivas**

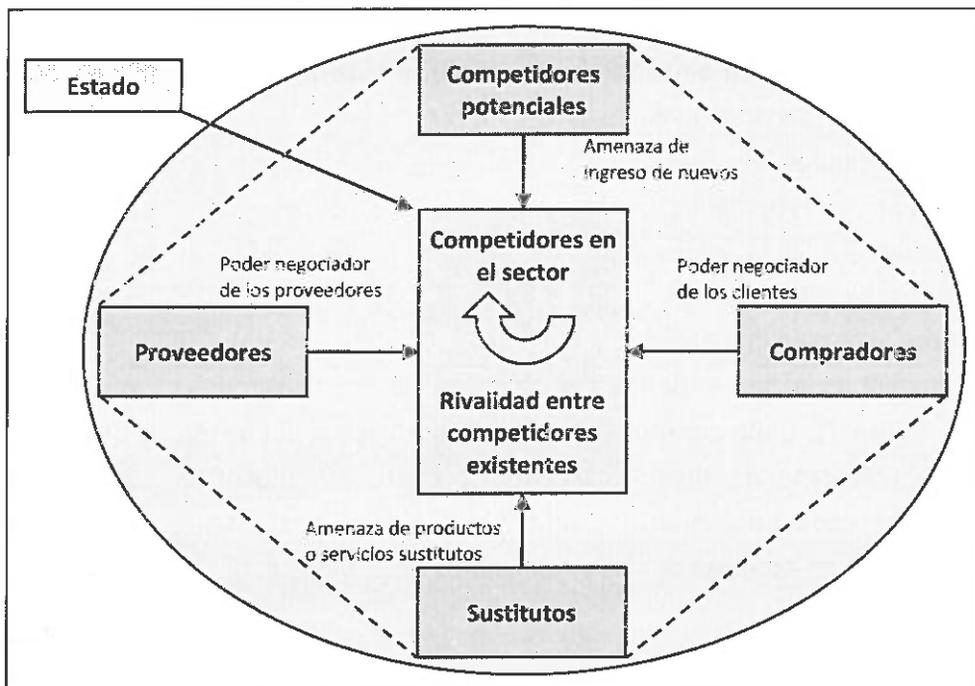


Figura 6. Adaptado de "Estrategia Competitiva", por M., Porter, 1982, p. 24.

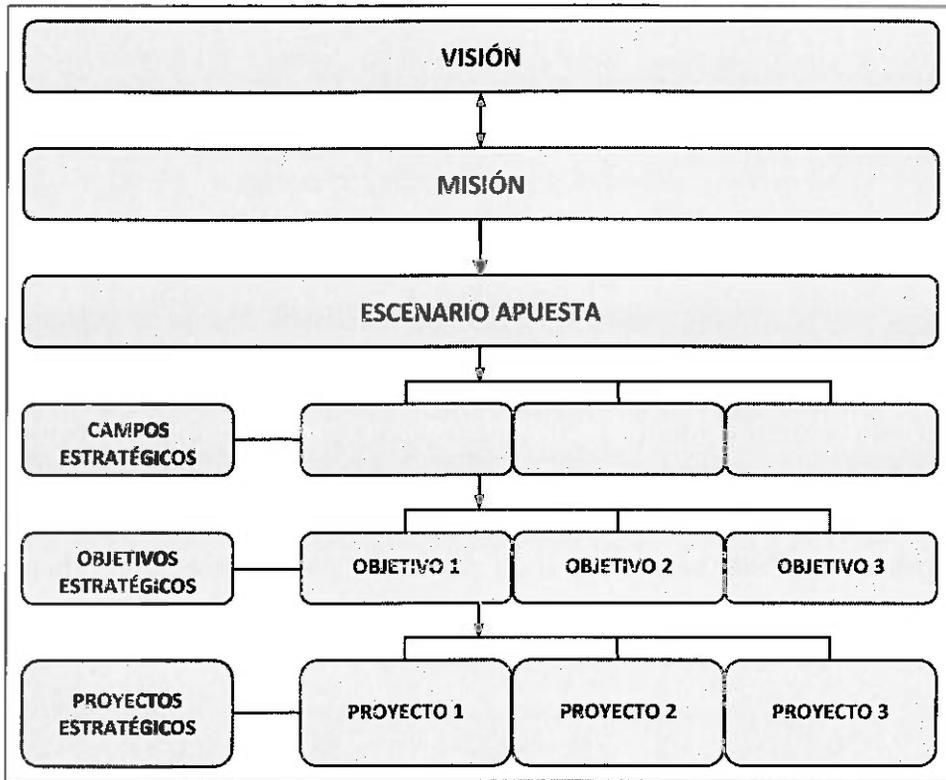
Finalmente, los encadenamientos son una mirada, que desde la complejidad, dan una visual en la que aparecen en el mismo espacio (real o virtual), empresas de distinto tamaño integradas con otras de menor escala, y que juegan como proveedoras, productoras de ciertos procesos, comercializadoras o clientes intermedios y finales de los distintos bienes y servicios. Lo más importante aún es que no sólo se articulan en el territorio

las empresas afines a una actividad, sino que también se construyen las relaciones en el plano institucional; por ejemplo, con el Estado en su nivel local o municipal, las entidades de educación y la comunidad en sus distintos grupos poblacionales y organizaciones sociales. En este sentido, el ejemplo clásico de encadenamiento es del de los llamados cluster. El esquema de los cluster se utiliza en este estudio, como fundamento y forma concreta de las vocaciones productivas de Envigado.

#### **2.4 Diseño estratégico**

El diseño estratégico tiene por propósito darle corporeidad a las ideas de futuro con acciones concretas que transformen las condiciones actuales del territorio, en aras de lograr mayores niveles de riqueza y bienestar social. El diseño tomó como base complementaria el análisis de fortalezas y debilidades de las empresas y actividades analizadas en el numeral 2.3, y la exploración de elementos de validación de diversas fuentes secundarias enfocadas a las políticas públicas relacionadas con ambos aspectos (actividades y empresas). El esquema del diseño se centra en lo sustancial, en la definición de líneas, planes, programas y proyectos (ver figura 7). Cada componente es una derivación del anterior, que sirve como referente de mayor categoría y contenido filosófico. La idea es convertir cada fundamento y principio filosófico sustento de la apuesta estratégica en acciones reales y realizables en el tiempo.

Figura 7. Diseño estratégico





### **3. Haliazgos**

El diagnóstico multidimensional de Envigado estuvo soportado en fuentes de primera y segunda mano. El presente capítulo presenta inicialmente, una descripción reciente de las actividades económicas a nivel local, la cual consideró los usos del suelo, la estructura productiva, el tamaño empresarial y la distribución de la propiedad. En segundo lugar, describe y analiza las tres potencialidades estratégicas del territorio a partir de los instrumentos de los radares de competitividad, los encadenamientos en cluster y las fortalezas-amenazas.

#### **3.1 Situación actual de las actividades económicas del municipio de Envigado**

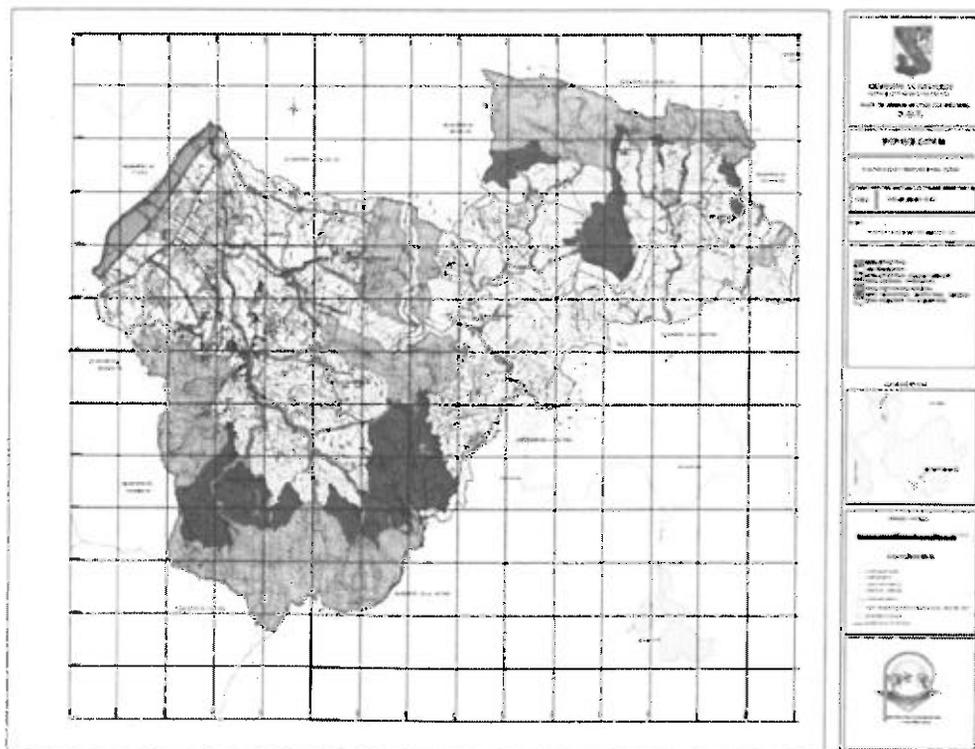
El análisis descriptivo de la economía de Envigado se dividió en cuatro partes, a saber: 1) usos del suelo, 2) estructura productiva, 3) tamaño empresarial y 4) actividades económicas en la zona rural. Esto permite tener una perspectiva general de las condiciones en las cuales el municipio soporta hoy la generación de bienes y servicios, por ende, de empleo y de cierto nivel de valor agregado.

##### ***3.1.1 Uso del suelo.***

Envigado cuenta con un área aproximada de 78,8 Km<sup>2</sup>, de los cuales, el 84%, es decir, 66,7 Km<sup>2</sup>, corresponden al área rural, en la que habita sólo un 5% de la población, equivalente a 8.762 habitantes

(Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, 2005). De acuerdo a este indicador, existe un alto nivel de concentración poblacional en cerca de un 16% de espacio urbano del noroccidente del municipio. Lo anterior queda demostrado con los datos del Plan de Ordenamiento Territorial (POT) (2000), el cual establece la distribución del uso del suelo de la siguiente manera (véanse convenciones en mapa 1): zonas de protección forestal (verde fluorescente); áreas forestales productoras y protectoras (verde oscuro); uso agrícola y residencial (verde claro); zona urbana residencial, comercio y servicios (amarillo y blanco); franja industrial (verde oliva); y la industria liviana y mediana (rosado). Lo que demuestra el mapa no es más que el enorme potencial que subyace en actividades relacionadas con el sector primario de la economía.

**Mapa 1. Plan de uso y ocupación del suelo del municipio de Envigado**



Mapa 1. Adaptado de "Plan de Ordenamiento Territorial (POT) del municipio de Envigado", 2001.

### **3.1.2 Estructura productiva.**

El perfil económico de Envigado se caracteriza por la amplia participación del sector servicios (50%, con 2.565 establecimientos), en especial hoteles y restaurantes, establecimientos de educación, servicios financieros (ver figura 8 y tabla 1). La segunda actividad económica en importancia es el comercio, con el 44%, equivalente a 2.285 unidades de este tipo, representadas básicamente por establecimientos de comercio (83,4%) y la vivienda como unidad productiva (12%). Mientras que la industria apenas representa un 6% de la economía municipal, con 331 empresas. Las cifras muestran como la composición económica del municipio encaja en la tendencia mundial de la tercerización de la economía, fenómeno que desde hace dos décadas ha ganado peso relativo en todas aquellas actividades referentes a la producción de intangibles. Claro está que los servicios que marcan con mayor fuerza en dicha tendencia son aquellos basados en conocimiento y alto contenido tecnológico.

**Tabla 1. Composición empresarial por número de establecimientos en Envigado**

Zona	Industria	Comercio	Servicios	Total
1	53	93	83	229
2	41	144	355	540
3	11	143	112	266
4	4	12	27	43
5	3	27	51	81
6	14	169	101	284
7	8	129	154	291
8	60	193	244	497
9	132	1.338	1.389	2.859
10	-	4	18	22
11	-	2	5	7
12	5	31	26	62
<b>Total general</b>	<b>331</b>	<b>2.285</b>	<b>2.565</b>	<b>5.181</b>

*Nota.* Adaptado de "Censo de caracterización económica, industrial y de servicios de Envigado", por Secretaría de Desarrollo Económico, Cámara de Comercio del Aburrá Sur, Institución Universitaria de Envigado, 2008.

**Figura 8. Participación porcentual de unidades económicas, según sector económico**

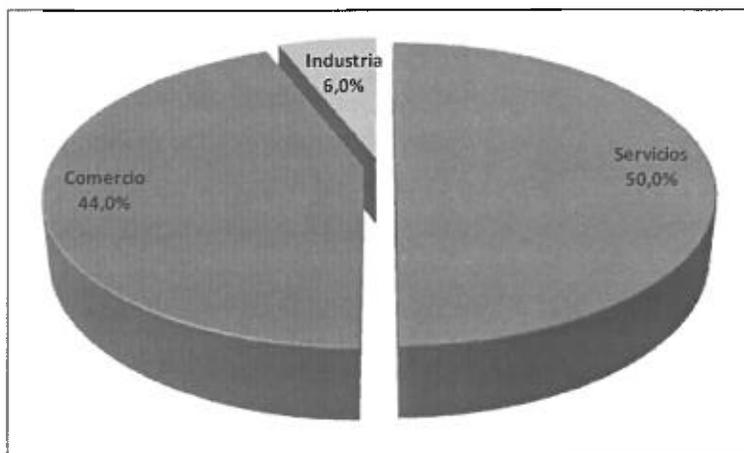


Figura 8. Adaptado de "Censo de caracterización económica, industrial y de servicios de Envigado", por Secretaría de Desarrollo Económico, Cámara de Comercio del Aburrá Sur, Institución Universitaria de Envigado, 2008.

### **3.1.3 Tamaño empresarial.**

En este sentido, la microempresa tiene la mayor participación en la estructura empresarial de la ciudad con el 90%, correspondiente a 4.687 unidades; seguida de la pequeña empresa, con sólo el 5%; mientras que la mediana representa el 3%. Tan solo un 2% de la base empresarial está en la gran empresa, encabezada principalmente por Almacenes Éxito S.A., Cristalería Peldar S.A., Comercializadora Internacional Banacol S.A., Agrícola El Retiro, Tecniagro S.A., entre otras (ver figura 9 y tabla 2). En términos de empleo, las 20 empresas más grandes de Envigado generan alrededor de 25.973 empleos, que representan el 70% de la oferta laboral (Cámara de Comercio del Aburrá Sur), hecho que contradice la tendencia de Colombia, donde la micro y pequeña empresa representan cerca del 80% de la base productiva del país y generan alrededor del 45% del empleo. En el caso de Envigado, el nivel de concentración de la demanda de mano de obra en las pocas grandes compañías asentadas en el

territorio, genera no sólo una importante dinámica en cuanto a ingresos, sino también un alto grado de dependencia de su mercado de trabajo, situación que puede implicar una vulnerabilidad latente ante posibles procesos de deslocalización industrial o crisis económicas que golpeen con fuerza, tanto a los sectores económicos clave de la actividad productiva, como a las empresas que los componen.

**Tabla 2. Las 20 empresas más grandes del municipio de Envigado, 2006**

Empresa	Total activos	Sector
1. Almacenes Éxito S.A.	2.610.692.100.309	Comercio
2. Cristalería Peldar S.A.	708.846.080.000	Manufactura
3. C.I. Banacol de Colombia S.A.	233.549.697.117	Comercio
4. Agrícola El Retiro S.A.	181.327.374.049	Agricultura
5. Tecniagro S.A.	162.631.391.654	Comercio
6. Contegral S.A.	110.503.635.000	Manufactura
7. Cristar S.A.	104.208.855.000	Manufactura
8. Tennis S.A.	66.115.110.000	Comercio
9. Invequímica S.A. (INVESA)	52.481.306.000	Comercio
10. Industrial de Materias Primas S.A.	41.464.584.000	Minas y canteras
11. Didetexco S.A.	38.321.866.055	Manufactura
12. Vidriería Fenicia S.A.	37.227.274.000	Comercio
13. C.I. Bananos de Exportación S.A.	36.230.737.793	Comercio
14. Avery Dennison S.A.	33.661.566.000	Manufactura
15. Centurión S.A.	33.355.627.389	Agricultura
16. Distribuidora Maple de Colombia Ltda.	32.575.668.855	Comercio
17. Comercial Punta Arenas S.A.	28.960.122.000	Financiero
18. Exportadora de Banano S.A.	27.391.590.452	Agricultura
19. PIC Colombia S.A.	21.944.570.000	Agricultura
20. C.I. Bagatela S.A.	19.194.850.000	Agricultura

*Nota.* Adaptado de "Censo de caracterización económica, industrial y de servicios de Envigado", por Secretaría de Desarrollo Económico, Cámara de Comercio del Aburrá Sur, Institución Universitaria de Envigado, 2008.

**Figura 9. Participación de empresas por tamaño, según activos, de Envigado, 2006**

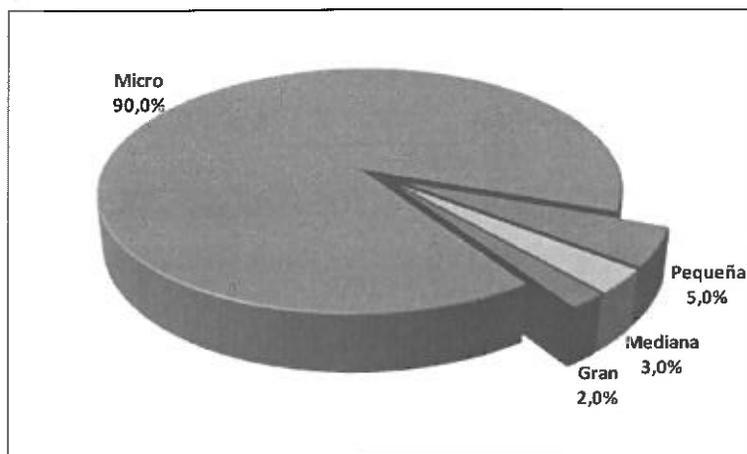


Figura 9. Adaptado de "Censo de caracterización económica, industrial y de servicios de Envigado", por Secretaría de Desarrollo Económico, Cámara de Comercio del Aburrá Sur, Institución Universitaria de Envigado, 2008.

### ***3.1.4 Distribución de la propiedad y actividades económicas en la zona rural.***

Prácticamente, la totalidad de los predios rurales existentes en la Ciudad están ubicados en tres zonas: la 12 tiene el 43,7% de ellos, mientras la 10 y la 11 el 32,6% y el 23,6%, respectivamente (ver tablas 3 y 4). Dicha distribución es entendible en un municipio donde el 84% del territorio es rural y además posee una extensa área dedicada a uso agrícola, forestal y de protección. No obstante, este potencial productivo podría verse obstaculizado dada la forma como está repartida la tierra en términos del tamaño de los predios. Las estrategias de desarrollo aplicadas en países con alta y media competitividad internacional -como el caso de Taiwán, Corea del Sur e incluso Chile- demuestran la importancia de haber aplicado reformas agrarias estructurales que reasignaron la propiedad, que además fue concebida con criterios de generación de alto valor agregado.

**Tabla 3. Distribución de predios por zonas y veredas en Envigado**

Zona	Vereda	Número de predios
10	Santa Catalina	348
	El Escobero	701
	<b>Total</b>	<b>1.049</b>
11	El Vallano	759
12	Las Palmas	861
	Platanillo	378
	Perico	169
	<b>Total</b>	<b>1.408</b>

*Nota.* Adaptado "Análisis de desarrollo económico local del municipio de Envigado", por Strategos Consultores Ltda., 2006.

**Tabla 4. Grado de concentración de la propiedad rural en Envigado**

Predios	Cantidad	Participación	Total Ha	Participación
Menor a 1 Ha	2.229	73,2%	859,37	14,2%
1 a 2 Ha	372	12,2%	488,99	8,1%
2 a 5 Ha	219	7,2%	672,22	11,1%
5 a 10 Ha	100	3,3%	676,42	11,1%
10 a 50 Ha	110	3,6%	1.802,02	29,7%
Mayor a 50 Ha	17	0,6%	1.572,58	25,9%
<b>Totales</b>	<b>3.047</b>	<b>100,0%</b>	<b>6.071,6</b>	<b>100,0%</b>

*Nota.* Adaptado "Análisis de desarrollo económico local del municipio de Envigado", por Strategos Consultores Ltda., 2006.

En Envigado, como en la mayor parte de Colombia, la característica general de la tenencia de la tierra es la alta concentración, la cual se hace evidente en la existencia de pocos predios con áreas muy extensas y un alto número de propiedades de mediana o escasa extensión. En datos concretos, el 73% de los predios del municipio posee menos de una hectárea (Ha) y representan el 14,2% del total del espacio rural. Mientras que sólo el 4,2% corresponde a lotes de más de 10 Has., y que además ocupan alrededor del 55% del territorio rural. Este carácter latifundista de

la propiedad y el uso de la tierra difícilmente permitirían establecer estrategias que potencialicen un desarrollo agroindustrial a gran escala y a la altura de las exigencias actuales de la competitividad internacional, donde el valor agregado basado en conocimiento y la articulación a redes sectoriales son claves.

En cuanto a los usos del suelo rural, son notorias las áreas cultivadas en bosque nativo (36%); seguidas de los predios dedicados a lo pecuario (17%), además de los correspondientes al residencial y de recreo (17%); mientras que el territorio destinado al bosque plantado representa un 14% y el del área agrícola un 11% (ver figura 10).

**Figura 10. Usos del suelo rural en Envigado**

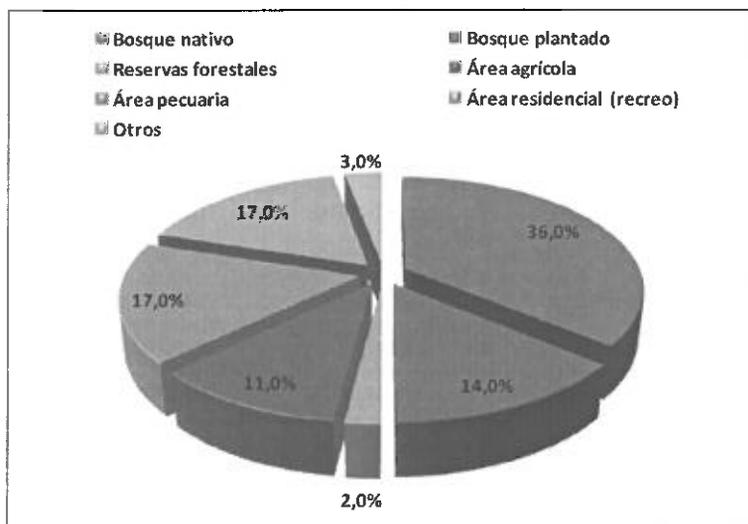


Figura 10. Adaptado de "Censo Agropecuario 2004", por Secretaria del Medio Ambiente y Desarrollo Rural, Municipio de Envigado.

Los productos más representativos del sector rural por hectáreas sembradas van en consonancia con los usos del suelo anotados arriba. En efecto, es significativa la producción de madera, con el 51,12%, mientras que dentro del resto de productos agrícolas, los más representativos son:

mora, con 20,97%; plátano, 8,11%; café 6,75%; flores, 6,11%; y granadilla, 4,38% (ver tabla 5).

**Tabla 5. Productos agrícolas en el área rural de Envigado**

Producto	Área (Ha)	% Área agrícola
Madera	614,2	51,12%
Mora	251,9	20,97%
Plátano	97,4	8,11%
Café	81,0	6,75%
Flores	73,5	6,11%
Granadilla	52,5	4,38%
Hortalizas	8,6	0,72%
Champiñones	7,5	0,62%
Aromáticas	3,9	0,32%
Maíz	2,7	0,23%
Papa	2,3	0,19%
Fresa - Hortalizas	1,4	0,12%
Fresa	1,0	0,09%
Ajo	0,94	0,08%
Cultivo follaje	0,59	0,05%
Tomate de árbol	0,54	0,05%
<b>Total área cultivada</b>	<b>1.201,3</b>	

*Nota.* Adaptado de "Censo Agropecuario 2004", por Secretaría del Medio Ambiente y Desarrollo Rural, Municipio de Envigado.

En suma, la composición del uso del suelo da cuenta del potencial económico que subyace en las actividades del sector primario, en especial aquellas relacionadas con el cultivo y conservación de bosques.

### **3.2 Potencialidades estratégicas para el municipio de Envigado**

De acuerdo a la metodología empleada y descrita en el capítulo dos, fue posible identificar el grupo de las tres actividades económicas que

tienen potencial estratégico para Envigado: turismo de salud y de ciencias de la vida, agroindustria e industria manufacturera. El análisis de dichas actividades fue realizado con la ayuda de tres herramientas: los radares o mapas de competitividad, las cadenas productivas en el esquema de cluster y los cuadros de fortalezas y debilidades (FD), y la validación con la identificación de sectores de clase estratégicos. La idea es balancear los resultados de los tres instrumentos como una manera de sustentar la identificación de las potencialidades estratégicas.

### 3.2.1 Los radares de competitividad.

Los radares permiten visualizar las potencialidades de una actividad económica desde las múltiples dimensiones, por ende, le da a la realidad objeto de estudio un carácter sistémico. Es importante poner atención al concepto de brecha. La brecha es la distancia que existe entre la realidad valorada a partir de las fuentes secundarias de información, y la obtenida de los ejercicios con los actores locales; fuentes que finalmente se sistematizaron en la matriz de contribución de cada actividad económica a cada variable de las dimensiones (ver Anexo B). La situación real se contrasta con el escenario posible u óptimo estructurado con base en los referentes conceptuales y el análisis de los estudios respectivos. Gráficamente<sup>3</sup>, la brecha se percibe en la distancia existente entre la red interna (azul) y la red externa (rojo).

El sector del turismo de salud y de ciencias de la vida presenta entre las distintas dimensiones una brecha importante (ver figura 11). Las dimensiones de mayor desarrollo se identifican en lo jurídico-normativo, dada la normatividad que acompaña al sector salud y al sigiloso cumplimiento por parte de las instituciones prestadoras, que muestran un buen desarrollo. En lo político-administrativo, existe una excelente

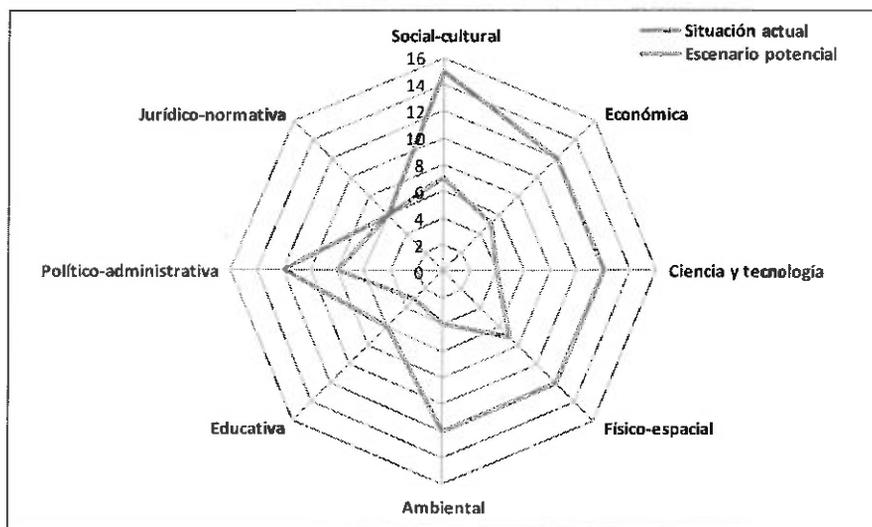
---

<sup>3</sup> Las figuras correspondientes a los radares de competitividad fueron elaboradas por los autores con cálculos propios, resultantes de la información recolectada en el estudio.

articulación entre la institución pública y los privados. En lo físico-espacial, su desarrollo se fundamenta en la alta presencia de organizaciones, especialmente privadas, que están asentadas en el territorio; según el *Diagnóstico de la situación de salud, municipio de Envigado* (2006), el municipio cuenta con aproximadamente 242 instituciones prestadoras de servicios de salud. En lo socio-cultural, la realidad expresa contribuciones relativamente bajas por parte de la actividad, siendo la salud la que actualmente aporta conjuntamente mayor valor, dada la ubicación de entidades públicas y privadas en el municipio y su importante articulación en red.

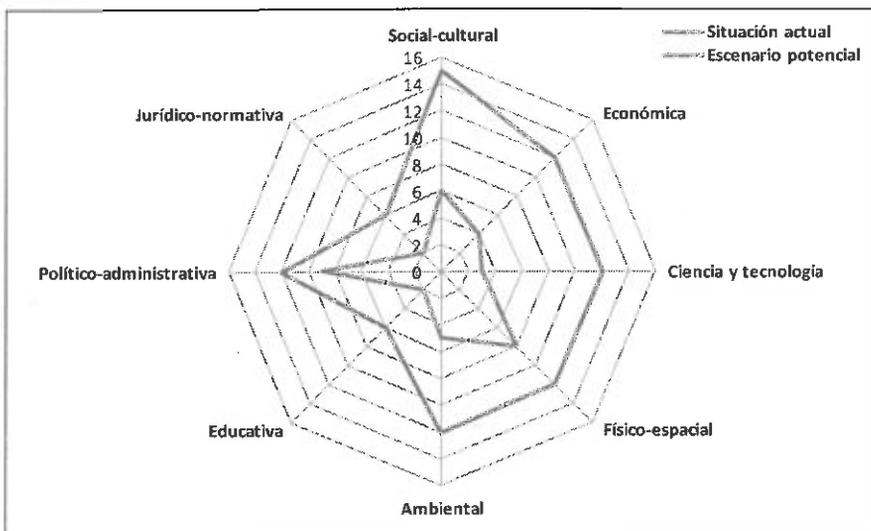
De otro lado, en las demás dimensiones, las contribuciones son muy bajas, pero la potencialidad de desarrollo en la capacidad instalada física institucional y de conexión con la subregión del oriente antioqueño, así como los equipamientos naturales con que cuenta el municipio para el desarrollo turístico —oferta ambiental y territorial—, hacen que la mezcla turismo y salud sean un factor potencial de desarrollo productivo con grandes posibilidades de desarrollo, si bien las capacidades turísticas apenas empiezan a visualizarse como estratégicas.

**Figura 11. Radar de competitividad: Turismo de salud y ciencia de la vida**



La agroindustria se identifica como otra gran potencial de desarrollo futuro municipal. Actualmente, el municipio centra su actividad productiva en la zona urbana, la cual representa sólo el 15% del territorio, mientras la zona rural, siendo el 85% del territorio, hoy aparece subutilizada. Es precisamente allí donde se presentan una serie de oportunidades de explotación de productos agroindustriales con un alto potencial de demanda futura, pero de alto valor agregado, especialmente en plantas medicinales y para condimentos, así como la explotación maderera con valor agregado y los derivados no maderables del bosque, que articuladas al turismo de salud, generarían un desarrollo en cadena con alto potencial. Igual como se menciona en el radar anterior, la red interna manifiesta la situación actual, y la externa, el ideal de desarrollo, la brecha entre los dos dimensiona el esfuerzo estratégico a impulsar para la actividad como apuesta futura (ver figura 12).

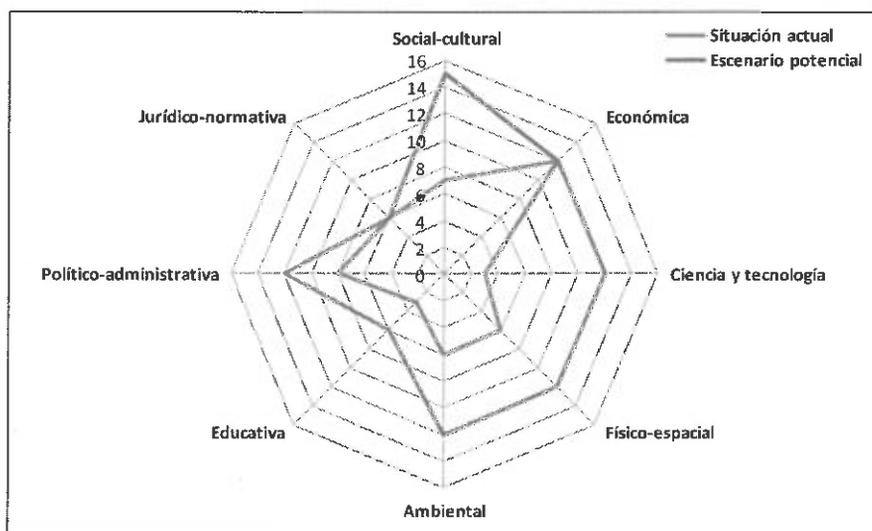
Figura 12. Radar de competitividad: Agroindustria



La industria manufacturera, el comercio y los servicios son los sectores que actualmente presentan un mayor desarrollo, y son la base del sostenimiento económico municipal, especialmente en la contribución fiscal, la generación de empleo y el cumplimiento del marco normativo, las

demás dimensiones presentan un bajo nivel de contribución, pero igualmente son una oportunidad para impulsar más su desarrollo, pensado igualmente en el contexto de un desarrollo de turismo de salud -tal como lo muestra la red interna- (ver figura 13).

**Figura 13. Radar de competitividad: Industria manufacturera, comercio y servicios**



### 3.2.2 Cadenas productivas en cluster.

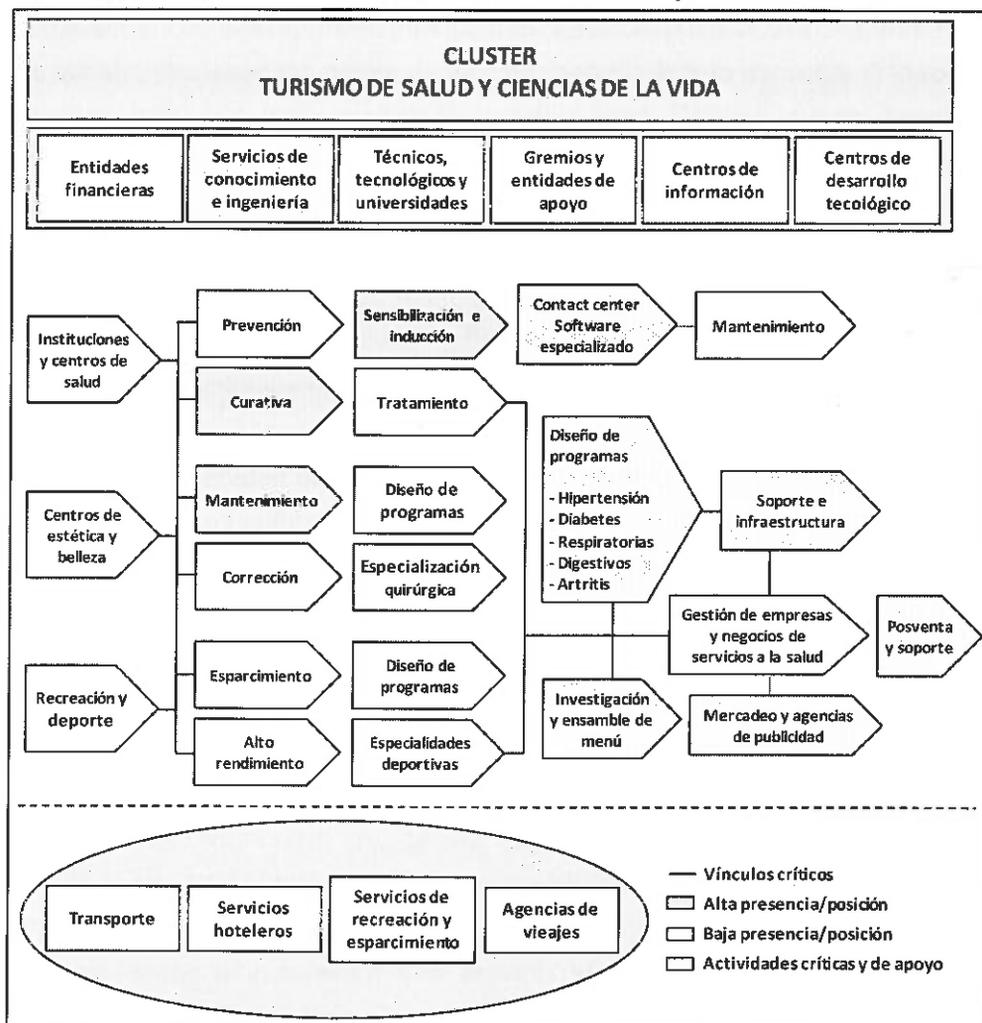
Los cluster, como forma evolucionada de los encadenamientos productivos, permiten establecer múltiples y complejas relaciones de tipo horizontal y vertical entre empresas, actores y actividades económicas.

Los tres cluster elaborados acá, son propuestas en construcción, por lo tanto, está abierta la posibilidad de enriquecer el nivel de relaciones, y por ende, de complejidad de dicho sistema. Los esquemas trabajan con cuatro convenciones: líneas oscuras para denotar las relaciones críticas entre actividades; fondos grises para resaltar la alta presencia de actores; fondos blancos que indican la escasa presencia de actores, y los fondos amarillos que expresan las actividades críticas y de apoyo a los

encadenamientos. El diseño de los cluster contiene tres franjas: la superior, donde se ubican aquellas actividades y actores que aunque no compartan la esencia productiva del cluster, brindan soporte mediante la oferta de recursos como capital, conocimiento e información; el área central establece los encadenamientos horizontales (adelante-atrás) y verticales (arriba-abajo) entre las empresas y actividades que tienen algún grado de afinidad productiva; la zona inferior del esquema plantea los sectores transversales a todas las empresas encadenadas; es decir, que son críticos para el normal funcionamiento de éstas.

En relación al potencial cluster de turismo de salud y ciencias de la vida (ver figura 14) se observa una baja presencia de actividad productiva; básicamente, la realidad manifiesta asuntos relacionados con instituciones de salud, con ofertas en servicios curativos; así como también centros de estética y belleza dedicados al mantenimiento de las condiciones psicofísicas de las personas. No obstante, las potencialidades que guarda el cluster son importantes dadas las posibilidades de generación de empresas en las actividades de baja presencia, en donde una buena parte de ellas representan vínculos y producción críticos para el territorio, como las comunicaciones, la infraestructura, el diseño y el mercadeo especializado. El desarrollo de lo crítico permitiría resolver los problemas estructurales de la población mediante la generación de alto valor agregado. En suma, este cluster permite dimensionar la riqueza que habita en la generación de nuevas empresas, empleos, tejido social y empresarial, y en general, en los factores endógenos del municipio.

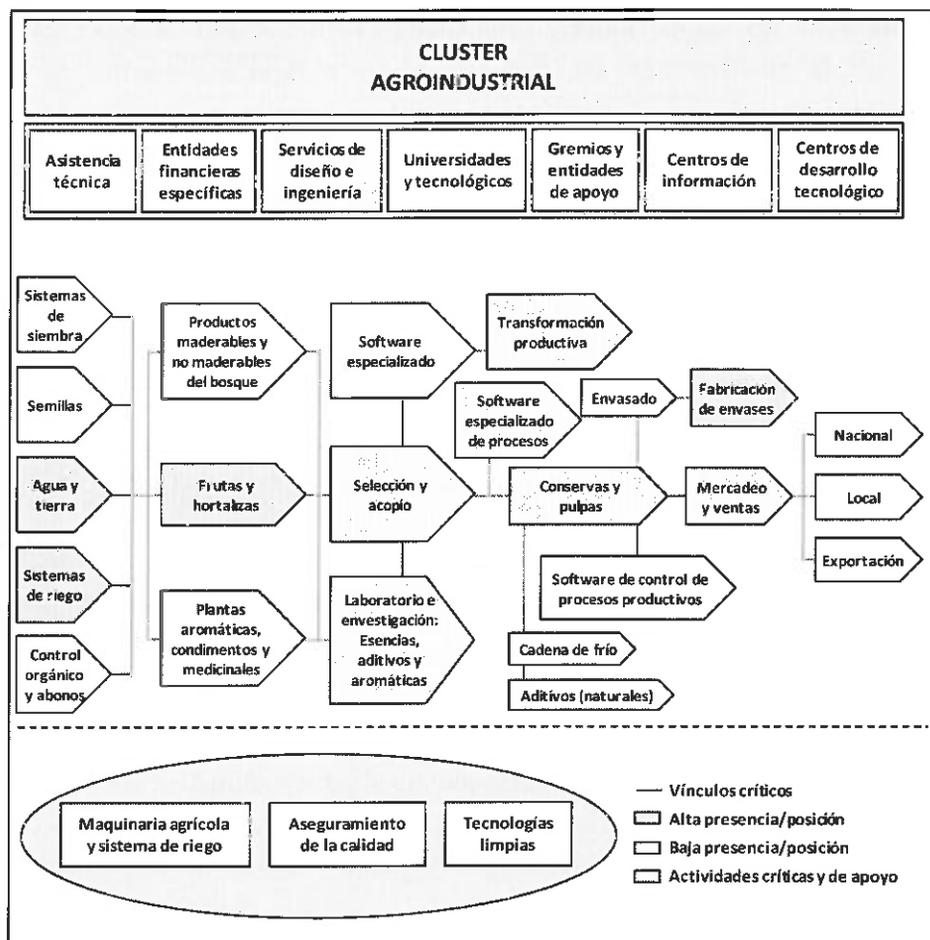
**Figura 14. Propuesta de cluster: Turismo de salud y ciencias de la vida**



El cluster de agroindustria (ver figura 15) expresa igualmente una realidad escasa en dinámicas productivas asociadas a él, pero con unas posibilidades grandes en términos de lo que podría aprovecharse al respecto. En esencia, Enigado tiene hoy actividad económica en sectores como la explotación y cuidado del agua y la tierra, particularmente en lo referente al cultivo de frutas y hortalizas en fresco, pero con bajo valor agregado. Igualmente, hay un potencial grande de generación de valor a través de la articulación con la fabricación de envases de vidrio (Peldar).

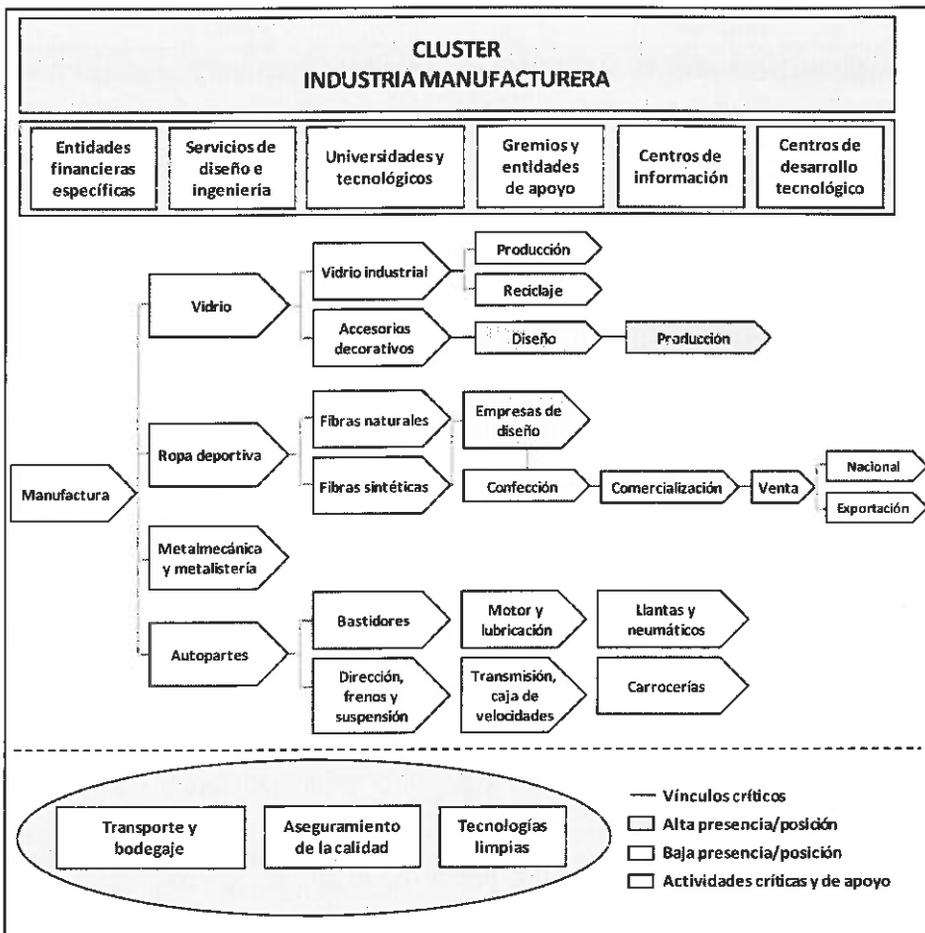
Respecto a los insumos básicos para la producción agroindustrial, el municipio cuenta con un potencial natural dadas las características de su ruralidad, es así como se desprende la explotación en tres actividades básicas: los productos maderables y no maderables del bosque; plantas aromáticas, condimentos y medicinales; y las frutas y hortalizas. Igualmente, la actividad presenta oportunidades importantes en desarrollo, transversales, como la industria de las TIC, la logística para la selección, transformación y conservación de los derivados, y el mercadeo especializado, esto último, de la mano del concepto de *cadena de frío* para la comercialización y la distribución.

Figura 13. Propuesta de cluster: Agroindustria



Las capacidades actuales de desarrollo municipal, si bien se centran en la industria manufacturera y el comercio, presentan unos factores de exposición al riesgo desde la saturación de uso del suelo para nuevas industrias, el desplazamiento de la gran industria hacia zonas estratégicamente mejor ubicadas, y la alta presencia de unidades de comercio en el renglón más bajo de activos. El cluster de la industria manufacturera (ver figura 16) es de los que menos manifestaciones reales expresa en la economía envigadeña, pero es importante fortalecer esta capacidad existente. Es particular la actividad productiva del vidrio. Sus potencialidades críticas están en especial, en la generación de dinámicas empresariales en el diseño, tanto de la manufactura de confecciones, como del vidrio. Sin embargo, dada la presencia de pocas, aunque importantes empresas de los ramos afines, este cluster contiene potencialidades de peso en la construcción de cadenas y en el fortalecimiento de las existentes. Así mismo, la actividad metalmecánica y la de autopartes merecen ser fortalecidas y potenciadas con base en la presencia de grandes empresas que pueden convertirse en empresa ancla de otras de menor tamaño.

Figura 15. Propuesta de cluster: Industria manufacturera



En suma, Envigado posee una base de recursos endógenos sin aprovechar. Están dadas las posibilidades para la creación de riqueza a partir del posicionamiento y competitividad de sectores económicos de clase mundial. Es necesario, para este propósito de la generación de una nueva institucionalidad que promueva el capital social, la confianza para la construcción de las redes y cadenas productivas sólidas y eficientes; además de lo fundamental que resulta la creación, difusión y uso del conocimiento, entendido éste con pertinencia territorial y sectorial.

### 3.2.3 Fortalezas y debilidades.

El análisis de FD, basado en fuentes primarias y secundarias, identifica los aspectos, tanto en cantidad como en importancia, que deben conservarse con un criterio estratégico de planeación de largo plazo como los puntos sobre los cuales deberán constituirse las nuevas fortalezas; dinámica que generaría una espiral virtuosa de convertir lo negativo en positivo, tratando siempre de minimizar la ocurrencia de lo primero. El FD cobra mayor relevancia si se mira como complemento de los esquemas cluster, pues tanto las fortalezas como las debilidades darán directriz para la identificación y desarrollo de las áreas y vínculos críticos.

A continuación se presentan los cuadros FD (cuadros 1, 2 y 3) de cada uno de los sectores identificados como estratégicos para Envigado. Es posible encontrar unos rasgos comunes en los tres casos, hecho que permite categorizar en enunciados concretos los asuntos sustanciales del municipio. Con relación a las fortalezas territoriales, se distinguen tres temas centrales: primero, las alianzas público-privadas y privadas-privadas; segundo, el potencial de recursos naturales; y tercero, los buenos niveles de desarrollo social. Mientras que las debilidades tienen que ver en lo fundamental con cuatro asuntos: primero, el desaprovechamiento de la dotación de recursos naturales disponibles; segundo, la escasa articulación del sistema educativo entre sus distintos niveles y de éste con la actividad productiva existente; tercero, los bajos niveles de generación de conocimiento a través de la investigación y el desarrollo de nuevos aplicativos; y cuarto, los incipientes y débiles encadenamientos entre empresas de actividades productivas afines. Se percibe entonces un desarrollo prometedor del territorio de Envigado, claro está, siempre y cuando se generen y fortalezcan todos los factores que apunten a ese propósito común.

### Cuadro 1. Fortalezas-debilidades: Turismo de salud y ciencias de la vida

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Existencia de alianzas con instituciones de salud a nivel nacional e internacional.</li> <li>● Generación importante de empleos directos e indirectos para la población del municipio.</li> <li>● Formación de talento humano en el tratamiento de nuevas enfermedades como potencial de servicio</li> <li>● Se cuenta con un equipamiento de servicios de salud en red y un potencial de clínicas privadas.</li> <li>● Desarrollo de alianzas con hospitales de los municipios vecinos.</li> <li>● Reconocimiento social de los ciudadanos del municipio como de servicios de calidad.</li> <li>● La actividad es considerada como sector nuevo emergente de clase mundial.</li> <li>● Potencial territorial para el desarrollo de la actividad.</li> <li>● El reconocimiento de la potencialidad municipal para el turismo, pero aún sin focalización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bajo encadenamiento productivo en todos los niveles.</li> <li>● Incipiente encadenamiento turismo-salud y otras industrias del sector.</li> <li>● El desaprovechamiento de las condiciones naturales del territorio.</li> <li>● Desarrollos en infraestructura afín a la cadena, pero con un alto potencial.</li> <li>● El bajo nivel de I&amp;D con impacto de cadena.</li> </ul>

## Cuadro 2. Fortalezas-debilidades: Agroindustria

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El potencial territorial rural que posee el municipio para aprovechamientos múltiples (turismo de salud y ciencias de la vida).</li> <li>• La potencialidad de extracción de nuevos productos como insumo para sectores emergentes de clase mundial (cosméticos, medicamentos y turismo médico).</li> <li>• Los desarrollos físicos adelantados en el territorio rural municipal (equipamiento, espacios y servicios públicos).</li> <li>• Los buenos índices de DH de la zona rural, lo que facilita su aprovechamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desaprovechamiento del potencial natural con que cuenta el municipio.</li> <li>• La presión de la zona urbana hacia la rural.</li> <li>• El desestímulo de la población rural por las actividades agropecuarias.</li> <li>• La baja oferta educativa en programas afines a las ciencias agropecuarias y su bajo encadenamiento educativo.</li> <li>• Bajos niveles de I&amp;D para la explotación de los recursos naturales.</li> <li>• Alta concentración de la tierra rural en pocos propietarios, con presión hacia la urbanización.</li> </ul>

### Cuadro 3. Fortalezas-debilidades: Manufactura

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso de la industria asentada con el desarrollo municipal y la generación de alianzas público-privadas.</li> <li>• Desarrollo de programas de vivienda para sus trabajadores.</li> <li>• Generación de empleo para las personas del municipio.</li> <li>• Su gran contribución fiscal.</li> <li>• El reconocimiento social por parte de la población residente en el municipio.</li> <li>• La preocupación y el desarrollo de programas de protección ambiental.</li> <li>• El posicionamiento del municipio a través de las industrias en el ámbito local, nacional e internacional.</li> <li>• El desarrollo de programas de RSE para el municipio, aunque desarticulados y de bajo impacto.</li> <li>• La definición política de los parques tecnológicos.</li> <li>• La presencia de empresas con productos de clase mundial (software y servicios de TI y autopartes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La baja articulación de los avances en I&amp;D y su eslabonamiento con el desarrollo municipal.</li> <li>• Los bajos desarrollo en generación de espacio público.</li> <li>• El bajo encadenamiento productivo con otras empresas o en el desarrollo de nuevas en el municipio.</li> <li>• La baja articulación con las políticas de desarrollo municipal.</li> <li>• La baja articulación educativa con instituciones del municipio, a pesar de la existencia de una oferta más amplia que otras actividades.</li> <li>• La saturación del espacio urbano para su asentamiento.</li> </ul>

### 3.3 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico tiene como finalidad formular, con base en los resultados del diagnóstico, desde los principios filosóficos o

apuestas del desarrollo territorial, pasando por los proyectos, hasta las acciones concretas para hacer funcionales y operativos dichos principios.

El direccionamiento diseñado sobre el particular (cuadro 4) centró la definición de la única línea estratégica alrededor del desarrollo institucional, la cual pretende hacerse operativa mediante seis proyectos, a saber: 1) fortalecimiento empresarial; 2) estímulos fiscales; 3) formalización empresarial y ordenación del territorio en las cadenas productivas estratégicas; 4) gestión del desarrollo productivo municipal, adecuación del territorio para el desarrollo de las cadenas productivas; 5) observatorio de ciudad; y 6) desarrollo educativo municipal. En el cuadro 4 igualmente se observan los objetivos de cada proyecto, las fases en la ejecución de los mismos, los tiempos y los indicadores posibles para medir el desempeño.

**Cuadro 4. Despliegue estratégico: Vocaciones productivas estratégicas del municipio de Envigado**

Línea estratégica	Proyecto	Objetivo	Fases	2009		2010		2011		Indicador de resultado
				I	II	I	II	I	II	
Desarrollo institucional	Fortalecimiento empresarial	Desarrollar un programa de fortalecimiento a nivel empresarial y social para las actividades estratégicas municipales, que promueva y fortalezca la estructura de cadenas (ancla y tractoras) para las empresas asentadas en el territorio	Inventario empresarial en las tres cadenas productivas definidas como estratégicas en las grandes áreas de la empresa: lo tecnológico, lo productivo, lo organizacional y lo comercial.		x					Inventario que dé cuenta del estado de la base empresarial en todas las áreas de la organización, en las tres cadenas estratégicas
			Desarrollo de un programa de fortalecimiento empresarial que involucre temas de asociatividad, encadenamientos, acceso a mercados, acompañamiento técnico y administrativo y acceso tecnológico y financiero		x	x	x	x	x	Programa formulado e implementado
			Definición e implementación de una política pública de emprendimiento empresarial en las cadenas productivas estratégicas							Política pública formulada y en implementación

	Estímulos fiscales, formalización empresarial y ordenación del territorio en las cadenas productivas estratégicas	Desarrollar una política pública de estímulos (fiscales, formalización empresarial y ordenamiento territorial) para la atracción y retención de empresas y personas en las cadenas definidas	Diseño de la política pública por parte del COMPE		x						Política pública formulada
			Presentación de propuesta de política pública al Concejo Municipal para su aprobación y resolución		x	x	x	x	x		Concepto del Concejo Municipal sobre la política pública
Gestión del desarrollo productivo municipal	Gestionar el desarrollo productivo municipal a través de un programa de promoción del territorio en función de las cadenas estratégicas definidas		Diseño de un programa de promoción productiva territorial		x						Programa de mercadeo de ciudad formulado, que promueva las actividades estratégicas municipales
			Gestión del desarrollo productivo municipal a través de agencias de cooperación e inversionistas nacionales e internacionales para el asentamiento empresarial			x	x	x	x		Evaluación de la gestión del desarrollo productivo municipal
Adecuación del territorio para el desarrollo de las cadenas productivas	Adecuar el territorio en infraestructura, comunicaciones y tecnología,	Levantar un inventario de equipamiento físico y tecnológico municipal para el		x							Inventario completo de equipamiento físico y tecnológico

		para el desarrollo empresarial en las cadenas productivas definidas como estratégicas, que permita generar condiciones de desarrollo óptimas de acuerdo a la especificidad de cada actividad	desarrollo de las cadenas productivas estratégicas								
			Definir los proyectos necesarios y prioritarios para la adecuación del territorio para el desarrollo de las cadenas productivas estratégicas, con base en los lineamientos del POT			x					Proyectos prioritarios para la adecuación del territorio, definidos
			Gestión y adecuación del territorio para el desarrollo de las cadenas productivas estratégicas			x	x	x	x		Evaluación de la gestión y adecuación del territorio
	Observatorio de ciudad	Implementar el <i>Observatorio de Ciudad para el Desarrollo</i> , que articule diversas miradas, desde las distintas secretarías municipales, para que se convierta en un sistema estratégico de información y de gestión, para la toma de decisiones municipales	Implementar la agenda definida por el observatorio de ciudad			x	x	x	x		Agenda implementada

Desarrollo educativo municipal	Articular el sistema educativo municipal al desarrollo de las dinámicas productivas de las cadenas estratégicas, a través de un programa de pertinencia y calidad educativa	Establecer el <i>Pacto Educación-Empresa-Estado</i>	x						<i>Pacto E-E-E</i> formado
		Establecer una mesa permanente de concertación <i>E-E-E</i> que oriente y gestione la política educativa municipal (COMPE)	x	x	x	x	x		Agenda COMPE en ejecución
		Definir una agenda de trabajo del <i>Pacto E-E-E</i> que involucre la investigación y la innovación de las actividades estratégicas	x						Agenda en ejecución
		Gestión de la <i>Agenda E-E-E</i>		x	x	x	x		Evaluación de gestión del pacto

#### 4. Conclusiones

La identificación de las vocaciones productivas estratégicas del municipio de Envigado consideró un marco de referencia apoyado en las tendencias, tanto en lo metodológico, como en lo referente a la política (nacional e internacional) de fomento al desarrollo empresarial, pues el soporte conceptual tiene tres pilares fundamentales: el territorio, el desarrollo económico local y la competitividad territorial sistémica.

El estudio utilizó una metodología apoyada en los referentes conceptuales mencionados, que combinó tanto los enfoques como instrumentos de análisis de la información, soportados en la prospectiva y la planeación estratégica.

De acuerdo al marco de referencia y a la metodología empleada se identificaron, para Envigado, tres actividades económicas con potencial estratégico: *turismo de salud y ciencias de la vida, agroindustria e industria manufacturera y comercio.*

Las actividades identificadas como estratégicas poseen una característica fundamental, estas permiten encadenar empresas de distinto tamaño con otras de menor escala, articuladas como proveedoras, productoras de ciertos procesos, comercializadoras o clientes intermedios y finales de sus productos o servicios. No sólo se articulan a ellas las empresas afines a su actividad, sino que también se construyen los niveles de relación institucional; con el Estado municipal, las instituciones de educación y la comunidad en sus distintos grupos poblacionales y

organizaciones sociales. Estas cadenas, adicionalmente, potencian el desarrollo transversal de actividades como: servicios tercerizados a distancia (BPO), software y servicios de tecnologías de información.

Desde los estudios del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, se identifican como sectores nuevos y emergentes y de clase mundial: los servicios tercerizados a distancia (BPO&O), software y servicios de TI, turismo médico, cosméticos, aparatos domésticos, autopartes y medicamentos. Esto debido a tres razones fundamentales: 1) son sectores con alto potencial de creación de valor agregado; 2) sus volúmenes de exportaciones encima del promedio o crecimiento superior al promedio; 3) la alta o media intensidad tecnológica y sus exportaciones aún incipientes.

Las cadenas identificadas como estratégicas para el municipio de Envigado se inscriben dentro de los sectores identificados por los estudios del Ministerio, lo que valida una posible apuesta municipal, dados sus altos valores agregados a la dinámica económica territorial.

## **Anexos**



## **Anexo A. Sistema de variables por dimensiones de análisis**

### **Dimensión social-cultural**

**1. Programas sociales.** Conjunto de intervenciones estratégicas y técnicas organizadas y realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados, a fin de orientar, otorgar y facilitar el bienestar integral de las individualidades, las familias y de las colectividades en general, en el marco de la igualdad de oportunidades. La finalidad global de los servicios sociales es la satisfacción de determinadas necesidades humanas dentro de una comunidad.

**2. Programas culturales.** Es el conjunto de elementos o intervenciones realizadas a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o transformación social. Son las directrices, estrategias y proyectos tendientes al fomento, conservación y construcción de los productos (tangibles e intangibles) culturales definidos como elementos patrimoniales e idóneos para la realización de dichas actividades. Se busca con los programas, la transmisión, potenciación y cambio de los comportamientos, maneras de producir y conceptos éticos, morales y sociales que determinan el modelo de actuación de un colectivo humano.

**3. Alianza público-privada.** Es un acuerdo o conjunto de acciones conjuntas y de voluntades entre actores públicos y privados, que buscan propósitos de mejoramiento colectivo, a través de estrategias, programas, proyectos, políticas y acciones fundamentales para el desarrollo de un territorio. Se busca crear un diálogo donde el sector educativo, las empresas, las entidades gubernamentales y la comunidad puedan intercambiar visiones, políticas y experiencias articuladas e integradas; y generar estrategias que permitan el desarrollo productivo territorial. Las actuaciones en cada territorio deben o deberían ser concertadas entre la

gestión pública y los actores privados (empresarios, universidades, comunidad).

**4. Redes empresariales.** Proceso de coordinación y cooperación entre empresas (Mipymes), en donde cada participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar, interactuar y asumir responsabilidades en torno a políticas públicas, estrategias empresariales, dinámicas de organización social y modalidades de generación, divulgación, intercambio y utilización de información y conocimiento, para la búsqueda de un objetivo común.

Como redes, son conjuntos de actores que interactúan para resolver problemas, tomar decisiones y definir prioridades, constituyéndose en una forma moderna y alternativa de concebir y ejercer el poder, así como de generar confianza y credibilidad entre agentes, posibilitando la coordinación de actividades para enfrentar colectivamente los retos del desarrollo, regular conflictos, establecer reglas de juego compartidas, legitimar procesos y decisiones, reducir costos de transacción, fortalecer la institucionalidad y propiciar la integración social.

**5. Redes sociales.** Desde la perspectiva de la nueva sociología, el libro *La Gran Ruptura*, de Francis Fukuyama, concibe la Red, no como un tipo de organización formal, sino como capital social: una red es una relación moral de confianza; un grupo de agentes individuales que comparten normas o valores informales, más allá de los necesarios para las transacciones comunes de mercado; interactúan unos con otros de la misma manera en que lo hacen individuos anónimos que se encuentran en un mercado. Por otra parte, una red difiere también del modelo jerárquico porque se basa en normas compartidas informales y no en una relación formal de autoridad establecida. Lo importante de la red es que constituye un nuevo método de coordinación. Las redes resuelven problemas de información asimétrica e incompleta. En la medida en que las redes son grupos que comparten normas y valores informales, ofrecen conductos

alternativos para el flujo de la información. Los intercambios y relaciones basados en normas informales pueden evitar los costos de transacción internos, propios de las grandes organizaciones jerárquicas.

### **Dimensión educativa**

**1. Encadenamiento educativo.** Es un proceso que busca articular tanto la educación media como la educación superior, propiciando las relaciones entre el sector productivo y educativo. Busca construir rutas formativas logrando un proceso que genera ganancias de tiempo y calidad para todos los actores y favorece la continuidad en el sector educativo a través de los ciclos propedéuticos (Ministerio de Educación Nacional, 2009).

**2. Oferta educativa.** Portafolio de programas formativos que una institución de educación pone a disposición del público en general, esperando satisfacer una carencia, ya sea personal, del sector productivo o de la sociedad en general. Se espera que ésta entonces, sea pertinente con la necesidad y de la calidad requerida.

### **Dimensión económica y financiera**

**1. Empleo.** Grado y calidad de utilización de los recursos productivos, entendidos como capital humano, en una economía, y su asignación a los diferentes sectores productivos de la forma más conveniente a la satisfacción de las necesidades colectivas y al desarrollo de la sociedad. Cantidad de la población en edad de trabajar (u otros recursos o factores productivos) que realiza una actividad productiva y remunerada (económica o en especie) en una sociedad.

**2. Ingresos.** Cantidad de dinero que recibe una persona (o la economía en su conjunto, por la remuneración a sus factores productivos)

como retribución o contraprestación a cualquier actividad productiva realizada en la economía.

**3. Finanzas públicas.** Obtención de dinero por parte del Estado a través de la inversión o la emisión de deuda y la Administración de ingresos y gastos de los organismos gubernamentales de una ciudad o territorio. Es la actividad desarrollada por el Estado para obtener ingresos y efectuar sus gastos. Conjunto de bienes o recursos económicos y dinero necesarios en la realización de cualquier actividad.

**4. Inversión (pública y privada).** Destinación de los ingresos de un individuo, gobierno o la economía en su conjunto, que se destina u obtiene de cualquier producto o servicio que posteriormente le rendirá un beneficio o utilidad económica o social. Se refiere al aumento de la cantidad de activos productivos como bienes de capital (equipo, estructuras o existencias) de un agente, sector o país. La inversión es sobre todo, una apuesta por el futuro, una apuesta a que el rendimiento de una inversión será mayor que sus costes (productivos o sociales).

## **Dimensión Ciencia y Tecnología (C&T)**

**1. Investigación y Desarrollo (I&D).** Proceso de generación de conocimiento originado por la utilización de la investigación básica y aplicada, en la mejora de procesos, métodos y técnicas productivas, para lograr una mayor eficiencia, participación y crecimiento de nuevos productos o servicios, o mejoramiento de los mismos, en la economía.

**2. Desarrollo tecnológico.** Implica la capacidad del sector para integrar la manutención, mejoramiento, renovación y optimización de procesos asociados a la tecnología. Así mismo, reitera la importancia de las actividades y estructuras asociadas a la investigación y desarrollo. Enfatiza también en la preparación de la plataforma tecnológica para apropiarse

eficazmente de los beneficios de los sistemas de información geográfica aplicada a los proyectos futuros socioeconómico de envergadura.

**3. Innovación.** La innovación se refiere a la asimilación y explotación exitosa de una invención para la mejora de procesos o introducción de nuevos productos o servicios en el mercado. *El Libro Verde de la Innovación* de la Comisión Europea, 1995, señala que "la innovación se considera como sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad-inventoría, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad".

Ahora bien, varios tipos de innovación:

*Innovaciones tecnológicas.*

*De proceso.* Referida especialmente a nuevos equipos, nuevas instalaciones, mejoras en la línea de producción, control de calidad, informatización, métodos de producción nuevos o significativamente mejorados, incluyendo métodos de entrega de productos.

*De producto.* Está relacionada con nuevos materiales, mejoras en diseño y diversificación de productos, creación de marcas, certificación de calidad, control ambiental.

*Innovaciones de gestión.*

Mejoras en flexibilidad y eficiencia productiva, cualificación de recursos humanos, mejoras en los procesos de trabajo, acceso a redes de información, relación con proveedores, introducción de estructuras organizacionales significativamente diferentes, la implantación de técnicas administrativas avanzadas y la implementación de directivas estratégicas corporativas nuevas o sustancialmente diferentes.

### *Innovaciones sociales e institucionales.*

Promoción de actividades innovadoras, descentralización de decisiones sobre innovación, concertación de agentes públicos y privados, difusión y transferencia de buenas prácticas.

### **Dimensión físico-espacial**

**1. Espacio público.** La moderna concepción del espacio público lo ubica en el ámbito de las categorías jurídicas, y lo define como el espacio y el conjunto de sus componentes (amoblamientos y mobiliarios) sometidos a una regulación específica por parte de la administración pública, propietaria o que posee el derecho de dominio del suelo, lo cual garantiza su accesibilidad a todos y establece las condiciones de su utilización y de instalación de actividades.

El espacio público deviene de la separación formal, legal, entre la propiedad privada (expresada en el derecho a edificar o desarrollar un predio) y la propiedad pública, cuya finalidad es constituir reservas de suelo libres de construcciones o de ocupaciones necesarias para el desarrollo de usos sociales típicamente urbanos (esparcimiento, movilidad, actos culturales, referentes simbólicos, etc.) incluidos en éstos los equipamientos de uso colectivo y redes de servicios públicos.

**2. Servicios públicos.** Conjunto organizado de actividades que atienden necesidades públicas de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, telefonía pública básica conmutada, telefonía móvil rural y distribución de gas combustible, así como actividades complementarias. (Ley 142 de 1994 de Servicios Públicos Domiciliarios).

**3. Desarrollo de equipamiento.** Hace referencia a la obligación estatal con el sector productivo y la sociedad en general, con respecto a la generación de complementariedades productivas que contribuyan, tanto al mejoramiento de las relaciones de intercambio, como al de las condiciones

de vida de las comunidades afectadas por obras de este tipo. Estas obligaciones están relacionadas con la posibilidad de crear las condiciones de movilidad, conectividad y comunicación necesarias y suficientes entre los centros regionales de producción y consumo, que contribuyan a un mayor flujo de mercancías, personas y recursos en general, lo cual debe redundar en el logro de mayores niveles de desarrollo económico para el país y sus distintas regiones. La dotación pública de infraestructura se logra mediante el suministro de elementos complementarios a todo nivel: de transporte, energéticos, telecomunicaciones, sanitarios, de usos (vivienda, salud, acopios, educación, comercio y equipamiento urbano en general).

**4. Vivienda.** La vivienda es una estructura física cuya principal función es satisfacer una necesidad, ofrecer refugio y habitación a las personas y sus enseres y propiedades, protegiéndoles de las inclemencias climáticas y de otras amenazas naturales. En la oferta de vivienda influye la disponibilidad de recursos como terrenos, infraestructura y materiales para construcción; la organización de la industria de la construcción, la disponibilidad de trabajadores competentes.

## **Dimensión ambiental**

**1. Programas ambientales.** Representa las diferentes iniciativas y actuaciones estratégicas y técnicas del gobierno, instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados, en especial aquellas que están asociadas a disposiciones estatales que condicionan o promueven al sector. Conjunto de elementos, que articulados de manera adecuada, permiten realizar acciones de forma coordinada e interdisciplinaria y con la participación colectiva, para proteger, conservar y mejorar el medio ambiente y sus recursos. Es el ejercicio consciente y permanente de administrar los recursos y de orientar los procesos culturales al logro de la sostenibilidad, a la construcción de valores y actitudes amigables con el medio ambiente y a revertir los efectos del deterioro y la contaminación sobre la calidad de

vida y la actividad económica (Sistema Nacional del Medio Ambiente, SINMA. Ministerio del Medio Ambiente, la Vivienda y el Desarrollo).

**2. Demanda ambiental empresarial (utilización de recursos ambientales).** Maneras alternativas de utilizar los recursos, logrando incorporar a los sectores productivos (empresarial) y a la sociedad en general, en una producción más limpia. Comprende acciones encaminadas a fortalecer marcos técnicos y regulatorios, incentivos e instrumentos económicos que permitan reducir la contaminación y un mayor control sobre la misma. Igualmente, se propende por consolidar los convenios de producción limpia y la adopción de tecnologías alternativas que optimicen el uso de los recursos y disminuyan la contaminación ambiental.

**3. Cultura ambiental.** Promoción y construcción de hábitos ambientales acordes con el territorio, y la generación de procesos de cambio en las comunidades asentadas en él, mediante labores educativas, participativas y comunicacionales.

#### **Dimensión político-administrativa**

**1. Encadenamiento productivo.** Proceso sistémico en el que los actores de una actividad económica interactúan, desde el sector primario hasta el consumidor final, basados en el desarrollo de espacios de concertación entre el sector público y privado, orientados a promover e impulsar el logro de mayores niveles de competitividad de dicha actividad. Son relaciones de colaboración entre empresas y con el entorno institucional; entre empresa-cliente-empresa proveedora o proveedora-distribuidora.

**2. Encadenamiento educativo.** Convenios o acuerdos que se hacen entre instituciones de distintos niveles de formación (posuniversitaria, profesional universitaria, educación media o de formación técnica) basados

en el desarrollo de logros o propósitos comunes en beneficio de las mismas instituciones y en especial, de la comunidad en general.

**3. Reconocimiento local (y de zona).** Es la referencia del "lugar" que en la percepción mental de un cliente, consumidor o cualquier otro agente, existe de una marca, imagen e identidad de un producto o servicio, lo que constituye la principal diferencia que entre ésta y su competencia. Se trabaja con la mente del consumidor: se posiciona un producto o servicio en la mente del consumidor; así, lo que ocurre en el mercado es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo.

### **Dimensión jurídico-normativa**

**1. Legalidad.** Cumplimiento de los parámetros establecidos por las instituciones legítimamente reconocidas por el Estado, las cuales en Colombia tienen que ver básicamente con las condiciones mínimas en materia de protección social (salud, pensión, riesgos profesionales y protección laboral) y funcionamiento (régimen impositivo, registro mercantil y funcionamiento según la actividad que desempeña).

**2. Desarrollo normativo.** Son las condiciones creadas por las instituciones legítimamente reconocidas, con incidencia en el funcionamiento ordinario de las actividades productivas. Éstas son básicamente de funcionamiento y de localización. Las primeras, como su nombre lo indica, tienen que ver con la operatividad de la empresa y vienen más dadas por organismos centralizados; las segundas inciden directamente en la localización empresarial, según convenga o no, y están definidas por los entes municipales, ya sea para estimular o desestimular el asentamiento empresarial en el territorio.

## Anexo B. Matriz de identificación de valor de las actividades económicas del municipio de Envigado<sup>4</sup>

Escala de valoración: A=Alta M=Media B=Baja NSD=No se dispone de dato								
DIMENSIONES	ACTIVIDADES O EMPRESAS ANALIZADAS							
SOCIAL-CULTURAL	Salud	Turismo	Peidar	Éxito	Tennis	SOFASA	El Colombiano	Agropecuario
Programas sociales	M	B	B	A	NSD	NSD	NSD	B
Programas culturales	B	B	B	M	NSD	NSD	NSD	B
Alianzas público-privadas	M	B	M	B	B	NSD	NSD	B
Redes empresariales	M	B	M	M	NSD	B	B	M
Redes sociales	B	B	B	M	NSD	NSD	NSD	B
<b>ECONÓMICA Y FINANCIERA</b>								
Empleo	A	B	A	A	A	NSD	NSD	B
Ingresos	M	B	A	A	A	NSD	NSD	B
Finanzas públicas	M	B	A	A	A	NSD	NSD	B
Inversión pública y privada	M	B	A	A	A	NSD	NSD	B
<b>CENCIA Y TECNOLOGÍA</b>								
Investigación y Desarrollo (I&D)	B	B	NSD	NSD	NSD	NSD	NSD	B
Desarrollo tecnológico	M	B	NSD	NSD	NSD	NSD	NSD	B
Innovación	B	B	NSD	NSD	NSD	NSD	NSD	B
<b>FÍSICO-ESPACIAL</b>								
Generación de espacio público	B	A	B	A	M	NSD	NSD	M
Generación de servicios públicos	B	B	B	A	B	NSD	NSD	B
Desarrollo de equipamiento	B	M	B	A	B	NSD	NSD	M
Generación de vivienda	B	B	M	B	B	NSD	NSD	A
<b>AMBIENTAL</b>								
Programas ambientales	B	B	NSD	M	NSD	NSD	NSD	B
Demanda ambiental empresarial	B	A	A	B	A	NSD	NSD	A
Generación de cultura ambiental	B	B	NSD	M	NSD	NSD	NSD	B
<b>POLÍTICO-ADMINISTRATIVA</b>								
Encadenamiento productivo	M	B	B	M	M	M	M	B
Encadenamiento educativo	B	B	M	M	B	NSD	B	M
Reconocimiento zonal	A	A	A	A	NSD	NSD	NSD	A
Articulación a planes de desarrollo	M	A	B	NSD	NSD	NSD	NSD	A
Desarrollo institucional	B	B	B	M	B	NSD	NSD	M
<b>JURIDICO-NORMATIVA</b>								
Legalidad	A	NSD	A	A	A	NSD	NSD	B
Desarrollo normativo	A	B	A	A	NSD	NSD	NSD	B

<sup>4</sup> La matriz fue estructurada por los autores con cálculos propios, resultado de los talleres de visión desarrollados para el municipio de Envigado, en 2007.

### Referencias Bibliográficas

Alburquerque, F. (2004). El Enfoque del Desarrollo Económico Local. En Programa ÁREA - OIT en Argentina - Italia Lavoro (Ed. de la serie), *Desarrollo Económico Local y Empleabilidad: Cuaderno de capacitación No. 1.* (pp. 1-75). Recuperado de [http://www.oit.org.ar/documentos/area\\_enfoque\\_del.pdf](http://www.oit.org.ar/documentos/area_enfoque_del.pdf)

Alcaldía Municipal de Envigado. (2008). *Plan de desarrollo municipal "Avancemos con toda seguridad"*. Envigado, Colombia: Oficina Asesora de Planeación. Recuperado de <http://www.envigado.gov.co/NuestraAlcaldia/documentos%20Planeacion/7714plan%20de%20desarrollo%201%20parte.pdf>

*Censo Agropecuario 2004.* (2004). Envigado, Colombia: Secretaría del Medio Ambiente y Desarrollo Rural, Municipio de Envigado.

*Censo de caracterización económica, industrial y de servicios de Envigado.* (2008). Envigado, Colombia: Secretaría de Desarrollo Económico del Municipio de Envigado, Cámara de Comercio del Aburrá Sur, Institución Universitaria de Envigado.

Coffey, W. J. & Polese, M. (abril, 1985). Local development: conceptual basis and policy implications. *Regional Studies: The Journal of the Regional Studies Association*, 19(2), 85-93.

Consejo Privado de Competitividad. (2007). *Informe Nacional de Competitividad 2007*. Bogotá, Colombia: Ximena Fidalgo Ed. Recuperado de [http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articulos-151341\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articulos-151341_archivo_pdf.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2005). *Censo General 2005*. Bogotá, Colombia.

Facultad Nacional de Salud Pública Héctor Abad Gómez. (2006). *Hacia decisiones saludables para todos. Diagnóstico de la situación de salud, municipio de Envigado*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.

Johansen, O. (2001). *Introducción a la teoría general de sistemas*. México: Limusa ed.

Ministerio de Educación Nacional, República de Colombia. (2009). *Orientaciones para la articulación de la educación media* (Documento de trabajo). Recuperado de [http://redes.colombiaaprende.edu.co/foro\\_gestion/sites/default/files/Orientaciones%20para%20articular%20la%20educaci%C3%B3n%20media.pdf](http://redes.colombiaaprende.edu.co/foro_gestion/sites/default/files/Orientaciones%20para%20articular%20la%20educaci%C3%B3n%20media.pdf)

*Plan de Ordenamiento Territorial (POT) del municipio de Envigado*. (2000). Envigado, Colombia: Consejo Municipal de Envigado. Recuperado de [http://www.envigado.gov.co/NuestraAlcaldia/documentos%20Planeacion/7736acuerdo%20015%20de%202000\\_pot.pdf](http://www.envigado.gov.co/NuestraAlcaldia/documentos%20Planeacion/7736acuerdo%20015%20de%202000_pot.pdf)

Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. México: C.E.C.S.A.

Stöhr, W. B. (1985). *Selective selfreliance and endogenous regional development, Ungleiche Entwicklung und Regionalpolitik in*

*Südeuropa*. En Nohlen & Schultze (Eds.), Studienverlag Dr. N. Brockmeyer. Bochum.

Strategos Consultores Ltda. (2006). *Análisis de desarrollo económico local del municipio de Envigado*. Envigado, Colombia; Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Rural.

Vázquez Barquero, A. (2000). La política de desarrollo económico local. En G. Aghón, F. Albuquerque & P. Cortés (Eds.), *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: un análisis comparativo* (pp. 21-45). Recuperado de <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getprod.asp?xml=/publicaciones/xml/1/7791/P7791.xml&xsl=/de/tpl/p9f.xsl&base=/de/tpl/top-bottom.xsl>

El texto que usted tiene en sus manos es un producto de los investigadores Hernando Granados y Luis Emilio Morales con apoyo del **Grupo de Investigación: “Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial”**, de la Institución Universitaria Esumer. El objetivo del grupo es desarrollar, preservar y promover conocimiento socialmente útil en los campos de la prospectiva, el desarrollo empresarial y el mercadeo territorial, al servicio de las organizaciones y acorde con las realidades intervenidas.



**ISBN 978-958-8599-43-4**