

# **HACIA EL DESARROLLO PRODUCTIVO TERRITORIAL**

**un enfoque de trabajo con PYMES**

**"APOYO A CADENAS PRODUCTIVAS  
DEL VALLE DE ABURRÁ"**

**Realización e interventoría:**

Área Metropolitana del Valle de Aburrá  
Subdirección de Planeación

**Coordinación publicación:**

Departamento de Divulgación y Relaciones Institucionales  
Área Metropolitana del Valle de Aburrá

**Elaboración del proyecto:**

Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia -CTA-

**Coordinación Editorial:**

Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia -CTA-

**Coordinación de Diagramación:**

Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia -CTA-

**Impresión:**

Digital Express Ltda.

**Primera edición:**

Medellín, mayo de 2004

Impreso en Colombia

Todos los derechos reservados. Queda permitida la reproducción total o parcial de esta cartilla, citando al editor, siempre y cuando no sea con fines comerciales.

## **JUNTA METROPOLITANA**

**SERGIO FAJARDO VALDERRAMA**

Alcalde Metropolitano

**Presidente**

**NELSON DARIO ESCOBAR MONTOYA**

Alcalde Municipal de Barbosa

**LUIS FERNANDO ORTIZ SÁNCHEZ**

Alcalde Municipal de Girardota

**FRANK ERNESTO MONTOYA ARROYAVE**

Alcalde Municipal de Copacabana

**OLGA LUCÍA SUÁREZ MIRA**

Alcaldesa Municipal de Bello

**CARLOS ARTURO BETANCUR CASTAÑO**

Alcalde Municipal de Itagüí

**CARLOS ALBERTO MUÑOZ MEJÍA**

Alcalde Municipal de La Estrella

**CARLOS MARIO CUARTAS PALACIO**

Alcalde Municipal de Sabaneta

**BEATRIZ EUGENIA GONZÁLEZ VÉLEZ**

Alcaldesa Municipal de Caldas

**PEDRO JUAN GONZÁLEZ CARVAJAL**

Representante del Gobernador de Antioquia

**JESÚS ANIBAL ECHEVERRY JIMÉNEZ**

Representante del Concejo de Medellín

**ALVARO BAENA GIL**

Representante de los Concejos Municipales del Valle de Aburrá

**SERGIO BUSTAMANTE PÉREZ**

Director del Área Metropolitana del Valle de Aburrá

**Secretario**



## CONTENIDO

PRESENTACIÓN	7
INTRODUCCIÓN	9
1. ¿QUÉ ES PROMOCIÓN DEL DESARROLLO PRODUCTIVO TERRITORIAL Y CUÁL ES EL PAPEL DE LAS PYMES?	11
1.1 PROMOCIÓN DEL DESARROLLO PRODUCTIVO TERRITORIAL	11
1.2 PAPEL DE LAS PYMES EN EL DESARROLLO PRODUCTIVO TERRITORIAL	12
2. ¿CÓMO PROMOVER EL DESARROLLO PRODUCTIVO TERRITORIAL CON ÉNFASIS EN PYMES?	13
2.1 MEJORANDO LA COMPETITIVIDAD	13
2.2 MEJORANDO LA PRODUCTIVIDAD	17
2.3 MEJORANDO EL DESEMPEÑO AMBIENTAL	23
3. ¿CUÁLES SON LAS ESTRATEGIAS ADECUADAS PARA PROMOVER EL DESARROLLO PRODUCTIVO TERRITORIAL CON ÉNFASIS EN PYMES?	26





## PRESENTACIÓN

*Hoy, las localidades y las regiones, independientemente de su tamaño y ubicación geográfica, sobresalen por ser escenarios apropiados para el desarrollo económico, político y administrativo y con ello para la generación de beneficios sociales a toda la población. Cada vez pareciera ser más cierta la afirmación de que son las localidades y las regiones -y no solamente las empresas- las que compiten en los mercados globalizados. En la dimensión territorial se pueden obtener mayores beneficios cuando, de una manera planeada y concertada, tanto los actores públicos como los privados, desempeñan un rol adecuado en la promoción del desarrollo productivo.*

*En este sentido, el Área Metropolitana del Valle de Aburrá se ha propuesto liderar la construcción de una región competitiva, sostenible, sustentable e integrada interna y externamente, a partir de la calidad de su dotación físico-espacial y el uso racional de los recursos, tanto naturales como de capital, que permita y facilite la integración de todos los habitantes de la región con los procesos productivos, sociales, políticos, culturales, recreativos y educativos, en el marco del "Plan Metrópoli 2002 - 2020: Plan Integral de Desarrollo Metropolitano del Valle de Aburrá".*

*Es así como en desarrollo del Programa "Economía Metropolitana" del Plan Metrópoli y del enfoque de los "Convenios de Producción Más Limpia", el Área Metropolitana del Valle de Aburrá y la Corporación Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia – CTA se han unido para la ejecución del Proyecto "Apoyo a Cadenas Productivas en el Valle de Aburrá (2003 – 2004)", en el cual se inscribe esta cartilla.*

*El Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia CTA es una corporación dedicada a promover agendas de trabajo, mecanismos de acción y proyectos que construyan relacionamientos efectivos entre los sectores público, investigativo, educativo y empresarial, para convertir el conocimiento, la ciencia y la tecnología en factores dinámicos para el progreso económico y social de Antioquia; teniendo como referente los desarrollos de la sociedad del conocimiento en los escenarios nacional e internacional. El CTA es el Director Ejecutivo del "Movimiento Colombiano de Productividad en Medellín y Antioquia".*



*La presente cartilla busca servir como medio de información y orientación para todas aquellas personas e instituciones que trabajan por la promoción del desarrollo productivo, con énfasis en PYMES.*

**SERGIO BUSTAMANTE PÉREZ**

Director Área Metropolitana  
del Valle de Aburrá

**RAFAEL AUBAD LÓPEZ**

Director Corporación Centro de Ciencia  
y Tecnología de Antioquia

Medellín, Colombia.  
Mayo de 2004





## INTRODUCCIÓN

*El propósito central del presente documento es informar, orientar y apoyar la formación y el fortalecimiento de los actores públicos y privados que tienen la misión de promover el desarrollo productivo territorial con énfasis en el trabajo dirigido a PYMES.*

*En el primer capítulo se responde a la pregunta sobre el concepto de desarrollo productivo territorial, así como al papel estratégico que en él tienen las pequeñas y medianas empresas – PYMES –. Se parte de la premisa de que los territorios como las localidades y las regiones tienen que cumplir un papel estratégico en la globalización y que, por su parte las PYMES, además de ser actores importantes dentro de la economía, tienen ciertas características internas que les permite adecuarse a estrategias productivas territoriales.*

*En el segundo capítulo se argumenta que la promoción del desarrollo productivo territorial, con énfasis en PYMES, articula estrategias de mejoramiento de la competitividad, la productividad y el desempeño ambiental, en los espacios tanto territorial como empresarial. El capítulo propone enfoques en cada aspecto: la competitividad sistémica, la productividad del valor agregado y el desempeño ambiental preventivo.*

*El tercer capítulo remite a la pregunta sobre cuáles son las estrategias adecuadas para promover el desarrollo productivo territorial, con énfasis en PYMES. Expone que las acciones colectivas - y no solamente las individuales – son las mayores generadoras de valor agregado, y por ello, propone el trabajo en red – tanto interinstitucional como empresarial – como una estrategia adecuada para mejorar la productividad, la competitividad y el desempeño ambiental.*





## 1. ¿QUÉ ES PROMOCIÓN DEL DESARROLLO PRODUCTIVO TERRITORIAL Y CUÁL ES EL PAPEL DE LAS PYMES?

### 1.1 PROMOCIÓN DEL DESARROLLO PRODUCTIVO TERRITORIAL

La promoción del desarrollo productivo territorial es una labor permanente, concertada y articulada para definir y ejecutar políticas, planes, programas, proyectos y actividades orientados a favorecer el desarrollo de una localidad, una región o un país, en términos de crecimiento y desarrollo económico, generación de empleo, innovación, desarrollo tecnológico y bienestar social.

Las experiencias internacionales demuestran que en las economías territoriales hay ventajas competitivas que favorecen el desarrollo, tales como la cercanía geográfica de sus empresas y las externalidades generadas por las mismas. Estas ventajas pueden ser aprovechadas, particularmente, en el nuevo contexto internacional de globalización, el cual más que una contradicción con el desarrollo territorial, supone una gran oportunidad para su potenciación.

En este contexto, los actores institucionales públicos y privados adquieren un papel protagónico en la promoción del desarrollo territorial: se convierten en líderes y en articuladores de las iniciativas de desarrollo productivo, así como en gestores e impulsores de mecanismos específicos que apoyen y creen entornos favorables para el desenvolvimiento de las empresas.

Por su parte, las empresas, y muy especialmente las pequeñas y medianas empresas (PYMES), son actores estratégicos del desarrollo: encaran una serie de características que, pasando por su estructura organizacional, flexibilidad de producción y versatilidad para establecer acuerdos con empresas grandes, les permite desarrollar estrategias innovadoras y diferenciadoras para el posicionamiento en mercados internacionales.

Unos y otros –los territorios, los actores públicos y privados, las empresas– han de trabajar de una manera articulada y coherente en la búsqueda de propósitos comunes, encaminados a mejorar la productividad y la competitividad empresarial y territorial, con el fin último de beneficiar a toda la población.



## 1.2 PAPEL DE LAS PYMES EN EL DESARROLLO PRODUCTIVO TERRITORIAL

El desarrollo productivo territorial supone el fomento de políticas, planes, programas, proyectos y actividades, con participación de todos los agentes empresariales: la gran empresa, la pequeña y mediana empresa (PYME), la microempresa, la familiar y la empresa unipersonal.

Todas las unidades productivas ejercen un papel protagónico en el desarrollo productivo territorial, generan un impacto económico y social importante, además de que se vinculan entre sí por medio de relaciones y encadenamientos productivos.

En el conjunto de todas estas unidades productivas, las PYMES adquieren un papel estratégico.

De acuerdo con la Ley colombiana 590 de 2002, conocida como Ley MIPYME, se clasifican como pequeñas, aquellas empresas que cumplen con los requisitos de tener entre 11 y 50 trabajadores o activos por un valor entre 501 y 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes (smmlv) y son medianas las que tienen entre 51 y 200 trabajadores o activos por un valor de 5.001 a 15.000 smmlv.

En la economía colombiana, las PYMES adquieren una gran importancia ya que son unidades productivas con una alta participación en términos de número de empresas existentes, aporte a la producción total y contribución al mantenimiento y a la generación de empleo productivo<sup>1</sup>. Es por ello que las PYMES son pilar para la generación de beneficios sociales muy importantes en el ámbito de los empleados, las familias, las comunidades y la sociedad en general.

Por otro lado, el tamaño de las PYMES permite que se puedan orientar con cierta flexibilidad hacia la articulación de estrategias conjuntas de desarrollo con otras empresas, y en este sentido, tienen grandes potencialidades para ser actores estratégicos en el desarrollo productivo territorial.

A pesar de todo lo anterior, las PYMES tienden a presentar debilidades que requieren su fortalecimiento. Pueden destacarse aspectos tales como la tendencia a tener un

---

<sup>1</sup> Según la Encuesta Anual Manufacturera del DANE, en el año 2001 las PYMES representaron cerca del 62% del total de empresas en Colombia, emplearon el 53% del personal total y contribuyeron con el 44% de la producción bruta nacional.



capital humano centralizado, presentar restricciones financieras, problemas de mercado, baja gestión del conocimiento y dificultades operativas.

Ante esto, las pequeñas y medianas empresas requieren un apoyo sólido y estructurado para mejorar su productividad y competitividad y de esta manera responder al gran potencial que tienen de cara a las tendencias actuales en los mercados globales.

Su mejoramiento no se logra por medio de acciones aisladas e independientes, sino con base en estrategias concertadas, con participación de múltiples entidades y actores y, además, bajo esquemas favorecedores de la asociatividad.

## 2. ¿CÓMO PROMOVER EL DESARROLLO PRODUCTIVO TERRITORIAL CON ÉNFASIS EN PYMES?

El desarrollo productivo de los territorios se promueve mejorando la competitividad, la productividad y el desempeño ambiental, tanto en el ámbito empresarial como territorial.

### 2.1 MEJORANDO LA COMPETITIVIDAD

El desarrollo productivo territorial debe considerar que la competitividad está ligada a las condiciones del mundo globalizado, a las condiciones del territorio y a las capacidades efectivas de las empresas.

#### ¿Qué es competitividad?

La competitividad puede ser definida en el contexto de la territorialidad -llámese país, región o localidad- y también en el ámbito empresarial u organizacional.

En el sentido **territorial**, existen diferentes acepciones de la misma. Para Michael Porter (1990), la **competitividad** es la “producción de bienes y servicios de mayor calidad y de menor precio que los competidores domésticos e internacionales, que se manifiesta en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales”.

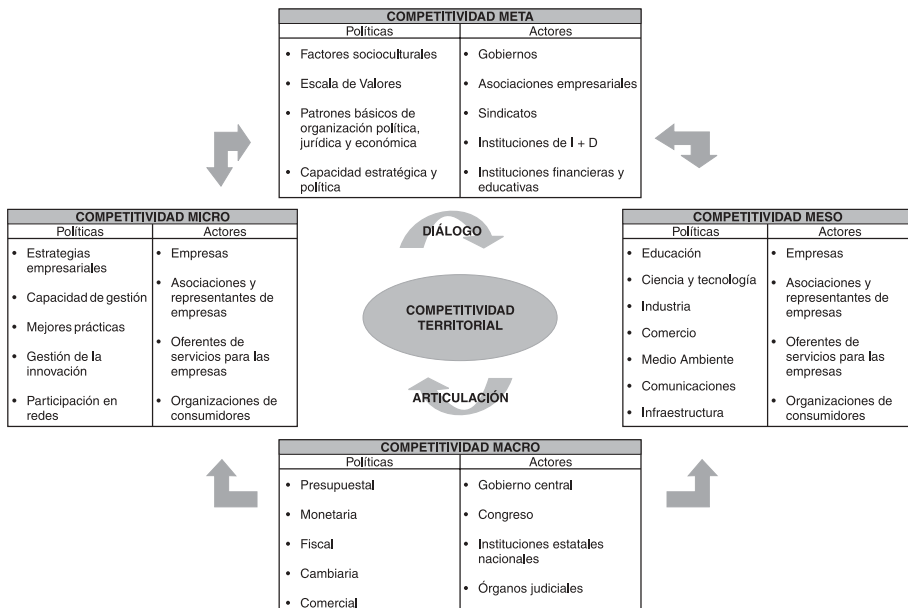
De acuerdo con la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE, 1992), la competitividad es “el grado en el cual un país, bajo condiciones de mercados

libres y justas, puede producir bienes y servicios que superen el test de los mercados internacionales, incrementando en forma sostenida los ingresos reales de su población.”

Por su parte, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2003) agrega que es la “capacidad de una unidad económica territorial para crecer su producción de manera sostenida con base en la inversión empresarial y la elevación de la productividad, y que promueva el mayor bienestar de la población”.

El International Institute for Management Development (IMD,1997) entiende por competitividad “la capacidad que tiene un país o una empresa para, proporcionalmente, generar más riqueza que sus competidores en mercados internacionales”.

De acuerdo con todo lo anterior es en el territorio donde se generan ambientes competitivos, por medio de la articulación de cuatro factores determinantes, los cuales en conjunto remiten, tal y como se observa en el siguiente gráfico, al concepto de **competitividad sistémica**:



**Fuente:** Elaboración del CTA y ECSIM sobre la idea de K. Esser; W. Hillerbrand; D. Messner y J. Meyer-Stamer, Nuevo desafío a las empresas y a la política, 1996.



Por otro lado, la competitividad también es una característica de las organizaciones en general, y particularmente de las empresas. De acuerdo con Porter (1989), la **competitividad empresarial** puede entenderse como el conjunto de las cualidades de una empresa que definen su capacidad para competir.

La habilidad de la empresa para generar valor en un entorno competitivo - el mercado, depende de factores externos - o de entorno – y de factores internos - o propiamente dependientes de la empresa.

Los factores externos - o de entorno - corresponden a la estructura del sector en el cual se encuentra la empresa. Esta estructura se define mediante las siguientes cinco fuerzas: proveedores, competidores, clientes, productos sustitutos y competidores potenciales. Una estructura favorable otorga a la empresa una posición dominante que le permite apropiarse de una porción significativa de la riqueza creada en el mercado, mientras que una posición débil impide tal apropiación.

Los factores internos dependen de los procesos que desarrolla la empresa para generar riqueza (cadena de valor). Una empresa puede adquirir ventajas competitivas mediante una oferta de productos que generen un alto valor en el mercado o también organizando su producción para obtener ventajas en costos.

En lo directamente relacionado con el empresario, la competitividad se puede mejorar incidiendo en los factores internos y de esta forma logrando ventajas competitivas. Ello es posible por medio de vías como la **efectividad operativa** y el **posicionamiento estratégico**, lo cual tiene impactos empresariales muy positivos si se produce en el marco de estrategias de asociatividad con otras empresas.

Según Porter, “las numerosas actividades involucradas en la creación, la producción, la venta y la entrega de un producto o servicio constituyen las unidades básicas de la ventaja competitiva”.

La **efectividad operativa** implica desarrollar esas actividades mejor que los rivales, es decir más rápido o con menos esfuerzo y menos defectos. Las compañías pueden beneficiarse enormemente de la efectividad operativa. Desde el punto de vista competitivo, sin embargo, el problema de la efectividad operativa es que las mejores prácticas pueden ser copiadas fácilmente. A medida que todos los competidores en una misma industria comienzan a adaptarlas, la frontera de la productividad (el máximo



valor que una compañía puede proporcionar a un costo dado, contando para ello con la mejor tecnología posible y las mejores habilidades y técnicas de gestión) se expande, reduciendo los costos y al mismo tiempo mejorando el valor. Esta competencia genera una mejora absoluta en la efectividad operativa, pero no presenta una mejora relativa para ninguno de los involucrados en la competencia. Y mientras más *benchmarking*, referenciación competitiva (proceso de compararse y evaluarse continuamente con otras empresas), realicen las compañías, mayor será la *convergencia operativa*, es decir, más difícil distinguir una compañía de otra. (Porter, 1990).

En cuanto al **posicionamiento estratégico**, Porter afirma que éste "...tiene que ver con ser distinto a los rivales. Implica la elección totalmente consciente de un conjunto de actividades cuyo objetivo sea proporcionar una mezcla única de valor. La esencia del posicionamiento estratégico reside en las actividades, optar por realizar las actividades de manera diferente o realizar actividades diferentes a las de los rivales. De no ser así, la estrategia no es más que un eslogan de marketing que no resiste competencia alguna".

### ¿Porqué es importante mejorar la competitividad?

Con el mejoramiento de la competitividad de un territorio todos los agentes que han intervenido ganan (dentro de éstos, las instituciones y las empresas) y ello genera beneficios para la población en general.

El mayor crecimiento de las ventas realizadas por un territorio, en condiciones adecuadas de negociación, genera ingresos superiores que se ponen en circulación dentro del territorio, lo cual favorece la demanda, el ahorro y la inversión interna, y con ello las condiciones de vida de la población.

### ¿Cómo promover el mejoramiento de la competitividad?

En el anterior gráfico de competitividad se hace referencia a cuatro dimensiones que la conforman: meta, meso, macro y micro. Este enfoque de competitividad sistémica sitúa diversos factores fundamentales dentro de los territorios (especialmente, los meso y micro, aunque también los meta), lo cual les concede un grado alto de injerencia en aspectos tales como el fortalecimiento de ciertos valores socioculturales, la educación superior, la formación para el trabajo, el desarrollo de la ciencia y la tecnología, las prácticas empresariales, la gestión de la innovación y el establecimiento de formas





asociativas empresariales. Es en estos espacios en los cuales se ubican lo que se podría llamar los “*márgenes de maniobra*” para mejorar la competitividad desde los territorios.

Si bien es cierto que desde lo territorial no se puede incidir directamente en el nivel macro - responsabilidad de organismos del orden nacional e incluso internacional -, para su mejor desarrollo y aprovechamiento se hace necesario, desde los mismos territorios, diseñar y consolidar sistemas de apoyo que actúen como mecanismos de enlace y vínculo con instancias de orden superior. Lo anterior por medio de acciones interinstitucionales que de cara a las condiciones macro existentes, busquen potenciar las oportunidades brindadas desde el nivel nacional e internacional.

Los sistemas de apoyo se deben promover en áreas estratégicas del desarrollo productivo territorial, tales como la ciencia, la tecnología y la innovación; la educación; la infraestructura y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's); y la participación del gobierno y de las instituciones para el desarrollo.

Dentro de los anteriores es necesario destacar, para adecuados efectos tanto empresariales como territoriales, la importancia de estudios prospectivos que generen indicaciones ciertas y precisas sobre los sectores, los productos y los servicios que deben ofrecer los territorios, dadas sus mayores posibilidades de competitividad. A partir de éstos – y no con base en criterios no sustentables en el mercado- es que deben desarrollarse sistemas de apoyo pertinentes y establecerse estrategias claras de promoción, desarrollo de la ciencia y la tecnología, mejoramiento de la productividad, de la competitividad y del desempeño ambiental, todo con miras a la búsqueda de más y mejores resultados que impacten en forma positiva la calidad de vida de la población.

## 2.2 MEJORANDO LA PRODUCTIVIDAD

### ¿Qué es productividad?

La competitividad está muy asociada al concepto de productividad, aunque éste último no necesariamente implica la existencia del primero. En otras palabras, la productividad es condición necesaria pero no suficiente para que un territorio o una empresa sean competitivos.

De una manera general, mejorar la **productividad** significa hacer las cosas cada vez mejor, aprender de las experiencias, adoptar siempre un pensamiento positivo y creativo, enfrentar con empeño el presente y construir el futuro por medio de la adopción de visiones dinámicas y abiertas al cambio.

Es por esto que la productividad, desde el punto de vista territorial o empresarial, debe entenderse como la capacidad de generación de valor que tiene el territorio o la empresa.

En términos técnicos, la productividad en un territorio o en una empresa, se mejora cuando se logra incrementar la relación existente entre las entradas y las salidas.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salidas}}{\text{Entradas}}$$

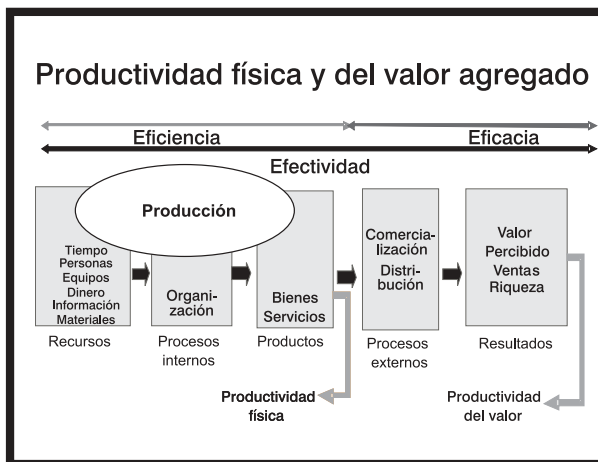
De acuerdo con la forma en que se midan las salidas y las entradas, es posible calcular dos tipos de productividad: la productividad física y la productividad del valor agregado.

La **productividad física** está definida como la relación entre las salidas (número de productos, bienes o servicios) y las entradas (recursos utilizados) en una empresa u otro sistema productivo. Este tipo de productividad, está más asociada a los recursos de entrada y por lo tanto se relaciona más con el concepto de **eficiencia**.

Por su parte, la **productividad del valor agregado** está definida como la relación entre las salidas (valor agregado) y las entradas (recursos utilizados) en una empresa u otro sistema productivo. El valor agregado se define como la riqueza creada por una empresa a través del proceso de producción y venta de bienes y servicios, lo cual corresponde a las ventas netas realizadas, menos el valor de compras a terceros, más el cambio de inventario.

Este tipo de productividad está relacionada con la **eficacia** e indica **efectividad**, ya que tiene que ver con las ventas realizadas por la empresa y con la retribución a los actores que han intervenido en el proceso. Por ende, la productividad del valor alude al bienestar de los mismos. En el siguiente gráfico se ilustra las diferencias entre la productividad física y productividad del valor agregado.





Fuente: Elaboración Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia -CTA-

## ¿Por qué es importante mejorar la productividad?

Con el mejoramiento de la productividad todos los individuos de un territorio se benefician directa e indirectamente. Los empresarios mejoran su posición competitiva en el mercado, obtienen mayores utilidades, aumentan sus posibilidades de inversión y están en capacidad de crear más empleos, tienen más recursos para la formación permanente de su personal; los empleados ven mejoradas sus condiciones de trabajo, estabilidad laboral, incrementan sus salarios y desarrollan sus habilidades y capacidades; los consumidores obtienen más bienes y servicios de mayor calidad y menor precio; el gobierno recibe mayor nivel de tributos para la provisión de servicios sociales y bienes públicos; mejora el nivel de vida de la población.

En la medida en que los anteriores actores identifican sus razones ganancia, cada uno pondrá de su parte para mejorar la productividad. Si se suman sus esfuerzos y capacidades para tal propósito, se forma una relación sinérgica que conlleva a una mayor existencia de riqueza para ser distribuida en la población. Es por esto que, en el contexto del tema de la productividad, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) promueve el **Diálogo Social**, el cual "...comprende todo tipo de negociaciones y consultas -e incluso el mero intercambio de información- entre representantes de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores sobre temas de interés común relativos a las políticas económicas y sociales".

El Diálogo Social promueve el mejoramiento de la productividad por medio de aspectos como la introducción de técnicas para la gestión de recursos humanos, el desarrollo de la política de formación del talento humano, la modificación de la legislación laboral, la creación de empleos, el equilibrio óptimo entre la eficiencia de la empresa y una protección social adecuada para los trabajadores, el manejo de los temas ambientales, la incorporación de nuevas tecnologías de producción y de nuevos métodos de trabajo, entre otros aspectos.

### ¿Cómo promover el mejoramiento de la productividad?

De acuerdo con el enfoque expuesto, para incrementar la productividad es necesario generar más valor agregado o riqueza (vía superior), hacer un mejor uso de los recursos (vía inferior) o trabajar en forma simultánea en ambos aspectos (vía superior e inferior). Pero especialmente, es necesario buscar en forma permanente un incremento de la riqueza o valor agregado, para lo cual se requieren actitudes y hechos que mejoren la gestión, la innovación, el mercadeo y la diferenciación, entre otros.

Para ello es recomendable realizar intervenciones con base en los lineamientos de un modelo<sup>2</sup> que permita el entendimiento integral y sistémico de las empresas. Esta concepción sistémica de la empresa implica que se le considere en el contexto del establecimiento de conexiones entre todas sus partes, en función de un objetivo común.

En el siguiente gráfico se ilustran las dos vías para abordar el mejoramiento de la productividad: la vía superior, desde las salidas, y la vía inferior, desde las entradas.

	Elementos	Acciones	Enfoque
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas</li> <li>• Compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión</li> <li>• Innovación</li> <li>• Mercadeo</li> <li>• Diferenciación</li> <li>• Alianzas clientes y proveedores</li> <li>• Responsabilidad con el entorno (ambiente y social)</li> </ul>	<p>Posicionamiento estratégico:</p> <p>mayor generación de valor</p>
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Recursos técnicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión</li> <li>• Apropiación mejores prácticas para operación y gestión</li> <li>• Desarrollo capacidades</li> <li>• Responsabilidad con el entorno</li> </ul>	<p>Efectividad operativa:</p> <p>mejor uso de los recursos</p>

Fuente: Elaboración Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia -CTA-

2 Este modelo ha sido desarrollado por el Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia -CTA- en el marco de un proyecto realizado para Colciencias (2003).



## 2.3 MEJORANDO EL DESEMPEÑO AMBIENTAL

### ¿Qué es gestión ambiental?

La productividad y la competitividad tienen implícito, por naturaleza, el concepto de responsabilidad ambiental, pues cualquier mejoramiento debe ser considerado solamente si es coherente con los principios y las normas ambientales, es decir, con un desarrollo sostenible.

Las actividades productivas ocasionan cambios en el medio ambiente, el cual les provee los recursos indispensables para su desarrollo, tales como agua, energía e insumos, mientras que al mismo tiempo éste se convierte en el depositario de sus residuos, emisiones y descargas.

El desempeño ambiental hace alusión a la búsqueda de una *producción más limpia*, lo cual implica que las empresas organicen y dispongan sus procesos productivos para mejorar la eficiencia en la utilización de los recursos y reducir el impacto ambiental que pueda generar.

### ¿Porqué es importante mejorar el desempeño ambiental?

El desarrollo sostenible mejora la calidad de vida de la población, satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras. Protege la salud de las personas implicadas en el proceso productivo, así como las que habitan el entorno.

Las empresas que hacen una adecuada gestión ambiental ganan en efectividad operativa: evitan costos de gestión y de tratamiento, generan ahorros en las compras, pueden producir ahorros energéticos y reducen los riesgos contingentes, y en este sentido, son más productivas y más competitivas.

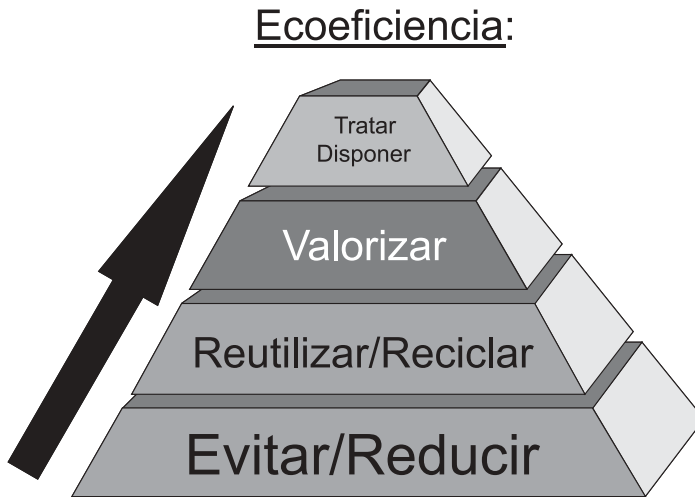
El adecuado desempeño ambiental de las empresas también genera impactos importantes en el posicionamiento estratégico: se traduce en importantes oportunidades de negocios, ante las cada vez mayores exigencias de los mercados en el cumplimiento de requerimientos ambientales, por lo que internacionalmente se alude a "mercados verdes" para aquellos productos amigables con el ambiente, en reconocimiento a las empresas con procesos productivos limpios.



## ¿Cómo promover el mejoramiento del desempeño ambiental?

El enfoque más adecuado en el desempeño ambiental corresponde al de la proactividad, es decir, al de acciones de prevención. En este sentido, el enfoque evita posturas pasivas, reactivas, o incluso activas, frente al desempeño ambiental.

La prevención alude a la reducción, la reutilización, el reciclaje e incluso, la valorización de los subproductos, siempre que esto sea posible, y al adecuado tratamiento y disposición de los residuos, superando de este modo el enfoque tradicional concentrado en la disposición de los residuos.



**Fuente:** Centro Nacional de Producción Más Limpia

La Producción Más Limpia se plantea como solución de la problemática ambiental de los sectores productivos. Busca prevenir la contaminación en su origen, en vez de tratarla una vez generada<sup>3</sup>.

3 En este marco, el Área Metropolitana del Valle de Aburrá ha venido estructurando y liderando desde el año 1996 el Programa de Producción Más Limpia en el Valle de Aburrá, con el fin de buscar una autogestión ambiental empresarial, que garantice el manejo racional y adecuado de los recursos naturales, apoyándose en experiencias nacionales e internacionales que estimulen el desempeño empresarial y la apertura a los mercados verdes.

### 3. ¿CUÁLES SON LAS ESTRATEGIAS ADECUADAS PARA PROMOVER EL DESARROLLO PRODUCTIVO TERRITORIAL CON ÉNFASIS EN PYMES?

El mejoramiento de la productividad y la competitividad, en el contexto de una adecuada gestión ambiental, es el camino para promover el desarrollo productivo territorial, desde un enfoque de trabajo con PYMES.

La promoción del desarrollo productivo territorial compete, y es un reto de todos y cada uno de los actores relacionados: instituciones ya sean públicas o privadas, empresas y la sociedad en general.

En forma particular, las instituciones - públicas y privadas - desempeñan un rol estratégico en tal sentido, pues son responsables de liderar el diseño de políticas, planes, proyectos, programas y actividades de apoyo a las PYMES, y especialmente, de articular todos los intereses y los agentes productivos en torno a los mismos.

Se trata de instituciones públicas como entidades centralizadas y descentralizadas de carácter nacional, regional y local, y también, de instituciones privadas promotoras del desarrollo, como gremios, asociaciones, fundaciones, cámaras de comercio, corporaciones empresariales e instituciones de formación para el trabajo y de educación superior.

Por su parte, las empresas son los actores principales del desarrollo productivo territorial, puesto que constituyen las unidades directamente generadoras de bienes y servicios con valor agregado.

Para aludir al diseño y ejecución de estrategias de promoción del desarrollo productivo con carácter territorial es conveniente sustentarse en un enfoque colectivo, entendiendo por éste la capacidad de actuación coordinada que se puede desarrollar a partir de la interacción entre diferentes actores que buscan objetivos específicos.

Las acciones colectivas tienen la ventaja de reducir las complejidades que en la mayoría de las ocasiones se verifican a nivel individual (debilidades, problemas, barreras), ser espacios propiciadores de acuerdos y consensos que favorecen a sus integrantes, y

por todo lo anterior, ser espacios generadores de mayor valor agregado que aquellos que solamente contemplan la acción individual.

En el desarrollo productivo territorial, el trabajo colectivo puede darse de dos tipos: desde el ámbito institucional, por medio de estrategias interinstitucionales; y desde el ámbito empresarial, con base en estrategias de asociatividad empresarial. Unas y otras asumen múltiples formas, siendo las redes una de sus mejores expresiones.

Las redes se definen como espacios construidos para la interacción regular de actores (*por ejemplo, de empresas y de instituciones de apoyo*) que, mediante acciones de colaboración, complementación o competencia, se proponen alcanzar logros específicos, maximizando las oportunidades, las capacidades y las externalidades.

Permiten garantizar la articulación, la coherencia y la efectividad en las políticas y programas relacionados con el apoyo a las PYMES, de cara al mejoramiento de la productividad y la competitividad empresarial y territorial.

Por medio de la asociatividad, las empresas pasan de la competencia exacerbada a la llamada *coopetencia*, identificando y probando mejores prácticas productivas, intercambiando experiencias, obteniendo economías de escala, mejorando la capacidad de negociación. Es por ello que los colectivos de PYMES, expresados en diferentes tipos de redes (que dan lugar a expresiones como agrupamientos, cadenas productivas, cluster y alianzas), son mayores generadores de valor agregado, y en este sentido, son actores estratégicos para mejorar la productividad y la competitividad territorial.

Y puesto que los colectivos de PYMES demandan apoyos institucionales que garanticen acompañamientos integrales y adecuados, evitando duplicidades e incoherencias, se hace necesario el trabajo colectivo interinstitucional por medio del desarrollo de redes interinstitucionales.

