

ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL CLÚSTER DEL PAN DE ARROZ EN EL DESARROLLO
SOCIOECONÓMICO DEL DEPARTAMENTO DEL META



DANIELA ALEJANDRA MOLINA RAMÍREZ
MARÍA JOSÉ GUTIÉRREZ BERMÚDEZ



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
VILLAVICENCIO
2020

ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL CLÚSTER DEL PAN DE ARROZ EN EL DESARROLLO
SOCIOECONÓMICO DEL DEPARTAMENTO DEL META



DANIELA ALEJANDRA MOLINA RAMÍREZ
MARÍA JOSÉ GUTIÉRREZ BERMÚDEZ

Monografía presentada como requisito para optar al título de Administradora de Empresas
Agropecuaria

Director
Mg. MARIO FERNANDO PRIETO DELGADILLO
Magistes en Ciencias Administrativas y Contables

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
VILLAVICENCIO
2020

Autoridades Académicas

P. José Gabriel MESA ANGULO, O. P.

Rector General

P. Eduardo GONZÁLEZ GIL, O. P.

Vicerrector Académico General

P. José Antonio BALAGUERA CEPEDA, O.P.

Rector Sede Villavicencio

P. Rodrigo GARCÍA JARA, O.P.

Vicerrector Académico Sede Villavicencio

Mg. JULIETH ANDREA SIERRA TOBÓN

Secretaria de División Sede Villavicencio

Mg. MIGUEL ANDRÉS RIVEROS ROMERO

Decano Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias

Tabla de Contenido

	Pág.
Resumen.....	8
Justificación	12
Problema de Investigación	16
Planteamiento del Problema	16
Formulación del Problema.....	19
Objetivos	20
Objetivo General	20
Objetivos Específicos.....	20
Marco de Referencia	21
Marco Conceptual	21
Clúster	21
Clúster en Colombia	25
Análisis Eslabones Clúster del Pan de Arroz.....	25
Contexto internacional.	26
Contexto Nacional T.L.C. y Colombia.	27
Marco Conceptual	28
Áreas de trabajo de las iniciativas clúster y/o apuestas productivas.....	28
Marco Legal	32
Metodología de Investigación.....	34
Tipo de estudio.....	34
Enfoque de la investigación	34
Análisis del clúster productivo del pan de arroz (Ruta Competitiva del Snack en el Meta)	36
Antecedentes	36
Desarrollo de las mesas de trabajo.....	40
Acta 22 de marzo de 2018	40
Acta de Reunión desarrollo de proveedores.	40
Establecimientos de Objetivos para desarrollar	42

Marca país: PRO COLOMBIA.....	44
Avances de las reuniones	65
Acta 22 de Marzo de 2018.....	65
Acta 18 de Abril de 2018.....	65
Acta 20 de Septiembre de 2018	65
Acta 24 de abril de 2019	66
Conclusión	67
Referencias bibliográficas.....	69

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Descripción de la cadena del pan de arroz.	37
Figura 2. Plan piloto de desarrollo de proveedores clúster del pan de arroz.	38
Figura 3. Mapa de agentes del clúster de Snacks.....	39
Figura 4. Caracterización de las unidades productivas del clúster del Pan de Arroz,	39
Figura 5. Registro Fotográfico acta 22 de marzo de 2018. Cámara de Comercio (2018)	43
Figura 6. Requisitos para convenio como marca país.....	44
Figura 7. Programación capacitaciones a las unidades productivas del clúster del Pan de Arroz,	47
Figura 8. Registro fotográfico reunión de socialización plan piloto desarrollo de proveedores. .	48
Figura 9. Registro fotográfico reunión de socialización plan piloto desarrollo de proveedores. .	49
Figura 10. Registro fotográfico acta reunión 18 de abril de 2018.	53
Figura 11. Registro fotográfico acta reunión 18 de abril de 2018.	53
Figura 12. Registro fotográfico acta reunión 20 de Septiembre de 2018. Cámara de Comercio (2018).....	55
Figura 13. Registro fotográfico acta reunión 20 de Septiembre de 2018. Cámara de Comercio (2018).....	57
Figura 14. Registro fotográfico acta reunión 20 de Septiembre de 2018. Cámara de Comercio (2018).....	58
Figura 15. Registro fotográfico acta reunión 20 de Septiembre de 2018. Cámara de Comercio (2018).....	58

Lista de tabla**Pág.**

Tabla 1. Estimación económica anual del clúster del Pan de Arroz	36
Tabla 2. Programación de actividades a realizar para el desarrollo del clúster del Pan de Arroz	52
Tabla 3. Programación de actividades a realizar para el desarrollo del clúster del Pan de Arroz	54
Tabla 4. Programación de actividades a realizar para el desarrollo del clúster del Pan de Arroz	57
Tabla 5. Programación de actividades a realizar para el desarrollo del clúster del Pan de Arroz	64

Resumen

En el progreso de la temática de esta monografía, se hará una contextualización de lo que es un clúster y cada uno de los eslabones que lo componen, se analizarán los antecedentes en la Producción del Pan de Arroz, se hará una recopilación de todo el proceso que se ha realizado para la consolidación del clúster de este sector, donde se analizarán cada uno de los eslabones que la conforman, enumerando los avances que se han realizado y las proyecciones del futuro del clúster, además, determinar las limitantes y barreras que durante el proceso se han encontrado.

Se pretende ver la importancia que tiene empoderar un sector económico, consolidando toda una cadena productiva alrededor de este, la globalización y el dinamismo con el que se mueve la economía, obligan a generar un valor agregado al producto o servicio que se vendan y para tener un gran porcentaje de éxito y lograr las metas que se proponen, se debe fortalecer todo el proceso productivo, pues de esta manera se pueden realizar las tareas necesarias a fin de optimizar cada eslabón a fin de generar ese valor que se necesita, logrando una sinergia, que se verá reflejada en el producto final y por consiguiente un crecimiento en la demanda que directamente favorecerá a cada elemento que conforma la cadena productiva.

Palabras claves: Cluster, Proceso productivo, Pan de Arroz, Desarrollo económico; Departamento del Meta

Introducción

Con la globalización y el acelerado desarrollo de las comunicaciones y la tecnología, la economía ha desarrollado un dinamismo que obliga a ser competitivos y generar un valor agregado en la prestación de un servicio, comercialización, fabricación o transformación de un producto y cualquier tipo de actividad económica que se realice, es por ello que se deben tener en cuenta cada uno de los aspectos que convergen en dicha actividad, desde las políticas públicas que genera el gobierno los cuales regulan cada sector socioeconómico, hasta los proveedores, compradores, empleados, comercializadores y cada uno de los eslabones que la componen, en el Departamento del Meta, uno de los sectores económicos que busca esa ventaja competitiva es el Pan de Arroz.

El pan de arroz, producto declarado Patrimonio Cultural de las Artes Culinarias del Departamento del Meta en el año 2016 mediante la ordenanza 924 de 2016, emanada por la Asamblea Departamental del Meta, "Por medio de la cual se declara Patrimonio Cultural Inmaterial Departamental las prácticas tradicionales culinarias del Pan de Arroz del Departamento del Meta"; (Ordenanza No.924, 2016) la cultura de la ganadería y el sector agrícola, que caracterizan los llanos colombianos, dio origen hace aproximadamente unos 150 años al popular pan de arroz, insignia del departamento del Meta, originario de San Martín, que posteriormente llegó al municipio de Restrepo.

“Muchos comerciantes iban a San Martín porque era un municipio ganadero por excelencia, llevaban sal y de vuelta traían pan de arroz, de esa manera llegó el producto a Restrepo, hace aproximadamente 100 años” explicó Germán Gordillo, propietario de Comestibles El Gaván, en entrevista realizada para (ViveElMeta, 2018).

Por ello se han realizado esfuerzos para fortalecer no solo el producto, su receta y su forma de producir, pues con el acompañamiento Gobierno departamental, se han adelantado las tareas tendientes a la consolidación del Pan de Arroz, como clúster económico y por consiguiente toda la cadena productiva en los que se incluyen Cultivadores de Arroz, Productores de Leche, Fabricantes de quesos, los Fabricantes de empaques e insumos y los productores del Pan de Arroz, con los cuales se han adelantado diferentes mesas de trabajo y han logrado significativos avances, que han beneficiado en gran medida a este clúster.

En el desarrollo de la temática de esta monografía, se hará una contextualización de lo que es un clúster y cada uno de los eslabones que lo componen, se analizarán los antecedentes en la Producción del Pan de Arroz, se hará una recopilación de todo el proceso que se ha realizado para la consolidación del clúster de este sector, donde se analizarán cada uno de los eslabones que la conforman, enumerando los avances que se han realizado y los proyecciones del futuro del clúster, además, determinar las limitantes y barreras que durante el proceso se han encontrado.

A pesar de haberse creado el clúster en el año 2013, este no tuvo avances relevantes y por consiguiente documentación formal de las actividades realizadas, lo que mantuvo estancado su desarrollo, tan solo en el año 2018, se retomó el clúster, realizándose diferentes mesas de trabajos con cada uno de los integrantes intervinientes en la Producción del Pan de Arroz, diferentes entidades del Estado, como el ICA, Invima, la Gobernación del Meta que ha liderado el proceso en conjunto con la Cámara de Comercio de Villavicencio, de igual manera las principales Universidades de Villavicencio, en las que se destaca la participación de la Universidad Santo Tomás y el SENA; a parte de las anteriores entidades e instituciones mencionadas, además, de las que han participado en las diferentes mesas de trabajos, se destacan Procolombia y un asesor del Programa PRODES de la Cooperación Alemana - GIZ, quienes están jugando un papel muy importante, aunado al esfuerzo de los demás participantes, por generar ese valor agregado y esa ventaja competitiva que permita posicionar el Pan de Arroz en los mercados internacionales, que es uno de los principales objetivos de desarrollo del presente clúster. (Molina, 2020)

En el desarrollo de las diferentes mesas de trabajo y que serán objeto de análisis en el presente trabajo, se han establecidos objetivos puntuales dirigidos a generar avances reales, los cuales han quedado plasmados en las actas que se establecen en cada reunión; entre las diferentes temáticas que se han tratado, se destacan la creación de la Marca apoyada por Pro Colombia, el desarrollo de la Ruta exportadora, en cual se deben cumplir unos requisitos, por ello se han estableció un Plan Piloto de Desarrollo de Proveedores, que permita establecer los controles de Calidad enfocado a las Buenas Prácticas Ganaderas-BPG y a cada uno de los procesos productivos del Pan de Arroz, que permita realizar la trazabilidad e inocuidad de la cadena, enfocados en los requerimientos técnicos y sanitarios requeridos para la exportación. De igual manera dentro del establecimiento de la Ruta de exportación, no solo se ha trabajado en la trazabilidad de la cadena, sino en la generación del Registro Exportador/RUT y demás requerimientos arancelarios y aduaneros.

Es importante destacar que los principales esfuerzos dentro del desarrollo de las mesas del trabajo del Clúster, se han centrado en el Sector Lechero, pues presenta la mayor dificultad para la trazabilidad en la Producción del Pan de Arroz, ya que los principales proveedores de leche, no tienen certificados sus hatos y fincas en Buenas Prácticas Ganaderas, por ello ha sido significativo en la avance en la certificación de hato libre de brucelosis y de tuberculosis de 5 de las fincas atendidas a través de este proceso; además de 9 fincas más certificadas como hato libre de tuberculosis.

Con ello se pretende ver la importancia que tiene empoderar un sector económico, consolidando toda una cadena productiva alrededor de este, pues como se mencionó al principio de la introducción, la globalización y el dinamismo con el que se mueve la economía, obligan generar un valor agregado al producto o servicio que se vendan y para tener un gran porcentaje de éxito y lograr las metas que se proponen, se debe fortalecer todo el proceso productivo, pues de esta manera se pueden realizar las tareas necesarias a fin de optimizar cada eslabón a fin de generar ese valor que se necesita, logrando una sinergia, que se verá reflejada en el producto final y por consiguiente un crecimiento en la demanda que directamente favorecerá a cada elemento que conforma la cadena productiva.

Justificación

Los procesos económicos como la globalización e internacionalización de las economías han incidido en los diferentes sectores como el gastronómico, exponiéndolo, junto a sus subsectores como el turismo, a grandes oportunidades, pero también a grandes riesgos, donde cobra importancia la satisfacción con alto nivel de calidad de estos segmentos de mercados altamente diferenciados.

La generación y consolidación de ventajas competitivas al interior de las organizaciones guarda una estrecha relación con las condiciones de su entorno. Tales condiciones resultan importantes, no sólo para la generación de valor agregado en el nivel individual de las empresas, sino también en la incidencia que este tiene en los procesos de generación de riqueza en el sector en el que desenvuelve, los cuales se ven directamente reflejados en el mejoramiento del nivel de vida de las sociedades.

El crecimiento de la globalización y las tecnologías de las comunicaciones, acompañado por los modelos de economías abiertas que manejan la mayoría de países, ha motivado el interés de los gobiernos hacia el diseño y puesta en marcha de políticas públicas orientadas hacia la búsqueda de una mayor competitividad del sector empresarial, donde ocupan un lugar importante las pequeñas y medianas empresas, por ser unidades productivas de gran representatividad dentro de la estructura empresarial de los países, las cuáles además han sido objeto de innumerables problemas y desafíos, y donde la conformación de clúster productivos se constituye en una estrategia para el logro de la competitividad y el desarrollo local (Novoa & Espriella, 2013), este es el caso de nuestro país, donde las pequeñas y medianas empresas (Pymes), constituyen un poco más del 80% de la totalidad de empresas, es decir, son la mayor generadora de empleos, bienes y servicios en nuestro país.

Por su parte, en el Departamento del Meta ese porcentaje es aún mayor, pues a diferencias de otros Departamentos como Antioquia, Cundinamarca y Valle del Cauca, no existen grandes industrias y en su gran mayoría su fuerza empresarial se componen de las Pymes, por lo que la conformación de los clúster económicos se convierte en una herramienta de gran importancia, para la generación de competitividad de las empresas y con el acompañamiento de las entidades gubernamentales, poder generar ese valor agregado, que les permita poder ingresar a nuevos mercados con los requerimientos que estos exigen, por eso en la presente monografía de grado, se

realizará un análisis al Pan de Arroz, producto típico y emblema gastronómico de este Departamento, que está en el proceso de conformación del clúster, que les permita generar ese valor agregado de competitividad en aras, de poder llegar a los mercados internacionales. (Molina, 2020)

Considerando lo anterior, este proyecto busca, a partir de la caracterización del sector productivo del Pan de Arroz, identificar la intensidad de las relaciones entre las empresas, la innovación en el sector, asociatividad gremial, gobernabilidad, dinamismo y competitividad, factores que permitirán identificar el potencial de una dinámica de clúster que pueda generarse alrededor de esta importante actividad económica en el departamento del Meta.

En Colombia, las iniciativas clúster son esfuerzos deliberados para catalizar el desarrollo de las aglomeraciones económicas, encabezadas por Red Clúster Colombia. Un ejemplo de ello son las Rutas Competitivas que han desarrollado iNNpulsa, una Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial del Gobierno Nacional, creada en febrero de 2012 para promover el emprendimiento, la innovación y la productividad como ejes para el desarrollo empresarial y la competitividad de Colombia, junto a Cámaras de Comercio locales, por medio de las que se construyen hojas de ruta y proyectos para dinamizar algunas de las apuestas productivas regionales.

El sector del Pan de Arroz, ha iniciado esta gran tarea, para constituirlo como clúster económico y poder generar un mayor desarrollo de una manera sostenible, es por ello que junto al Gobierno Departamental se han iniciado mesas de trabajo con los diferentes eslabones que la conforman a fin de establecer las tareas necesarias, para generar un valor agregado al producto, logrando cumplir con los requerimientos técnicos necesarios, para introducir el producto en mercados nacionales e internacionales, para lo cual la Asociación de Productores y Comercializadores de Pan de Arroz del Meta “ASPAMET” ha venido trabajando y el cual se ha visto fortalecido con la conformación del Clúster

- Generar alternativas para sostener el horneado tradicional del Pan de arroz
- Generación de un registro INVIMA para las cuajadas crudas artesanales
- Preservación de la receta tradicional del Pan de Arroz
- Desarrollo de la denominación de origen.
- Fortalecimiento de la Asociatividad.
- Integrar a los jóvenes en las tradiciones culinarias del pan de arroz
- Ruta Gastronómica del pan de arroz

Por ello, en esta monografía se quiere abordar todo el proceso de conformación del clúster que se ha realizado, desde su conformación en el año 2013 hasta la fecha, analizando cada uno de los eslabones con conforman la producción de pan de arroz, desde proveedores hasta los comercializadores, para determinar la importancia de la conformación de clúster, en aras de expandir nuevos mercados, principalmente internacionales, pues en la actualidad al igual que suceden en la mayoría de las Pymes del país y especialmente el Departamento del Meta, su área de acción comercial solo se limita al mercado local, por lo que este proceso se ha convertido en una gran oportunidad para generar un valor agregado, traducido en competitividad y por consiguiente en apertura de nuevos mercados.

La importancia de analizar las actividades realizadas en las diferentes mesas de trabajo, radica en tener una radiografía real, de los retos que presenta la implementación de un clúster como el de Pan de Arroz y de lo fundamental que es el acompañamiento de entidades privadas, instituciones de educación superior, además, de organizaciones internacionales como la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional - USAID y el Programa PRODES de la Cooperación Alemana - GIZ, que han hecho esfuerzos importante en la trazabilidad e inocuidad del Pan de Arroz, los cuales han sido acompañados de entidades del gobierno como Pro Colombia, ICA, Invima, con el liderazgo de la gobernación del Meta y la Cámara de Comercio de Villavicencio, que no solo busca el desarrollo de los proveedores, sino la estandarización de los procesos de producción del Pan de Arroz, bajo parámetros técnicos y sanitarios establecidos, que permita el cumplimiento de los requisitos para la aperturas de nuevos mercados internacionales y el fortalecimiento del mercado local y nacional.

De igual manera, la adopción del clúster del pan de arroz presenta doble ventaja para ésta. Por un lado, el nivel de organización que se adquiere le permite obtener insumos a precios más bajos, y por el otro, apropiarse de una mayor parte del valor agregado que se genera en cada una de las etapas productivas del Pan de Arroz, en las que participan ganaderos y productores de arroz, dos de los sectores económicos más fuerte que tiene el Departamento del Meta, para lo cual se hará un análisis a fin de determinar las fortalezas y limitantes, en lo requerimientos técnicos de productividad que se requieren para lograr la determinación de origen del Pan de Arroz.

La presente monografía pretende primero analizar todo el proceso de conformación del clúster del Pan de arroz determinando cada una de las ventajas y barreras que se han encontrado durante el proceso, segundo ser un punto de referencia, para los diferentes productos y sectores

económicos que deseen conformar las diferentes cadenas productivas y las tareas que se deben emprender a fin de poner a rodar la conformación de clúster.

Problema de Investigación

Planteamiento del Problema

El Pan de Arroz es un producto tradicional originario de Departamento del Meta, elaborado durante décadas por tradición regional en los municipios del piedemonte llanero San Martín, Restrepo, Cumaral y Villavicencio, su receta se encuentra compuesta por: arroz, queso fresco, margarina, sal y azúcar. Desde hace 12 años se ha gestado una evolución constante del proceso productivo pasando de un proceso totalmente artesanal a un proceso semi industrial conservando la tradición en su formulación, la principal ventaja competitiva es la utilización de la materia prima local, y la metodología y tecnología productiva creada por los conocimientos de los fabricantes locales, convirtiéndose en uno de los alimentos más representativos del Departamento del Meta, por tal motivo, mediante la ordenanza 924 de 2016, emanada por la Asamblea Departamental del Meta, "Por medio de la cual se declara patrimonio cultural inmaterial departamental las prácticas tradicionales culinarias del Pan de Arroz del Departamento del Meta", con el fin de salvaguardar, preservar, conservar, proteger, sostener y divulgar la identidad Metense, como un rasgo distintivo que caracteriza a esta región, el cual goza de gran reconocimiento y aceptación a Nivel Nacional.

Con esta ordenanza no solo se realizó un reconocimiento, también, en ella misma el Gobierno Departamental se comprometió a contribuir al fomento, promoción, conservación, divulgación y desarrollo de las prácticas tradicionales culinarias del Pan de Arroz declaradas en la presente ordenanza como patrimonio inmaterial cultural departamental, teniendo en cuenta las políticas y lineamientos legales, establecidos en la Constitución y la ley, dejando marcada la pauta para la generación de las políticas públicas necesarias, que permitan no solo preservar y fortalecer la tradición alrededor del Pan de Arroz, sino que también fomente el crecimiento y desarrollo de este sector.

Por ello, desde la Asociación de Pan de Arroz del Meta ASPAMET, se han adelantado actividades tendientes al fortalecimiento de esta tradición gastronómica, junto al Gobierno departamental para constitución del clúster del Pan de Arroz, en la que se han incluido a los diferentes sectores que hacen parte de la cadena productiva de este producto, en la que se han logrado significativos avances que han fortalecido los procesos tendientes a la generación de valor

agregado al Pan de Arroz, que les permita no solo seguir siendo referencia gastronómica en el Departamento para propios y turistas, sino que de igual manera, sigan fortaleciendo su presencia en el territorio Nacional y poder abrir nuevos mercados internacionales, para la incursión del Pan de Arroz.

En el desarrollo de las mesas de trabajo, se han logrado evidencias carencias de asistencia técnica y dificultades en la asistencia técnica, en la formación y carencia de servicios de mejoramiento de la calidad, de igual manera entre los diferentes fabricantes del pan de arroz ha existido un individualismo y por consiguiente carencia de espíritu cooperativo, para el desarrollo del producto, falta de visión de corto, mediano y largo plazo, solo se han enfocado en la atención de mercados locales, que ha ocasionado que antes de la implementación del clúster no existiera vinculación con otras experiencias, falta de formación profesional, carencia en la formación de buenas Prácticas ganaderas, de producción y mercantiles.

Lo anterior no había permitido una cooperación en la cadena, esto se tradujo en falta de incentivos para cada uno de los integrantes de la misma por la falta de asociatividad, además, no existía información sobre tendencias del mercado, sobre nuevas tecnologías, programas para empresas, carencia de formación sobre tecnologías disponibles, carencia información sobre oportunidades de negocio, por ello se evidenció en parte del sector de Pan de Arroz una tasa de informalidad relevante.

Por lo anterior, la tarea a realizar alrededor del clúster del Pan de Arroz es grande, porque se debe empezar por empezar a romper esas barreras culturales y comerciales, que han venido desarrollando por años y que no han permitido el crecimiento del producto a nuevos mercados; por ello se ha venido educando en las ventajas que existe al aplicar planificación y una organización de forma estratégica a todo el proceso que converge alrededor de la Producción del Pan de arroz, mediante la conformación del Clúster y de las ventajas administrativas, comerciales y económicas que trae no solo para el producto, sino para el bienestar social y familiar de cada una de las personas y empresas que participan.

Y es que en el desarrollo que deben tener las regiones en cada uno de sus sectores socioeconómicos, deben ser fortalecidos desde el ámbito local, generando bases sólidas que permitan un crecimiento regional de cara a ser partícipes activos dentro de un mercado globalizado, que demanda un gran consumo de bienes y servicios, por ello en aras de poder llegar a participar en esos nuevos mercados se debe generar una innovación y esto se debe ver reflejado no solo en

el proceso de producción, sino que también en cada uno de los eslabones no solo de transformación, también los proveedores de materias primas, comercializadores, exportadores y cada uno los elementos que intervienen en la cadena productiva.

En el mercado mundial para ser competitivos la calidad es un factor clave, así como el cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios que hacen parte de la política de globalización; las empresas que incorporen los principios y criterios de mejora y productividad estarán generando ventajas competitivas sobre sus competidores. Los mercados exigen que la calidad se demuestre y se certifique, es por eso que en el marco de la política de competitividad se busca la adecuación de nuestros bienes y servicios a estándares internacionales con el fin de participar en un mercado globalizado y es a este punto, donde los productores del Pan de Arroz, le están apuntando con la conformación del clúster, pues al tratarse de un producto alimenticio, deben cumplir con unos estándares que deben aplicarse no solo a los procesos, sino también a la materia prima, que es la más importante al momento del cumplimiento de la normatividad.

Durante los últimos años el estudio del desarrollo de la competitividad ha tomado gran interés, precisamente porque se le ha considerado como una de las estrategias más sólidas e importantes para hacer frente a los desafíos propios de este modelo de globalización de los mercados e internacionalización de las economías, “la competitividad se ha convertido en una de las principales normas del inestable juego internacional. La apertura comercial, la reconversión productiva, los ajustes estructurales, la coexistencia inteligente con los recursos naturales y la lucha contra la pobreza, entre otros, se enfocan de una manera u otra a través del prisma de la competitividad” (Müller, 1995, pág. 135).

Los clúster se constituyen en una forma de enfrentar la competencia internacional, pues a través de ellos se dan canales de integración productiva de empresas dedicadas a actividades similares y ubicadas dentro de un espacio geográfico, con lo cual se persigue alcanzar mayores niveles de productividad y es ahí donde quieren apuntar la comercialización del Pan de Arroz, estandarizar un proceso de fabricación, tanto de productores como de proveedores, que permita esa integración productiva con un valor agregado, que genere esa ventaja competitiva que ya se ha mencionado,

La productividad y la competitividad del Clúster del Pan de Arroz dependen en gran medida del conocimiento objetivo de la realidad gastronómica y turística del Departamento del Meta, del seguimiento permanente a las tendencias de los mercados, de la planeación estratégica

y prospectiva, y del acceso a las fuentes de información necesarias para la toma de decisiones en relación con el desarrollo de la política gastronómica, que va muy ligada al turismo, así como las interrelaciones existentes entre cada uno de los eslabones de la producción, teniendo en cuenta que la totalidad de los integrantes de este clúster son Pymes, que como ya se ha mencionado en esta monografía, no solo en el Departamento, sino en todo el país presentan grandes retos y este tipo de ejercicios representan una gran oportunidad para su crecimiento comercial, tal como se describe a continuación.

“...las Pymes que operan en “clúster” obtienen importantes ventajas competitivas de la proximidad de fuentes de materias primas, disponibilidad de servicios apropiados y orientados a las necesidades de las empresas, abundancia de clientes atraídos por la tradición de los “clúster” en una determinada industria, la presencia de una fuerza de trabajo especializada y la competencia vibrante entre los empresarios del clúster, que incentiva la innovación y aumenta la eficiencia”. Como señala Nadvi (1995) los clúster constituyen una estrategia viable de organización de la producción para que las Pymes puedan alcanzar el crecimiento. (Gala, M., 2005, p. 26). Citado por (Novoa & Espriella, 2013, pág. 17)

Es por ello que a pesar del gran reto que representa y de las dificultades con las que se han encontrado en el camino, el proceso de conformación puede generar grandes oportunidades en la apertura de los nuevos mercados internacionales, pues a nivel nacional el producto, poco a poco ha venido incursionando varias regiones por la gran aceptación que tiene.

Formulación del Problema

¿La conformación del Clúster del Pan de Arroz en el Departamento del Meta, generará el valor agregado necesario para el crecimiento de la industria del pan de arroz y la apertura de nuevos mercados nacionales e internacionales?

Objetivos

Objetivo General

Analizar el impacto de la creación del Clúster productivo del Pan de Arroz en la generación de valor y competitividad para el Desarrollo socioeconómico del Departamento del Meta.

Objetivos Específicos

- Analizar la importancia del clúster de Pan de Arroz como estrategia de competitividad y desarrollo del sector.
- Identificar las proposiciones y actividades realizadas en cada uno de los eslabones que componen la producción de Pan de Arroz.
- Describir los planes y programas que han facilitado la modernización y diversificación productiva y el desarrollo empresarial del pan de arroz.

Marco de Referencia

Marco Conceptual

Clúster

Para empezar a contextualizar la temática de esta monografía, es importante primero determinar que es un clúster y el porqué de su importancia, como eje fundamental de competitividad en los sectores económicos de un país, especialmente las Pymes que conforman cada uno de ellos, la cual fue definida por Michel Porter, en su libro *The Competitive Advantage of Nations*. refiriéndose a “un grupo geográficamente próximo de compañías interconectadas e instituciones asociadas, en un campo particular, vinculadas por características comunes y complementarias, incluyendo empresas de productos finales o servicios, proveedores, instituciones financieras y empresas de industrias conexas” (1990). Citado por (Miguel & Heredia, 2004, pág. 25)

Aunque fue Michel Porter, le dio una connotación más específica y sobretodo quien le dio un mayor sentido al clúster dentro del desarrollo económico, su origen surge en 1920, con Alfred Marshall quien identificó los conglomerados industriales, observando que pequeñas empresas especializadas tendrían que concentrarse en un “distrito industrial”.

La conformación de clúster es la respuesta adecuada a las exigencia de los mercados libres y la exigencia de competitividad que la globalización y las tecnologías de la comunicación han establecido como regla fundamental, es por ello que el World Economic Forum, ha considerado que la competitividad “es el grado en el que una nación puede, bajo condiciones de mercado libres y equitativas, producir bienes y servicios que superan las pruebas de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando, simultáneamente, los ingresos reales de sus habitantes a mediano y largo plazo” (1994)

Los clúster se constituyen en una forma de enfrentar la competencia internacional, pues a través de ellos, se dan canales de integración productiva de empresas dedicadas a actividades similares y ubicadas dentro de un espacio geográfico, con lo cual se persigue alcanzar mayores niveles de productividad, que beneficie a cada uno de ellos, tal como explica Sandra García en su investigación “La Evolución y Desarrollo de los Clúster”, cuando afirma que:

“Las empresas e instituciones que pertenecen a un clúster obtienen oportunidades de coordinación y mejoran las áreas de interés común, sin que ello ponga en peligro la competencia, ni distorsione, ni debilite la intensidad de la rivalidad. El clúster constituye un foro constructivo y eficaz para el diálogo entre las empresas afines y sus proveedores, las autoridades y otras instituciones.” (2012)

Por ello la integración de estos clúster, es una cooperación entre las empresas que conforman cada uno de los eslabones, pues los mismos no están formado solamente por empresas de un mismo ramo industrial. En él participan instituciones de educación superior y técnica, proveedores, asociaciones, etc. y en todo este esfuerzo el gobierno juega un papel preponderante asumiendo el liderazgo para la atracción de nuevas organizaciones y el crecimiento de las existentes.

Uno de los razones para la conformación de un clúster no es por un capricho político, sino por la relación entre oferta y demanda de un entorno geográfico específico, realmente es el entorno el que genera los clústeres y no es un específico clúster el que crea el entorno, en otras palabras es el mercado el que en las necesidades propias que rodea a cada sector, el que obliga a unir esfuerzos las empresas , el gobierno, la comunidad académica-científica, consumidores, proveedores, cámaras de comercio, asociaciones de profesionales, asociaciones industriales, etc., que cumplen un papel esencial en el desarrollo de un clúster, para generar las políticas públicas y las acciones necesarias, que producen ese avance, el cual se traduce en competitividad, que les permita cumplir con los requerimientos que el mercado les exige.

Aunado a lo anterior:

Según Porter (2003), los factores que caracterizan el dinamismo de los clúster son, entre otros: rivalidad entre las firmas, competencia dinámica por la entrada de nuevas empresas, cooperación organizada por medio de instituciones; interacciones informales basadas en redes personales; acceso a factores de producción avanzados y especializados; lazos con industrias relacionadas, universidades y centros públicos y privados de investigación; y proximidad de compradores sofisticados (Gala, M., 2005). Citado por (Novoa & Espriella, 2013, pág. 21)

Un clúster nace, crece y se sostiene en la medida en que los actores locales construyan una visión colectiva que permita proveer objetivos comunes, generar redes y establecer relaciones verticales y horizontales para abordar el juego de la oferta y la demanda, para que esté tenga el éxito deseado se debe tener en cuenta ciertos elementos, los cuales son importantes, en el momento del desarrollo de estos.

Elementos de un Clúster:

- **Competitividad:** Dentro de un clúster los rivales compiten intensamente para ganar y retener clientes. Para que las empresas puedan competir y superar a sus similares, hay que entenderlos íntimamente, saber cómo trabajan, analizar ventajas competitivas, fuerzas y debilidades. Esta constante observación ayuda claramente a fortalecer a cada uno de los integrantes y al clúster en su totalidad.
- **Zona geográfica:** Lo que pasa dentro de las compañías es importante, pero los clúster revelan que el ambiente fuera de las compañías juega un rol esencial. Los clústeres representan una forma nueva de pensar respecto a la ubicación de las empresas, desafiando el conocimiento convencional de como las empresas deben estar constituidas. La proximidad cultural, geográfica e institucional facilita a un acceso especial, relaciones más cercanas, mejor información, incentivos poderosos y otras ventajas en productividad e innovación que son difíciles de alcanzar a distancia.
- **Cooperación:** La integración, cooperación y competitividad de cada uno de los nexos existentes del marketing genera beneficios, también logra hacer competir en precio y calidad a los integrantes.
- **Innovación:** La innovación es fundamental para fortalecer a los clústeres. Cuando en un clúster encontramos compradores exigentes, la capacidad de innovar de las compañías dentro de éste, es mejor ya que tienen una visión del mercado mejor que la que podría tener una empresa por separado. La posibilidad de innovar se ve claramente influenciada por la cantidad de interacciones e intercambios de conocimiento y capacidades tecnológicas por la relación que se dé entre los autores de la red, esto por consecuencia incrementará la competitividad del clúster a lo largo del tiempo.
- **Estructuras de apoyo:** El desarrollo del clúster no es automático, aunque los clúster muchas veces surgen espontáneamente, las estructuras de apoyo pueden ser la diferencia entre el fracaso o el éxito. La implementación de clúster puede ser una herramienta para fomentar el crecimiento económico al promover el potencial y los clústeres ya establecidos. Instituciones como universidades pueden contribuir con el éxito competitivo y los gobiernos pueden promover

desarrollo económico y la prosperidad. Es importante identificar que la inversión económica dentro de un clúster es necesaria, ya sea en factores claves de desarrollo tecnológico, infraestructura, entre otros. La inversión pública o las alianzas estratégicas entre inversionistas locales con redes de capital y tecnologías externas son igual de importantes.

- **Manejo de clúster:** Los clúster no son manejados por individuos aislados, sino por el conjunto de empresas que pertenecen a él. Los clúster económicos fuertes proporcionan crecimiento del empleo y mejores salarios.
- **Recursos humanos:** Los recursos humanos y un personal cualificado son elementos vitales para el proceso de innovación, y cruciales para el éxito. La obtención de activos, destrezas y staff es fácilmente alcanzable dentro de un clúster. Las actividades, funciones y procesos de los empleados en una organización tiene un rol crítico en la ventaja competitiva porque ellos son quienes permiten o no el desarrollo de capacidades para relacionarse y ayudan al buen funcionamiento de la red.
- **Aprendizaje institucional:** El conocimiento ayuda a mejorar los hábitos y características de las interacciones de los distintos autores que participan en las redes. Es fundamental para la competitividad de los negocios el mejoramiento de la base talentosa de los empleados y gerentes.
- **Cohesión:** Dentro de un clúster ayuda a superar obstáculos que de otra forma no se podrían alcanzar individualmente. El deseo de superar el propio desempeño pasado y el desempeño de los demás integrantes ayuda a fortalecer la cohesión del clúster.
- **Integración:** La afiliación a cámaras, sindicatos, secretarías y establecer un vínculo más grande entre las empresas y sus competidores, proveedores y clientes, permite que además de que la empresa en sí puedan crecer, la industria crezca y a la vez se beneficien todos.
- **Vínculo entre empresas:** La formación de nuevos negocios dentro de un clúster es clara, por ejemplo, nuevos proveedores proliferan dentro de un clúster debido a la base sólida de clientes, así disminuyen sus riesgos y hace más fácil ubicar oportunidades de mercado.

Clúster en Colombia

Cuando se hizo la apertura de la economía colombiana a comienzos de los años noventa del siglo pasado se proscribió con exceso de obediencia doctrinaria –antes que con criterios racionales y pensando en el interés nacional–, la necesidad de fundamentar el proceso de internacionalización en una política industrial de nuevo tipo. El efecto caída en el producto de los sectores agrícola e industrial, reemplazados por minería de enclave, la especulación financiera, y otros servicios en su mayoría de bajo valor agregado. Es decir, veinte años de globalización no le han servido a Colombia para orientar un crecimiento basado en la reindustrialización y en el cambio estructural. (Acosta, 2012)

A pesar de que se han implementado diferentes políticas y programas para aumentar la productividad de las empresas, sectores y cadenas, tanto en las regiones como a nivel nacional. El enfoque y la estructura de cada iniciativa han cambiado con los años, variando de acuerdo al gobernante de turno. Sin embargo, los objetivos y los resultados han sido similares en la práctica: aumentar la competitividad del aparato productivo del país, aunque no se hayan implementado de forma sistemática y continua.

Los primeros diagnósticos (Monitor, 1994) y propuestas integrales para la conformación de un sistema alrededor de la competitividad se enfocaron en la priorización de cadenas productivas y agendas de trabajo con puntos específicos que resolvían fallas de articulación como el “encadenamiento” entre sectores. No obstante, este plan, contenido en el Documento CONPES 2724 por una Colombia competitiva, no llegó a ser implementado por fallas que desencadenaron en su terminación prematura, por lo tanto, sus resultados no fueron evaluados.

Análisis Eslabones Clúster del Pan de Arroz.

Productores de Arroz.

El arroz ocupa el tercer lugar a nivel mundial en cuanto a área sembrada de cereales para el consumo humano, después del trigo y el maíz. El mercado internacional del arroz se encuentra segmentado en un gran número de variedades y calidades. En el mundo se producen tres variedades o clases de arroz: de grano largo, como el Basmati, el Jazmín y el Della o Tailandés; de grano medio, como el Arborio o el Arroz dulce americano; y de grano corto, como el Júcar, Bahía,

Bomba y Veneria. A su vez según el proceso de tratamiento se puede clasificar en variedades, el arroz de grano largo es el mayor porcentaje de la producción mundial.

Junto con el trigo y el maíz, el arroz es uno de los cereales de mayor consumo, constituyéndose en un producto esencial para la seguridad alimentaria mundial y por tanto, uno de los productos más expuesto a la intervención gubernamental (aranceles, medidas de salvaguardia, restricciones a la exportación y acuerdo gubernamentales). Este producto provee más calorías por hectárea que cualquier otro cultivo de cereales, a la vez que proporciona empleo a un importante sector de la población rural de la mayor parte de Asia.

Contexto internacional.

La preocupación por el decrecimiento del inventario mundial de arroz es una realidad desde 1974, a la fecha la gramínea almacenada Ha ido disminuyendo. El mercado internacional del arroz se enfrenta en la actualidad a una situación extremadamente difícil, con una demanda mayor que la oferta. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) advirtió, que la estimación de la producción mundial de arroz en 2011 se Ha rebajado en 1,4 millones de toneladas a 720,0 millones de toneladas, debido al empeoramiento de las perspectivas en algunos países, en particular Bangladesh. Sin embargo, la producción mundial superaría de un 2,5 por ciento, o sea 17,7 millones de toneladas, los resultados de 2010. Resultado positivo, dada las condiciones climáticas que Han caracterizado la temporada debido a la persistencia del fenómeno de la Niña.

La FAO en 2012 Ha establecido una producción mundial de arroz en 732,3 millones de toneladas (488,2 millones de toneladas de arroz elaborado), un 1,7 por ciento más que la estimación revisada de 2011.

El aumento interanual de 12,3 millones de toneladas se debe en parte a un retorno de condiciones atmosféricas más normales, y principalmente a un aumento de la superficie plantada en un 1,6 por ciento, a 165,1 millones de hectáreas, ya que los rendimientos medios deberían de mantenerse constantes en un nivel relativamente alto de 4,44 toneladas por hectárea.

El incremento previsto en la producción mundial de 2012 se debe principalmente a Asia, y, especialmente, Tailandia, donde se prevé una recuperación del sector después de las desastrosas inundaciones del año pasado.

Las perspectivas son malas en América Latina y el Caribe (ALC), donde es probable que la producción disminuya en un 7 por ciento con respecto al volumen récord de 2011, debido a factores como el tiempo seco, el descenso de los precios del arroz y el aumento de los costos de los insumos que reducen las superficies plantadas, especialmente en la Argentina, el Brasil y el Uruguay.

En las otras regiones, la sequía y el descenso de los precios también indujeron a los agricultores de la Unión Europea y los Estados Unidos a pasar a otros cultivos. El comercio mundial de arroz en el año 2012 aumento a 34,3 millones de toneladas; 1,5 millones de toneladas más de lo previsto. Sin embargo, descendería todavía un 2 por ciento, o sea cerca de 900.000 toneladas, con respecto al volumen sin precedentes de 2011; debido a una disminución de la demanda de importaciones en los principales mercados Habituales de Asia. La merma de las existencias puede reducir también las ventas de Argentina, el Brasil, China, Myanmar, los Estados Unidos y el Uruguay.

Los precios internacionales de las exportaciones de arroz se han mantenido en una tendencia a la baja, debido a la prohibición de las exportaciones de arroz por la India en septiembre, que hizo bajar los precios en la mayoría de los orígenes. (FAO-mercado del arroz 2012.)

Contexto Nacional T.L.C. y Colombia.

El mercado del arroz ha sido siempre sensible desde el punto de vista de las importaciones, teniendo un impacto mayor en el momento en que comenzó a definirse la entrada del arroz precedente de Estados Unidos por efecto de la negociación del T.L.C., hablamos de las importaciones como el producto que desplaza a la producción nacional pero también es importante tener en cuenta que hace más o menos unos 15 años Colombia ha necesitado importar volúmenes bajos de arroz para cubrir la demanda, siendo abastecido por los países miembros de la Comunidad Andina (CAN), lo que tiene una relación con la merma de la producción en los años 2011 – 2012, como resultado de bajos rendimientos y una pequeña reducción de área. Es importante tener en cuenta la negociación de entrada del T.L.C de EE.UU. con COLOMBIA, en razón de que entra un contingente de arroz a diciembre 31 de 2012 por 79.000 Th; de arroz blanco, que llega para compensar la coyuntura que presenta el país de menor oferta ante la baja en la producción nacional. Es importante anotar que de las 250.000 toneladas de arroz a importar hecha por el Ministro de Agricultura, ya se encuentra incluidas las 79.000 toneladas mencionadas anteriormente, además

de las 81.000 Ton que entran en el primer semestre de 2013; así como también las 90.000Tn restantes, enviadas por la CAN y que entran al país en el 2013 (Gobernación del Meta, 2013, pág. 154)

Marco Conceptual

En el desarrollo de esta monografía investigativa sobre el clúster productivo del Pan de Arroz, es importante tener en cuenta ciertos conceptos, que ayudaran a contextualizar palabras, acciones y algunas entidades que interactúan en la creación, desarrollo e implementación de los clúster en los diversos sectores económicos y productivos del país, los cuales, aunque son relativamente nuevos, han tomado gran importancia en el desarrollo competitivo del país, permitiendo la generación del valor agregado que se requiere para el acceso a nuevos mercados nacionales e internacionales. A continuación, algunos conceptos relacionados al desarrollo de los clúster.

Áreas de trabajo de las iniciativas clúster y/o apuestas productivas.

Son los objetivos principales a los que le apuntan las iniciativas clúster o apuestas productivas. Una hoja de ruta, por ejemplo, podría apuntarle a una o varias áreas de trabajo de manera simultánea. De acuerdo a la experiencia internacional en la materia, estos objetivos cubren de alguna manera cualquiera de las siguientes 11 áreas: desarrollo de una visión y estrategia para el clúster, desarrollo de proyectos de I+D+i dentro del clúster, mejoramiento de ambiente de negocios basado en la confianza, la promoción de la inversión hacia el clúster, la capacitación y re-entrenamiento del recurso humano, el desarrollo de la oferta del recurso humano disponible, la promoción de las exportaciones, el desarrollo de las cadenas de valor dentro del clúster, los mecanismos para alcanzar compras conjuntas o para el desarrollo de elementos de infraestructura específica.

Apuestas productivas: Es claro que ni el país, ni mucho menos las regiones, podrán ser exitosos en su proceso de transformación productiva si le apuestan a todo. Por ello, tanto desde el nivel nacional como desde el nivel local, se vienen realizando apuestas productivas con el fin de focalizar esfuerzos para abordar los cuellos de botella que limitan su productividad. Precisamente las iniciativas de clúster son sólo uno de los múltiples enfoques que se podrían aplicar sobre las

apuestas productivas de los departamentos. Para definir cuáles deben ser las apuestas productivas de las regiones se deberían tener en cuenta factores como: las ventajas comparativas latentes de la región o el país, los sectores o actividades predominantes, la visión que se quiere a futuro, las tendencias de consumo mundiales, la demanda, los competidores, entre otros.

Clúster: A pesar de que muchas veces esta palabra se utiliza para denotar cosas diferentes, para efectos de la Red Clúster Colombia nos ceñimos a su definición Porteriana; es decir, a la concentración geográfica de empresas, proveedores especializados, proveedores de servicios, compañías en industrias relacionadas e instituciones de apoyo (como por ejemplo, universidades, agencias regulatorias y gremios) que sé que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas.

Consejo Privado de Competitividad (CPC): Organización privada sin ánimo de lucro cuyo objeto es proponer, impulsar y apoyar políticas y estrategias que permitan mejorar significativamente la competitividad del país. Tiene como misión contribuir al diseño y formulación de políticas públicas —en un marco de alianzas público-privadas— que redunden en el aumento de los niveles de riqueza y de bienestar de la población. El CPC actúa como articulador e interlocutor entre el sector público, el sector privado, la academia y otras organizaciones interesadas en la promoción de la competitividad y las políticas públicas relacionadas. En el marco de la Red Clúster Colombia, el Consejo Privado de Competitividad (CPC) tiene a su cargo el diseño e implementación de esta red.

Comisiones Regionales de Competitividad: En el marco del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación, son los espacios a nivel departamental para articular a los diferentes actores, entre las que se destacan entidades del gobierno públicas, privadas, academia, sector laboral, etc.— en la definición e implementación de las agendas de competitividad locales. Parte de su trabajo debería enfocarse en el desarrollo de las apuestas productivas departamentales a través, por ejemplo, de iniciativas clúster. Para más detalle sobre su conformación y naturaleza ver Decreto 1500 de 2012 y el Artículo 33 de la Ley del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 (Red Cluster Colombia, s.f.).

Distorsiones y/o cuellos de botella: Son condiciones, circunstancias o problemas que limitan el proceso de transformación productiva –es decir, de diversificación y sofisticación– de un país, una región, un clúster, un sector, una industria, o una empresa. En general, en el marco de la Red Clúster Colombia se hará referencia a aquellas distorsiones y/o cuellos de botella que aquejan la transformación de una apuesta productiva. Algunos ejemplos de estos son la falta de capital humano pertinente, la carencia de infraestructura específica para cierta actividad económica, la ausencia de una agenda de ciencia, tecnología e innovación para un sector en particular, o la existencia –o inexistencia– de normativas que impiden el desarrollo de una determinada actividad económica, entre otros. En muchos casos, estas distorsiones y/o cuellos de botella son específicas al contexto geográfico donde se manifiesta la apuesta productiva y ameritan un trabajo público-privado para su resolución. Las iniciativas clúster son una forma de organizar este trabajo público-privado.

Hoja de ruta: Es un plan de trabajo –construido mediante un proceso inclusivo que generalmente involucra al sector privado, público y academia– que identifica el punto inicial y de llegada de un clúster o una apuesta productiva (este último punto se refiere a aquel en el cual se avanza hacia actividades de mayor productividad y/o hacia nichos de mercado más interesantes), así como las estrategias y proyectos para abordar las distorsiones o cuellos de botella que impiden moverse entre estos dos puntos. La hoja de ruta debe sustentarse en una visión estratégica de la economía regional y de la apuesta productiva, a partir de una revisión del actual posicionamiento estratégico de dicha apuesta y de la redefinición de hacia dónde se quiere conducir ésta.

Iniciativa clúster: Es uno de los múltiples enfoques que se pueden utilizar para organizar los actores relevantes locales para la definición e implementación de hojas de ruta para las apuestas productivas, a través de un enfoque de clúster; es decir, a partir de una visión más holística de actores productivos y de la utilización de herramientas diseñadas para el análisis de clúster (Red Cluster Colombia, s.f.) .

Innpulsa Colombia: Institución del Gobierno Nacional, creada en febrero de 2012, para apoyar y promover el crecimiento empresarial extraordinario, es decir, a iniciativas de negocio que puedan crecer de manera rápida, rentable y sostenida. En ese sentido, fomenta la innovación y el

emprendimiento de alto impacto, entendiendo que estas son palancas que permiten dicha clase de crecimiento. Para efectos de la Red Clúster Colombia, Innpulsa es quien está colocando los recursos para la implementación del convenio por parte del CPC.

Institucionalidad clúster y/o de apuesta productiva: Con esto se hace referencia al esquema de gobernanza que rige el diseño e implementación de una iniciativa clúster y/o apuesta productiva. En algunos casos esta institucionalidad es ligera y se limita al equipo técnico que tiene a su cargo la organización, por ejemplo, de una iniciativa clúster. En otros casos, esta institucionalidad tiene manifestaciones más complejas e incluyen un director o gerente del clúster y/o apuesta productiva, un equipo de apoyo para la realización de la gestión del clúster y una junta o consejo directivo para la conducción del trabajo sobre el clúster y/o apuesta productiva.

Política de Cambio Estructural/Política Industrial Moderna/Políticas Verticales de Desarrollo Productivo/Agenda Vertical/Política de Transformación Productiva/Nueva Economía Estructural: En el marco de la Red Clúster Colombia todos estos términos podrán ser considerados sinónimos. Se refieren al conjunto de esfuerzos por parte de los sectores público y privado para identificar y abordar las distorsiones y cuellos de botella que limitan el proceso de diversificación y sofisticación de un país o de una región. Si bien hay muchas cosas a mejorar, Colombia viene haciendo una serie de esfuerzos que podrían ser catalogados como pertenecientes a este tipo de agenda, tales como el Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Programa Rutas Competitivas de Innpulsa. En este sentido, la Red Clúster Colombia se debe entender como una plataforma que articula parte de los esfuerzos que viene realizando el país en materia de Política de Transformación Productiva.

Rutas Competitivas: Programa de iNNpulsa que apunta a crear capacidades locales en el desarrollo de clúster y la construcción de sus hojas de ruta. Esta transferencia metodológica se da a través de la construcción e implementación de una hoja de ruta por parte de los empresarios del clúster, de manera articulada con otro tipo de actores del orden local, regional y nacional. Inicialmente el programa estaba previsto a desarrollarse en 18 departamentos, con la realización de dos (2) iniciativas clúster por departamento. Sin embargo, dada su acogida, se viene replicando

en clúster adicionales y en otros departamentos a través de las Comisiones Regionales de Competitividad. (Red Cluster Colombia, s.f.).

Sistema Nacional de Competitividad e Innovación: Es el conjunto de orientaciones, normas, actividades, recursos, programas e instituciones públicas y privadas que prevén y promueven la puesta en marcha de una política de productividad y competitividad en el país. En el Decreto 1500 de 2012 se sientan las más recientes bases que dan orden al Sistema Nacional de Competitividad e Innovación, cuyo eje central es la Comisión Nacional de Competitividad e Innovación presidida por el Presidente de la República. (Red Cluster Colombia, s.f.).

Marco Legal

Desde el año 2012 el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo e iNNpulsa Colombia dieron inicio al programa Rutas Competitivas, iniciativa diseñada para que las empresas a partir de la redefinición de su estrategia, identifiquen segmentos de negocios más atractivos y sofisticados en los cuales competir. El Programa desarrolló Iniciativas de Intervención de Clúster bajo una metodología que ha sido probada a nivel internacional basada en el desarrollo de hojas de ruta. El Ministerio e iNNpulsa por medio del programa Rutas Competitivas y las Convocatorias de Fortalecimiento a las Comisiones Regionales de Competitividad (IFR05 y CER01), lograron los siguientes resultados:

Han impactado positivamente a 22 departamentos al desarrollar, implementar y transferir una metodología que construye capacidades regionales para el fortalecimiento de clúster. Han apoyado la definición de 51 rutas o iniciativas de refuerzo a la competitividad de clúster en 22 departamentos.

Han participado más de 500 empresas y se han transferido capacidades a más de 50 profesionales de las regiones en estrategia y desarrollo competitivo de clúster.

Adicionalmente, desde el año 2015 a través de las convocatorias CER007, CER009 – Reto Clúster y CER010 se viene apoyando la implementación de estrategias clúster, así:

Se han asignado \$11.008 millones, para la implementación y fortalecimiento de Iniciativas clúster. Estos proyectos buscan incorporar conocimiento para fortalecimiento de los clúster, lograr

mayor sofisticación y/o valor agregado en los productos y/o servicios de las empresas participantes.

Se está apoyado la ejecución de 22 proyectos para implementación de estrategias de 24 iniciativas clúster. En los proyectos apoyados participan como beneficiarias 204 empresas de las 24 iniciativas clúster y cerca de 28 instituciones de desarrollo empresarial.

De esta manera se han asignado, desde 2012 hasta la fecha un total de, \$27.438 millones para apoyar estas iniciativas regionales.

Así mismo el Ministerio de Comercio Industria y Turismo e Innpulsa Colombia en aras de potencializar las iniciativas clúster del país realizó un convenio de Cooperación con el Consejo Privado de Competitividad para crear la Red Clúster Colombia (<http://www.redclustercolombia.com/>). En Abril de 2016 en el marco del Convenio se pone en marcha un Sistema de Seguimiento, Medición y Evaluación (SSME) que permite evidenciar el grado de madurez de las iniciativas clúster en Colombia, y definir un mecanismo de clasificación de las mismas usando indicadores. Inicialmente el Sistema se implementó en Iniciativas Clúster de 5 departamentos piloto (Antioquia, Atlántico, Bogotá, Huila y Nariño) y en el mes de Agosto se inició su escalamiento a las más de 80 Iniciativas Clúster registradas en la Red Clúster Colombia.

Metodología de Investigación

Tipo de estudio

La presente monografía de investigación se aborda como un estudio descriptivo y explicativo.

Es descriptivo debido a que busca describir las características de los seis factores constitutivos de una dinámica de clúster en el sector productivo del pan de arroz, a saber: intensidad de las relaciones, capacidad para la innovación, asociatividad gremial, gobernabilidad, dinamismo y competitividad, a partir del análisis del sector incluyendo el lechero, cultivadores de arroz, productores de cuajada y cada uno de los eslabones que integran el clúster productivo.

Es de carácter explicativo, debido a que busca explicar las causas por las cuáles la iniciativa de clúster alrededor del sector productivo del Pan de Arroz comenzó a gestarse desde 2013, proponiendo acciones para dinamizar el clúster y avanzar en las dificultades que ha presentado y que requiere de un esfuerzo mancomunado de cada uno de los actores que conforman el clúster.

Finalmente, la investigación propuesta busca establecer el grado de asociación existente entre los diferentes factores constitutivos del potencial de una dinámica de clúster turístico de la ciudad.

Enfoque de la investigación

Por la forma como está intencionada la investigación y por las razones que dentro del diseño general se ha planteado, ésta tiene un carácter cuantitativo y cualitativo, pues en su desarrollo involucra además de variables e indicadores que ayudan a entender la dinámica del sector Productivo del Pan de Arroz, realzando un análisis de cada uno de los eslabones que están incluidos dentro del clúster y que tienen una gran incidencia en la economía del Departamento del Meta, pues son de los sectores económicos más fuertes que tiene, además; conocer de viva voz de los actores del Pan de arroz, quienes accedieron a una entrevista en profundidad, y donde se sondearon razones y motivos por las cuáles la iniciativa de clúster alrededor del sector, ha sido muy útil para el desarrollo del Pan de Arroz, igualmente, una reseña de lo que fue la iniciativa de clúster, como se encontraron, quien convocó, quien lideró el proceso, que los motivó, cuáles fueron los acuerdos

que se hicieron en ese momento, que se logró de los acuerdos establecidos, las razones por las cuáles no se consolidó el clúster del Pan de Arroz, alternativas que posibilitarían un crecimiento y otros aspectos relacionados con la intensidad de las relaciones entre las empresas, asociatividad gremial, gobernabilidad, dinamismo y competitividad del sector.

Análisis del clúster productivo del pan de arroz (Ruta Competitiva del Snack en el Meta)

Antecedentes

Tal como se presentó al inicio de la presente monografía el pan de arroz, producto declarado Patrimonio Cultural de las Artes Culinarias del Departamento del Meta en el año 2016, la cultura de la ganadería y el arroz, que caracterizan los llanos colombianos, dio origen hace aproximadamente unos 150 años al popular pan de arroz, producto insignia del departamento del Meta, originario de San Martín, que posteriormente llegó al municipio de Restrepo, pues “Muchos comerciantes iban a San Martín porque era un municipio ganadero por excelencia, llevaban sal y de vuelta traían pan de arroz, de esa manera llegó el producto a Restrepo, hace aproximadamente 100 años” explicó Germán Gordillo, propietario de Comestibles El Gaván, en entrevista realizada para el portal web (ViveElMeta, 2018)

Alrededor de este producto se ha producido toda una tradición no solo gastronómica sino de índole turística, gracias a la gran aceptación que ha tenido no solo en el Departamento, sino a nivel nacional, lo que ha convertido al pan de arroz, en paso obligado por parte de los turistas, a las diferentes fábricas productoras, siendo uno de los grandes sectores dentro de la gastronomía del Departamento, que produce anualmente los siguientes ingresos, realizándose un análisis de la cadena hacía atrás

Tabla 1. Estimación económica anual del clúster del Pan de Arroz

No.	Eslabón	Precio total
1	Arroz	679.840.000
2	Leche	2.731.499.250
3	Cuajada	3.358.731.950
4	Empaque	971.199.960
5	Fabricante Snacks	7.526.799.690
6	Comercialización	2.427.999.900
TOTAL		17.696.070.750

NOTA: Descripción de costos anuales, Tomado de archivos del clúster del pan de arroz de la Cámara de Comercio (2018)

Los anteriores valores, representan un ingreso de capital significativo dentro del Departamento del Meta y por consiguiente un aporte importante al desarrollo, teniendo en cuenta que el principal mercado de acción es el local, por ello inicialmente se presentó una visión estratégica, de acuerdo a las características identificadas en el mercado local y nacional, así como en las capacidades y enfoque de los agentes y empresarios de la RUTA COMPETITIVA DE SNACKS. Esta visión estratégica fue cambiando en la medida en que se conocieron las tendencias del mercado, así como las estrategias y opciones implementadas a nivel internacional en esta industria. Estas opciones que pretenden anticipar los cambios del negocio a nivel local, fueron validadas en la segunda fase del proyecto a partir de agosto del 2014, pero fue tan solo hasta el año 2018 donde se empezaron a establecer las mesas de trabajo y establecer objetivos y metas, para avanzar el crecimiento del clúster y el posicionamiento del pan de arroz en mercados internacionales.

Para empezar con la realización de la presente tarea, se recolectó información y se determinó cada uno de los integrantes, que conforman el presente clúster, con los que se empezaron a realizar las diferentes mesas de trabajos, determinando tareas específicas tendientes al desarrollo del clúster. En la siguiente imagen se puede evidenciar los eslabones que hacen parte de todo el proceso del pan de arroz, donde se tienen en cuenta los proveedores como pieza fundamental para la trazabilidad del producto.



Figura 1. Descripción de la cadena del pan de arroz. Cámara de Comercio (2018)

Hay que destacar que en el presente clúster, como en los ya conformados en todo el país no solo participa, las empresas y organizaciones directamente relacionados con la producción del bien o servicio, estas iniciativas deben ser lideradas, de manera conjunta, por las empresas y por los gobiernos locales, y fomentar la participación de: i) la industria privada (pequeñas, medianas y grandes empresas); ii) las instituciones financieras, que incluyen la banca tradicional, los bancos comerciales, las empresas de capital, el patrimonio privado y las redes de agentes ángel; iii) las autoridades públicas vinculadas a las políticas de desarrollo industrial y económico, las políticas regionales de apoyo a clústeres, o a las políticas de ciencia y tecnología; iv) la academia, que incluye las universidades y colegios, los institutos de investigación, las oficinas de transferencia tecnológica y los parques científicos; iv) las organizaciones para la promoción y la colaboración, representadas por organizaciones no gubernamentales (ONG), cámaras de comercio, redes formales, organizaciones de clústeres y agencias gubernamentales cuyo objetivo sea la promoción de iniciativas clúster; y vi) canales de comunicación para promover las iniciativas o crear marcas que las representen (Sölvell, 2008). Citado por (iNNpuls Colombia, 2018, pág. 22). En el presente clúster participan las siguientes empresas y entidades.

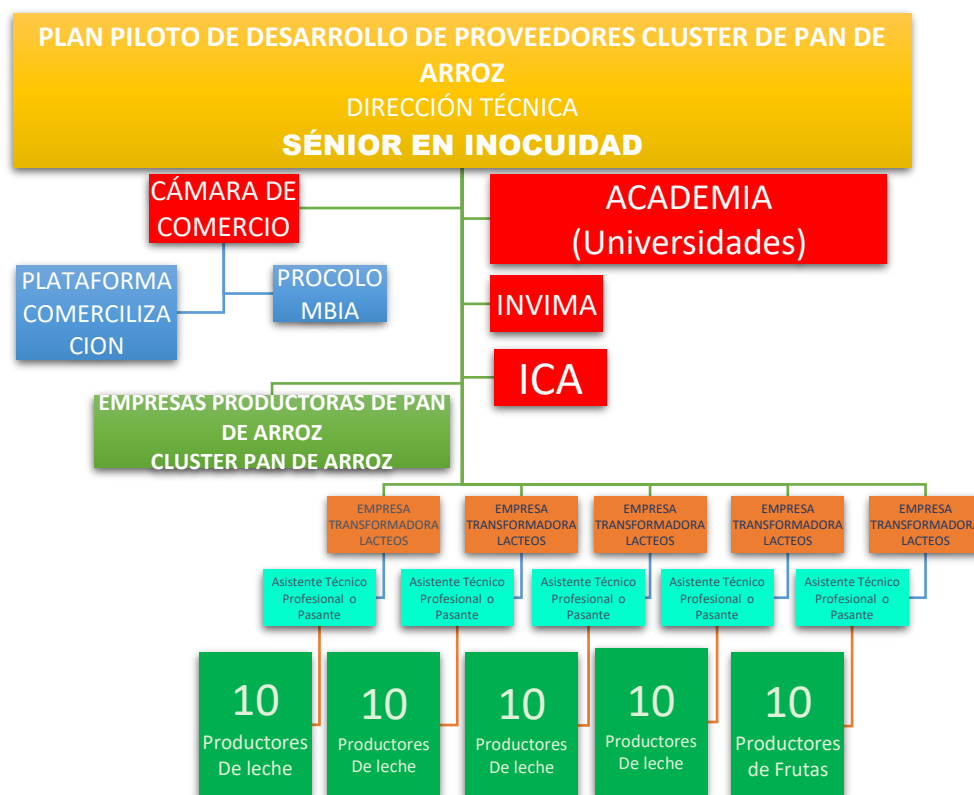


Figura 2. Plan piloto de desarrollo de proveedores clúster del pan de arroz. Cámara de Comercio (2018)

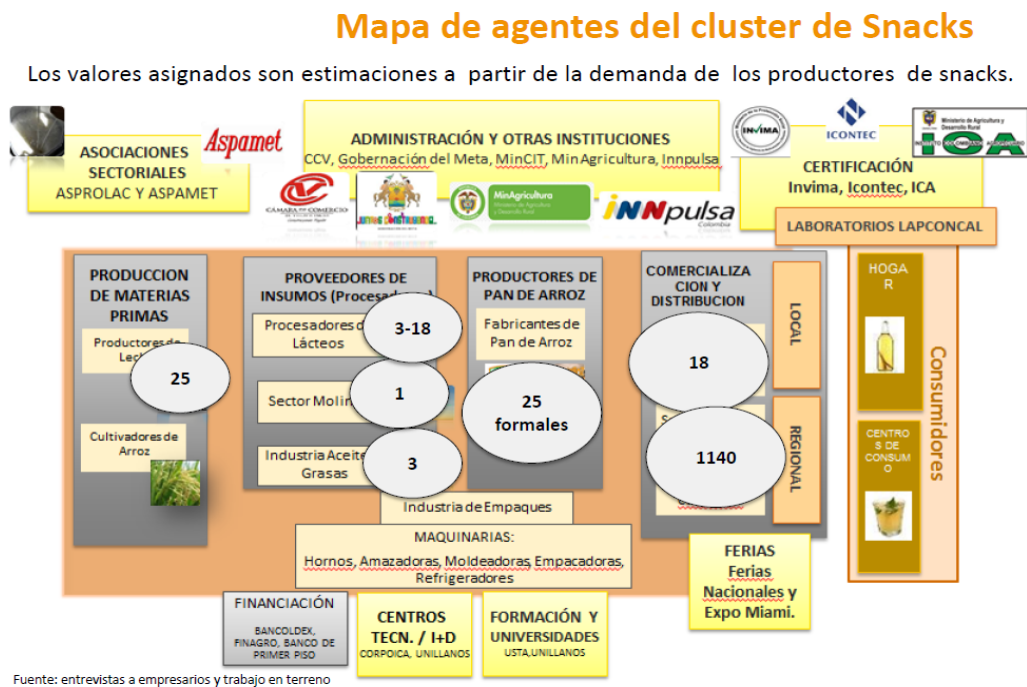


Figura 3. Mapa de agentes del clúster de Snacks. Cámara de Comercio (2018)

De igual manera se identificaron las empresas productoras del Pan de Arroz, quienes son los principales responsables dentro del Desarrollo del Clúster del Snack en el Departamento, como se denominó al presente clúster, por parte de las Red de Clúster Colombia.

Nº	UNIDAD PRODUCTIVA	REPRESENTANTE LEGAL	REPRESENTANTE LEGAL
1	ASOCIACION DE GANADEROS FENIX DEL ARIARI	Productores de leche	Marco Tulio López
2	ASOCIACION DE GANADEROS DE SAN JUAN DE ARAMA	Productores de leche	Jorge Rodríguez
3	AGROLECHEROS	Productores de leche	Nydlan Arenas
4	LACTOMACARENA	Fabricantes de queso	Omar Gómez
5	LA CATIRA INDUSTRIA LACTEA	Fabricantes de queso	Melquisedec Valero
6	PANIFICADORA ROSQUIPAN	Fabricantes de pan de arroz	Miriam Gordillo
7	BOCADOS TIPICOS EL ESTERO	Fabricantes de pan de arroz	Eliana García
8	COMESTIBLES EL GAVAN	Fabricantes de pan de arroz	German gordillo y Jenny Moreno
9	COMESTIBLES EL CANEY	Fabricantes de pan de arroz	Natalia Gordillo
10	PANIFICADORA ROSCAS DEL LLANO	Fabricantes de pan de arroz	María del Carmen Pulido
11	COMESTIBLES EL LLANERITO	Fabricantes de pan de arroz	Diego Fernando Baquero
12	LA PANADERIA	Fabricantes de pan de arroz	Luz Amanda Cavedes
13	PANIFICADORA ROSCAS EL CATIRE	Fabricantes de pan de arroz	Brigadier Giraldo gordillo
14	LANZALLAMAS I	Fabricantes de pan de arroz	Edilma Novoa de Zambrano
15	LANZALLAMAS II	Fabricante de pan de arroz	Martha Lucia Melo
16	PRODUCTOS NATURELA	Fabricante de pan de arroz	Siberia Orduz
17	EL ALCARAVAN	Fabricante de pan de arroz	Odilia Flores
18	LOS FUNDADORES	Fabricantes de pan de arroz	Gloria trigos de Muñoz
19	INDUSTRIA SAN MARTIN	Fabricante de pan de arroz	Astrid Lorena Isaza
20	PEDRO ANTONIO SAAVEDRA	Comercializador	Pedro Antonio Saavedra
21	COMERCIALIZADORA EL TORNADO	Comercializador de pan de arroz	Jairo García Gordillo
22	ASPAMET	Asociación de Procesadores y Comercializadores de Pan de Arroz del Meta	Jairo García Gordillo

Figura 4. Caracterización de las unidades productivas del clúster del Pan de Arroz, Tomado de archivos del clúster del pan de arroz de la Cámara de Comercio (2018)

Desarrollo de las mesas de trabajo

A partir del año 2018, se empezó a consolidar el clúster y a trabajar en el desarrollo del mismo, es por ello que se han realizado mesas de trabajos, para la generación de valor agregado al Pan de Arroz que permita el posicionamiento del producto en nuevos mercados nacionales e internacionales.

A medida que se ha venido avanzando, se ha podido generar una mayor viabilidad en el crecimiento del Pan de Arroz, que ha cambiado la visión a futuro para las empresas productoras del Meta, como consecuencia del conocimiento que se ha adquirido el equipo en el campo y como resultado del viaje de referencia. Se pudieron evidenciar otras estrategias para el sector, que les permitirían a los agentes mantenerse en el mercado por medio de ventajas competitivas e innovación, considerando lo que sucede en el ámbito mundial y los criterios de compra más sofisticados que están moviendo el mercado, elementos que se consideran para desarrollar el plan de acción.

Acta 22 de marzo de 2018

Acta de Reunión desarrollo de proveedores.

Socialización Plan Piloto Desarrollo De Proveedores.

Los principales proveedores en la elaboración del Pan de Arroz son los productos lácteos (cuajada) y arroz. Las compras a los productores de pan de arroz por separado no representan un valor considerable dentro de las ventas de sus proveedores. En el caso del arroz se compra a un solo proveedor. La cuajada es un factor crítico pues no cumple con los estándares de calidad, ya que no cuenta con certificaciones, siendo uno de los principales retos a superar para la certificación del Pan de arroz, que permita cumplir con los estándares que el mercado internacional exigen.

1. Charla de contexto: Exigencias del mercado internacional Procolombia

Esta primera mesa de trabajo, empezó con una socialización por parte de PROCOLOMBIA a cargo de Lina Lobo, de los parámetros que maneja la entidad y en qué actividades se pueden apoyar

respecto a comercio exterior; en la ruta exportadora, aprovechamiento de oportunidades, tramites investigación de mercados, costos, certificados de origen, embalaje y negociación.

Es de resaltar COMEX que es una estrategia para impulsar las importaciones no minero energéticas y permite crear, adecuar el área de comercio exterior para puesta en marcha de exportaciones e importaciones., el cual busca acelerar y fortalecer los procesos de creación y/o estructuración del área de comercio exterior, mediante una asesoría especializada.

PROCOLOMBIA es la entidad encargada de promover el Turismo, la Inversión Extranjera en Colombia, las Exportaciones no minero energéticas y la imagen del país.

A través de la red nacional e internacional de oficinas, ofrece apoyo y asesoría integral a los clientes, mediante servicios o instrumentos dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia de internacionalización, que busca la generación, desarrollo y cierre de oportunidades de negocios

Qué hace PROCOLOMBIA?

- Identificación de oportunidades de mercado.
- Diseño de estrategias de penetración de mercados.
- Internacionalización de las empresas.
- Acompañamiento en el diseño de planes de acción.
- Contacto entre empresarios a través de actividades de promoción comercial, inversión y turismo internacional.
- Servicios especializados a empresarios extranjeros interesados en adquirir bienes y servicios colombianos o en invertir en Colombia.
- Alianzas con entidades nacionales e internacionales, privadas y públicas, que permitan ampliar la disponibilidad de recursos para apoyar diferentes iniciativas empresariales y promover el desarrollo y crecimiento del portafolio de servicios (ProColombia, s.f.)

2. Propuesta de Desarrollo de Proveedores: Comisión Regional de Competitividad

Sandra Valero Pérez realizó su presentación Propuesta de Desarrollo de Proveedores, temas como las exigencias de la globalización; calidad, formalidad, innovación, valor agregado para poder mantenerse en el mercado. También socializo la CRC su articulación con sector público, privado y academias, su estructura y las problemáticas encontradas en las subcomisiones del Meta. Es de resaltar que en el plan piloto de desarrollo de proveedores hizo la descripción de la cadena de

proveedores de pan de arroz para que garantice la trazabilidad e inocuidad. Hablo sobre los empresarios del clúster y el esquema de trabajo, todo esto para garantizarla calidad de un producto con miras al mercado internacional.

3. Antecedentes de trabajo: Cámara de Comercio-Clúster Pan de Arroz.

Sofía Parra realiza la exposición de antecedentes de trabajo Clúster de pan de arroz donde se muestran datos específicos sobre la producción anual y el precio promedio anual por paquetes, los canales de distribución y el aporte que hace este sector a la economía del meta. Cabe resaltar la proyección para dimensionar tamaño de este sector ya que socializa el mapa de agentes están involucrados en el clúster de snack, Se habló de las instituciones de apoyo en el Clúster y antecedentes; eventos a los que se han asistido, viajes que se han realizado, capacitaciones, auditorias, proyección internacional del producto y finalizo explicando los programas que se manejan desde la coordinación de competitividad.

4. Plan de trabajo interinstitucional.

Román Tibavija realizo actividad “Desarrollo pan de trabajo interinstitucional”, se estableció en manera mancomunada el objetivo del plan y los puntos críticos que se deben desarrollar en conjunto con los agentes de la cadena de valor y participantes de la reunión.

Establecimientos de Objetivos para desarrollar

Realizada cada una de las anteriores exposiciones, se establecieron un objetivo general, con unas actividades específicas para alcanzar la meta establecida, para empezar a avanzar en el desarrollo del clúster y de la generación de valor agregado y posicionamiento del pan de arroz, no solo en los mercados existentes, sino hacía los nuevos mercados objetivos. De acuerdo a lo anterior, los objetivos planteados fueron los siguientes.

Objetivo:

Establecer un grupo de trabajo interinstitucional para la implementación de las BPG, BPM Y HACCP, para permitirnos llegar a mercados institucionales y externo con el producto del pan de arroz.

Se definieron actividades específicas y responsables para alcanzar el objetivo principal.

- Marca País: Pro Colombia
- Ruta Exportadora: Registro Mercantil – CCV, objeto Social - ccv, Registro exportador/Rut – Dian, Partida arancelaria - Dian,
- Plataforma de comercialización: comercialización T&T - Grupo Prisma, página de comercialización – CCV
- Controles de Calidad: Certificado sanitario e Invima – Ruta BPM, HACCP y GLOBAL GAP.
- Plan Piloto Desarrolló De Proveedores: Estudio de posibilidades de mercados externos – Pro Colombia, Empresas agroindustriales – Clúster Pan De Arroz, mercado Formal – Denominación De Origen – ccv, trazabilidad e inocuidad de la cadena – todos y equipos técnicos – Empresarios.

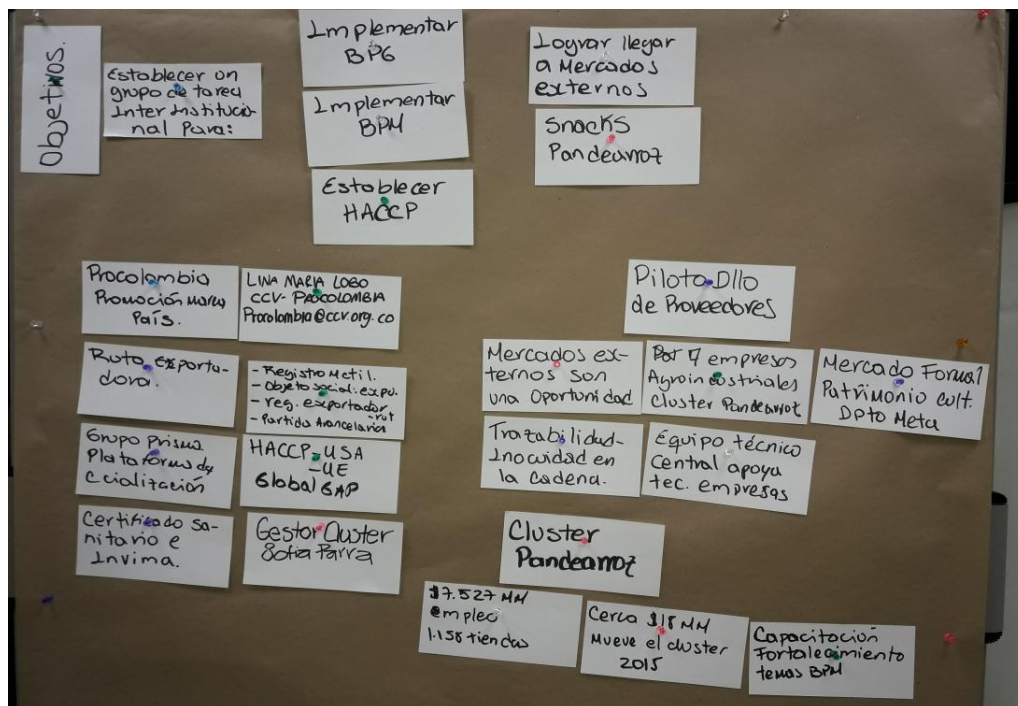


Figura 5. Registro Fotográfico acta 22 de marzo de 2018. Cámara de Comercio (2018)

Para lograr la consecución de esos objetivos, en esta misma reunión se establecieron unas tareas que empezaron a solidificar el crecimiento del clúster del Pan de Arroz, con todo el apoyo de las instituciones públicas y de educación superior del Departamento del Meta, es por ello que para cada objetivo específicos se establecieron tareas encaminadas a este objetivo, que a continuación se enumeran.

Marca país: PRO COLOMBIA.

Por medio del apoyo de nuestra profesional se encuentra en gestión sesión de socialización con la Gerencia de Marca País su coordinadora de alianzas públicas Genoveva Pombo, con el objetivo de iniciar el proceso de obtener la marca, encontrando los requisitos en el siguiente link <http://www.colombia.co/como-funcionan-las-alianzas/>

¿CÓMO SER ALIADO?

CELEBRAMOS UN CONVENIO DE USO DE MARCA, POR DOS AÑOS Y SIN NINGÚN COSTO.

Documentos requeridos para elaborar el convenio*

- Certificado de Cámara y Comercio (no mayor a 20 días)
- Fotocopia del RUT (actualizada después del 2013)
- Fotocopia de la cédula del Representante Legal ampliada al 150%
- Diligenciar encuesta Marca País Colombia
- Certificado de Parafiscales (no mayor a 20 días)

* Sujeto a aprobación. La empresa debe tener mínimo un año de constituida
* Casos especiales: Salud, Turismo, Café.

BENEFICIOS DE SER ALIADO

- Uso de la marca en la página web.
- Uso de la marca en las comunicaciones del aliado.
- Uso de la marca en todas las piezas digital e impresas.
- Uso de los videos de la marca (español e inglés). *
- Activaciones de marca.
- Charlas de sensibilización.
- Visibilidad de marca.
- Incluir el logo de la empresa en la sección de aliados re direccionando a la página del aliado.
- Participación en campañas de promoción y orgullo nacional propias.

Lo invitamos a ser aliado de Marca País Colombia para contarle al mundo por qué

#ColombiaEsSabrosura

Figura 6. Requisitos para convenio como marca país. Portal web Colombia.co (sf)

Estos son los requerimientos necesarios para ser un aliado de Marca País Colombia. Especificaciones:

- Presencia de su logo en el Home de Colombia.co. – solicitarles el envío del logo en ilustrador o PDF y el link donde debe linkear el logo
- Artículo de la empresa mínimo 1 cuartilla máximo de 2 cuartillas en español y si es posible en inglés que hable de porque la empresa es PARTE DE LA RESPUESTA, que está haciendo por Colombia, hechos positivos de Colombia.
- Eventos: La idea es que en esta sección estaremos publicando los comunicados de prensa, fotos, videos o artículos enviados por los aliados, que cumplan con los siguientes requisitos:
 - Anuncios de alianzas, o eventos que involucren, a la Marca País directamente.
 - Comunicados de prensa sobre eventos de talla o alcance internacional (eventos en los que haya invitados o participantes internacionales).
 - Este contenido irá claramente identificado como contenido creado por los aliados y la Marca País no se responsabiliza por su autoría.
 - Marca País Colombia se reserva el derecho de escoger los contenidos que se publican, al igual que las fechas en las que se publica, buscando siempre presentar el mejor contenido posible con la mayor oportunidad, tanto para la Marca como para los aliados.
 - Cuando se envíen contenidos escritos, deben venir acompañados con las imágenes correspondientes, mínimo 3 y máximo 5 fotos artículo: 767px x 391px – 302px x 247px – 200px x 200px
 - En el caso de contenidos gráficos o audiovisuales no se aceptan contenidos de promoción comercial directa. Todos los mensajes deben estar enmarcados en el lenguaje de La Respuesta y Ser Parte de la Respuesta.
- Lo que esperamos de los aliados:
 - Incluir el logo de Marca Colombia en la Página web de la empresa con hipervínculo al artículo de su empresa dentro del portal de Colombia o a la página web de colombia.co
 - Incluir el logo de Marca Colombia en sus comunicaciones internas (papelería, tarjetas, etc.) y externas (material POP).
 - Incluir el logo de Marca Colombia en sus campañas de medios que consideren relevante.

- Incluir el logo de Marca Colombia en activaciones, eventos, ferias, acciones y donde consideren
- Inclusión del logo Colombia en productos y empaques (en donde el logo de la Marca Colombia no es el logo distintivo del producto)

* Nota: no tenga miedo de usar el logo, la imaginación es el límite. juntos mostremos al mundo porque Colombia es la respuesta

* Nota 2: Todos los artes deben ser aprobados por Marca País Colombia antes de su publicación o impresión. La anterior información fue del Portal web Colombia (s.f.) expuesta entre los participante de la presente acta.

Ruta exportadora

Registro Mercantil – CCV, objeto Social - ccv, Registró exportador/Rut – Dian, Partida arancelaria - Dian, el empresario debe hacerse responsable de adelantar los procesos documentales básicos y estos se presentan ante PROCOLOMBIA, a continuación Link donde encontraran información Ruta Exportadora: <http://www.procolombia.co/ruta-exportadora/>

Plataforma de comercialización:

Comercialización T&T - Grupo Prisma, página de comercialización – ccv, la CCV se encuentra en espera confirmación recursos para su ejecución.

Control de calidad:

Certificado sanitario e Invima: Se dio inicio a Ruta Buenas prácticas de Manufactura (BPM), ciclo de capacitación a empresarios Clúster Pan De Arroz con el apoyo de Invima y Universidad del Meta, estableciéndose el siguiente cronograma de capacitación.

No	ITEM	HORA	LUGAR	FECHAS
CAPACITACIÓN 1	PROGRAMA DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN	8:00 AM	INVIMA	20/04/18
	NORMATIVIDAD EN SUPERFICIES EN CONTACTO CON EL ALIMENTO	10:00 AM		
	ASEGURAMIENTO Y CONTROL DE LA CALIDAD	12:00 PM		
	CONTROL DE CALIDAD DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	2:00 PM		
CAPACITACIÓN 2	PERSONAL MANIPULADOR DE ALIMENTOS	8:00 AM	AUDITORIO UNIMETA	03/05/18
	TRAZABILIDAD	10:00 AM		
	DISEÑO DE PLANTA	12:00 PM		
	PROGRAMA DE ABASTECIMIENTO DE AGUA	2:00 PM		

Figura 7. Programación capacitaciones a las unidades productivas del clúster del Pan de Arroz, Tomado de archivos del clúster del pan de arroz del acta de reunión 22 de marzo de 2018 de la Cámara de Comercio. (2018)

Arquitectura Alimentaria: La Cámara de comercio de Villavicencio se comprometió a identificar una estrategia de apoyo al empresario para contrarrestar las dificultades socializadas en DISEÑO DE PLANTA, por tal motivo se realizaría la primera conferencia dirigida a empresarios, técnicos estudiantes y profesionales, en REQUISITOS DE LA OBRA CIVIL Y ARQUITECTURA PARA LA SEGURIDAD ALIMENTARIA EN EMPRESAS DE ALIMENTOS la cual tendrá una duración de 3 horas y visita practica a dos empresas, en CCV, el día 08 de Junio (previa inscripción).

HACCP, GLOBAL GAP; La cámara de comercio de Villavicencio financiara el desarrollo de curso sobre Controles Preventivos Para la Inocuidad de Alimentos mediante instructor Senior reconocido por la Food Safety Preventive Controls Alliance (FSPCA) –organismo habilitado por la Food and Drug Administration (FDA). Con el propósito de formar a profesionales a cargo de sistemas de inocuidad de alimentos en plantas de producción (fincas y procesamiento) según la Ley FSMA (Food Safety Modernization Act).

El curso se realizara los días 28 - 29 y 30 de Mayo, cupo limitado, se aceptara un representante por empresa y debe realizar inscripción en link; <https://goo.gl/forms/GbbYf2h1sLyVi5202>

Estudio de posibilidades de mercados externos –Pro Colombia; se encuentra en el desarrollo de un diagnóstico del sector y en disposición de apoyar a las empresas que desean iniciar su proceso de exportación.

Sede Pro Colombia. Segundo piso Cámara de Comercio De Villavicencio/ profesional / Lina Lobo Tel: 322 464 2500

Empresas agroindustriales – Clúster Pan De Arroz; De acuerdo a lo expuesto en el Plan Piloto Desarrollo de Proveedores se considera necesario elaborar carta expresión de voluntad, donde las instituciones de apoyo y empresarios aceptan su participación activa en la estrategia, adjunto carta la cual debe ser devuelta confirma original en un término de 8 días, se recibe el día 8 de Mayo.

Equipos técnicos: Las empresas participantes se comprometen a aportar a la estrategia un número de 10 predios ganaderos, en los cuales se adelantaran planes de formación y desarrollo de la inocuidad, se recibe el día 8 de Mayo.

Equipos técnicos: Las empresas transformadoras de lácteos se comprometen a garantizar un profesional de apoyo (veterinario) con el objetivo que desarrolle el plan de inocuidad en la producción primaria, así mismo se compromete a iniciar procesos de calidad en planta.

Trazabilidad e inocuidad de la cadena; Cooperación alemana GIZ– gestiona los recursos para pagar el experto sénior en calidad de alimentos, con el objetivo de establecer el control de la calidad en la cadena de los lácteos de manera práctica (aprender haciendo), reconociendo la importancia de la trazabilidad y inocuidad en los procesos y maximizando la calidad de las operaciones en búsqueda de productos Premium que nos permita iniciar procesos de exportación mediante el producto del pan de arroz.

Mercado Formal – Denominación de origen; cámara de comercio de Villavicencio reactiva proceso denominación de origen producto de pan de arroz y se realiza la investigación sobre proceso queso siete cueros.

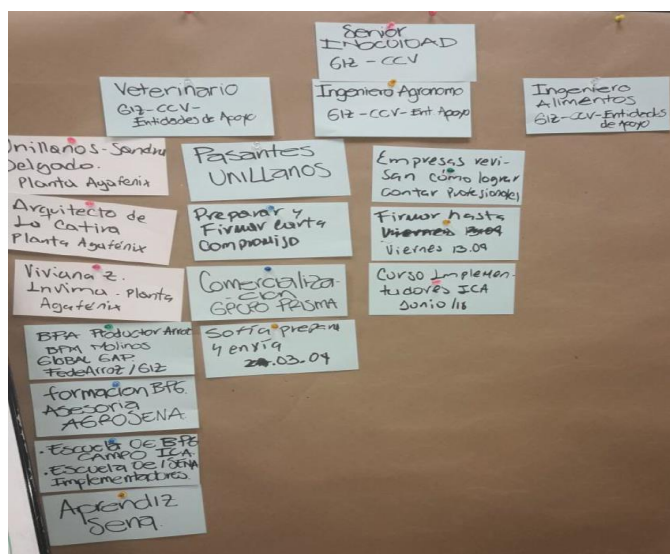


Figura 8. Registro fotográfico reunión de socialización plan piloto desarrollo de proveedores. Cámara de Comercio (2018)



Figura 9. Registro fotográfico reunión de socialización plan piloto desarrollo de proveedores. Cámara de Comercio (2018)

Acta 18 de Abril de 2018

Continuando con el desarrollo de las actividades en la construcción del clúster del Pan de arroz, en esta nueva reunión se plantearon los siguientes objetivos

- Presentación final Plan de Acción, según ajustes de la reunión.
- Presentación propuesta de CORPOICA y recoger propuestas de la Junta para alimentarla y enviar al Ministro.
- Presentación del proyecto piloto de enfriamiento de leche en finca con energía solar.
- El desarrollo de la reunión estuvo facilitado por Román Tibavija, Asesor del Programa PRODES de la Cooperación Alemana, GIZ. La apertura de la reunión se realiza por parte de la Secretaria de la Cadena Láctea de la Gobernación y el Secretario Técnico de la Cadena Láctea del departamento del Meta del MADR, agradeciendo la asistencia de todos y reiterando la importancia de su participación en este escenario.

Las instituciones presentes en esta reunión son:

- CORPOICA
- GOBERNACIÓN DEL META
- COMISIÓN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD
- COOPERACION ALEMANA, GIZ
- AGANAR

- LACTOMACARENA
- ICA
- UNILLANOS
- VECOL
- CASA DEL COSUMIDOR DE VILLAVICENCIO
- CLUSTER DE PAN DE ARROZ
- ALQUERIA
- CENTRO PROVINCIAL AGROPARQUES

El Desarrollo de la Reunión se dio de la siguiente forma:

En primer lugar Viviana Zamora y Juan Carlos Pachón como secretarios técnicos del Comité Lácteo del Meta; por parte de la gobernación y del ministerio respectivamente; hacen la presentación del plan de acción, con los ajustes realizados en la sesión anterior. Este es el plan de acción que será adoptado por el comité lácteo Meta y en el cual se muestran metas claras y alcanzables en el corto plazo, además que algunas de estas acciones ya se han venido desarrollando. Este plan de acción se adjunta en la presente acta.

Dando continuidad a la agenda el Doctor Guillermo Velásquez hace la presentación del proyecto **ESTRATEGIAS INTEGRALES Y PARTICIPATIVAS DE FORTALECIMIENTO TECNOLÓGICO, SOCIAL Y FINANCIERO DEL SISTEMA GANADERO CON ÉNFASIS EN EL DOBLE PROPOSITO DEL PIEDEMONTE**; con el objetivo de que los miembros de la junta hagan sus respectivos aportes y aprueben este proyecto para presentarlo al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Inicia el doctor Guillermo expone que el proyecto busca consolidar de forma integral el sistema de producción ganadera (involucra a las especies domésticas que componen el sistema productivo) con énfasis en doble propósito (SGCEDP), implementando desarrollos tecnológicos y fomentando la cadena de valor en términos de calidad de producto, valor agregado, mercadeo y asociatividad para contribuir a mejorar la productividad, de forma sostenible y competitiva del pequeño y mediano productor del piedemonte.

Durante su intervención el Doctor Guillermo menciona que con esta propuesta se pretende abarcar todos los eslabones de la cadena y lograr la integración real de todos estos; y que deja

sobre la mesa la propuesta y para lograr perfeccionar una idea que responda a las necesidades reales del sector, y presentarla al Ministerio desde el comité lácteo Meta.

Sandra Valero de la Comisión Regional de Competitividad sugiere que es importante en el proyecto promover la producción con calidad y valor agregado a los productos y subproductos de la fincas para contribuir al mejoramiento de la competitividad y calidad de vida de los productores. Además pregunta si es posible que esta propuesta pueda apuntar a atender los productores que están vinculados a los procesos del Comité Lácteo del Meta.

Jordán Martínez de ALQUERIA indica que es importante la caracterización de las fincas y tratar de vincular las nuevas generaciones a este tipo de procesos.

Román Tibaviria de la cooperación alemana pregunta cuál es el valor de la propuesta y sugiere hacer una propuesta ambiciosa para presentar ante el Ministerio de Agricultura.

El doctor Guillermo responde que el tema de costos lo están revisando y apenas tengan esto definido será compartido.

Cristina Hernández de la UNILLANOS indica que es importante incluir el tema de asistencia técnica; a esto el Doctor Guillermo responde que el tema de asistencia técnica se puede incluir, pero que debe ser ejecutado por otra entidad; ya que este es un tema que no se encuentra dentro del quehacer misional de CORPOICA.

El señor Humberto Parra de AGANAR, interviene y afirma que como representante de los productores en esta junta directiva sugiere que el proyecto debe contemplar asistencia técnica y además seguimiento, para que no fracase como ha pasado con otros programas.

Cristina Hernández de la UNILLANOS podría formar parte de esta propuesta y que tendría toda la disposición y disponibilidad para el tema del laboratorio de calidad de leche acreditado.

Nadia Sofía Parra del Clúster de pan de arroz, indica la importancia de incluir los productores con los que se ha estado trabajando, esto consolidando la propuesta que Sandra Valero hizo con anterioridad. Esta iniciativa es apoyada por todos los miembros de la junta; ya que se manifiesta en forma general la necesidad de dar continuidad y no dejar sueltos los productores que han sido sensibilizados y que tienen algunos avances en el tema de la implementación de las Buenas Prácticas Ganaderas.

El señor Omar Gómez de LACTOMACARENA, y presidente de la junta directiva; menciona la importancia de que en los diferentes proyectos que pretenden apoyar el sector lácteo

se considere de forma importante el componente social, ya que la sensibilización del productor es determinante para garantizar el éxito de estos procesos.

Jordán Martínez, menciona que es importante tener claro de cual línea base se va a partir para la implementación del proyecto.

Dando continuidad a la agenda, la ingeniera Diana Ramos; quien hace parte del programa de expertos retornados de GIZ; procede a hacer la presentación de los resultados del proyecto piloto de enfriamiento de leche en finca con el uso de energía fotovoltaica. Esta presentación permite ver los beneficios que se pueden tener si se garantizan unas mejores condiciones de temperatura a la leche, especialmente en aquellas fincas donde su distancia del lugar de acopio genera que la leche permanezca durante varias horas en las cantinas antes de su recolección.

Se da por terminada la reunión y los asistentes aprovechan el espacio para preguntar sobre la acreditación del Comité por parte del Consejo Nacional Lácteo (CNL); Juan Carlos Pachón indica a los asistentes como lo comento en la última sesión de la junta directiva no ha sido posible que se lleve a cabo una sesión de CNL para lograr esta acreditación; que según informa el CNL la documentación enviada está aprobada y solo se está a la espera de una sesión.

Frente a este último tema el presidente del comité lácteo propone hacer un oficio para enviarlo al CNL, solicitando conocer el estado actual de esta acreditación y así demostrar el interés de este comité por la acreditación.

Tabla 2. Programación de actividades a realizar para el desarrollo del clúster del Pan de Arroz

No.	COMPROMISOS	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN
1	Enviar observaciones y recomendaciones hechas en esta reunión a la propuesta de CORPOICA	Viviana Zamora y Juan Carlos Pachón	19-04-2018
2	Presentar el proyecto en físico a finales de Mayo.	Guillermo Velásquez, CORPOICA	Mayo
2	Convocar una nueva reunión del comité lácteo entre la primera y segunda semana de Junio.	Viviana Zamora y Juan Carlos Pachón	Junio
3	Enviar proyecto al MADR para aprobación y sugerencias.	Viviana Zamora y Juan Carlos Pachón	Junio primera semana.
4	Realizar carta y enviar al CNL.	Viviana Zamora, Juan Carlos Pachón y Omar Gómez	20-04-2018

NOTA: Descripción de los compromisos dentro del cluster del pan de Arroz, Tomado de archivos del clúster del pan de arroz del acta de reunión 18 de abril de 2018 de la Cámara de Comercio. (2018)

Registro fotográfico acta 18 de abril de 2018

Figura 10. Registro fotográfico acta reunión 18 de abril de 2018. Cámara de Comercio (2018)

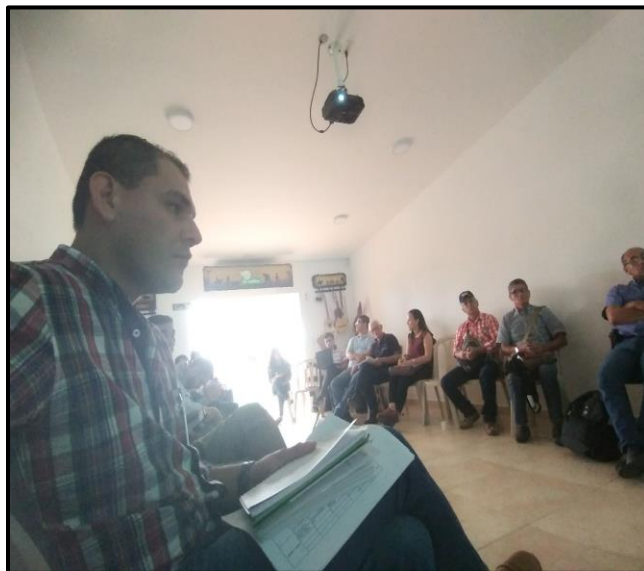


Figura 11. Registro fotográfico acta reunión 18 de abril de 2018. Cámara de Comercio (2018)

Acta 20 de Septiembre de 2018

El lugar de la reunión se realizó en el auditorio del ICA, esta reunión fue convocada por la Secretaria de la cadena láctea de la Gobernación Meta y Secretario Técnico de la Cadena Láctea del departamento del Meta del Ministerio de Agricultura Desarrollo Rural.

El objetivo de la reunión fue la Presentación de avance de actividades en cumplimiento del Plan de Acción del Comité Lácteo del Meta y presentación de la Resolución 083 de 2018. Para la realización de este objetivo se tuvieron en cuenta unos principales temas a desarrollar.

- Avances actividades CL Meta.
- Presentación Resolución 083 de 2018 por parte del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural MADR.
- Propuesta temas a tratar próximo comité.

El desarrollo de la reunión se dio por parte del asesor del programa PRODES de la Cooperación Alemana, GIZ, el señor Román Tibavija. La apertura de la reunión la realizó la secretaria de la cadena láctea de la gobernación en la cual se agradeció por la participación de todos los asistentes ya que cada uno cumplió una función muy importante en la reunión.

El doctor Alberto Castro, Secretario de Desarrollo Agroeconómico, inicio la reunión explicando la importancia de todos los logros obtenidos a partir del proceso de articulación que se ha logrado con la consolidación del CL Meta; especialmente porque ha permitido que todas las instituciones direccionen sus esfuerzos hacia un mismo objetivo y logrando un mayor impacto en las actividades realizadas.

Las instituciones presente en esta reunión fueron:

Tabla 3. Programación de actividades a realizar para el desarrollo del clúster del Pan de Arroz

SECTOR	INSTITUCIONES
ACADEMICO	UNILLANOS, UNIVERSIDAD COOPERATIVA, UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PUBLICO	GOBERNACIÓN DEL META, CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO, MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, FINAGRO, CENTRO PROVINCIAL AGROPARQUES, DIRECCIÓN DE SUSTITUCIÓN DE CULTIVOS ILÍCITOS, AGENCIA DE DESARROLLO RURAL ADR, ICA, INVIMA, AGROSAVIA, ALCALDÍA DE VILLAVICENCIO.
PRIVADO	LACTOMACARENA, ALQUERÍA, LA CATIRA, DERILÁCTEOS.
ASOCIACIONES GANADERAS	ASOPROGÜEJAR, AGROLECHEROS, AGROCOS, COMITÉ DE GANADEROS DEL META, FENIX DEL ARIARI.
COOPERACIÓN INTERNACIONAL	USAID, GIZ.

NOTA: Instituciones integrantes del desarrollo del cluster del Pan de Arroz, Tomado de archivos del clúster del pan de arroz del acta de reunión 20 de Septiembre de 2018 de la Cámara de Comercio. (2018)

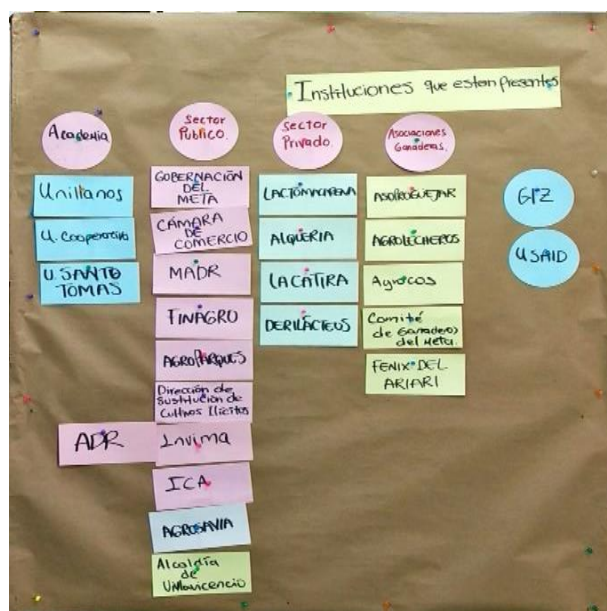


Figura 12. Registro fotográfico acta reunión 20 de Septiembre de 2018. Cámara de Comercio (2018)

El Desarrollo de la Reunión se dio de la siguiente forma:

En primer lugar Viviana Zamora, con apoyo de Nadia Sofía Parra de la Cámara de Comercio de Villavicencio presentan los avances que hasta la fecha se han tenido en la implementación del plan de acción del CL Meta. En esta presentación se hace énfasis en los avances del proyecto piloto DESARROLLO DE PROVEEDORES; y se informa acerca de los resultados positivos que se han tenido al solicitar apoyo a varias entidades para el fortalecimiento del proyecto.

Posteriormente Loren Camargo, asesora en buenas prácticas ganaderas (BPG) de la Secretaria de Desarrollo Agroeconómico hace la presentación del proyecto denominado APP de Leche, que se realizó con el apoyo de USAID. Presentando como logró principal la certificación como hato libre de brucelosis y de tuberculosis de 5 de las fincas atendidas a través de este proceso; además de 9 fincas más certificadas como hato libre de tuberculosis.

Hace la presentación de la resolución 083 de 2018 Henry Torres, funcionario de la Unidad de Seguimiento al Precio de la Leche del MADR; explicando el alcance y la relación de esta resolución con la Resolución 007 de 2012.

Finalizando las presentaciones programadas, se da espacio a las preguntas y recomendaciones por parte de los asistentes.

Alexander Sánchez del Centro Provincial AGROPARQUES, comenta que si bien en el proyecto piloto Desarrollo de Proveedores se pretende en algún momento exportar, se debe considerar las fluctuaciones de los precios internacionales.

Respecto a la presentación de Henry Torres, surge el interrogante por parte de los participantes: ¿Si un productor vende el 50% de su producción a una empresa y el 50% a otra empresa podría pasarse al modelo ZOMAC sólo con una?

A esto Henry Torres responde que lo que establece la Resolución 083 de 2018 es voluntario pero que es importante que el productor tenga en cuenta que si decide vender el total de su producción bajo este modelo, se verá siempre afectado por las fluctuaciones de los precios internacionales.

Otro de los interrogantes que surgen respecto a esta presentación es: ¿Qué punto de vista tiene la USP respecto a los precios y calidad de leche vendidas en supermercados de descuento fuerte?

Henry Torres responde que este es un tema que se ha tratado incluso en sesiones del Consejo Nacional, pero que actualmente en Colombia no existe la forma de determinar con exactitud la composición de estas leches que están en el mercado. Pero además comenta que el INVIMA está trabajando en este tema a fin de lograr controlar en alguna medida este tipo de productos en el mercado.

Como punto final de la agenda se procede a definir los compromisos y se solicita a los asistentes que indiquen los temas que consideren pertinentes para tratar en próximas sesiones.

Los temas a tratar en las próximas reuniones fueron:

- Definir necesidad para traer un experto para la cadena láctea a través de la Cámara de Comercio de Villavicencio.
- Considerar temas de liderazgo, capacidad de emprendimiento, Generación de ingresos.
- Tener en cuenta la réplica y escalabilidad de los procesos que se realicen.
- Tener en cuenta una reunión de oferta institucional para productores.
- Contemplar la posibilidad de realizar algunas sesiones del Comité Lácteo en Municipios para que los productores puedan asistir.

- Considerar otras zonas de trabajo.
- Tener en cuenta la perspectiva de vigilancia posterior en cada proceso que se realice.
- Reglamentación de la extensión rural, Ley 1876 de 2017.
- Es importante determinar los costos de producción en la cadena láctea.
- Considerar temas como: Comercialización, estrategias de comercialización y canales de comercialización.
- Definir si dentro del trabajo que se está realizando con el clúster de pan de arroz es una necesidad establecer una línea de investigación para un arroz diferenciado que permita tener un producto final de mejor calidad.

Ya para finalizar la reunión se establecieron algunos compromisos y la programación para la próxima reunión del comité lácteo.

Tabla 4. Programación de actividades a realizar para el desarrollo del clúster del Pan de Arroz

No.	Compromisos	Responsable	Fecha de Ejecución
1	Definir necesidad para traer un experto para la cadena láctea a través de la Cámara de Comercio de Villavicencio.	Asociación ASOLÁCTEOS y AGROSAVIA.	cumplido
2	Considerar temas de liderazgo, capacidad de emprendimiento, Generación de ingresos.	ACADEMIA, con apoyo de CCV, GIZ y empresarios. -SENA	Pendiente
3	Indagar acerca de reglamentación de la extensión rural, Ley 1876 de 2017.	Agencia de Desarrollo Rural ADR.	Pendiente

NOTA: Descripción de los compromisos dentro del cluster del pan de Arroz, Tomado de archivos del clúster del pan de arroz del acta de reunión 20 de septiembre de 2018 de la Cámara de Comercio. (2018)



Figura 13. Registro fotográfico acta reunión 20 de Septiembre de 2018. Cámara de Comercio (2018)



Figura 14. Registro fotográfico acta reunión 20 de Septiembre de 2018. Cámara de Comercio (2018)



Figura 15. Registro fotográfico acta reunión 20 de Septiembre de 2018. Cámara de Comercio (2018)

Acta 24 de abril de 2019

La reunión se realizó en el auditorio de la gobernación del meta a las 3:00pm, fue convocada por la secretaria de la cadena láctea de la Gobernación Meta y presidente de la junta directiva, en la cual se realizó la Planeación de actividades y estrategias, para la presentación de un plan de trabajo ante el Consejo Nacional Lácteo CNL; socialización de otras disposiciones.

Existieron varios temas importantes que se trataron, entre estos estaban:

- Respuesta de MERUM respecto a promoción del consumo de leche.

- Plan de trabajo para presentación en Consejo Nacional Lácteo.
- Organización de equipo de trabajo Foro Lácteo.
- Otras disposiciones

Desarrollo de la reunión

El desarrollo de la reunión fue dirigido por Román Tibavija, Asesor del Programa PRODES de la Cooperación Alemana, GIZ. La apertura de la reunión se realiza por parte de la secretaria de la Cadena Láctea de la Gobernación agradeciendo la asistencia de todos.

Las instituciones presentes en esta reunión:

- GOBERNACIÓN DEL META
- COMISIÓN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD
- COOPERACION ALEMANA, GIZ
- AGANAR
- LACTOMACARENA

El Desarrollo de la Reunión se dio de la siguiente forma: La secretaria Mónica Silva agradece la participación, y menciona que según la agenda el primer punto, es dar la información a la junta, acerca de la respuesta por parte de la MERUM, sobre la solicitud que se realizó en días anteriores, en la cual el señor Miguel Prieto, dice “que no es posible dar el espacio, ya que este es una instancia que promueve alianzas, enfocadas a la academia, sin embargo la solicitud está muy puntual, y requieren conocer más sobre el tema, conocer un plan de trabajo más completo, para revisar si es posible brindar estos espacios con referente a estos temas “.

Mónica menciona que intento explicarle el propósito de la carta, la cual era hacer partícipe a la academia sobre estas actividades enfocadas al desarrollo regional, puntualmente participar en promoción del consumo de leche, más que todo de productos del departamento, nuevamente el señor Miguel Prieto, enfatizó en querer una cita, para poder conocer a fondo acerca de este trabajo, ya que entienden que es apoyo en comercialización y este no es el objetivo de la MERUM.

Toma la palabra Sandra Valero de La Catira, realiza una contextualización del porque se envió esta solicitud y explica que contiene este compromiso; además Sandra Menciona que tal vez se entendió mal el mensaje.

Toma la palabra Omar Gómez, presidente de la junta directiva de la CL- Meta, el cuál menciona, que precisamente se debía hacer la invitación al comité para que sepan que se está haciendo en la cadena. Mónica argumenta que se le explico, además, la participación de la academia en este espacio y que efectivamente allí fue donde se enfatizó en hacer partícipe a esta instancia, sin embargo si requieren de la reunión se les dará esta opción. Sandra Valero, menciona que efectivamente hay que explicarles sobre esto, pero para no desgastarnos en tantas reuniones, y como en la sesión del comité pasado, quedo aprobado la organización del Foro lácteo, en el cual va haber un comité organizativo, sobre la agenda, temas y demás; por lo que opina que es bueno que ahí pueda participar el delegado de la MERUM, para empatar todas las actividades.

Sandra Valero explica a la mesa, cuales son las tareas de la cadena láctea y el plan de trabajo de este año, explica que tenemos voz y voto en el Consejo Nacional, por lo cual se tomó uno de los lineamientos que es luchar contra la informalidad, para este, se realiza una mesa de trabajo donde participarán diferentes instancias relacionadas, para ver qué acciones vamos a tomar para este, y que también participen en este.

Omar Gómez y Mónica Silva mencionan que en la diplomacia sanitaria esta la promoción al consumo de leche, y que en este deben participar la academia, y otras, para dar charlas de nutrición e importancia del consumo de leche. Sandra Valero indica las cuatro estrategias que se tomaron en cuenta en el comité anterior:

1. La estrategia para combatir la informalidad.
2. Ordenamiento de la producción o agricultura por contrato (Programa de desarrollo de proveedores y clúster de pan de arroz, que se va a continuar con esta estrategia).
3. Promoción al consumo de leche.
4. Diplomacia sanitaria y comercial (BPG continuación de los que quedaron en el programa del año pasado).

A lo que responde Alejandro Serrano de Fénix del Ariari, que, si es algo ya estipulado, Román dice que es un plan que se sigue de acuerdo al plan nacional, pero si llegan a salir más ideas se pueden incluir. Alejandro dice que los planes que están ahí son para solucionar la producción, ellos realizaron unas encuestas de 160 proveedores de leche de Mesetas, lejanías, San Juan y Vistahermosa, y que del total de animales ordeña solamente el 35%, por lo que el TLC es un asunto preocupante, ya que comienza si va funcionar sin aranceles en 17 años, nosotros no estamos haciendo nada para aumentar y mejorar esta producción, y no seríamos competitivos, por

lo que si pudiéramos subir esta producción, sería mejor; por lo cual se deja que esta inquietud quede ante el CNL; opina que “los tratados del libre comercio se deberían reevaluar, y básicamente el problema es de comida”.

Sandra menciona que la reflexión es que, el productor dice que la bonificación de pago de leche no es suficiente para invertir en BPG, por lo que se debe enfocar en producción, y por esta razón se invitó a AGROSAVIA, con oferta tecnológica para continuar este programa; en ese orden de ideas AGROSAVIA ofrece pastos, pero podemos comenzar por ahí, por lo que se hace un plan de oferta de alimentación y pasturas para transferir este conocimiento, se da esta opción y se puede iniciar con este.

El señor Humberto Parra, toma la palabra y comunica que se radicó un proyecto para mejorar la productividad en el cual se tienen 10 animales en poco espacio, como parcelas demostrativas, en diferentes regiones del Ariari, ya que no hay suficiente comida para estos animales, además que hoy en día, con las nuevas tendencias de consumo, apuntan a que las ganaderías son las que más producen gases de efecto invernadero, por lo cual se propone que con el mismo estiércol se fertilicen los pastos. Alejandro realiza la intervención, y da un mensaje que se propone llevar al consejo, que el problema es de alimento y lo tecnológico, con el cual no podríamos competir; todos están de acuerdo en llevar este mensaje al Consejo, y saber que otras opciones hay para este.

Interviene Román para dar la información al Secretario de Desarrollo Agroeconómico Alberto Castro, y le informa sobre lo que se está trabajando en la reunión y la cadena.

Román explica que este tema es importante ponerlo a disposición, sobre los tratados de libre comercio TLC, y a la vez se puede tener este tema en el foro.

El secretario Alberto Castro interviene comunicando que va haber un proyecto de mejoramiento genético, consistente en inseminación y entrega de animales, para pequeños y medianos productores, Humberto pregunta ¿cómo es la propuesta?; el secretario responde que es por licitación y el proyecto entrega un animal con el embrión, se utilizarían razas criollas y Gyr, se están caracterizando las asociaciones, el perfil debe ser que sean pequeños ganaderos, que tengan entre 10 a 20 vientres, para que sea una actividad constante, menciona que en algún momento van a requerir a los presidentes de estas asociaciones, el señor Humberto explica, que es importante el acompañamiento, ya que esto debe ser un proceso de continuidad para que no queden

como simplemente actividades del momento, a esto responde el secretario, que se les va a hacer acompañamiento y además capacitación en diferentes temas, y visitas de seguimiento.

Seguidamente, Sandra Valero dice que propongamos temas de inquietudes y seamos propositivos, el señor Omar Gómez, intercede que podemos ir a recolectar experiencias; a esto se define como inquietud para presentar ante el CNL:

- ¿Tenemos la inquietud de cómo se está manejando en otras regiones la productividad y el porcentaje de preñez y natalidades, el Meta estamos en el 35% de natalidad?
- ¿Cómo lo han manejado en otras regiones, también teniendo en cuenta los TLC?

Alejandro pregunta que ¿Cómo se haría esa campaña de consumo de leche, ya que cada día por las llamadas “noticias falsas”, con temas de salud, ambiental, etc.; no hay un consumo estable de leche, por lo que esta campaña debe ir dirigida a la información?, Don Omar Gómez responde que en el comité, se aprobó que se espera el acompañamiento de un nutricionista, y Román señala que por esta razón se solicitó la participación de la academia, a raíz de esto surge otra inquietud: ¿Qué están haciendo para combatir la informalidad y promover el consumo de leche?; el señor Humberto menciona que no hay que negar que hay un impacto ambiental de la ganadería, pero la pregunta es ¿Qué debemos hacer, o cómo podemos mitigar esto?, interviene Alejandro, el cual le pregunta a Román, si estas inquietudes también se pueden utilizar para la formulación de un proyecto; Don Omar menciona que allá es donde está el gobierno nacional, y debemos enfocarnos en presentar proyectos para utilizar los recursos. El señor Humberto dice que allá no nos informan de esto y no nos enteramos de la disponibilidad de estos recursos.

Román Tibavija aporta que se debe hacer la presentación definiendo quienes son, que han hecho, entre otros; a esto Mónica Silva menciona que también estaba pensando en que se tuviera una identificación o logo de la cadena, ya que están legalmente constituidos.

El señor Omar Gómez, afirma que con el recurso que salga de estos se dan los lineamientos para los diferentes entes, y presentar los proyectos en donde es para evitar la devolución o no uso de estos dineros. El señor Humberto dice que conoce que hay dineros que no se usan y opina que desde el comité se puede buscar quienes pueden ayudar a los diferentes proyectos. Para ello como primera medida se realizará una presentación del comité.

Mónica Silva afirma que se compromete a comunicarse con Laura y pedir un espacio para la presentación; Román sugiere que sea de la siguiente manera:

Quienes son el comité, por quienes están conformados, e historia.

A. Inquietudes de la mesa directiva.**B. Que se ha hecho desde el comité.****C. Plan de trabajo de este año.**

Román interviene mencionando que se puede realizar de una vez la organización de la mesa de trabajo del foro lácteo, a lo que Mónica Responde que se debe comenzar a trabajar; Sandra dice que sí, ya que es para el mes de agosto como fecha tentativa, y dividir los grupos de trabajo. Por lo cual se realiza la definición del comité y reunión del comité organizador, por unanimidad queda para el 2 de mayo de 2019, como junta directiva ampliada, en las instalaciones de la Gobernación en horas de la mañana.

Se realiza un listado de los participantes de la mesa de trabajo del foro lácteo, se propone la junta directiva, academia, delegado de MERUM, ganadería sostenible, AGROSAVIA, y Comité de ganaderos. Por otra parte se retoma el tema de la agenda del foro lácteo, para lo cual Sandra propone traer las conclusiones del foro anterior a la mesa trabajo y retomar tal vez algunos de esas propuestas; también informa que se va a realizar la mesa de trabajo para la informalidad el próximo 3 de mayo, como parte inicial de uno de los compromisos adquiridos en el comité lácteo, participaran Mónica, Román, Loren y Sandra, para saber que se puede realizar para combatir la informalidad, y comunicar esto a la mesa directiva, realizando un acta para informarlos, y compartir esto.

Sandra propone que podemos hablar sobre la resolución 7231 de 2017; para saber si desde esta mesa se puede trabajar para hacer el sistema de información desde el comité o fedegan, a esto responde el señor Humberto que esa información la adquieren semana tras semana el ICA, Sandra dice que de todas maneras proponer o hablar en esta mesa acerca de esta resolución y que trabajo conjunto puede haber para esto, para hacer los canales de comunicación y nos desgastar los procesos.

Para finalizar Sandra informa acerca de la oferta tecnológica de AGROSAVIA, y que es importante que se aproveche estos espacios para los productores; se hace una fecha tentativa para finales de mayo, y poder participar, para esto se va a coordinar los cupos y saber quiénes pueden estar allí, ya que se quiere hacer un piloto en el cual por medio de estrategias como esta oferta y se replique esta información y mejoren la producción. Se da fecha tentativa de 31 mayo para la oferta tecnológica.

Omar Gómez y Mónica Silva afirman que deben ser comprometidos, replicadores de la información para ser efectivos en esta prueba.

Finalmente se establecen los siguientes compromisos:

Tabla 5. Programación de actividades a realizar para el desarrollo del clúster del Pan de Arroz

No.	COMPROMISOS	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN
1	Dirigir una carta realizando la invitación al MERUM, para participar en la mesa de trabajo del foro lácteo.	Mónica Silva	26 abril 2019
2	Realizar presentación para comité del Consejo Nacional Lácteo.	Mónica Silva abril – mayo.	Abril – Mayo.
3	Realizar oficio para la invitación a participar a la mesa de trabajo para el “II Foro Lácteo” de junta directiva ampliada.	Mónica Silva	26 abril de 2019
4	Envío de información de capacitación de ministerio de Agricultura a junta directiva.	Mónica Silva	26 abril 2019
4	Coordinación de participación en la oferta tecnológica AGROSAVIA	Sandra Valero	Mayo de 2019.

NOTA: Descripción de los compromisos dentro del cluster del pan de Arroz, Tomado de archivos del clúster del pan de arroz del acta de reunión 24 de abril de 2019 de la Cámara de Comercio. (2018)

Avances de las reuniones

Acta 22 de Marzo de 2018

Esta primera mesa de trabajo, empezó con una socialización por parte de Procolombia a cargo de Lina Lobo, de los parámetros que maneja la entidad y en qué actividades se pueden apoyar respecto a comercio exterior; en la ruta exportadora, aprovechamiento de oportunidades, tramites investigación de mercados, costos, certificados de origen, embalaje y negociación, en la cual se resalta que en el plan piloto de desarrollo de proveedores se hizo la descripción de la cadena de proveedores de pan de arroz para que garantice la trazabilidad e inocuidad, también se estableció en manera mancomunada el objetivo del plan y los puntos críticos que se deben desarrollar en conjunto con los agentes de la cadena de valor y participantes de la reunión.

Acta 18 de Abril de 2018

Reunión realizada en las instalaciones de La Catira planta procesadora de lácteos en Cumaral, convocada por la Secretaria de la cadena láctea de la Gobernación, en la cual se sugiere que es importante promover la producción con calidad y valor agregado a los productos y subproductos de la fincas para contribuir al mejoramiento de la competitividad y calidad de vida de los productores; también que hay que priorizar la caracterización de las fincas y tratar de vincular las nuevas generaciones a este tipo de procesos industriales, en lo cual todos los presentes deciden participar y poner de su parte para que estos acuerdos se realicen y no hayan fracasos como los ha habido anteriormente.

Acta 20 de Septiembre de 2018

La reunión realizada el día 20 de septiembre de 2018 en las instalaciones del Ica, se dio por cumplido la Definición de un experto para la cadena láctea a través de la Cámara de Comercio de Villavicencio, esto fue realizado por la asociación asolacteos y agrosavia. Quedo pendiente la indagación del reglamento de la extensión rural, Ley 1876 de 2017, la cual iba a ser tratadas en la

siguiente reunión.

Otro tema importante que aclararon en la reunión fue la implementación y aceptación de una App de leche, la cual tuvo el respaldo de USAID, en donde presentaron la certificación de hato libre de tuberculosis y brucelosis en 5 fincas atendidas por medio de este proyecto. Esto fue presentado por Loren Camargo, asesora en BPG de la secretaria de desarrollo agroeconómico.

Acta 24 de abril de 2019

Esta reunión fue hecha el 24 de abril del 2019, se realizó en el auditorio de la gobernación la cual fue lidera por Román Tibavija en donde se aprobó la organización del foro lácteo, en donde se invitará a la reunión al delegado de la MERUM, esto se iba a realizar el 26 de abril de 2019

Por otro lado, el señor Humberto Parra comunica que en la región del Ariari se está implementando un nuevo proyecto ganadero auto sostenible en donde se utiliza el mismo estiércol como abono orgánico para los pastos puesto que las pasturas están escasas y eso está generando un problema en la región. Pero no solamente se comentó sobre este proyecto, también el secretario Alberto Castro comento sobre un proyecto que trabaja por licitación en donde beneficia a los pequeños y medianos productores, se trata de ofrecer ganado criollo y Gyr inseminado a los productores generando una actividad constante de ganadería en el cual van a tener la asistencia de los presidentes de las asociaciones, capacitaciones y visitas de seguimiento, todo esto para mejorar la productividad en este sector.

Conclusión

En conclusión la ordenanza departamental no solo se realizó un reconocimiento al sector del Pan de Arroz sino que el Gobierno Departamental se comprometió a contribuir al fomento, promoción, conservación, divulgación y desarrollo de las prácticas tradicionales culinarias del Pan de Arroz declaradas en la presente ordenanza como patrimonio inmaterial cultural departamental, teniendo en cuenta las políticas y lineamientos legales, establecidos en la Constitución y la ley, dejando marcada la pauta para la generación de las políticas públicas necesarias, que permitan no solo preservar y fortalecer la tradición alrededor del Pan de Arroz, sino que también fomente el crecimiento y desarrollo de este sector. Por ello, desde la Asociación de Pan de Arroz del Meta ASPAMET, se han adelantado actividades tendientes al fortalecimiento de esta tradición gastronómica, junto al Gobierno departamental para constitución del clúster del Pan de Arroz, en la que se han incluido a los diferentes sectores que hacen parte de la cadena productiva de este producto, en la que se han logrado significativos avances que han fortalecido los procesos tendientes a la generación de valor agregado al Pan de Arroz, que les permita no solo seguir siendo referencia gastronómica en el Departamento para propios y turistas, sino que de igual manera, sigan fortaleciendo su presencia en el territorio Nacional y poder abrir nuevos mercados internacionales, para la incursión del Pan de Arroz.

En el desarrollo de las mesas de trabajo, se han logrado evidencias carencias de asistencia técnica y dificultades en la asistencia técnica, en la formación y carencia de servicios de mejoramiento de la calidad, de igual manera entre los diferentes fabricantes del pan de arroz ha existido un individualismo y por consiguiente carencia de espíritu cooperativo, para el desarrollo del producto, falta de visión de corto, mediano y largo plazo, solo se han enfocado en la atención de mercados locales, que ha ocasionado que antes de la implementación del clúster no existiera vinculación con otras experiencias, falta de formación profesional, carencia en la formación de buenas Prácticas ganaderas, de producción y mercantiles. Lo anterior no había permitido una cooperación en la cadena, traducidos en falta de incentivos, para cada uno de los integrantes de la misma por la falta de asociatividad, además, no existía información sobre tendencias del mercado, sobre nuevas tecnologías, programas para empresas, carencia de formación sobre tecnologías

disponibles, carencia información sobre oportunidades de negocio, por ello se evidenció en parte del sector de Pan de Arroz una tasa de informalidad relevante.

Los mercados exigen que la calidad se demuestre y se certifique, es por eso que en el marco de la política de competitividad se busca la adecuación de nuestros bienes y servicios a estándares internacionales con el fin de participar en un mercado globalizado y es a este punto, donde los productores del Pan de Arroz, le están apuntando con la conformación del clúster, pues al tratarse de un producto alimenticio, deben cumplir con unos estándares que deben aplicarse no solo a los procesos, sino también a la materia prima, que es la más importante al momento del cumplimiento de la normatividad. Los clúster se constituyen en una forma de enfrentar la competencia internacional, pues a través de ellos se dan canales de integración productiva de empresas dedicadas a actividades similares y ubicadas dentro de un espacio geográfico, con lo cual se persigue alcanzar mayores niveles de productividad y es ahí donde quieren apuntar la comercialización del Pan de Arroz, estandarizar un proceso de fabricación, tanto de productores como de proveedores, que permita esa integración productiva con un valor agregado, que genere esa ventaja competitiva que ya se ha mencionado.

La productividad y la competitividad del Clúster del Pan de Arroz dependen en gran medida del conocimiento objetivo de la realidad gastronómica y turística del Departamento del Meta, del seguimiento permanente a las tendencias de los mercados, de la planeación estratégica y prospectiva, y del acceso a las fuentes de información necesarias para la toma de decisiones en relación con el desarrollo de la política gastronómica, que va muy ligada al turismo, así como las interrelaciones existentes entre cada uno de los eslabones de la producción, teniendo en cuenta que la totalidad de los integrantes de este clúster son Pymes, que como ya se ha mencionado en esta monografía, no solo en el Departamento, sino en todo el país presentan grandes retos y este tipo de ejercicios representan una gran oportunidad para su crecimiento comercial, Como señala Nadvi los clúster constituyen una estrategia viable de organización de la producción para que las Pymes puedan alcanzar el crecimiento.

Referencias bibliográficas

- Acosta, J. (2012). ¿Es la política de competitividad y de innovación la nueva política industrial de Colombia? *Friedric Ebert Stiftung en Colombia*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11146/244>
- Consejo Nacional de Competitividad y Formalización. (13 de noviembre de 2018). Política nacional de competitividad y productividad. *Documento de Política*. Lima, Perú: Ministerio de Economía y Finanzas. Obtenido de https://www.un-page.org/files/public/politica_nacional_de_competitividad_y_productividad.pdf
- Consejo nacional de política económica y social. (8 de agosto de 2016). Conpes No.3866. *Política nacional de desarrollo productivo*. Bogotá, Colombia: Departamento Nacional de Planeación. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3866.pdf>
- Consejo Privado de Competitividad. (2017). Informe Nacional de Competitividad 2017 – 2018. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2017-2018/>
- Dane; Fedearroz. (2019). Encuesta Nacional de Arroz Mecanizado (ENAM). *Boletín Técnico*. Obtenido de http://fedearroz.com.co/new/documentos/2019/encuesta_arroz_mecanizado.pdf
- Fedearroz. (2011). Dinámica del sector arrocero de los Llanos Orientales de Colombia 1999-2011. Bogotá, Colombia. Obtenido de http://www.fedearroz.com.co/doc_economia/Dinamica_del_sector_arrocero_en_los_Llanos_orientales.pdf
- García, E., & Gómez, P. (2002). Capítulo IV: La cuenca lechera del Piedemonte del Meta: Factores críticos. Corporación colombiana de investigación agropecuaria (Agrosavia). Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12324/16511>
- García, S. (2012). La evolución y desarrollo de los clusters. *Trabajo de grado*. Madrid, España: Universidad de León. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10612/1905>

- Gobernación del Meta. (2013). Evaluaciones agropecuarias. *Informe de Coyuntura 2011 – 2012*. Villavicencio, Colombia: Ministerio de agricultura y desarrollo rural. Obtenido de https://intranet.villaemprende.com/secciones_archivos/682-36302.pdf
- iNNpuls Colombia. (2018). *Iniciativas clúster en Colombia, instrumentos de desarrollo económicos y competitividad*. Obtenido de https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/libro_iniciativas_cluster_en_colombia.pdf
- iNNpuls Colombia. . (2019). *Convocatoria iNNovaClúster*. Obtenido de https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/convocatorias-pdf/tdr_innovacluster_parte_i.pdf
- McCormick, D., & Morales, P. (2006). Diferencias Conceptuales entre Clusters y Cadenas Productivas: y sus implicaciones para la Construcción del futura de Risaralda. *Gestión y Región*, p.27-47. Obtenido de <https://biblioteca.ucp.edu.co/ojs/index.php/gestionyregion/article/view/880/831>
- Miguel, A., & Heredia, A. (2004). Regiones, competitividad y desarrollo en México. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 35(138), p.11-31. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/118/11825948002.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2010). *Boletín de análisis por producto: arroz*. Obtenido de <http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/5394/1/DISE%c3%91O%20ARROZ%20NEW.pdf>
- Molina, D. (2020). Opiniones y conclusiones sobre Cluster del Pan de Arroz en el departamento del Meta. Villavicencio.
- Müller, G. (agosto de 1995). El caleidoscopio de la competitividad. *Revista de la Cepal*, p.137-148. Obtenido de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11993/1/056137148_es.pdf
- Novoa, D., & Espriella, Y. (2013). Los clúster productivos como estrategia para mejorar la competitividad: el caso del sector turístico de Cartagena de indias. *Tesis de Maestría*. Cartagena de Indias, Colombia: Universidad Tecnológica de Bolívar. Obtenido de <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0064421.pdf>

- Ordenanza No.924. (2016). *Por medio de la cual se declara Patrimonio cultural inmaterial departamental las prácticas tradicionales culinarias del pan*. Villavicencio, Meta, Colombia: Asamblea Departamental del Dpto del Meta. Obtenido de https://asambleameta.micolombiadigital.gov.co/sites/asambleameta/content/files/000024/1188_20161129-adm--ordenanza-924-de-2016.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura (FAO). (2012). *Seguimiento del mercadeo del Arroz*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/an891s/an891s00.pdf>
- Quintero, J. (2017). Productividad y competitividad en Colombia: Retos y oportunidades. *Una historia de resiliencia*. Bogotá, Colombia: Departamento Nacional de Planeación. Obtenido de <https://acopi.org.co/wp-content/uploads/2017/10/Productividad-y-Competitividad-en-Colombia.pdf>
- Red Cluster Colombia. (2015). *Ruta competitiva snacks Meta*. Obtenido de https://redclustercolombia.com/assets/recursos/iniciativas/pdfs/Ruta-competitiva-snacks_2.pdf
- Red Cluster Colombia. (s.f.). *Definiciones*. Obtenido de <https://redclustercolombia.com/>
- The World Bank. (2013). Evaluación Ambiental: Zona de Deforestación Crítica Meta – Colombia. *Proyecto ganadería colombiana sostenible: Financiación adicional*. Washington, DC: Grupo Banco Mundial. Obtenido de <http://documents1.worldbank.org/curated/en/967461468026070473/pdf/E43740V10SPANI00Box382081B00PUBLIC0.pdf>
- Velasco, A. (2017). *Análisis Situacional de la Ganadería Sostenible en el Meta*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Alvaro_Velasco2/project/Analisis-Situacional-de-la-Ganaderia-Sostenible-en-el-Meta/attachment/5a576c704cde266d58820a31/AS:581613333745664@1515678832366/download/C.+An%C3%A1lisis+situacional+de+la+Ganader%C3%ADa+Sosteni
- ViveElMeta. (26 de diciembre de 2018). *Pan de arroz, un producto con historia llanera*. Obtenido de <https://www.viveelmeta.com/pan-de-arroz-un-producto-con-historia-llanera-1789/#:~:text=%E2%80%9CMuchos%20comerciantes%20iban%20a%20San,de%20las%20empresas%20m%C3%A1s%20importantes>

World Economic Forum. (1994). *The World Competitiveness Report*. Lausanne. Obtenido de <https://www.weforum.org/>