

---

DIAGNOSTICO DE LAS INICIATIVAS CLUSTERS DEL DEPARTAMENTO DEL META

Autora:

LINA MARIA ROJAS MENESES

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ECONOMIA

VILLAVICENCIO

2017

DIAGNOSTICO DE LAS INICIATIVAS CLUSTERS DEL DEPARTAMENTO DEL META

LINA MARIA ROJAS MENESES.

CODIGO: 147002731

Trabajo de grado para optar al título de profesional en Economista según  
RESOLUCIÓN No 007 de Abril 30 de 2014.

DIRECTOR EPS:

ERNESTO LEONEL CHÁVEZ HERNÁNDEZ

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ECONOMÍA

VILLAVICENCIO

2017

AUTORIDADES ACADEMICAS

JAIRO IVAN FRIAS CARREÑO

Rector

DORIS CONSUELO PULIDO DE GONZALES

Vicerrector Académico

JOSE MILTON PASTOR PUERTO GAITAN

Secretario General

RAFAEL OSPINA INFANTE

Decano de Facultad de Ciencias Económicas

GIOVANNY HERNANDEZ

Director de Escuela de Finanzas

Director de centro de investigación GYDO

ERNESTO LEONEL CHAVEZ HERNANDEZ

Director de Trabajo como opción de grado

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

JAVIER DIAZ CASTRO

Director de centro de investigación GYDO

---

ERNESTO LEONEL CHAVEZ HERNANDEZ

Director de trabajo como opción de grado

---

Jurado

Villavicencio, 2017

## **Agradecimientos**

Primeramente agradezco a Dios quien me permitió durante toda mi carrera tener la fuerza y la valentía de sacar adelante este título profesional y haberme permitido tener los mejores padres que con esfuerzo y dedicación me otorgaron la dicha de ser una profesional, por durante todo mi ciclo estudiantil ser mi apoyo incondicional, trasnochar conmigo y ser mis mejores animadores en los momentos difíciles de mi carrera.

Agradezco a mis docentes, quienes fueron la luz de conocimiento durante los 5 años de mi carrera, por haberme dado las pautas para llegar a ser una gran profesional, al profesor Hernando Riveros quien con su pasión y entrega nos mostró lo maravillosos que es ser Economista, a mi tutor Hernesto Chávez quien me apoyo durante este proceso, a la profesora Ligia Rengifo por haberme enseñado no solo lo hermoso de mi carrera sino por siempre ir más allá de la docencia y brindarnos un consejo desde su ética profesional y su amistad.

A la Gobernación del Meta por brindarme la oportunidad de aportar mis conocimientos y de crecer profesionalmente, en experiencia y laboralmente.

## Dedicatoria

Dedico mi trabajo de grado, mis esfuerzos, las madrugadas y trasnochadas, los conocimientos adquiridos durante toda mi carrera, a mis Padres Jaime Rojas Garzón y Luz Marina Meneses Oses, porque sin su ayuda y coraje para sacarme adelante no hubiera sido posible ser lo que hoy soy.

A mis hermanas Luisa Rojas y Diana Rojas por ser mi apoyo y ayuda en los momentos difíciles de mi vida, por siempre aconsejarme de la mejor manera y por darme la mano en cada paso de mi vida.

A mi esposo, compañero, amigo y amor eterno Sebastián Zambrano y mi hijo Jerónimo, por ser mi fuerza, por regalarme una sonrisa todos los días y ser parte indispensable de mi felicidad, gracias por acompañarme hasta el final de este difícil pero hermoso camino de mi vida.

## Tabla de Contenido

1. Introducción.....	9
2. Planteamiento Del Problema.....	5
3. Justificación.....	12
4. Objetivos.....	13
4.1. Objetivo General.....	13
4.2. Objetivo Específico.....	13
5. Marco De Referencia.....	14
5.1. Marco Geográfico.....	14
5.2. Marco Teórico.....	15
5.2.1. El “diamante” de la competitividad: Condiciones básicas para la formación de clúster.....	14
5.2.2. Crecimiento Economico.....	17
5.2.3. Valor Compartido Por Michael Porter.....	19
5.2.4. ¿Qué es un clúster? concepto teórico (análisis de Michael Porter.....	20
5.3.Marco Conceptual.....	21
5.4. Marco Normativo.....	24
5.4.1. CONPES De Competitividad 3257.....	24
5.4.2. Plan Regional De Competitividad Del Departamento Del Meta 2008- 2032.....	24
5.4.3. Plan De Desarrollo 2016-2019 “EL META, Tierra De Oportunidades, Inclusión- Reconciliación-Equidad” .....	20
5.4.4. Red Clúster Colombia (RCC).....	20

5.4.5. Comisión Regional De Competitividad e innovación.....	21
6. Diseño Metodológico.....	28
7. Resultado y Analisis.....	29
8. Conclusiones y Recomendacione.....	51
9. Referencias Bibliográficas.....	52
10. Anexos.....	55



### Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> Iniciativa Clúster frutícola.....	34
<b>Tabla 2</b> Plan de acción por estrategia “Clúster Frutícola”.....	37
<b>Tabla 3</b> Iniciativa Clúster Snack Pan de Arroz.....	38
<b>Tabla 4</b> Plan de Acción Rutas Snacks.....	41
<b>Tabla 5</b> Iniciativa Clúster Orinoco Tic.....	42
<b>Tabla 6</b> Iniciativa Clúster Turismo.....	46
<b>Tabla 7</b> Iniciativa Clúster Oíl & Gas.....	48
<b>Tabla 8</b> Base de Datos Procolombia “Empresas con visión Exportadora”.....	51

### Lista de figuras

<b>Figura 1</b> Departamento del Meta ilustrado .....	15
<b>Figura 2</b> Atributos de las ventajas competitivas de las naciones. El diamante.....	17
<b>Figura 3</b> <i>Crecimiento Económico, Serrano Lorenzo (1983)</i> .....	19
<b>Figura 4</b> agentes del clúster “Pilares estratégicos”.....	32

## 1. Introducción

Los inminentes cambios producidos en el entorno económico han despertado el interés de las distintas administraciones públicas, ya que a medida que el fenómeno de la globalización avanza con ello las economías también, por lo cual, es importante desarrollar políticas públicas que logren permeabilizar los cambios y adaptarse a ellos. La iniciativa de clusterización como uno de los pilares del Gobierno es una medida que ha contado con muy buena acogida. En el desarrollo de los cuatro clúster desarrollados en el Departamento del Meta se busca que este sirva como apoyo y ente asesor para lograr aglomerar el trabajo de las iniciativas y complemente la asesoría y apoyo de la academia y de las empresas que conforman las distintas iniciativas.

Es bien sabido que las pequeñas y medianas empresas tiene un rol esencial en la economía de cualquier país, sobre todo en países en vías de desarrollo como lo es el nuestro, ellas presentan un real alcance e importancia debido a que son estas las que generan mayor porcentaje de empleo en la economía. Dado que una de las muchas tareas del gobierno en un país, es la de sostener niveles de desempleo bajos, y dados los diversos impedimentos que amenazan la estabilidad de las empresas, como por ejemplo, la competencia desleal, el funcionamiento del aparato estatal, la situación macroeconómica y las condiciones de financiamiento, entre otras, es que surge fundamental brindar soporte y apoyo a este tipo de empresas con el fin de mantener estables los niveles de empleo y desempleo. Para ello, es que se propone como idea, tanto de desarrollo y crecimiento económico, como de apoyo a las empresas, el fomentar la implantación de

conglomerados productivos o Clusters. Los Clusters además de maximizar la productividad y el aprovechamiento de los recursos por medio de los múltiples encadenamientos que puede lograr, permite con ello solucionar o estabilizar en parte los problemas a los cuales se enfrentan las empresas en los diferentes retos y desafíos que se imponen.

En relación con lo ya mencionado, el propósito de la investigación a la cual responde este artículo, es dar a conocer mediante un análisis, la importancia y las ventajas que tiene la clusterización y porque surge como una iniciativa gubernamental que propende por incrementar los índices de productividad y competitividad en el Departamento.

## 2. Planteamiento Del Problema

El Departamento del Meta a lo largo del tiempo se ha venido consolidando en un territorio con un alto dinamismo económico, ya que sus potencialidades en recursos y una sociedad emprendedora han llevado a surgir desarrollo y crecimiento de alto impacto, pero no ha sido suficiente ya que no se han visualizados los resultados esperados que necesita la región ya que existen ciertas falencias que dificultan su mejora constante; además de lo anterior también una baja integración entre el sector privado y el sector público, han debilitado dicho proceso de aceleración, ya que por parte del gobierno ha faltado más integración, para con ello generar fortalecimiento de los sectores.

Por lo anterior cabe resaltar que es de vital importancia impulsar iniciativas que generen en los diferentes sectores productivos, alianzas y esfuerzos conjuntos que disminuyan los costos, facilite el diálogo estratégico entre el sector productivo y el gobierno, focalice los esfuerzos regionales en negocios e innovación, diseñe e implemente políticas de mejora de la competitividad regional, identifique oportunidades de mercado y genere con todo lo anterior una concentración geográfica de instancias interconectadas, proveedores especializados, empresas relacionadas e instituciones asociadas alrededor de una actividad económica en particular, que compiten y al mismo tiempo cooperan.

El gobierno ha venido trabajando en conseguir darle el empoderamiento y la importancia de la clusterización en el Departamento del Meta y como está puede lograr aumentar los índices de crecimiento y desarrollo que debe tener y mantener una región para con ello lograr ventajas en el desempeño agrupado para la aceleración de su productividad y competitividad para con ello abrir el espectro de la economía regional y de la concentración geográfica trabajada, pero estos

esfuerzos se han visto paralizados ya que no se ha logrado identificar la adecuada estructuración y diseño de estrategias que orienten las acciones de fortalecimiento de los diferentes clúster y además no se conocen las características de los sectores que podrían aglomerarse y la situación de los mismos, que permita orientar las acciones del estado para mejorar su participación y desempeño, para lo anterior es importante estructurar una radiografía del estado que permita ver el accionar de cada clúster, cuáles son sus debilidades, fortalezas y su requerimiento para el pleno desarrollo.

Uno de estos factores y podría decirse que es uno de los principales cuello de botella, para el crecimiento del Departamento, es la falta de conectividad entre los diversos sectores de la economía, ya que no se han logrado identificar y aglomerar las principales empresas y/o sectores.

No obstante, por lo anterior mencionado, cabe resaltar que los esfuerzos del gobierno han venido consolidándose, pero aun así no siguen siendo los esperados en materia de articulación y apoyo, y las empresas productivas tampoco han sido facilitadoras del mismo proceso, por lo cual se ha venido buscando alianzas estratégicas como lo es la Cámara de Comercio De Villavicencio (CCV), FENALCO, y diferentes entidades con el fin de mejorar las iniciativas propuestas en el plan. Para ello se propone la siguiente pregunta ¿Estas 4 iniciativas clúster si cumplirán con el objetivo de crecimiento que plantea el PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL y lo más importante traerá desarrollo para la región?

### **3. Justificación**

El Departamento del Meta viéndose como un gran foco de desarrollo para la región y para el país, con un gran potencial gracias a sus características culturales, económicas y comerciales, recoge una serie de iniciativas en materia de competitividad en el reconocimiento de prioridades y necesidades que tiene el Departamento, con el fin de generar cambios en los diferentes sectores, Sin embargo, hay que tener claro que cuando se trabaja un clúster con enfoque competitivo, más allá de aglomerar a empresas de un mismo sector, pretende además articular los esfuerzos de la industria, academia y gobierno para un pleno desarrollo. La competencia pasó de ser entre países a enfocarse en impulsar el potencial de las regiones. Por ello es tan importante la implementación de las iniciativas clúster en la región ya que el reto de los clústeres es lograr una mayor integración y competitividad entre en las empresas que los integran y el recurso humano disponible, para con ello también reducir brechas de capital humano.

La Universidad de los Llanos en el marco del convenio con la Gobernación Del Meta se ve involucrada desde la construcción académica de un diagnóstico y seguimiento de las iniciativas clúster y retos en temas de crecimiento que tiene el Departamento del Meta y las que fueran las apuestas productivas que se enmarcan en la Comisión Regional De Competitividad e Innovación y en el Plan De Desarrollo 2016-2019 con el fin de fortalecer la región y su dinamismo económico y social.

Para la sociedad en general estas iniciativas y el presente trabajo tiene como meta lograr dar avance a la mejora de la calidad de vida, ya que al visualizar al Departamento Del Meta como un

territorio competitivo y altamente productivo, conllevara a dinamizar todos los sectores de la economía, generando con ello un mejor entorno social.

#### **4. Objetivos**

##### **4.1. General:**

Realizar un diagnóstico de las iniciativas clúster en el Departamento Del Meta, con el fin de analizar cómo estas iniciativas puede generar el aumento de la productividad, propiciando desarrollo económico y social.

##### **4.2. Específicos:**

Identificar las iniciativas clúster del Departamento del Meta.

Analizar el estado situacional de cada una de las iniciativas clúster en el Departamento.

Desarrollar un seguimiento de la ruta de trabajo de cada una de las iniciativas clúster.

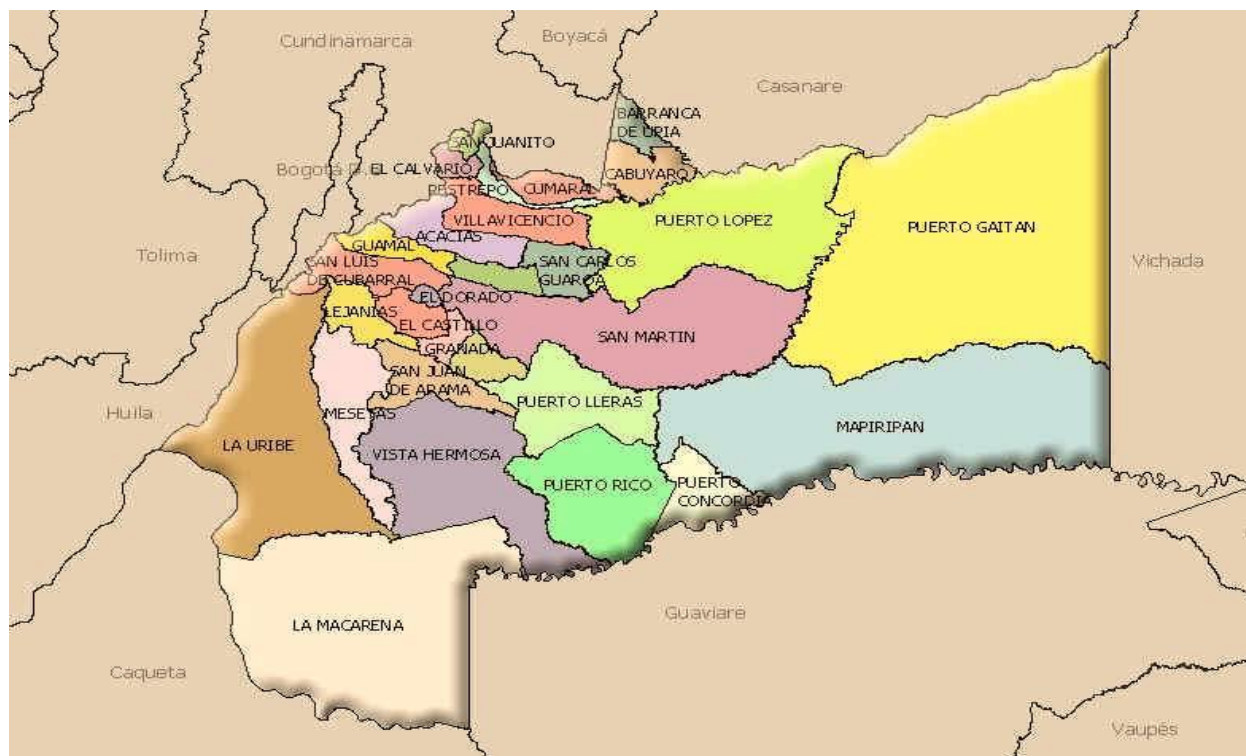
Apoyar en el desarrollo y seguimiento de cada iniciativa clúster constituida en el Departamento.

## **5. Marco De Referencia**

### **5.1 Marco Geográfico**

El Departamento del Meta se encuentra situado en la parte centro del país, en la región de la Orinoquia, localizado entre los  $04^{\circ}54'25''$  y los  $01^{\circ}36'52''$  de latitud norte, y los  $71^{\circ}4'38''$  y  $74^{\circ}53'57''$  de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 85.635 km<sup>2</sup> lo que representa el 7.5% del territorio nacional. Limita por el Norte con el departamento de Cundinamarca y los ríos Upía y Meta que lo separan del departamento del Casanare; por el Este con Vichada, por el Sur con el departamento del Caquetá y el río Guaviare que lo separa del departamento de Guaviare; y por el Oeste con los departamentos de Huila y Cundinamarca.





### **Departamento de Meta (División Político Administrativa)**

*Fuente: Grupo Atlas de Seguridad Integral. (2014)*

La población del territorio asciende a 943.072 habitantes en el año 2014 (Proyección DANE) y basa su economía principalmente en actividades agropecuarias (ganadería vacuna, cultivos de arroz, sorgo, maíz, caña de azúcar, plátano, yuca, cacao y algodón), de servicios, comerciales e industriales. También se incurre en actividades turísticas gracias a los extensos recursos naturales, éstas se acrecientan en los municipios de Villavicencio, Puerto López y Restrepo; se encuentran a lo largo del departamento los parques nacionales naturales de Tinigua, Cordillera de Los Picachos, Sumapaz y La Serranía de La Macarena. (Toda Colombia, La cara amable de Colombia)

### **5.2. Marco Teórico**

### 5.2.1. El “diamante” de la competitividad: Condiciones básicas para la formación de clúster

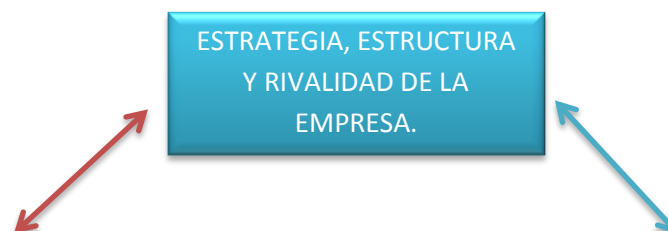
Para la formación de los clúster, se destacan ciertos aspectos que son básicos en los negocios, ya que estos determinan cuales son las ventajas competitivas de las empresas. Al interactuar de manera compatible en el espacio y tiempo dichos aspectos generan las condiciones para la configuración y el desarrollo de los clúster en determinados espacios.

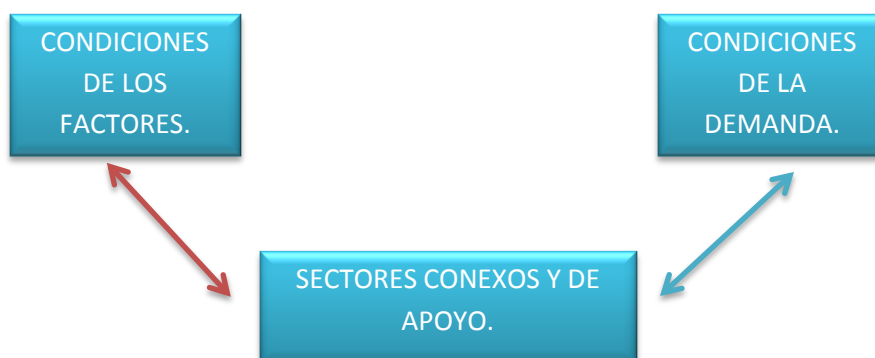
Los aspectos son los siguientes:

- Las condiciones de los factores;
- La estructura de la industria a la cual pertenecen las empresas, incluyendo el esquema de las rivalidades que tienen entre sí;
- Las condiciones de la demanda; y
- La situación de las industrias relacionadas y de apoyo.

Al poner interés en estos aspectos, se está contemplando que las empresas no existen en una especie de vacío social, sino que interactúan en ambientes geográficos, económicos, sociales y culturales específicos.

(Porter M. , Diamante de Michael Porter, 1986) Plantea cuatro atributos en el marco en el que se gestan las ventajas competitivas, atributos que conforman el *Diamante*:





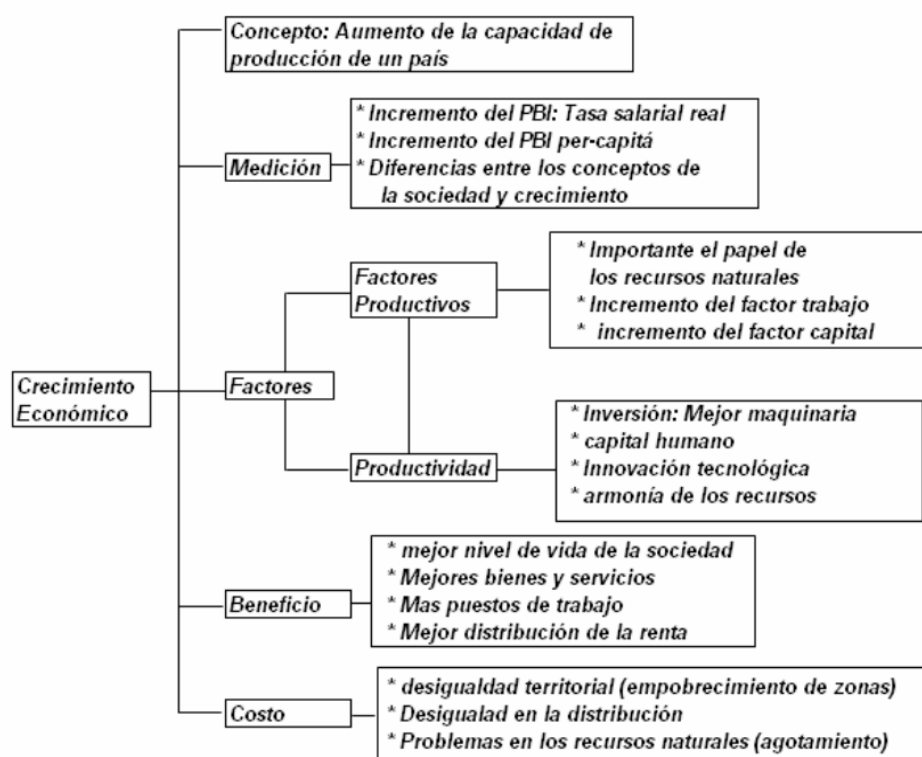
1. Condiciones de los factores: posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
2. Condiciones de la demanda: naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
3. Sectores afines y de apoyo: la presencia o ausencia en la nación de proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.
4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

Adhiere al *Diamante* dos variables auxiliares que complementan el análisis: el Gobierno y los hechos fortuitos o casuales.

El sistema es movido principalmente por la competencia interna (promueve la innovación constante en el resto de los atributos) y la concentración geográfica (magnifica o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos) (Porter M. , *Diamante de Michael Porter*, 1986).

### 5.2.2 Crecimiento Económico

“El crecimiento económico es un fenómeno complejo en el que, mediante la acumulación de más y mejores factores productivos y de su utilización mediante técnicas cada vez más productivas, las economías son capaces de generar una mayor cantidad de bienes y servicios. Se trata además de un proceso dinámico que entraña un cambio continuo en la estructura sectorial. De hecho, este último podría ser considerado como uno de los hechos estilizados del crecimiento” (Kuznets 1973).



Fuente: Grafico 1.1 Crecimiento Económico, Serrano Lorenzo (1983), Pág. 13

Por lo anterior enunciado cabe resaltar que el crecimiento económico es importante ya que nos ayuda a medir la política económica que el gobierno aplica y esto mejora el bienestar de la

población de un país ya que sin crecimiento no se genera desarrollo y sin ellos pues la mejora del bienestar sería paupérrima.

El crecimiento económico depende de ciertos factores que proporcionan la estabilidad del mismo y el aumento significativo de la productividad y de sus fluctuaciones positivas en el tiempo, los cuales son:

- Recursos Naturales
- Mano De Obra
- Capital
- Capital Humano
- Avances Tecnológicos

*“Se considera también el crecimiento económico como una medida de idoneidad de la actividad que está llevando a cabo el Gobierno. Se supone que un mayor crecimiento económico nos indica que se está utilizando una política económica adecuada, por lo que a aquellos países que muestran niveles reducidos de crecimiento se les aconseja modificar su política y seguir las medidas diseñadas por los que presentan niveles más elevados. Sin embargo, esta visión ha sido objeto de críticas que se fundamentan en aspectos relacionados con los problemas de distribución de la renta, costes medioambientales, efectos sociales, etcétera, así como en la necesidad de utilizar los recursos de la forma más adecuada posible para conseguir una prosperidad más sostenible para los individuos (McMahon y Squire, 2003)”.*

### **5.2.3. Valor Compartido Por Michael Porte**

El valor compartido descrito por el profesor Michael Porter trata o enfoca en identificar y ampliar las interacciones entre el progreso económico y el social, ya que de esta manera la concepción de valor económico de las empresas se ve encadenado y depende de la generación de valor para la sociedad.

Para Porter existen tres formas de crear valor compartido:

1. Reconociendo productos y mercados
2. redefiniendo la productividad en la cadena de valor
3. construyendo clusters de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa, ya que si se incrementa valor en un área se incrementa oportunidades en otras.

Es por ello que es importante establecer que un modelo de desarrollo humano y económico basado únicamente en el progreso y crecimiento económico es incompleto ya que una sociedad que no logra establecer oportunidades, mejora de la calidad de vida, equipamientos, generación de conocimiento, entre otros no produce el éxito esperado ya que el crecimiento inclusivo exige tanto el avance económico como el social. (Gustavo Mutis, revista Harvard Business Review, 2011).

#### **5.2.4 ¿Qué es un clúster? concepto teórico (análisis de Michael Porter)**

El concepto de clúster adquirió fuerza cuando el profesor Michael Porter (1999), de la Universidad de Harvard en su libro “La Ventaja Competitiva De Las Naciones” hace un análisis acerca del Diamante De La Competitividad en donde sostiene que la competitividad de una región se basa en la competitividad de sus empresas, las cuales son mejoradas si estas se sumergen en una misma red.

Por lo anterior el profesor da paso al estudio de los clúster, donde señala que los clúster son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinados sectores de la economía.

Muchos clúster incluyen a los organismos gubernamentales y otras instituciones como lo son las universidades, agencias encargadas de fijar normas, centros de estudio, proveedores de capacitación y asociaciones de comercio, que generan, educación, información, investigación y apoyo técnico”. El autor hace referencia a que los clusters propician la competencia y la cooperación y la interacción entre las empresas y las instituciones, generando ventajas en términos de eficiencia, eficacia y flexibilidad.

### 5.3. Marco Conceptual

- **Competitividad:** (Aguirre, 2015) Es la habilidad de un país para vender a mercados internacionales más de lo que compra o la habilidad de producir bienes y servicios que resistan la presión de la competencia internacional, mientras que sus ciudadanos disfrutan un nivel de vida en crecimiento sostenido.
- **Productividad:** (Porter 2. p., 2004), “La productividad de la economía se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de capital humano, capital físico y recursos naturales. La productividad depende del valor de los bienes y servicios producidos medido a precios de mercado y la eficiencia con los cuales pueden producirse. Por tanto, la verdadera competitividad la mide la productividad”

- **Clúster:** (Porter M. , 1999), de la Universidad de Harvard, dice que “los clúster son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo.”
- **Crecimiento:** (González) Es el ritmo al que se incrementa la producción de bienes y servicios de una economía, y por tanto su renta, durante un período determinado.  
(El Banco Interamericano de Desarrollo) Se llama crecimiento económico al aumento del producto e ingreso por persona en el largo plazo. El crecimiento es el proceso por el cual una economía (nacional, regional, o la economía mundial) se vuelve más rica.
- **Desarrollo Económico:** (Robert Merton Solow Anónimo, 2010), define el desarrollo económico como el incremento en la inversión en capital humano, que puede contrarrestarse el efecto de la desigualdad social y conformar un pronto incremento de la productividad con medidas crecientes de equidad.  
(Real Académica de la Lengua XV edición) “Evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida.
- **Capital Humano:** (OECD, 1998), Es el conocimiento, las competencias y otros atributos que poseen los individuos y que resultan relevantes a la actividad económica.”
- **Alianza público-privada:** (Departamento Nacional de Planeacion, 2014) Una herramienta contractual de largo plazo a disposición del sector público en cualquier nivel de gobierno, que permite vincular al sector privado con un objeto específico para proveer bienes públicos y sus servicios relacionados, como solución a una necesidad identificada dentro de las políticas o planes de desarrollo correspondientes. La asociación público-privada involucra, dentro del contrato de largo plazo, la retención y transferencia de



riesgos entre las partes y la definición de los mecanismos de pago, relacionados con la disponibilidad y el nivel de servicio del bien provisto.

- **Hoja de ruta:** (Red Clùster, Colombia, 2014) 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 clùster 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.
- **Innovación:** (Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas - OECD, Eurostat, 2006) Al igual que la incorporación de conocimiento a procesos productivos y sociales, es una determinante de la competitividad y el crecimiento, ya que permite obtener nuevos procesos, productos y servicios que al realizarse en el mercado modifican la capacidad de competencia de los productores. La fuente de toda mejora de competitividad es la acumulación de capacidades a nivel de firma. La Real Academia, en su Diccionario de la Lengua Española, define la innovación como “la acción y efecto de innovar”, siendo innovar “mudar o alterar algo, introduciendo novedades”. Por su parte, en el Manual de Oslo, se estipula que:  
  
Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo

método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

- **Valor compartido:** (Porter M. , 2004) Se entiende como la maximización de utilidades a partir de la generación de valor económico, social y ambiental en aquellas comunidades en las que las empresas operan. Esta apuesta implica la creación de valor económico para que la sociedad haga frente a sus necesidades y desafíos, de modo que promueva negocios rentables que contribuyan a mejorar las condiciones sociales y ambientales de nuestra región.

El concepto del valor compartido se enfoca en las conexiones entre el progreso económico y el de la sociedad; tiene el poder de detonar la próxima oleada de crecimiento global.

Las empresas deben reconectar el éxito de los negocios con el progreso social. El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico. No está en el margen de lo que hacen las empresas, sino en el centro. Se trata de tener una mirada mucho más profunda de las necesidades de la sociedad y una mejor comprensión de las verdaderas bases de la productividad de la compañía.

## **5.4. Marco Normativo**

### **5.4.1. CONPES De Competitividad 3527**

El presente documento plantea y desarrolla la Política Nacional De Competitividad y da paso a resolver los lineamientos aprobados por la Comisión Nacional de Competitividad (CNC); por

lo cual la Comisión estableció los siguientes cinco pilares para la política de competitividad, donde el presente trabajo pretende dar énfasis al primer pilar, que propicia a los siguientes.

- Desarrollo de sectores o clústers de clase mundial.
- Salto en la productividad y el empleo.
- Formalización empresarial y laboral.
- Fomento a la ciencia, la tecnología y la innovación.
- Estrategias transversales de promoción de la competencia y la inversión.

#### **5.4.2. Plan Regional De Competitividad Del Departamento Del Meta 2008-2032.**

El Plan Regional de Competitividad realiza una descripción del estado situacional del mundo, de Colombia y de la región en el periodo del 2008; en él se dan a conocer unos proyectos priorizados entre los cuales está la consolidación de los clústers; lo cuales generen crecimiento y desarrollo en la región a fin de dinamizar la economía y los indicadores de crecimiento que propicien por mejorar la calidad de vida, la competencia y la cooperación.

Por lo cual se describe lo siguiente en el Plan Regional De Competitividad Del Departamento Del Meta 2008-2032:

*El cual consiste en la conformación y consolidación de los clúster de turismo y agroindustria. Para este propósito se requiere consolidar y reorientar el proceso de cadenas productivas. Como primer paso es lograr un lenguaje común respecto a los clúster y adoptar un marco conceptual preciso para las condiciones locales.*

- *Identificación de la arena competitiva de la cadena de valor del clúster sectorial.*

- *Estrategias sectoriales para la consolidación de los clúster desde el punto de vista de su productividad.*
- *Profundización de los mapas de conocimiento tecnológico con la identificación de las brechas entre procesos y tecnologías, caracterización tecnológica del clúster y de las empresas: balances tecnológicos.*
- *Diseño de los planes tecnológicos estratégicos y sistemas de inteligencia competitiva de cada sector, con la identificación precisa de los proyectos tecnológicos por sector.*
- *Identificación detallada de los mercados, identificación de proveedores, perfil de las empresas participantes y gestión de la infraestructura productiva requerida.*
- *Plan estratégico de negocios por cada sector.*

*La conformación de los clúster se basa en la búsqueda de las siguientes condiciones:*

- *Lograr la estandarización de los productos.*
- *Suscripción de convenios de compra-venta por adelantado, garantizando la salida en el mercado de la producción.*
- *Atender al cliente final garantizando su abastecimiento regular (Continuidad).*
- *Mejor manejo del servicio de logística.*
- *Reportes gerenciales de las operaciones para mejor manejo administrativo de las partes.*
- *Manejo descentralizado, pero coordinado de las operaciones.*
- *Manejo descentralizado, pero eficiente de la información.*
- *Mejoras en calidad y consistencia de los productos.*
- *Aprendizaje y gestión del conocimiento de manera*

### **5.4.3. Plan De Desarrollo 2016-2019 “El META, Tierra de Oportunidades. Inclusión - Reconciliación – Equidad”**

Una de las metas del Plan De Desarrollo en la Política De Competitividad Para el Desarrollo y La Paz, es que a través del fortalecimiento de los encadenamientos productivos se puede dar a cabo una recuperación de las actividades económicas alternativas, por lo cual se llevara a consolidar una economía productiva, en constante crecimiento, con aglomeraciones empresariales fuertes e incluyentes y con ello mejorar la calidad de vida de la población y el cierre de brechas de capital humano.

### **5.4.4. Red Clúster Colombia (RCC)**

La Red Clúster Colombia nace desde el consejo privado de competitividad iNNpulsa que apoya a las regiones a desarrollar sus vocaciones productivas con potencial de crecimiento empresarial, donde la competencia genera innovación, al tiempo que ayuda al acceso de insumos y conocimiento, lo cual mejora el desempeño económico, la productividad, buscando implementar agendas de ciencia tecnología e innovación, solucionar necesidades de capital humano y resolver problemas de infraestructura específicos, establecer estándares y normativas de las iniciativas clúster, recurriendo al trabajo del sector público-privado.

### **5.4.5. Comisión Regional De Competitividad e innovación**

En el departamento, el escenario de cooperación público privada que sirve de plataforma para soportar el trabajo de identificación de iniciativas de apuestas productivas es la Comisión Regional de Competitividad (CRC). Las CRC están llamadas a jugar un rol central en las agendas de desarrollo productivo de los departamentos, especialmente en las agendas asociadas a

la mejora en productividad de sus apuestas productivas. (Comision Regional De Competitividad e Innovacion, 2015)

#### **5.4.6. Convenio Marco De La Gobernación del Meta Y La Universidad De Los Llanos.**

Que la Universidad de los Llanos suscribió el convenio N° 80 de 2016, con la OFICINA DE COOPERACION INTERNACIONAL DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL.

Que el objeto del convenio es: desarrollar y ejecutar las opciones de grado denominadas prácticas y pasantías del orden académico, que acceden a esta modalidad, en el número requerido por la institución, respecto de aquellos estudiantes que sean captados en la empresa.

Que es necesario individualizar la responsabilidad de las funciones del supervisor de conformidad con la resolución N° 1883 de 2014” por medio del cual se adopta el régimen de obligaciones y responsabilidades para el ejercicio de la supervisión e interventoría de los contratos y convenios suscritos por la Universidad de los Llanos.

### **6. Diseño Metodológico**

El presente trabajo es de tipo teórico. Se realizará a partir de una revisión bibliográfica veraz y completa de los diferentes temas a desarrollar que se encuentren relacionados con el objeto de estudio que son los clúster dentro de un contexto económico, social, comercial, estructural e internacional del Departamento del Meta. Una vez recopilada la información, se procederá al desarrollo del análisis y diagnóstico de las iniciativas clúster. El trabajo buscará evidenciar el crecimiento o decrecimiento competitivo y productivo del Departamento del Meta e identificar la importancia de la clusterización y como está puede lograr aumentar los índices de crecimiento y

desarrollo que debe tener y mantener una región para con ello lograr ventajas en el desempeño agrupado para la aceleración de su productividad y competitividad para con ello abrir el espectro de la economía regional de acuerdo a los parámetros expuestos en el Plan Regional de Competitividad del Meta 2008 – 2032 y de la Red Clúster Colombia (RCC).

El nivel de investigación que se aplicó combina un diseño metodológico inductivo y descriptivo, para el análisis cuantitativo de los resultados y con ello obtener claras conclusiones acerca del tema de estudio del presente trabajo. Utilizando técnicas como la observación, el análisis bibliográfico, exposición de conocimientos, y estudios aproximados sobre el tema, desde los instrumentos dados por la Comisión Regional De Competitividad e Innovación, los representantes de cada clúster y la Red Clúster Colombia. Los métodos de la investigación básica o teórica se basan en el análisis crítico para la verificación y validación de la metodología.

## **7. Resultado y análisis**

Con el fin de generar una priorización de trabajo referente a las iniciativas clúster ya constituidas en el Departamento Del Meta, se dará paso a la identificación de las cuatro iniciativas, reconociendo el trabajo de cada una de ellas partiendo de cuál fue el hecho generador de su creación.

Partiendo de la identificación de las iniciativas clúster se procederá a realizar un análisis del estado situacional de las mismas ya que es importante conocer la ruta trabajada y por trabajar

para conocer el proceso y si el trabajo desarrollado está teniendo los resultados esperados, para con ello generar posibles correctivos y prevenir futuros estancamientos, ya que la idea central de los clúster en el Departamento del Meta es generar un crecimiento sustancial en la productividad de la región y con ello mejorar los índices de competitividad que pongan al sector trabajado en un estándar más alto que propicie su crecimiento en las distintas áreas, ya que una región en pleno crecimiento genera ventajas para los sectores aglomerados y organizados que den fin a proyectos en cooperación que propicien positivamente a sus empresas y al clúster.

Un clúster es una concentración geográfica de empresas, instituciones y universidades que comparten el interés por un sector económico y estratégico concreto. Estas "asociaciones" generan una colaboración que permite a sus miembros abordar proyectos conjuntos de todo tipo, desde actividades de difusión y fomento del sector, hasta proyectos de I+D+i, o de creación de capacidades compartidas.

Los clústers son entornos que, a través de elementos como un entorno global o el desarrollo de la I+D+I y la creatividad, influyen positivamente en la competitividad de la economía de una región y favorecen su crecimiento socio-económico.

Las **principales características** que dan forma a un clúster son:

- Concentración geográfica de la actividad económica
- Especialización y expansión de las ventajas y beneficios a toda la zona
- Triple Hélice: sistema administración-universidad-empresa
- Equilibrio entre competencia y colaboración

Los **objetivos** de un clúster deben enmarcarse dentro de estos lineamientos:

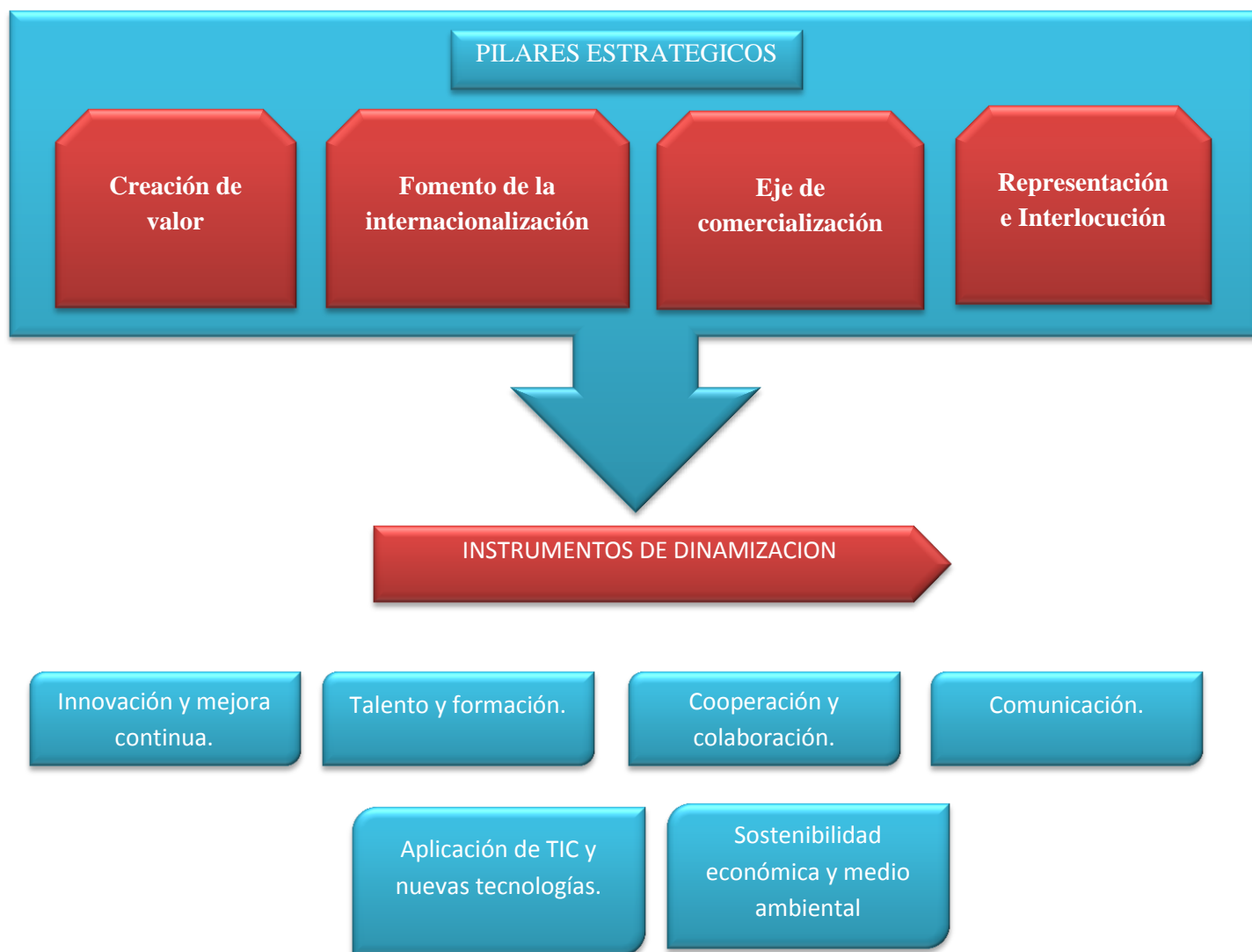


- Asistir tecnológicamente a las empresas que se encuentren dentro de las iniciativas clúster trabajadas en la región
- Apostar por la formación de científicos y tecnólogos en empresas y centros de I+D, favoreciendo su incorporación en las empresas del sector.
- Desarrollar mecanismos de transferencia de tecnología adaptados a las particularidades del sector de la región en colaboración con las organizaciones representativas del mismo.
- Fomentar el desarrollo de proyectos interdisciplinarios de I+D.
- Potenciar la investigación en el sector a trabajar mediante acciones coordinadas y cofinanciadas entre los centros públicos, privados y las empresas.
- Mejorar la comunicación de los valores positivos entre las iniciativas.

**a. Agentes de los Clúster:**

Las figuras de agentes que hay dentro de un clúster son muy variadas, pero todas tienen una importancia estratégica.

Entre las figuras más destacadas estarán las propias empresas del sector, los proveedores y los clientes. De manera transversal todas las asociaciones afines o relativas al sector, las administraciones públicas competentes, los laboratorios, centros tecnológicos y universidades, redes comerciales, etc.



Fuente: Elaboración Propia

### **b. Pilares estratégicos**

Son los retos que la organización debe abordar para lograr sus objetivos estratégicos. Se han identificado cuatro pilares a partir de las demandas que tienen la región y las iniciativas:

1. Creación de valor
2. Fomento de la internacionalización
3. Eje de comercialización
4. Representación e interlocución

### **c. Instrumentos dinamizadores**

Son las herramientas que, aplicadas sobre los pilares estratégicos, permiten definir las líneas de actuación de la agrupación:

1. Innovación y mejora continua
2. Talento y formación
3. Cooperación y colaboración
4. Comunicación
5. Aplicación de TIC y nuevas tecnologías en el sector
6. Sostenibilidad económica y medioambiental

### 7.1. Iniciativa clúster FRTUTICOLA

<b><i>Nombre de la persona a cargo o entidad:</i></b>	Cámara de Comercio De Villavicencio Luis Santiago-Coordinador de competitividad
<b><i>Año de inicio:</i></b>	2014
<b><i>Número de empresas participantes:</i></b>	50 Empresas
<b><i>Fuente de financiación:</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pública Nacional: 70%</li> <li>• Pública Local: 0%</li> <li>• Multilateral: 0%</li> <li>• Cámaras de comercio: 30%</li> <li>• Venta de servicios: 0%</li> <li>• Aporte miembros del clúster: 0%</li> <li>• Otra: 0%</li> </ul>
<b><i>Origen de la iniciativa:</i></b>	Publico
<b><i>Objetivos:</i></b>	Generar y mejorar el volumen de producción necesarios para la región, generando excedentes de producción que demanden a nivel nacional e internacional, mejorando los canales de comercialización; fortaleciendo el poder de negociación, mejorando los factores de producción de nuestras empresas, el entorno y la producción de productos con un

	mayor valor agregado, para acceder a nuevos mercados en nichos especializados en busca de la internacionalización.
<b><i>Alcance:</i></b>	Generar opciones estratégicas que permitan desarrollar cadenas de valor de manera integrada en el sector productor de fruta del departamento del Meta.
<b><i>Otras entidades o instituciones que participan en la iniciativa clúster:</i></b>	Gobernación del Meta (Secretaría de desarrollo agroeconómico), ICA, CORPOICA, Universidad de los Llanos.
<b><i>Correo:</i></b>	<a href="mailto:clustersccv@gmail.com">clustersccv@gmail.com</a>

Fuente: Elaboración Propia

Este clúster se crea desde el 2013 y cuenta con la participación de productores de frutas y todos los eslabones de cadena, siendo los principales actores las asociaciones, que se cuenta con la participación en promedio de 30 a 40 entidades, teniendo la mayoría de representación en el municipio de Granada Meta y productores líderes de la región del Ariari.

Eslabones de la cadena:

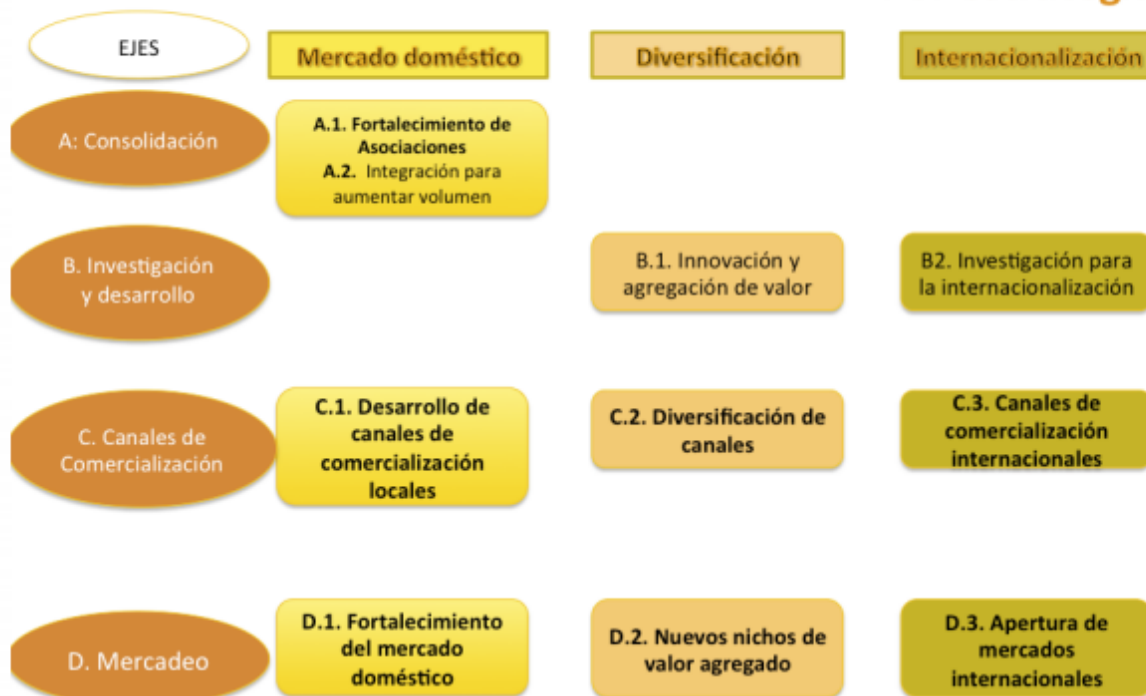
- Empresas de insumos agrícolas y servicio agrícola: Villavicencio 374 – granada 48 – acacias 57 – otros municipios 90.
- Empresas de maquinaria agrícola: Villavicencio 29 – acacias – granada 3 – otros municipios 18.
- Empresas de transporte: Villavicencio 97 – otros municipios 58.
- Empresas mayoristas: llano abastos – corabastos – surtifruver.

- Almacenes de cadena: Carulla, Alkosto, éxito, Yep, Makro, Olímpica, Metro.
- Empresas de asesoría técnica: 130.

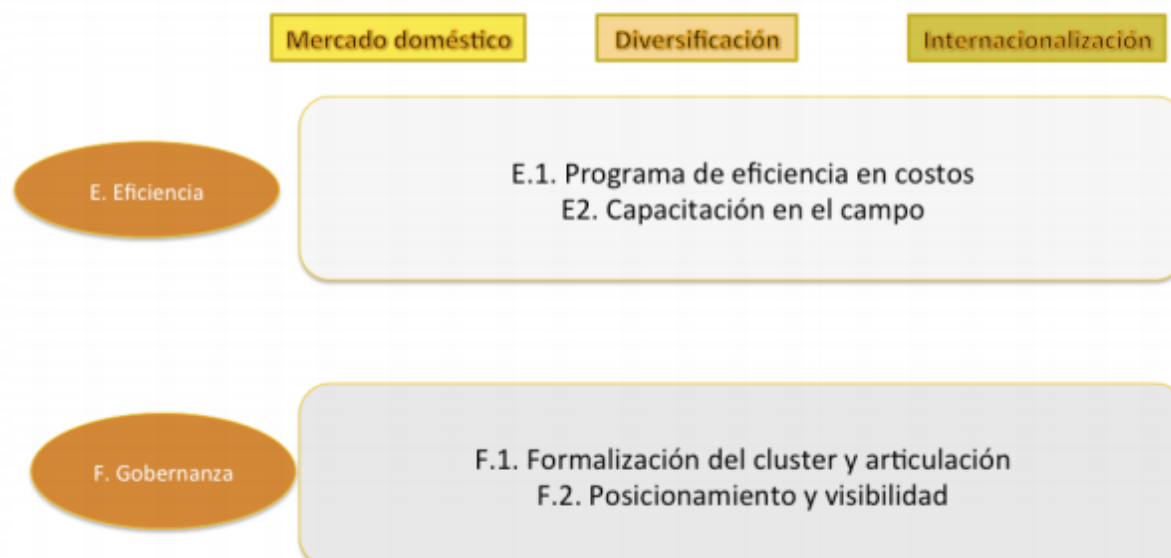
Recomendaciones a tener en cuenta:

- No se cuenta con un clúster manager que lidere y tenga responsabilidad del tema frutícola; por lo cual se ve necesario que este clúster manager sea contratado por el Gobierno Departamental.
- Se cuenta con una débil presencia de la academia para el trabajo y fortalecimiento del proceso de la cadena productiva.
- Se debe tener en cuenta la importancia del factor social porque se deben fortalecer las empresas de la región en temas de competitividad.
- No se debe perder la visión del clúster o si no se convierte en una cadena, la idea es generar una aglomeración productiva con sus asociados y bajo esos estándares se puede avanzar por niveles.
- Es importante tener en cuenta la calidad de los socios para ver la disponibilidad y el trabajo en conjunto para tener un horizonte del clúster. Ej.: Clúster de México (Visión).
- Tener más claridad acerca del horizonte del clúster para abrir el espectro de trabajo.
- Al inicio de este clúster se hizo la identificación de los productores y muchos no se encontraban formalizados y certificados en VPA lo que impedía la internacionalización, para ello se debe trabajar en este punto para ir avanzando.

## Plan de acción Por estrategia



## Plan de acción Transversales



Fuente: Plan de acción Frutícola Del Meta; pág. 15

## 7.2. Iniciativa Clúster SNACK PAN DE ARROZ

<b><i>Nombre de la persona a cargo o entidad:</i></b>	Cámara de Comercio de Villavicencio Luis Santiago/Coordinador de cadenas productivas
<b><i>Año de inicio:</i></b>	2013
<b><i>Número de empresas participantes:</i></b>	25 Empresas
<b><i>Fuentes de financiación:</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pública Nacional: 40%</li> <li>• Pública Local: 0%</li> <li>• Multilateral: 0%</li> <li>• Cámaras de comercio: 35%</li> <li>• Venta de servicios: 0%</li> <li>• Aporte miembros del clúster: 25%</li> <li>• Otra: 0%</li> </ul>
<b><i>Origen de la iniciativa:</i></b>	Publico
<b><i>Objetivos:</i></b>	El objetivo de este Clúster es fortalecer productos típicos de la región que llevan una tradición de más de 70 años como lo es el pan de arroz. Hace tan solo 12 años se ha gestado una evolución constante del proceso productivo pasando de un proceso totalmente artesanal a la utilización de tecnología de punta, como los hornos eléctricos giratorios algunas máquinas adaptadas por los empresarios, que han disminuido los costos de producción, como la máquina moldeadora de roscas, que permitió que la producción se incrementara alrededor de un 300%.
<b><i>Alcance:</i></b>	En el plan de acción de este clúster se tiene como finalidad la Internacionalización y



	fortalecimiento en la estandarización del producto y Lograr la protección y denominación de la marca.
<i>Otras entidades o instituciones que participan en la iniciativa clúster:</i>	Ministerio de comercio, industria y turismo (innpulsa), universidad santo tomas, universidad de los Llanos
<i>Correo:</i>	<a href="mailto:clustersccv@gmail.com">clustersccv@gmail.com</a>

Fuente: Elaboración Propia

El principal mercado de este producto es a nivel local, aunque ha empezado una expansión hacia las principales ciudades del país. Se han realizado misiones internacionales en busca de nuevos mercado, captando la atención de grandes cadenas de México y Estados Unidos. Los principales canales de comercialización son las tiendas de barrio con una participación del 98% y grandes superficies con el 2%. Se ha identificado que en esta industria cada fabricante de snacks tiene parte de la distribución del producto, con sus propias rutas, es decir evitan la intermediación. En promedio cada fabricante cuenta con 128 intermediarios de los cuales son el 1,6% corresponde a Intermediarios Mayoristas y el 98,4% restante a Intermediarios Minoristas (los que venden al consumir final). La estimación del valor de la cadena hacia atrás y hacia adelante, basada en visitas a terreno, indica que este sector mueve **\$17.696 millones de pesos anuales**, en la economía del Departamento del Meta

El clúster SNACK Pan De Arroz da inicio en el año 2013, se encuentra constituido por 30 actores comerciales de los cuales 22 son productores y los restantes hacen parte de los eslabones de cadena, y se cuenta con 5 o 6 entidades de apoyo.

Se cuenta con gran representación de Villavicencio y granada, ya que San Martin cuenta con una producción ancestral muy fuerte ya que su cultura así lo demanda, por lo cual no se vio

interesado en hacer parte del clúster ya que no se vieron interesados en industrializarse ya que con ello perderían su identidad y originalidad en el proceso de producción.

Por lo cual surgen algunas ideas por parte de Gobierno y es mediante este proceso de producción ancestral manejado por algunos municipios y también se suma a esto que algunas empresas sienten desconfianza con el Gobierno, por lo cual se determina mejorar la confianza que es uno de los pilares básicos para el avance del clúster e incorporar a estos productores mediante ideas innovadoras pero sin perder su identidad y originalidad lo que llamaría la atención de los turistas por consumir un pan de arroz desde los cimientos de su creación.

Por parte del gobierno se está teniendo apoyo desde el INVIMA con charlas específicas de BPM, y con la UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS, se cuenta con el apoyo en las plantas con PRE AUDITORIAS y la UNIVERSIDAD SANTO TOMAS, apoyo en proyección internacional del producto y la elaboración de una marca regional que genere identidad a nivel nacional e internacional.

En el plan de acción de este clúster se tiene como finalidad la Internacionalización y fortalecimiento en la estandarización del producto y Lograr la protección y denominación de la marca.

Recomendaciones a tener en cuenta:

- Falta un clúster manager que fortalezca la iniciativa del pan de arroz para que lidere la ruta y el equipo de trabajo.
- Realizar cambios en requerimientos de calidad para el registro con el INVIMA y SECRETARIA DE SALUD para prevalecer la originalidad de los productos en calidad de turismo.

- Comercialización de productos: Creación de stand para promover la región y generar la organización del sector.
- No se tiene fuerte representación del Gobierno Departamental y se debe fortalecer esta representación.

Cuadro No. 2: Resumen plan de acción por opciones estratégicas

ESTRATEGIAS	Acción No.	ACCIONES	ACTIVIDADES
MARCA PROPIA	1	1.a. Mejorar procesos productivos	Estandarizar procesos productivos
			Implementar Normas
			Definir estándares de calidad mínimos
			Compartir manual de buenas prácticas
		1.b. Aumentar volumen	Propiciar alianzas productivas entre empresarios
			Realizar eventos de articulación local
REGIONAL SANO	2	2.a. Introducir prácticas para lograr producto sano	Concretar convenios con centros de investigación aplicada
			Aplicar resultados de investigaciones en procesos productivos
		2.b. Evaluar pertinencia de marca regional	Realizar estudios para ver si la región y/o la denominación de origen es valorado por el mercado
SANO Y SALUDABLE	3	3.a. Potenciar alianzas con Universidades y Centros tecnológicos	Crear convenios con centros de investigación
			Articular grupos de investigación existentes
			Generar pruebas piloto
		3.b. Desarrollar nuevos formatos y portafolio de productos	Concretar alianzas con diseñadores de envases y empaques
TRANSVERSALES	Acción No.	ACCIONES	ACTIVIDADES
MERCADO	4	4.a. Contar con inteligencia de mercado	Realizar estudios de mercado
			Realizar viajes de referencia
			Participar en ruedas de negocio, ferias y eventos
			Facilitar condiciones para que bancos operen con leasing, u otros instrumentos para que pequeños empresarios mejoren y aumenten la producción
		4.b. Promocionar y mejorar líneas de financiación	Concretar reuniones con entidades Financieras
FORMACIÓN	5	5.a. Formar en gestión empresarial	Organizar programa para empresarios del sector
		5.b. Especializar en industria alimenticia	Contar con formación técnica y tecnológica y articular programas con colegios técnicos de especialización
INSTITUCIONALIDAD Y GOBERNANZA	6	6.a. Crear y aplicar modelo para sostenimiento de cluster	Institucionalizar cluster
			Posicionar cluster

Fuente: Entrevistas con empresarios, visitas en terreno, investigación análisis estratégico, benchmarking

Fuente: Plan de acción rutas snacks Meta; Pág. 22,23, 24

### 7.3.Iniciativa Clúster ORINOCO TIC

<b><i>Nombre de la persona o entidad a cargo:</i></b>	Fenalco Meta - Parquesoft Meta - Codaltec Emerson Duran / líder de corporación clúster de ciencia TIC e innovación
<b><i>Año de inicio:</i></b>	2012
<b><i>Número de empresas participantes:</i></b>	28 Empresas
<b><i>Fuentes de financiación:</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pública Nacional: 30%</li> <li>• Pública Local: 0%</li> <li>• Multilateral: 0%</li> <li>• Cámaras de comercio: 0%</li> <li>• Venta de servicios: 0%</li> <li>• Aporte miembros del clúster: 70%</li> <li>• Otra: 0%</li> </ul>
<b><i>Origen de la iniciativa:</i></b>	Privado
<b><i>Objetivos:</i></b>	Promover y desarrollar encadenamientos productivos entre las empresas regionales del sector de tecnologías de la información y las comunicaciones, que permita identificar oportunidades, planear, gestionar y/o desarrollar programas, proyectos y/o actividades conjuntas entre el sector privado y público, orientadas a fortalecer los eslabones de la cadena de valor y las capacidades requeridas; establecer relaciones fuertes entre las empresas, construir y desarrollar oportunidades de negocios para la gestión de la innovación y competitividad del sector y los demás de la región.

<b><i>Alcance:</i></b>	Tiene como propósito Impulsar al sector en talla mundial mediante las herramientas de desarrollo e investigación.
<b><i>Otras entidades o instituciones que participan en la iniciativa clúster:</i></b>	Uniminuto Llanos - Unillanos - Universidad Cooperativa - Unimeta - Alcaldía de Villavicencio - Gobernación del Meta
<b><i>Correo:</i></b>	<a href="mailto:gerencia@orinocotic.com">gerencia@orinocotic.com</a>

Fuente: Elaboración Propia

ORINOCOTIC da inicio en el año 2012 y cuenta con tres ejes dinamizadores, lo cuales son: (FENALCO, PARQUESOFT Y CODALTEC). Cuenta con una composición de 28 empresas micro, pequeña y grande (CODALTEC-ministerio) y tiene como propósito Impulsar al sector en talla mundial mediante las herramientas de desarrollo e investigación.

Con la universidad UNIMINUTO se cuenta con la participación de un semillero de investigación.

#### ENTIDADES FUNDADORAS:

FENALCO, INANDINA, CENTRO TECNOLOGICO ORINOCO TIC, INCUBADORA.

El clúster manager surgió del sector privado quien fue el jalonador de la iniciativa.

#### HOJA DE RUTA

- Consolidación visión estratégica TI ministerio del tic
- Portafolio de clúster y propuesta de valor a miembros
- Formulación de política pública regional y local

- Participación de sector en proyectos de alto impacto regional
- Articulador y aliado en ejecución de política nacional en la región
- Fomentar escenario de negocios con mercados internacionales
- Participación directa en codecCTI, PRE, CRCCTI, consolidación gremial
- Crecimiento del sector, fomento del capital humano (Talento TI, empleabilidad y emprendimiento)
- Transferencia tecnológica a sectores productivos

Dos temas a fortalecer:

- Capital humano: Capacidad para vinculación y crecimiento en capital humano / acelerar los procesos. Productos intangibles ( FONDO) Ejercicio de introspectiva
- Recursos para movilización: El ministerio tic los invita a ferias internacionales pero no se cuentan con recursos propios suficientes para poder asistir en eventos internacionales y ofertar sus recursos.

## **PROYECTOS:**

- Red de soporte
- Encadenamientos: impulsa Colombia
- Especialización inteligente: Mintic Colciencias
- Parque tecnológico
- Economía digital
- Turismo y movilidad
- Observatorio del sector

- Sistema integral de información competitivo

Recomendaciones a tener en cuenta:

- Crear las condiciones para que la región cuente con un sector de servicios y tecnologías de información más competitiva.
- Fortalecer el rol de la incubadora de empresas.
- Se tiene gran apoyo por parte del Gobierno Nacional pero se debe lograr una vinculación en temas de Gobierno Departamental en especial con la oficina de ciencia y tecnología.

#### 7.4. Iniciativa Clúster TURISMO

<i>Nombre de la persona o entidad a cargo:</i>	Gobernación del Meta y Fenalco Meta
<i>Año de inicio:</i>	2013
<i>Número de empresas participantes:</i>	3
<i>Fuentes de financiación:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pública Nacional: 25%</li> <li>• Pública Local: 20%</li> <li>• Multilateral: 10%</li> <li>• Cámaras de comercio: 15%</li> <li>• Venta de servicios: 20%</li> <li>• Aporte miembros del clúster: 5%</li> <li>• Otra: 5%</li> </ul>
<i>Origen de la iniciativa:</i>	Publico
<i>Objetivos:</i>	1. capacitación y asesorías integrales, 2. Gestión y proyectos, 3. Desarrollo laboral, 4. Medios, comunicaciones y publicidad, 5. Cadenas productivas.
<i>Alcance:</i>	
<i>Otras entidades o instituciones que participan en la iniciativa clúster:</i>	Cámara de Comercio de Villavicencio, Fenalco Meta, Instituto de Turismo departamental, Cotelco.
<i>Correo:</i>	

Fuente: Elaboración Propia



El Instituto de Turismo Departamental, articulado con FENALCO Capitulo Meta y Operadores Turísticos del Sector Privado, se encuentra desarrollando el Mega Clúster de Turismo, que generara impactos en los Departamentos de Guainía, Casanare, Vichada y Meta.

El propósito es articular y dinamizar todos los procesos encaminados al desarrollo turístico sostenible de la Amazorinoquia, bajo criterios de marketing territorial, siguiendo principios de equidad e inclusión, creando iniciativas que respondan a los requerimientos favoreciendo una identidad con la naturaleza y la cultura, Contribuyendo a generar crecimiento socio- económico en la región, posicionándola en un alto renglón de competitividad e innovación en el mercado turístico. M.T.O Posee en su estructura organizacional, una junta directiva integrada por empresarios de la Región, como personas jurídicas y agremiaciones, un representante legal y un Revisor fiscal.

### 7.5. Iniciativa Clúster OIL&GAS

<b><i>Nombre de la persona o entidad a cargo:</i></b>	<b>Fenalco Meta y Llanos Orientales</b>
<b><i>Año de inicio:</i></b>	2014
<b><i>Número de empresas participantes:</i></b>	30 empresas
<b><i>Fuentes de financiación:</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pública Nacional: 0%</li> <li>• Pública Local: 10%</li> <li>• Multilateral: 90%</li> <li>• Cámaras de comercio: 0%</li> <li>• Venta de servicios: 0%</li> <li>• Aporte miembros del cluster: 0%</li> <li>• Otra: 0%</li> </ul>
<b><i>Origen de la iniciativa:</i></b>	Privado
<b><i>Objetivos:</i></b>	
<b><i>Alcance:</i></b>	
<b><i>Otras entidades o instituciones que participan en la iniciativa clúster:</i></b>	Ecopetrol, Pacific Rubiales, Llanoppetrol, Wetherford, Independence, Halliburton, Puffer, Panthers, Andi, ACP, Campetrol, SENA, Universidad Cooperativa, UNAD, Universidad de los Llanos.
<b><i>Correo:</i></b>	clusteroilandgas@gmail.com,  proyectos@fenalcometa.co

Fuente: Elaboración Propia

La iniciativa Clúster Oil&Gas que lidera FENALCO META Y LLANOS ORIENTALES en la Orinoquia, es un espacio de encuentro colaborativo entre empresas del sector hidrocarburos, gobierno nacional, regional y local, comunidad educativa, instituciones de investigación y de apoyo, para incrementar de manera efectiva el crecimiento y la competitividad de las empresas del Clúster e impulsar el desarrollo de la región por medio de redes de cooperación y de negocios con el fin de construir tejido empresarial, institucional y social. El Clúster Oil&gas de la Orinoquia ya avanzó en su fase de integración de actores, quienes asumieron una estructura organizacional que opera de manera permanente a través de las 4 mesas de trabajo (ver folleto) que se reúnen periódicamente a formular el Plan de desarrollo del Clúster, discutir los temas inherentes a su línea estratégica y diseñar y desarrollar estrategias que permitan conquistar victorias tempranas.

## **7.6. Iniciativa Clúster Agroalimentario**

La Comisión Regional de Competitividad e Innovación en unión con la Cooperación internacional del Departamento de Planeación De la Gobernación del Meta, ven necesario tener como iniciativa propia un Clúster líder desde la administración Publica Donde este pueda dinamizar de manera más fuerte la hoja de ruta de algunos clúster como el Frutícola y snack pan de arroz, con el fin de articular no solo estas dos iniciativas sino aglomerar más sectores económicos como café, palma, nuez, entre otros.

Primeramente se buscó algunas bases de datos de posibles empresas que se encontraran constituidas en el Departamento y que además de ello tuvieran potencial exportador, empezamos con Procolombia quien nos genera una base de datos de posibles empresas y con cadenas productivas dentro de la Gobernación del Meta.

La Iniciativa Clúster Agroalimentario nace como una idea del Gobierno Departamental desde la Comisión Regional de Competitividad e Innovación con la ayuda de Cámara de Comercio de Villavicencio, ya que en un encuentro el día 19 de Septiembre del presente año se concreta con dicha entidad unificar algunas iniciativas ya existentes con otras empresas, asociaciones y entidades del Departamento que logren complementar la parte agroalimentaria del Departamento de Meta, al cabo de generar aglomeraciones que permitan mediante una competencia cooperativa mejorar la calidad de los productos y reducir costos, lo que genera una mayor productividad y rentabilidad lo que permite mejorar la posición empresarial tanto a nivel Departamental como nacional e internacionalmente.

La idea de unificar las iniciativas en un solo clúster es permitir dar más amplitud a la iniciativa y permitir una interacción mucho más grande, lo que conllevará a generar un mejor trabajo desde la comisión como desde la aglomeración.

AÑO	EMPRESA	NIT	SECTOR	PRODUCTO
2013	EL GAVAN	9004987049	AGROINDUSTRIAL	PAN DE ARROZ
	LYANSA	9003904063	SERVICIO	SERVICIOS INGENIERIA
	NATURELA	9001632000	AGROINDUSTRIAL	SUPLEMENTOS
	ORBIOTEC	9002089755	MANUFACTURAS	INSUMOS AGRICOLAS
	TECNOFRES	173252874	MANUFACTURAS	MAQUINA ELABORACION PUPITRES
	MAVALLE S.A.	8903327699	MANUFACTURAS	CAUCHO
2014	ALIMENTOS DE LOS ANDES	900691487-1	AGROINDUSTRIA	SALMON AHUMADO
	FACTORY IM SAS	900348379-5	SERVICIOS	PARQUESOFT
	LANGOSTINOS DEL LLANO LIMITADA	800179236-2	AGROINDUSTRIA	AVELINOS TILAPIA
	PANIFICADORA ROSQUILLANO	13515376-2	AGROINDUSTRIA	PAN DE ARROZ
	CAFÉ DE MILLANO	80092019-4	AGROINDUSTRIA	CAFÉ
	INDACAROL LTDA	800151788-4	AGROINDUSTRIA	JUGOS NATURALES
	JUAN MATAS	9003561603	AGROINDUSTRIA	MANGOSTINO - RAMBUTAN
	HYDRO SPEAL SAS	9005329792	MANUFACTURAS	MAQUINA PRODUCTORA DE OXIGENO
2015	NAKUJA CAFÉ			CAFÉ
	HACIENDA AGROPECUARIA GUANAPALO	9002848893		HARINA DE SAGU
	DARK FISH	72162980-5		ROPA EXTERIOR
	TECNOINDUSTRIAL DEL LLANO SAS	900542062-7		MAQUINARIA AGRICOLA
	CODALTEC IT	9005760759		SOFTWARE, SIMULADORES DEFENSA
	MOBILECORP	9005884889		SOFTWARE, SIMULADORES DEFENSA
	UCCION AGROPECUARIA Y EXPORTACIONES S.A.S PAPEX	9005440411		MARACUYA, PIÑA Y PLATANO
2016	AGROPECUARIA CAR S A S	900746059-0		LIMONES CITRUS LIMON Y CITRUS LIMONUM- FRESCOS
	UNIDAD DE LICORES DEL META			AGUARDIENTE LLANERO TRADICIONAL Y TAPA AZUL

DIRECCION	TELEFONO	CORREO	PAGINA WEB
Cra. 9 N. 15B-34 Barrio Villa Johana	6608558- 313-2837150	ventas@elgavan.com	http://www.elgavan.com/
Cra 33 A 4 50	6715500		
Via Antigua a Cumaral, Cumaral, Meta	312 585 8847-687072	comercial@naturela.com	http://naturela.com/
Carrera 23 N° 5-86 Alborada			http://www.orbiotec.com/web/
Cra 36 No 15A - 67, Barrio Nuevo Ricaurte.	313 857 8827 - 6705140	tecnofres@gmail.com	http://tecnofres1.webnode.com.col
Cra 22 5B 114	6683040		
Cra. 28 No. 46-47 Barrio la grama	6734112	tgutierrez@factoryim.com	http://www.factoryim.com/
Restrepo	310 8503218		
calle 11 n 92-110 barrio estero	3215059320		
PAGINA MANTENIMIENTO			
CLLE 39C No.24A-27 EL EMPORIO	664 3812 - 664 2737	indacarolltda@hotmail.com	http://www.indacarol.com/
Kilometro 18 Via Cumaral	3157633366		
ca Bello Horizonte, vereda San Juan de Oca	6653117		
CA 44 C 16 08 M2 C CASA 4	3138511376		
KM 1 Anillo Vial Contiguo a Casa Toro	3223658534 - 3214269937		
Cra. 44 #1621	6848764		
Carrera 41 No. 33B - 18 Barzal Alto	683 66 80		
Serramonte 1 Casa 95a	314 290 6472		
Cr23 33-211 Via Puerto López	670-5613		

Fuente: Base de datos proporcionada por Procolombia.

## 8. Conclusiones y recomendaciones

La clusterización brinda a las empresas participantes mayores oportunidades de crecimiento e innovación.

Las iniciativas clúster constituidas en el Departamento del Meta han generado de cierta manera mejoras al entorno económico y social, pero aquellas de iniciativa privada van mucho más adelantadas que las de iniciativa pública.

Es importante construir espacios de formación y capacitación sobre los clúster y como estos pueden mejorar no solo la productividad de nuestro Departamento, sino mejorar los índices de crecimiento y utilidad de cada una de las empresas participantes.

Se pudo visibilizar por medio de cada una de las exposiciones de los cuatro clúster que hay una gran falencia en la estrategia de unificación empresa- estado y de incluir la academia en los procesos de crecimiento y formación de cada iniciativa.

Se debe hacer mayor seguimiento y control a cada iniciativa con el fin de que no se sientan solas en cuanto al apoyo y ruta de acción que la Comisión debe encaminar y apoyar.

Es importante la formalización de las empresas y es aquí donde la Cámara de Comercio debe entrar a apoyar de manera concisa y rápida.

Es importante fortalecer los encuentros y brindar asesorías en cuanto a la construcción y sostenimiento de las iniciativas y promover su internacionalización.

Fortalecer el entorno competitivo de la región mediante los clúster, pero para ello es indispensable la ayuda constante de la academia, el gobierno y las empresas y estar atentos a todos los lineamientos de la Red Clúster Colombia.

## 10. Referencias Bibliográficas

- ¿Que es un cluster? Concepto teorico (Análisis de michael porter)*. (10 de Noviembre de 2007). Obtenido de <http://gecomomiacluster.blogspot.com.co/2007/11/qu-es-un-cluster-concepto-terico.html>
- Aguirre, C. (25 de Febrero de 2015). Competitividad Versus Productividad De Una Nación: A Propósito De La Visita De Paul Krugman Al Perú. *LAWYER*.
- Anónimo, R. M. (2010).
- Antunez, C. (Diciembre de 2009). *Crecimiento economico (modelos de crecimiento economico)*. Obtenido de <http://ies813pabloluppi.chu.infed.edu.ar/sitio/upload/modelos-crecimiento-economico.pdf>
- Chudnovsky, D., & Porta, F. (Diciembre de 1991). La competitividad internacional principales cuestiones conceptuales y metodologicas.
- Comercio, D. d. (s.f.).
- Comision Regional De Competitividad e Innovacion. (2015). Obtenido de <http://competitividadmeta.blogspot.com.co/>
- Departamento Nacional de Planeacion, C. (2014). Recuperado el 03 de febrero de 2016, de <https://www.dnp.gov.co/Paginas/inicio.aspx>
- El concepto de cluster* . (Noviembre de 2008). Obtenido de <https://clustereconomico.wordpress.com/2008/11/06/%C2%BFque-es-un-clusters-economicos/>
- Gobernacion del Meta. Camara de Comercio de Villavicencio. Secretaria tecnica*. (2008). Obtenido de <https://javierferro.files.wordpress.com/2013/06/plan-regional-de-competitividad-meta-copia.pdf>
- Gobernacion del Meta. Plan De Desarrollo 2016-2019 "El meta, tierra de oportunidades. inclusion-reconciliacion-equidad"*. (2016-2019). Obtenido de <http://www.meta.gov.co/web/sites/default/files/adjuntos/GACETA%20DONDE%20SE%20PUBLICA%20EL%20PLAN%20DE%20DESARROLLO%202016-2019.pdf>
- González, J. U. (s.f.). Crecimiento Económico. *Expansión*.
- Krugman, P. (1994). Competitividad: Una peligrosa obsesion .
- Marco teorico para el desarrollo del cluster productivo*. (08 de Diciembre de 2008). Obtenido de <https://clustereconomico.wordpress.com/2008/12/08/marco-teorico-para-el-desarrollo-los-clusters-productivo/>

meta, T. c. (2005-2015). Obtenido de <http://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/meta.html>

OECD. (1998).

*Plan Regional De Competitividad (2008-2032)*. (2008). Obtenido de <https://javierfiero.files.wordpress.com/2013/06/plan-regional-de-competitividad-meta-copia.pdf>

Porter, M. (1986). Diamante de Michael Porter. *Diamante de Michael Porter*.

Porter, M. (2004). Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v8-n2/A5.8\(2\)82-100.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A5.8(2)82-100.pdf)

Portter, M. (01 de mayo de 20015). *Michael Portter: Porque importa el progreso social* . Obtenido de [http://www.nacion.com/opinion/foros/Michael-Porter-importa-progreso-social\\_0\\_1484851510.html](http://www.nacion.com/opinion/foros/Michael-Porter-importa-progreso-social_0_1484851510.html)

Red Clùster, Colombia. (2014). Recuperado el 03 de febrero de 2017, de <http://redclustercolombia.com/contenido/glosario/2>

Reyes, G. E. (2002). Comercio y desarrollo: Bases Conceptuales y Enfoque para America Latina y El Caribe. *Sincronia* .

Robert Merton Solow Anónimo. (2010).

Rodriguez, M. C. (Septiembre de 2015). ¿Como saber si un cluster le aporta valor a su empresa? *Asi habla el experto*, 01-04. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/documentos/Septiembre%20ASI%20habla%20el%20experto%20-%20Boletin%20Trimestral%20%202015.pdf>

social, M. P. (s.f.). Obtenido de [http://www.nacion.com/opinion/foros/Michael-Porter-importa-progreso-social\\_0\\_1484851510.html](http://www.nacion.com/opinion/foros/Michael-Porter-importa-progreso-social_0_1484851510.html)

*Toda Colombia. Departamento del Meta*. (s.f.). Obtenido de <http://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/meta.html>



## 11. Anexos



