CLUSTER DEVELOPMENT

CLUSTER | DEVELOPMENT

Plan de acción Cluster de la Carne de Arauca

Producto 7

08/07/2014

INDICE

1. INTRODUCCIÓN 5

ACCIONES COMO DERIVADA DE LA ESTRATEGIA 5
TIPOLOGÍA DE ACCIONES POSIBLES 5

2. ANTECEDENTES 7

3. ACCIÓN 1: MEJORAMIENTO GENÉTICO DE GANADO Y PASTOS 11

OBJETIVO 11
JUSTIFICACIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS 11
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN O ACTIVIDADES 12
RESPONSABLE DE COORDINACIÓN 12
PARTICIPANTES 12
CRONOGRAMA 12
PLAZO SUGERIDO DE EJECUCIÓN 13
COSTOS ESTIMADOS 13
FUENTES DE FINANCIACIÓN 13
EJEMPLO O MODELO DE REFERENCIA 13

4. ACCIÓN 2: DESARROLLO DE NEGOCIOS PARA GANADO EN PIE 14

OBJETIVO 14
JUSTIFICACIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS 14
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN O ACTIVIDADES 15
RESPONSABLE DE COORDINACIÓN 16
PARTICIPANTES 16
CRONOGRAMA 16
PLAZO SUGERIDO DE EJECUCIÓN 17
COSTOS ESTIMADOS 17
FUENTES DE FINANCIACIÓN 17
EJEMPLO O MODELO DE REFERENCIA 17

5. ACCIÓN 3: FORTALECIMIENTO DEL FRIGO LOCAL 18

OBJETIVO 18
JUSTIFICACIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS 18
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN O ACTIVIDADES 19
RESPONSABLE DE COORDINACIÓN 20
PARTICIPANTES 20
PARA LA ACTIVIDAD 1 QUE APUNTA AL FRIGORÍFICO DEL MUNICIPIO DE ARAUCA: ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
PARA LA ACTIVIDAD 2 QUE APUNTA AL FRIGORÍFICO DEL MUNICIPIO DE TAME:.... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CRONOGRAMA 20
PLAZO SUGERIDO DE EJECUCIÓN 20
COSTOS ESTIMADOS 20
FUENTES DE FINANCIACIÓN 20
EJEMPLO O MODELO DE REFERENCIA 21

6. ACCIÓN 4: DESARROLLO DE NEGOCIOS PARA CARNE EN CANAL 22

OBJETIVO 22
JUSTIFICACIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS 22
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN O ACTIVIDADES 23
RESPONSABLE DE COORDINACIÓN 23
PARTICIPANTES 23

Cronograma 24
Plazo sugerido de ejecución 24
Costos estimados 24
Fuentes de financiación 24
Ejemplo o modelo de referencia 24

7. ACCIÓN 5: POSICIONAMIENTO DE LA CARNE DE ARAUCA 25

Objetivo 25
Justificación y resultados esperados 25
Responsable de coordinación 26
Participantes 26
Cronograma 27
Plazo sugerido de ejecución 27
Costos estimados 27
Fuentes de financiación 27
Ejemplo o modelo de referencia 27

8. ACCIÓN 6: ASOCIATIVIDAD Y COOPERACIÓN 29

Objetivo 29
Justificación y resultados esperados 29
Descripción de la acción o actividades 30
Responsable de coordinación 30
Participantes 30
Cronograma 31
Plazo sugerido de ejecución 31
Costos estimados 31
Fuentes de financiación 31
Ejemplo o modelo de referencia 31

9. CRONOGRAMA DEL PLAN DE ACCIÓN 35

10. RECOMENDACIONES PARA ENTIDADES DE SOPORTE 38

Introducción 38
Recomendaciones a las Entidades de Soporte 38

11. ANEXOS 40

Bibliografía 40

1. INTRODUCCIÓN

Acciones como derivada de la estrategia

El presente Plan de acción se ha definido, conjuntamente con los empresarios y los agentes del sector Ganadería de Carne, en base a los desafíos estratégicos que se han identificado durante la Ruta Clúster de Carne Arauca. De esta forma, todas las acciones y recomendaciones que se estipulan en el presente documento están directamente relacionadas con las opciones estratégicas existentes para las empresas del cluster, y su objetivo último es la mejora de la competitividad de las empresas y del entorno en el que se mueven.

Tipología de acciones posibles

Las acciones pueden ser de varios tipos:

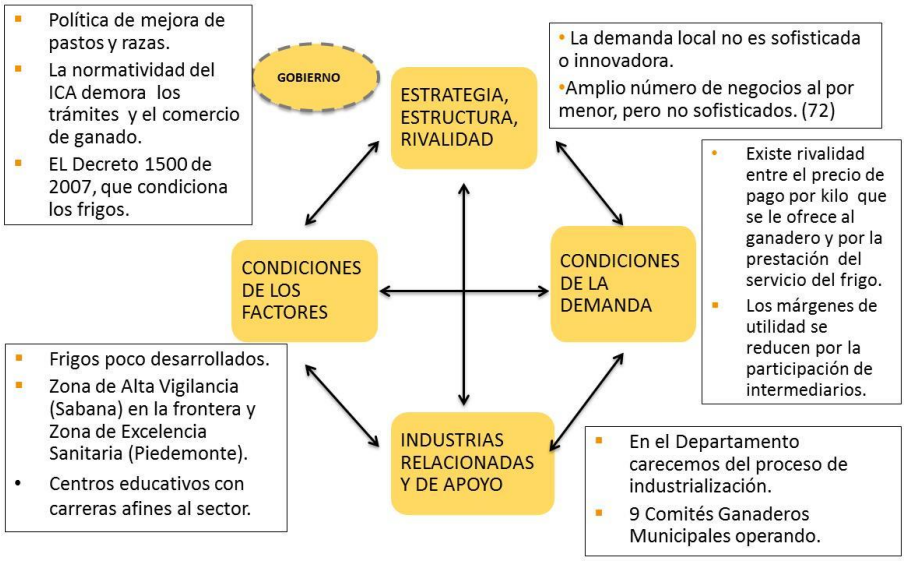
- Acciones colectivas:
  - **Transversales para todo el clúster**: Iniciativas que benefician a todas las empresas por igual (participen o no), ya que inciden en áreas comunes o genéricas. Por ejemplo: la creación de un nuevo centro tecnológico, la definición de una nueva norma de calidad, un acuerdo para exportar tercer país, una nueva infraestructura especializada, etc. Por su propia definición, son de baja "apropiabilidad" por parte de los agentes, y si se desarrollan en forma de grupo de trabajo, el grupo estará trabajando para el bien común.
  - **Colectivas, de uso y disfrute individual**: Son aquellas acciones que, si bien se estructuran como conjuntas, cada empresa que participa gestiona su resultado individualmente. Por ejemplo: participar en un curso de formación estratégica, proceder a una promoción conjunta en un mercado, etc. De esta forma, las entidades que participen pueden extraer un beneficio directo e individual de su participación.
- Acciones de colaboración entre un número limitado de agentes:
  - Típicamente proyectos estratégicos (2-3 empresas) o consorcios de I+D con empresas y centros tecnológicos.
  - Acciones que lideran las propias empresas y no el clúster - que suele ser mero facilitador.

Tiene sentido, para algunas acciones, crear "grupos de trabajo" para desarrollarlas. Estos grupos estarán formados por empresas y agentes del clúster. No siempre es necesario crear un grupo de trabajo para desarrollar una acción: los grupos son herramientas que deben usarse solo en caso que se necesite la colaboración de ciertos agentes a la hora de definir, o lanzar, o desarrollar esa acción en particular.

2. ANTECEDENTES

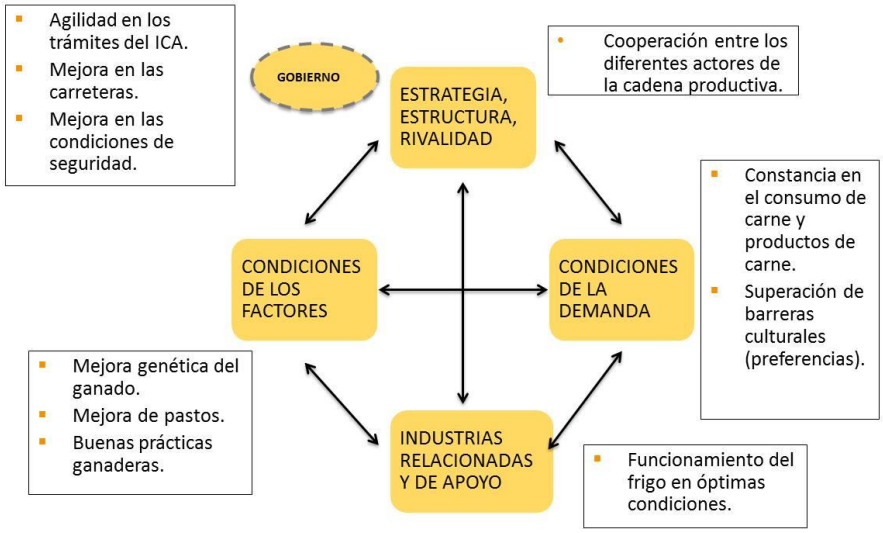
Recordatorio de diamante: entorno competitivo actual en el que se mueven las empresas

Una vez realizado el estudio del entorno en el que se desenvuelve el clúster de carne Arauca, se identificaron las siguientes deficiencias, las cuales se describen a continuación, de acuerdo a los resultados de la investigación de esta ruta competitiva.



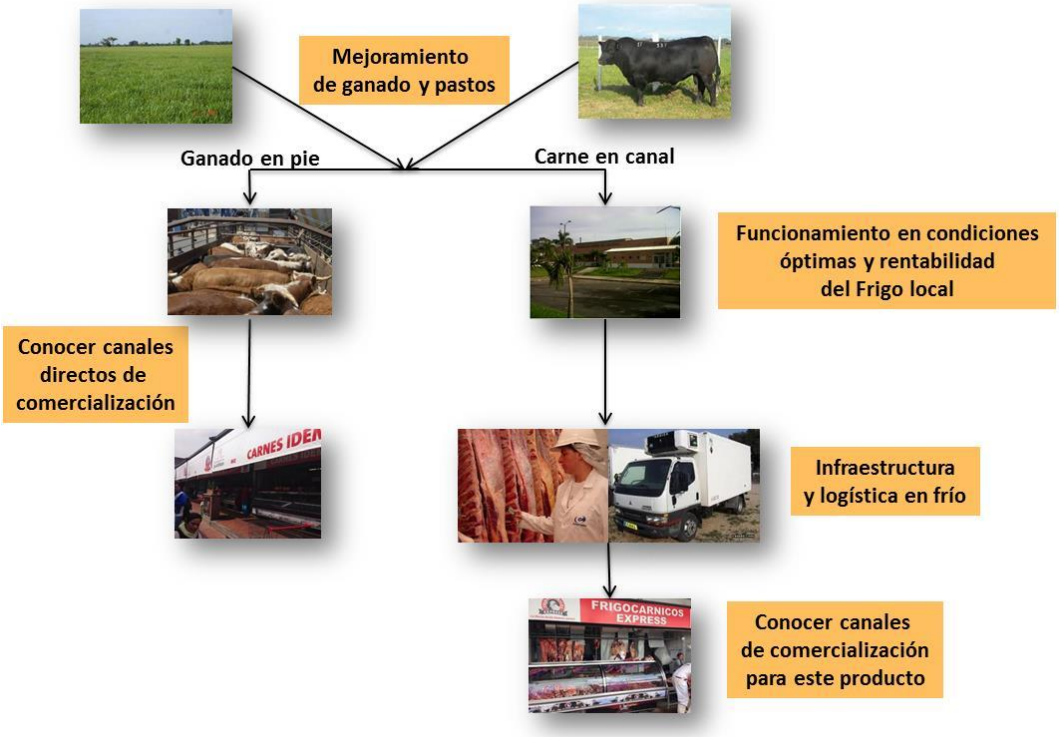
Entorno ideal para el futuro de Arauca

Para lograr mejorar la competitividad del clúster de la carne de Arauca, es necesaria la actuación en cada uno de los elementos del diamante ideal como se describe a continuación.



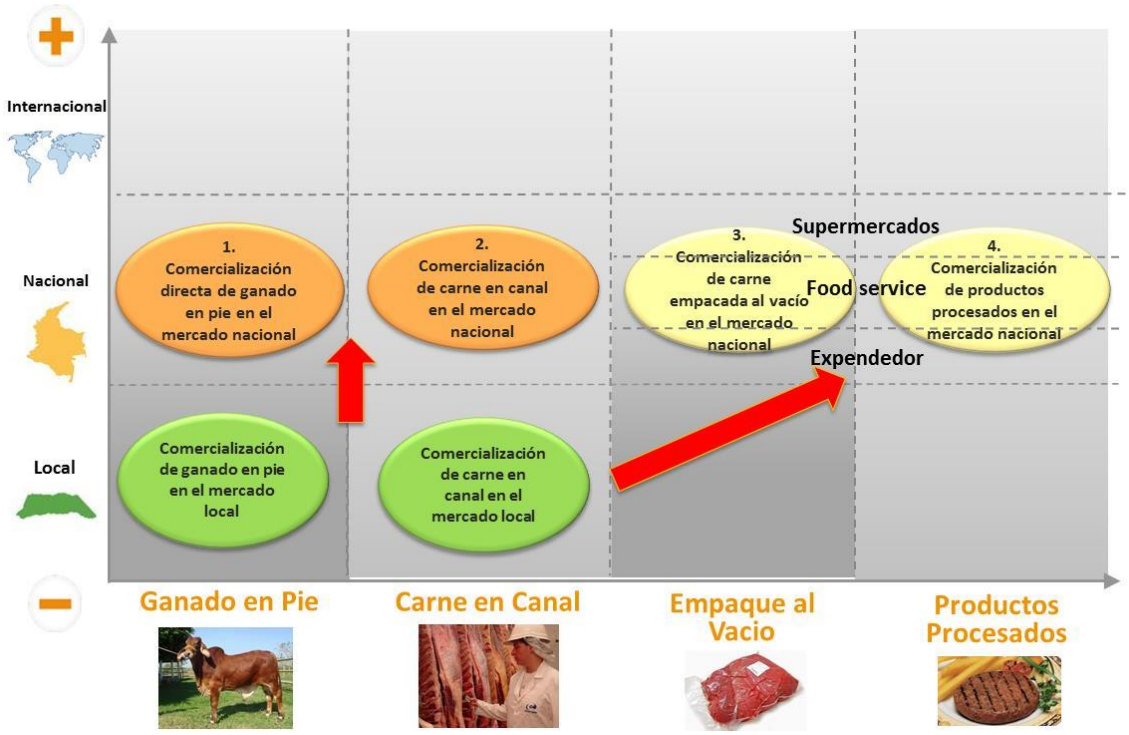
Áreas de mejora

Las áreas de mejora identificadas y sobre las cuales se relacionan cada una de las opciones estrategicas, van desde la produccion primaria con el mejoramiento de pastos y razas, seguido del desarrollo óptimo de frigorificos locales para alcanzar el nivel de industrialización y la logística de frío para carne en canal y nuevos canales de comercialización tanto como para ganado en pie y carne en canal. De esta manera, se puede observar en el siguiente gráfico estas áreas de mejora.



Opciones Estratégicas.

En la siguiente gráfica se muestra el mapa de las opciones estratégicas viables para las empresas del clúster de Carne Arauca, de acuerdo al análisis realizado durante la ruta competitiva. Las cuatro opciones se encuentran organizadas en relación al eje vertical que representa el alcance geográfico y al eje horizontal que hace referencia a los niveles de valor agregado del producto. Las opciones estratégicas 1 y 2 de acuerdo al análisis son las más viables a corto plazo, debido a su factibilidad y a su impacto. Las opciones 3 y 4 son las de mayor valor agregado, sin embargo, las de más difícil implementación a corto plazo, por sus niveles de inversión y nivel tecnológico.



Plan de Acción

El plan de acción nace de las propuestas de los integrantes del clúster y de su análisis por parte del equipo consultor y local, dando como resultado cinco (5) acciones que responden a las opciones estratégicas y a las áreas de mejora identificadas, las cuales se presentan a continuación.

1. Mejora genética de ganado y pastos

2. Desarrollo de negocios para ganado en pie

3. Fortalecimiento de los frigoríficos locales

4. Desarrollo de negocios para carne en canal

5. Posicionamiento de la carne de Arauca

6. Asociatividad y cooperación

Plan de acción (en relación con la estrategia)

Cada una de las acciones anteriores se componen de varias actividades que conducen al cumplimiento de las mismas, las cuales se mencionan a continuación.

1. Mejora genética de ganado y pastos

- Establecimiento de grupo piloto.
- Desarrollo del programa de mejora.
- Colaboración con el proyecto Universidad Nacional- Gobernación.

2. Desarrollo de negocios para ganado en pie

- Ruedas de negocio en alianza con frigos nacionales.
- Subastas ganaderas.
- Asistencia a ferias y misiones comerciales.

3. Fortalecimiento de los frigoríficos locales

- Evaluar modelo alianza público-privada (APP) .
- Desarrollar estudios de viabilidad.
- Promover inversiones privadas en los frigoríficos.

4. Desarrollo de negocios para carne en canal

- Estudios de prospección de clientes.
- Análisis de las características de la carne de Arauca.
- Asistencia a ferias y encuentros de negocio.

5. Posicionamiento de la carne de Arauca

- Creación de logo y marca.
- Jornadas de sensibilización.
- Promoción en medios y redes sociales.

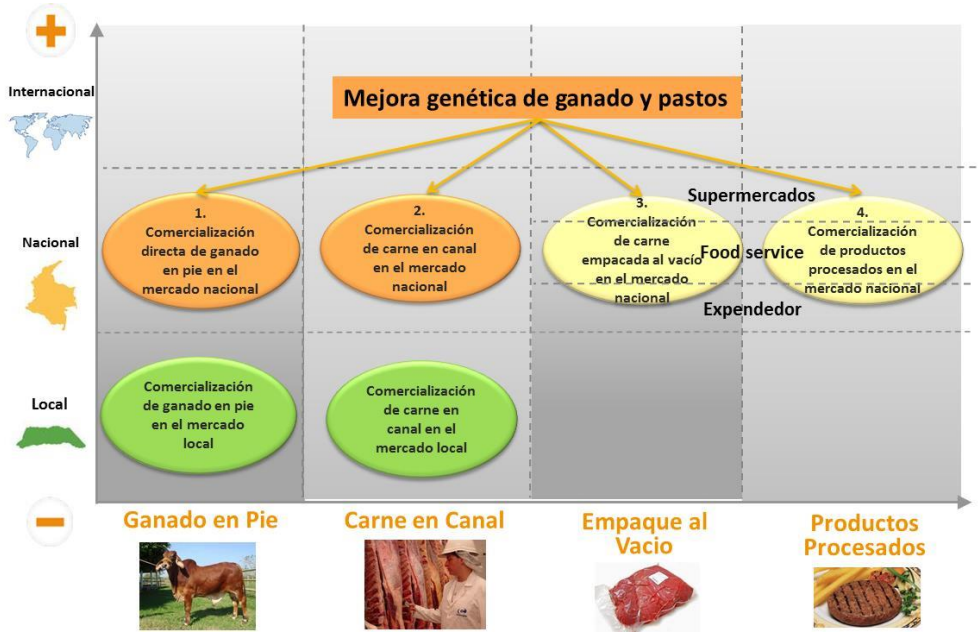
6. Asociatividad y cooperación

- Reuniones periódicas.
- Foros y conferencias.
- Eventos sociales.

3. ACCIÓN 1: MEJORA GENÉTICA DE GANADO Y PASTOS

Objetivo

Mejorar las razas de ganado y siembra de pastos en el departamento para obtener mejor peso en menos tiempo, calidad y terneza de la carne, mejoramiento y reproducción, nutrición y alimentación, sanidad de los procesos productivos de la industria de carne con valor agregado para alcanzar una producción competitiva, sostenible en el mercado; y que genere alto impacto en la economía de la región. **Esta acción apoya a cada una de las opciones estratégicas ya que es la base de la productividad del sector.**



Justificación y resultados esperados

Esta idea nace del gremio de ganaderos que existe en nuestra región y que son conscientes de la necesidad de mejorar el pie de cría, las pasturas, razas de ganado; para poder lograr que el ganado del departamento sea de mayor rendimiento y que conserve entre otras las características esenciales de terneza de la carne para poder incursionar en los mercados locales y nacionales siendo competitivos y manteniendo la oferta sostenible. Se estima que actualmente alrededor de unos diez ganaderos han hecho mejoramiento genético en sus ganaderías en el municipio de Arauca, lo cual habla de un muy bajo porcentaje con respecto al total de los productores en este municipio, que es de 654 con más de 100 cabezas de ganado.

Descripción de la acción o actividades

1. Formar un grupo piloto con 30 empresarios ganaderos interesados en el programa de mejora genética y de pastos para replicar experiencias exitosas.

2. Desarrollar un plan de mejora genética y reproductiva que incluya: inseminación artificial para lo cual se propone desarrollar cada actividad con el grupo piloto de 30 ganaderos, inseminar 20 novillas en edad reproductiva a cada uno, para la actividad de monta natural se propone entregar 2 toros padres, un programa de registros que se implementara por cada productor ganadero, desarrollar talleres y reuniones periódicas de socialización, desarrollo organizativo y buenas prácticas ganaderas entre otros.

3. Desarrollar un programa de mejoramiento de pastos que incluya: inicialmente la siembra de 2 hectáreas de pasto por productor ganadero como semilleros e incentivo para lo cual se propone la entrega de semilla, adecuación de terrenos, siembra mediante acceso a maquinaria y equipo, identificación de pastos idóneos, capacitación, subsidios / financiamiento para la siembra. Estas actividades están para desarrollar en un tiempo estimado de 12 meses y por consiguiente que se plasmaran en proyectos de inversión que se presentaran ante las posibles fuentes de financiación como Gobernación de Arauca, alcaldía de Arauca, SENA, INNpulsa entre otros.

Responsable de coordinación

Clúster de carne de Arauca

Participantes Propuestos

- Clúster de carne de Arauca.
- SENA.
- Gobernación de Arauca.
- Cámara de Comercio de Arauca.

Cronograma

	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
1. Mejoramiento genético de ganado y pastos														
1.1 Formación de grupo piloto														
1.2. Desarrollo de programa de mejora														
1.3. Facilitación de maquinaria y equipo														

Plazo sugerido de ejecución

El plazo de ejecución de esta acción seria a mediano plazo, 12 meses porque estaría directamente relacionado con otros proyectos que favorecen al gremio ganadero y que están iniciando su etapa de ejecución y que son proyectos cuyas actividades se desarrollan durante dos a cuatro años.

Costos estimados

Las actividades correspondientes al componente de asistencia técnica integral: Mejoramiento genético y de pastos requiere para su financiación unos costos estimados de $ 934.000.000 millones de peso.

Fuentes de financiación sugeridas

Este plan de acción pude ser financiado con recursos de la Gobernación de Arauca y la Alcaldía del municipio de Arauca, SENA e INNpulsa.

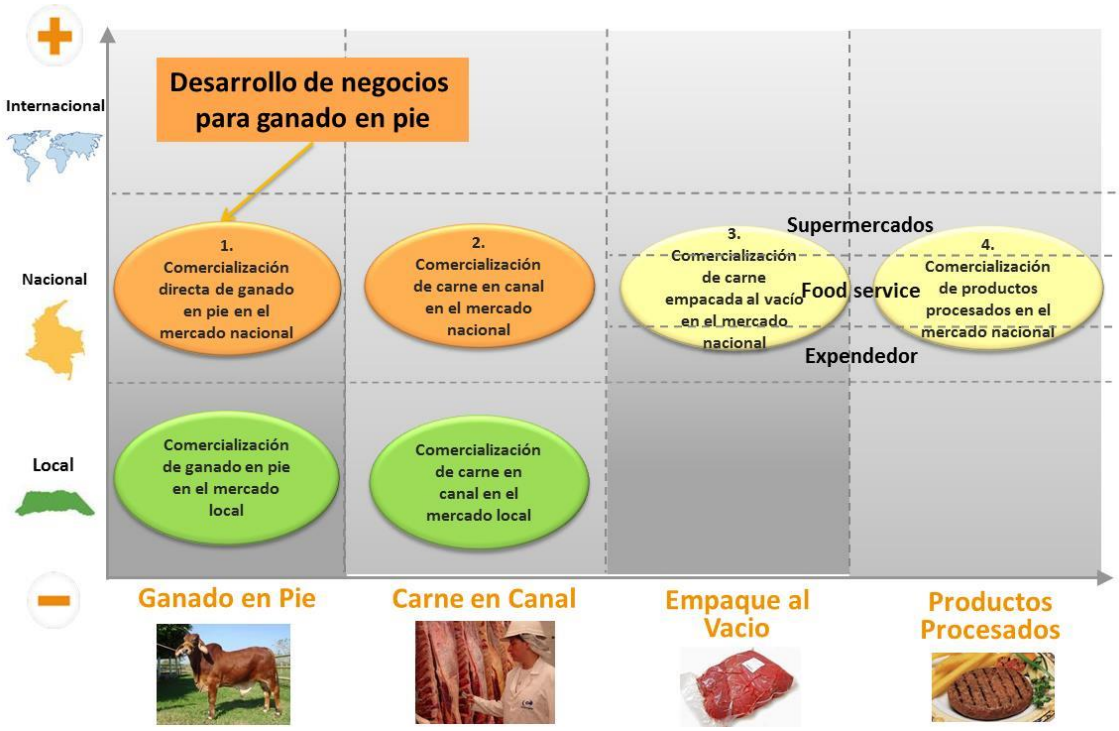
Ejemplo o modelo de referencia

Existen en el Departamento algunos productores que han adelantado pruebas de mejoramiento genético mediante cruces de razas, inseminación artificial y de igual manera han adelantado algunas experiencias con suplementos nutricionales, forrajes y mejoras de pastos en sus predios. Experiencias que se han conocido durante el desarrollo de esta iniciativa y dentro del cual se ha previsto llevar a cabo una jornada multiplicadora de conocimientos de la misma.

4. ACCIÓN 2: DESARROLLO DE NEGOCIOS PARA GANADO EN PIE

Objetivo

Aumentar la comercialización directa de ganado en pie en el mercado nacional con el propósito de ofrecer mejores oportunidades y precios de venta a los ganaderos que les permita un mayor margen de utilidad por su negocio y tener un canal de venta más directo hacia los clientes finales a nivel local y nacional. **Esta acción incide directamente en la opción estratégica 1. Comercialización directa de ganado en pie en el mercado nacional.**



Justificación y resultados esperados

Dicha acción promueve la venta directa del productor hacia los clientes finales eliminando la cadena de intermediarios y garantizando aumentar su rentabilidad, mejorando sus ingresos. Asimismo promueve el desarrollo empresarial de los ganaderos al darles un papel más protagónico en la cadena de valor de la industria cárnica y empoderándolos de su actividad o negocio. Se estima que aproximadamente un 20% del precio de venta del ganado en el mercado nacional se queda entre los intermediarios, lo cual podría ser canalizado con esta acción hacia los productores con una venta más directa de su producto.

Descripción de la acción o actividades

1. Realización de ruedas de negocios en alianza con los frigoríficos nacionales. Se está planeando la organización de encuentros de negocios dos veces por año en Bogotá u otros centros urbanos de importancia en el país, para abrir nuevos mercados a través de una comercialización directa entre productores y clientes finales, eliminando así la cadena de intermediarios que hoy existe en el negocio. Estas ruedas de negocios serán patrocinadas por los frigoríficos Ble y Guadalupe de Bogotá con los cuales ya se ha adelantado conversaciones y ellos han manifestado su interés de participar, apoyar y patrocinar dichas subastas y ruedas de negocio. Los ganaderos ya también han manifestado su interés de participar donde se les apoyara con el transporte de los ganados, los recursos físicos requeridos ya se cuenta que son las instalaciones de los frigoríficos y algunas fincas ganaderas del Departamento de Arauca que cuentas con buena infraestructura de corrales y son pioneros en buenas ganaderías como es el caso de finca certificada de Asocebu.

2. Apoyo a la realización de subastas ganaderas para fortalecer la comercialización de ganado del departamento. El objetivo de estas subastas es promocionar el ganado del departamento conectando la oferta y la demanda de este producto en un espacio físico donde asisten compradores y vendedores de la región, lo que dinamizaría la comercialización de ganado y así los ingresos de los agentes de la cadena de valor de esta industria. Estas subastas se realizarían algunas en el Departamento de Arauca, específicamente en el municipio de Tame con el apoyo económico y técnico de los frigoríficos Ble y Guadalupe y la experiencia de ganaderos que ya han participado y organizado este tipo de eventos. En un futuro el propósito es haber ganado confianza entre compradores y vendedores, contar con una infraestructura tecnológica apropiada para llevar a cabo estas subastas a través de internet.

3. Asistencias a ferias y misiones comerciales para posicionar el ganado de la región por sus características y garantizar a los productores asistencia a capacitaciones y talleres de formación del sector. El objetivo es contar con espacios y experiencias diferentes para que los ganaderos puedan visualizar las tendencias de la industria cárnica, las mejores razas, insumos, así como exponer su ganado para potenciales negocios en el marco de estos eventos nacionales como puede ser Agro - expo, organizada cada dos años en la ciudad de Bogotá.

Responsable de coordinación

Clúster de carne de Arauca

Participantes Propuestos

- Clúster de carne de Arauca.
- Frigoríficos Ble y Frigorífico Guadalupe, ambos en Bogotá.
- Gobernación de Arauca.
- Cámara de Comercio de Arauca.
- Empresarios Ganaderos (ver listado de interesados a continuación).

Interesados en Rueda de Negocios

Ciudad	Nombre del contacto	Apellidos	Teléfono	Raza de ganado
Arauca	Alberto Jerez C.	Jerez C.	3115421017	cebu
Pie de Monte	Esteban	Herrera Oviedo	3208991006	cebu, cruza normandico, mestizo
Arauca	Jose Antonio	Silva	3174685858	criollo, cebu, criollo-cebu
Arauca	Israel	Garcia T.	3102211626	cebu comercial
Arauca	Oscar	Mijares	3103406383	cebu
Arauca	Carlos Arturo	Rodil	3212257251	cebu comercial
Arauca	Elvira	Rodriguez	3213096805	cebu pringado
Arauca	Fanny Maria	Jerez	3213043175	esposa Alberto Jeréz
Arauca	Betty	Martinez	3133765093	mandar información
Arauca	Luis Alonzo	Gomez	3172715430	hablarle a Jorge Gomez
Arauca	Humberto	Escobar	3124343907	cebu pringado
Arauca	Freddy Geovanny	Colmenares	3134531765	cebu, lechera
Saravena	Pablo	Aponte	3102116548	cebu, mestizo
Puerto Jordan	Manuel	Paez Tarazona	3208393609	brahman, cimental
Arauca	Hugo	Vega	3112338667	cebu, doble proposito
Arauca	Jorge	Gomez Daza	3175739600	cruzado de cebu con criollo
Arauca	Santiago	Rodil G.	3112287974	necesita mas info
Arauca	Tugamo	Prada	3208350719	pardo, cebu blanco
Arauca	Carlos	Rodriguez Quiroga	3153787222	cruce cebu con romo
Arauca	Ottorino	Lomonaco	3153998146	cebu brahaman, bufalo
Arauca	Felix	Valois	3105668082	cebu, doble proposito
Arauca	Juana	Moreno	3124820587	angus, brahman

Cronograma

	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
2. Desarrollo de negocios para ganado en pie														
2.1 Realización de ruedas de negocio														
2.2 Realización de subastas														
2.3 Asistencia a ferias y expos														

Plazo sugerido de ejecución

El plazo de ejecución de esta acción seria corto plazo, ya que se están programando las actividades para junio o julio de 2014.

Costos estimados

Estimación de los recursos que serán necesarios para la implementación y ejecución de la acción teniendo en cuenta que la participación seria de más o menos entre 30 y 40 ganaderos/productores de la región incluyendo costos de: transporte de pasajeros y de ganado, hospedaje, alimentación, alquiler de stand, corrales, entre otros. Con un costo estimado por viaje de $150 millones pesos, es decir: $300 millones de pesos al año. Así como $100 millones de pesos para las subastas, lo que da un total de: $400 millones de pesos para las dos actividades.

Fuentes de financiación sugeridas

Este plan de acción podría ser financiado con recursos de la Gobernación de Arauca, la Alcaldía del municipio de Arauca, INNpulsa y con recursos propios de ganaderos que participen en la iniciativa. Para la financiación de la participación de los 40 ganaderos en las ferias ganaderas de 2014 y 2015 se propone una inversión distribuida un 67% en la Gobernación de Arauca y un 33% por parte de algún patrocinador.

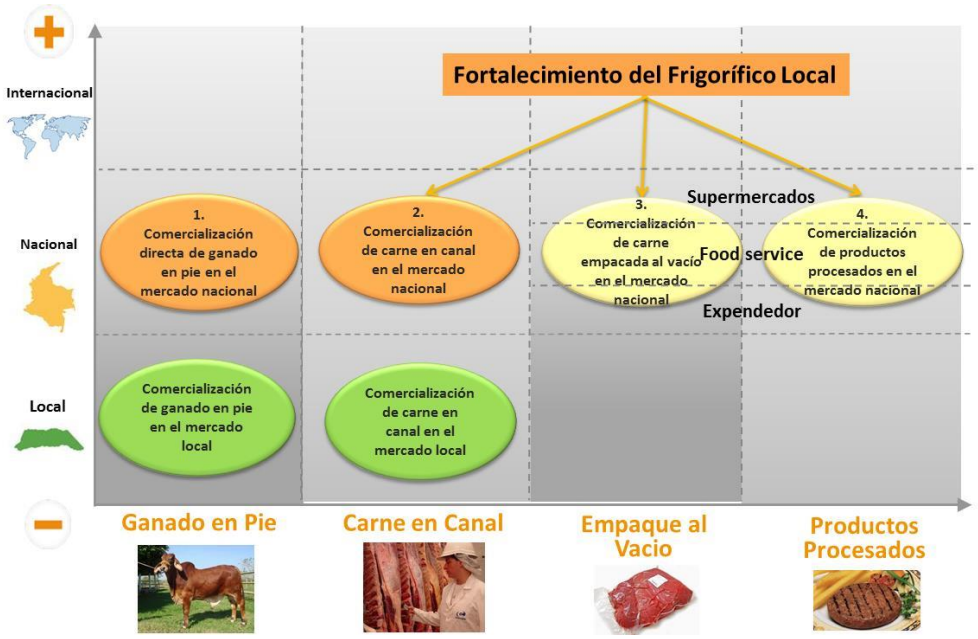
Ejemplo o modelo de referencia

Feria Agroexpo que se lleva a cabo cada dos años en la ciudad de Bogotá, donde los productores han expuesto su ganado y han generado negociaciones con compradores nacionales, así mismo esta feria abarca la parte del agro donde los cacaoteros han participado y han sido reconocidos por la calidad de su producto.

5. ACCIÓN 3: FORTALECIMIENTO DE FRIGORÍFICOS LOCALES

Objetivo

Buscar la financiación público/privada para invertir en la adecuación de la infraestructura del frigorífico local, con el fin de cumplir con las especificaciones técnicas de acuerdo al decreto 1500 de 2007, así como promover un funcionamiento óptimo del mismo que le permita operar con la rentabilidad necesaria. **Esta acción incide sobre las opciones estratégicas 2 a 4, ya que éstas requieren el procesamiento industrial de la carne, procesamiento industrial que requiere contar con instalaciones de infraestructura física de un frigorífico local que aporte al proceso de industrialización de la carne en canal.**



Justificación y resultados esperados

La búsqueda de inversión en las instalaciones del frigorífico local nace de la necesidad del sector ganadero de contar con una planta de sacrificio y desposte que funcione al 100% y cumpla con las especificaciones nacionales de infraestructura, lo anterior, con el objetivo de generar valor agregado en la región, mejorar la competitividad del producto, mejorar el rendimiento económico del ganadero y del comerciante y lograr que las utilidades se queden en el departamento por sacrificio y no se vaya a otros destinos.

Actualmente el frigorífico de Arauca solo cumple el decreto anterior al 1500, por lo cual está desactualizado en su normatividad. Asimismo el frigo está operando a pérdidas ya que en promedio solo se sacrifican 17 reses cada tercer día (lunes, miércoles y viernes), siendo que el punto de equilibrio para su operación es de 60 reses diarias. Estos dos problemas ponen al frigorífico local de Arauca en una situación de insostenibilidad operativa y financiera. Para integrar la inversión necesaria se propone evaluar el esquema de asociación público privada APP, el cual permite una mezcla de recursos públicos y privados en una actividad productiva como esta del frigorífico.

Descripción de la acción o actividades

De acuerdo al análisis realizado durante el proceso de entrevistas a posibles actores del clúster y a los resultados de la mesa de trabajo realizada con representantes del frigorífico local, secretaria de agricultura municipal, secretaria de gobierno departamental, Secretaria de Agricultura y Desarrollo Sostenible Departamental y representantes ganaderos, se identificaron una serie de actividades, de las cuales las más importante son las siguientes:

- Generar un modelo de Asociación Público-Privada para la inversión en infraestructura e instalaciones como mantenimiento, reparación y ampliación de la infraestructura, sistema de frío y encerramiento perimetral. Para cumplir con las condiciones necesarias ante las normas nacionales y para ser rentables y sostenibles. Lo anterior con un costo presupuestado de $4.532.000.000 m/cte. En la búsqueda de financiamiento por medio del Pacto Agrario, Administración Nacional, Departamental y Municipal. En el caso del municipio de Tame la inversión estimada para su frigorífico es de $21.000 millones de pesos.

- Desarrollar estudios de viabilidad de los frigoríficos de Arauca y Tame con el propósito de evaluar su factibilidad económica, financiera, de mercado, operativa, etc. que permita proyectar la rentabilidad del mismo y sea un instrumento para la atracción de los inversionistas.

- Una vez realizado el plan de factibilidad el siguiente paso es presentarlo a los inversionistas potenciales con el propósito de motivar su inversión en estos frigoríficos.

- Para concretar cada una de las actividades planteadas desde el punto de vista técnico, dichas actividades se concretaran en proyectos como estrategias o herramientas de gestión para la financiación de las mismas ante entidades del gobierno o ante inversionistas privados.

Responsable de coordinación

- Evaluar modelo APP: Clúster de la carne de Arauca.
- Desarrollar estudios de viabilidad: Clúster de la carne de Arauca, Gobernación y Alcaldías.
- Promover inversión en los frigoríficos locales: Clúster de la carne de Arauca y Alcaldías.

Participantes propuestos

Para que las acciones propuestas para el fortalecimiento de los frigoríficos locales de Arauca y Tame funcionen, se sugiere participen las siguientes instituciones:

- Secretaria de Gobierno Departamental.
- Secretaria de Agricultura y Desarrollo Sostenible Departamental.
- Secretario de Agricultura Municipal de Arauca.
- Gerente del Frigorífico Municipal de Arauca.
- Comité de Ganaderos municipales.
- Ganaderos representativos del sector.

Cronograma

	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
3. Fortalecimiento de los frigoríficos locales														
3.1 Evaluar e integrar modelo APP para Arauca														
3.2 Desarrollar estudios de viabilidad														
3.3 Promover inversiones en frigoríficos														

Plazo sugerido de ejecución

El plazo de desarrollo y ejecución de la acción de fortalecimiento del frigorífico local de Arauca es a mediano plazo con un tiempo estipulado de 2 a 3 años.

Costos estimados

Para realizar las actividades propuestas en esta acción la inversión estimada es de $80 millones de pesos, distribuidas de la siguiente manera:

1. Evaluación e integración de modelo APP: $10 millones de pesos.
2. Desarrollo de estudios de viabilidad: $60 millones de pesos.
3. Promover inversiones en frigoríficos locales: $10 millones de pesos.

Fuentes de financiación sugeridas

Pacto Agrario, Gobernación, Alcaldía, INNpulsa e iniciativa privada.

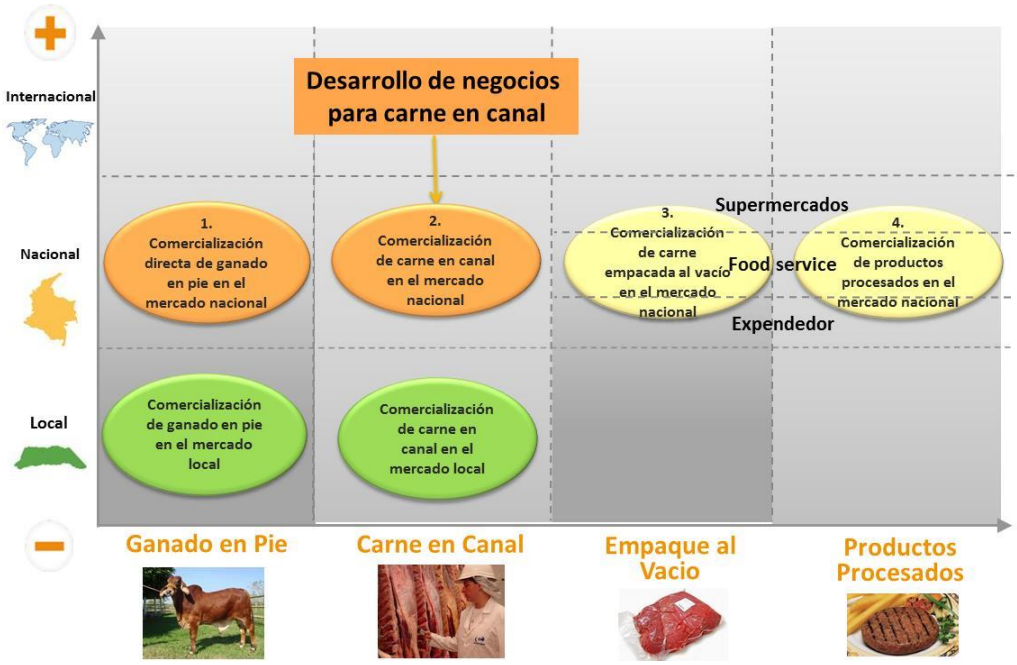
Ejemplo o modelo de referencia

Se tiene conocimiento que en Colombia existe un frigorífico que funciona con el esquema APP asociación público privada, ubicado en Pasto, Nariño conocido como **FRIGORÍFICO JONGOVITO S.A FRIGOVITO S.A** y su principal actividad es "Producción, transformación y conservación de carne y de derivados cárnicos".

6. ACCIÓN 4: DESARROLLO DE NEGOCIOS PARA CARNE EN CANAL

Objetivo

Promover la comercialización de **carne en canal para el mercado nacional**, con el objetivo de dar valor agregado a la carne producida en el departamento, a través del proceso industrial ofrecido en los frigoríficos locales, ya que una mayor actividad en ellos contribuiría a un mayor recaudo por concepto de impuesto de degüello dentro del departamento, esto mejoraría los ingresos locales, permitiendo una mayor inversión por parte de la administración pública dinamizando más la economía regional.



Justificación y resultados esperados

Actualmente se deja de percibir en Arauca capital por concepto de impuesto de degüello 1.500 millones de pesos anuales, ya que la producción de ganado se envía principalmente a los frigoríficos de Bogotá u otros centros urbanos. Asimismo esta acción permitiría obtener un ahorro del 50%en transporte hacia Bogotá ya que el espacio de 2 animales transportados en canal equivale a 1 transportado en pie. Por lo anterior el beneficio esperado de esta acción es aumentar los ingresos del frigorífico local y de los comercializadores.

Descripción de la acción o actividades

1. Realizar un estudio de prospección de clientes que posicionen los productos cárnicos en el ámbito nacional ya que para poder llegar a este mercado es necesario realizar un estudio de prospección que investigue los clientes potenciales, sus niveles de demanda y que acerque a los comercializadores a ventas concretas.

2. Identificar y determinar las características de calidad de la carne en canal generando una cultura de consumo de productos de origen bovino. Para realizar la labor de venta de la carne en canal de Arauca es necesario saber cuáles son las ventajas del producto sobre los de otros departamentos, ya que se estima la carne de Arauca es orgánica, más no se sabe con certeza la propiedades biológicas de la misma.

3. Asistencia a ferias ganaderas y ruedas de negocio que promuevan la venta de la carne en canal de Arauca con compradores potenciales que demanden este producto de forma continua y en los volúmenes suficientes. Para ellos requiere asistir a este tipo de eventos para hacer la promoción necesaria que genera las ventas del producto.

   Para estas actividades se formularan proyectos específicos que detallen las acciones a ejecutar, proyectos que serán presentados antes las posibles entidades financiadoras de los mismos y cuyo tiempo de ejecución está planteado en 12 meses tiempo que está prevista la implementación del plan de acción del Clúster de la carne.

Responsable de coordinación

Clúster de carne de Arauca.

Participantes Propuestos

- Clúster de carne de Arauca.
- Gobernación de Arauca.
- Cámara de Comercio de Arauca.
- Empresarios Ganaderos.

Cronograma

	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
4. Desarrollo de negocios para carne en canal														
4.1 Realizar estudios de prospección de clientes														
4.2 Determinar las cualidades de la carne de Arauca														
4.3 Asistencia a ferias y expos														

Plazo sugerido de ejecución

El plazo de ejecución de esta acción seria a largo plazo, ya que para implementar esta acción se tiene que adecuar al frigorífico de la región para dicha actividad.

Costos estimados

- Estudio de prospección: $30.000.000 pesos colombianos
- Determinación de las cualidades de la carne araucana: $30.000.000 pesos colombianos
- Asistencia a ferias y encuentros de negocios $ 150.000.000
- Total: $ 210.000.000 millones de pesos colombianos.
  Estos costos se determinaron teniendo en cuenta los precios del mercado.

Fuentes de financiación sugeridas

Este plan de acción pude ser financiado con recursos de la Gobernación, la Alcaldía del municipio de Arauca, INNpulsa y recursos propios de ganaderos que participen en la iniciativa.

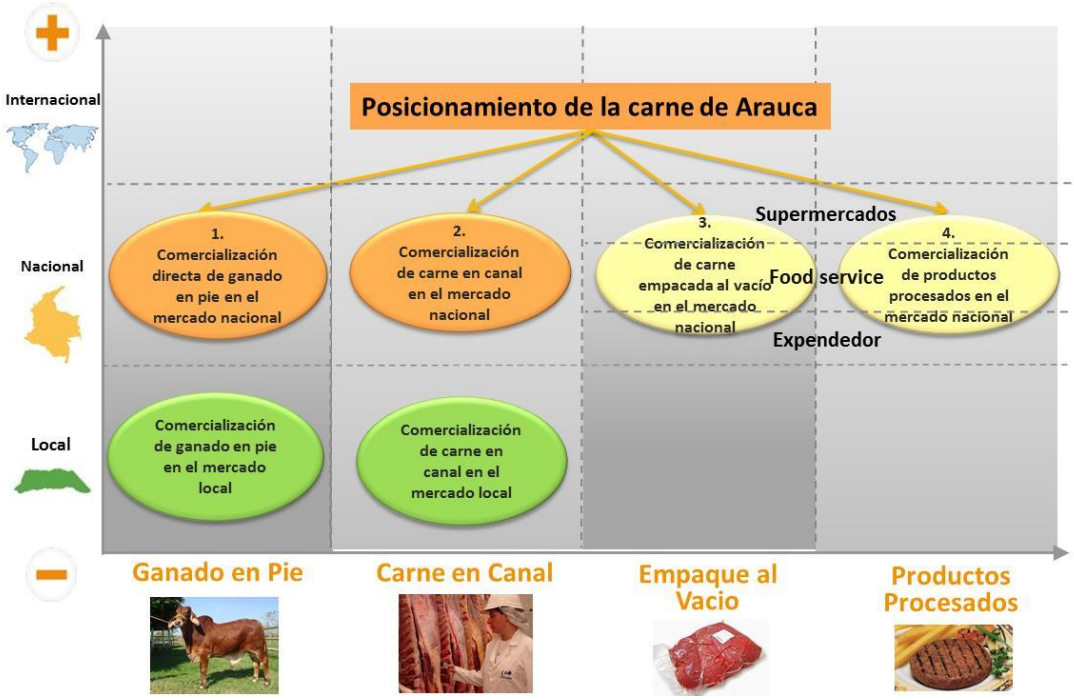
Ejemplo o modelo de referencia

Como ejemplo se tiene un modelo realizado por FEDEGAN, en el cual se tomó la decisión estratégica de integrar hacia adelante al sector ganadero en la cadena cárnica, a través de inversión en infraestructura para el faenado de reses con el proyecto: FRIOGAN S.A, el cual contempla el establecimiento de una nueva visión de desarrollo empresarial y sectorial, basada en la eficiencia productiva, en el logro de la competitividad y en la orientación a los mercados, siempre desde la perspectiva de la responsabilidad hacia el consumidor y la sociedad, pero sobre todo, de los intereses del productor ganadero como eslabón primario de la cadena cárnica.

7. ACCIÓN 5: POSICIONAMIENTO DE LA CARNE DE ARAUCA

Objetivo

Posicionar las ventajas de la carne de Arauca en el mercado nacional, como su calidad, sabor y producción orgánica, con el objetivo de lograr mayores ventas de la misma. **Esta acción apoya las cuatro opciones estratégicas ya que promueve una mayor demanda de ganado en pie de la región así como de la carne con algún nivel de procesamiento.**



Justificación y resultados esperados

De acuerdo a la investigación en los frigoríficos de Bogotá, Ble y Guadalupe, solamente el 14% del ganado sacrificado en los mismos, en promedio, proviene de Arauca, por lo que con esta acción se buscará incrementar estos porcentajes de participación de la ganadería de Arauca. Asimismo, actualmente, de Arauca no sale ningún tipo de producto de carne procesada o industrializada para los mercados nacionales, por lo que con esta estrategia se motivará el consumo de la carne de Arauca con algún nivel de procesamiento, apoyando así las opciones estratégicas de la 2 a la 4, e incentivando la industria local.

Descripción de la acción o actividades

De acuerdo al análisis y estudio realizado durante el proceso de entrevistas y durante las mesas de trabajo se identificó la siguiente serie de actividades:

1. Creación de un logo o marca que identifique el producto de carne araucana.

2. Promover la certificación de la cualidad orgánica de la carne del departamento de Arauca, para garantizar una calidad o estándar del producto.

3. Jornadas de sensibilización con el objetivo de promocionar del producto araucano.

4. Promoción de la carne de Arauca en ferias locales y nacionales.

Responsable de coordinación

- Actividad 1. Creación logo o marca que identifique la carne de Arauca. Clúster de Carne Arauca.
- Actividad 2. Gestión de la certificación de la carne del departamento. Clúster de la carne de Arauca.
- Actividad 3. Jornadas de sensibilización. Clúster de la carne de Arauca y Gobernación.
- Actividad 4. Promoción de la carne de Arauca. Clúster de la carne de Arauca y Gobernación.

Participantes Propuestos

Para que las actividades anteriormente propuestas se desarrollen se sugiere la participación de las siguientes instituciones:

- Gobernación de Arauca.
- Alcaldías del departamento.
- Comités de Ganaderos municipales
- Ganaderos y productores del Departamento.

Cronograma

	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
5. Posicionamiento de la carne de Arauca														
5.1 Diseñar logo y marca														
5.2 Jornadas de sensibilización														
5.3 Promoción en medios y redes sociales														

Plazo sugerido de ejecución

El tiempo para realizar esta acción es a corto plazo, es decir de 1 año, aproximadamente.

Costos estimados

- Actividad 1. Creación logo o marca que identifique la carne de Arauca: $5.000.000 pesos colombianos.
- Actividad 2. Jornadas de sensibilización para promocionar la ganadería de Arauca: $30.000.000 pesos colombianos.
- Actividad 3. Promoción en medios y redes sociales: $30 millones de pesos.

Total = $65 millones de pesos.

Fuentes de financiación sugeridas

Actividad 1. Creación logo o marca que identifique la carne de Arauca: Clúster de la carne de Arauca y Gobernación.
Actividad 2. Jornadas de sensibilización para promocionar la ganadería de Arauca: Clúster de la carne y Gobernación.
Actividad 3. Difusión en medios y redes sociales: Clúster de la carne, Cámara de Comercio y Gobernación.

Ejemplo o modelo de referencia

En el viaje de Benchmarking a Uruguay se pudo conocer que su carne cuenta con atributos orgánico y natural al igual que la carne de Arauca, lo cual éste aprovecha en los mercados internacionales obteniendo ventajas sobre la carne de otras naciones que no cuentan con esta cualidad. De tal manera Arauca tiene la oportunidad de potenciar esta ventaja en el mercado nacional promoviendo este atributo sobre algunos de sus competidores, para así, posicionarse por su calidad.

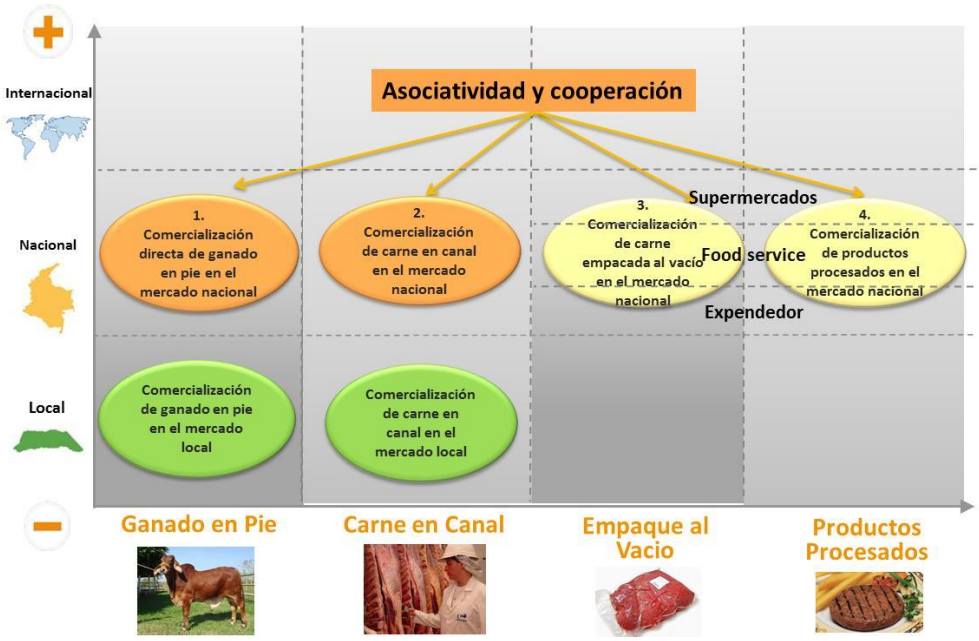
Uruguay asumió su compromiso de preservar un sistema productivo sustentable, donde los animales viven todo el año al aire libre en armonía con el medio ambiente. Y esto, sumado al empleo responsable de la tecnología productiva, ha determinado que la carne uruguaya

obtuviera su estatus de natural, segura, altamente nutritiva, extra-magra y de distintivo sabor, que la hace reconocida en el mercado mundial. Además, el gobierno nacional de Uruguay garantiza la sanidad del ganado con el objetivo de asegurar la continua permanencia de la carne Uruguaya en los más de 100 países a donde exporta.

8. ACCIÓN 6: ASOCIATIVIDAD Y COOPERACIÓN

Objetivo

Lograr que dentro del Clúster los ganaderos se vinculen entre sí, a través de la búsqueda de confianza y cooperación, lo cual permitirá que las acciones tengan un mayor éxito y una permanencia a largo plazo, **esta acción apoya todas las opciones estratégicas del plan de acción del Clúster.**



Justificación y resultados esperados

Durante las reuniones y entrevistas, los ganaderos y otros actores del clúster han manifestado que en general el ganadero de Arauca es poco asociativo y cooperativo, lo que obstaculiza el desarrollo de proyectos de gran alcance, ya que estos requieren la participación en conjunto. Un indicador que muestra esta baja asociatividad y cooperación es el escaso número de ganaderos que están afiliados al Comité de Ganaderos de Arauca municipio, ya que de un total aproximado de 4.200 ganaderos en el municipio, solo 46 están afiliados y de ellos solo 7 están activos. Con esta acción se pretende integrar a los ganaderos al clúster a través de actividades que los motiven a asociarse y cooperar con el

clúster y entre ellos mismos y así mismo fortalecer las asociaciones y grupos existentes actualmente.

Descripción de la acción o actividades

Esta acción se implementará mediante la realización de actividades de capacitación e integración que motive la asociatividad y cooperación de los ganaderos, capacitaciones en buenas practicas ganaderas, razas, pasturas y temas de formación relacionados con el sector; estas capacitaciones serán coordinadas con entidades del sector tales como SENA; ICA, las secretarias de agricultura y desarrollo económico del Departamento y el Municipio de Arauca. Dentro de estas acciones o actividades consideramos las siguientes:

1. Reuniones periódicas donde se ofrezca asesoría técnica para mejorar las actividades ganaderas y donde también se puedan compartir experiencias exitosas entre los ganaderos.
2. Foros y conferencias con el fin de reunir a los ganaderos en torno a temas de interés expuestos por expertos en la materia.
3. A ambos tipos de actividades se le pueden agregar espacios para la convivencia social une vez finalicen.

   Las actividades propuestas serán plasmadas en proyectos específicos que se presentaran a entidades de gobierno e instituciones del sector para su apoyo y ejecución.

Responsable de coordinación

Clúster de carne Arauca.

Participantes Propuestos

Todos los ganaderos participantes del clúster, los comités de ganaderos municipales, entidades del sector gobierno, instituciones educativas del nivel superior y el Clúster de carne Arauca.

Cronograma

	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
6. Asociatividad y cooperación														
6.1 Reuniones periódicas														
6.2 Conferencias														
6.3 Reuniones sociales														

Plazo sugerido de ejecución

Inicia las primeras semanas de la implementación con una periodicidad mensual, con una duración de toda la vigencia del clúster.

Costos estimados

1. Reuniones periódicas de socialización, integración y desarrollo organizativo. $ 12.000.000 pesos.
2. Conferencias y talleres 2 veces al año: $ 8.000.000 pesos.
   Total: $ 18.000.000 millones de pesos.

Fuentes de financiación sugeridas

Se propone que las reuniones, foros y conferencias serán financiados con cuotas de los participantes, así como con patrocinios.

Ejemplo o modelo de referencia

Está acción de asociatividad toma como modelo los grupos CREA de Uruguay, los cuales son un conjunto de productores está dispuesto a compartir sus experiencias a fin de capitalizar las habilidades individuales para encontrar mejores soluciones a los problemas y tomar decisiones en sus empresas. El trabajo en grupo apunta a satisfacer las inquietudes y necesidades de cada uno de sus integrantes, mediante el intercambio con sus compañeros.

Su misión es brindar apoyo metodológico y técnico a los grupos CREA, así como presencia institucional en el medio, contribuyendo a que sus integrantes logren un desarrollo empresarial y personal que les permita alcanzar altos niveles de competitividad en sus actividades.

El grupo CREA, está formado por alrededor de 10 productores de una misma zona y de rubros similares, una vez al mes, los miembros del grupo visitan uno de los establecimientos para conocer, observar y analizar cómo trabajan otras empresas en todos sus aspectos.

Dentro de las ventajas y oportunidades está que cada integrante se complementa entre sí, desarrollan y adoptan tecnología, desarrollan nuevas habilidades en el manejo de la empresa agropecuaria y resuelven problemas en conjunto. El objetivo es crear una red de intercambio fluida de información, de habilidades y de técnicas que permitan complementarse y apoyarse.

9. ACCIÓN 7: CLÚSTER MANAGER

Objetivo

Contar con un profesional encargado de implementar el plan de acción del clúster, dar seguimiento a la realización de cada una de las acciones y actividades, gestionar recursos para su ejecución, organizar las reuniones periódicas y del grupo impulsor, así como informar avances a los miembros del clúster y comunidad de Arauca.

Justificación y resultados esperados

Lograr que el trabajo realizado hasta el momento en el proceso de planeación no quede solo en papel sino que se llegue a la ejecución de las acciones, lo que a su vez permita obtener los resultados esperados en cuanto a competitividad, desarrollo de negocios y productividad en el clúster de la carne y con ello un mejor nivel de vida de los ganaderos.

Descripción de la acción y actividades

Las actividades por desarrollar por el clúster manager serían:

1. Implementar el plan de acción.
2. Dar seguimiento a cada una de las acciones y actividades.
3. Gestionar recursos para la financiación de proyectos.
4. Coordinar los esfuerzos de todos los integrantes del clúster.
5. Promover mayores oportunidades de negocios para los miembros del clúster.
6. Organizar las reuniones requeridas.
7. Informar los avances al grupo impulsor.
8. Lograr los resultados esperados en cuanto a competitividad, negocios y productividad.

Responsable de coordinación

Clúster de carne Arauca.

Participantes Propuestos

Clúster de carne Arauca, Cámara de Comercio y Gobernación.

Cronograma

	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
7. Clúster Manager														
7.1 Honorarios Clúster Manager														

Plazo sugerido de ejecución

El trabajo del clúster inicia desde el mes de junio y continúa mientras el clúster exista.

Costos estimados

Honorarios profesionales clúster manager $ 7.500.000 pesos mensuales por 12 meses.
Honorarios profesional de apoyo $ 3.000.000 mensuales por 12 meses

Total Honorarios Profesionales $: 136.000.000 millones

Fuentes de financiación sugeridas

Para los primeros 13 meses de trabajo del clúster manager se propone la financiación por parte de un ente público, como puede ser la Gobernación, y una vez que se empiecen a observar los resultados tangibles se sugiere la financiación por parte de cuotas de los mismos ganaderos.

Ejemplo o modelo de referencia

A nivel mundial la mayor parte de los clústers cuentan con un clúster manager que realiza todas las funciones anteriormente enunciadas, e igualmente la mayoría de los clústers empiezan con una financiación pública y luego, después de un plazo de demostración de resultados, pasan a un esquema de financiación privada o público-privado.

10. CRONOGRAMA DEL PLAN DE ACCIÓN

El cronograma de las acciones y sus actividades de un año se presenta a continuación:

	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
1. Mejoramiento genético de ganado y pastos														
1.1 Formación de grupo piloto														
1.2. Desarrollo de programa de mejora														
1.3. Facilitación de maquinaria y equipo														
2. Desarrollo de negocios para ganado en pie														
2.1 Realización de ruedas de negocio														
2.2 Realización de subastas														
2.3 Asistencia a ferias y expos														
3. Fortalecimiento de los frigoríficos locales														
3.1 Evaluar e integrar modelo APP para Arauca														
3.2 Desarrollar estudios de viabilidad														
3.3 Promover inversiones en frigoríficos														
4. Desarrollo de negocios para carne en canal														
4.1 Realizar estudios de prospección de clientes														
4.2 Determinar las cualidades de la carne de Arauca														
4.3 Asistencia a ferias y expos														
5. Posicionamiento de la carne de Arauca														
5.1 Diseñar logo y marca														
5.2 Jornadas de sensibilización														
5.3 Promoción en medios y redes sociales														
6. Asociatividad y cooperación														
6.1 Reuniones periódicas														
6.2 Conferencias														
7. Clúster Manager														
7.1 Honorarios Clúster Manager														

11. PRESUPUESTO

El presupuesto para ejecutar las acciones y actividades del plan de acción es el siguiente:

PROYECTO "IMPLEMENTACION PLAN DE ACCION CLUSTER DE LA CARNE DEPARTAMENTO DE ARAUCA"

C.I	COMPONENTE Y SUS ACTIVIDADES (2)	CANTID	COSTO UNITARIO	2.014	COSTO TOTAL
1	**COMPONENTE ORGANIZATIVO: ASOCIATIVIDAD Y COOPERACION**				
1.1	REUNIONES PERIODICAS DE SOCIALIZACIÓN, INTEGRACION Y DESARROLLO ORGANIZATIVO	12	1.000.0000	12.000.000	12.000.000
1.2	CONFERENCIAS Y TALLERES	2	4.000.000	8.000.000	8.000.000
	SUBTOTAL COMPONENTE ORGANIZATIVO			**18.000.000**	**18.000.000**
2	**COMPONENTE DE ASISTENCIA TÉCNICA INTEGRAL.: MEJORAMIENTO GENETICO Y DE PASTOS**				
2.1	FORMACION DE GRUPO PILOTO: CAPACITACIONES	2	2.000.000	4.000.000	4.000.000
2.2	DESARROLLO DE PROGRAMA DE MEJORAS DE PASTOS	60	4.000.000	240.000.000	240.000.000
2.3	PROGRAMA DE MEJORAMIENTO GENETICO: INSEMINACION ARTIFICIAL	60	1.500.000	90.000.000	90.000.000
2.4	PROGRAMA DE MEJORAMIENTO GENETICO MONTA NATURAL.	60	5.000.000	300.000.000	300.000.000
2.5	PROGRAMA DE REGISTROS	30	2.000.000	60.000.000	60.000.000
2.6	ESTABLECIMIENTO DE PASTOS HECTAREAS.	60	4.000.000	240.000.000	240.000.000
	SUBTOTAL COMPONENTE DE ASISTENCIA TÉCNICA INTEGRAL			**934.000.000**	**934.000.000**
3	**COMPONENTE DESARROLLO DE NEGOCIOS PARA GANADO EN PIE**				
3.1	REALIZACION DE RUEDAS DE NEGOCIO	1	150.000.000	150.000.000	150.000.000
3.2	REALIZACION DE SUBASTAS GANADERAS	1	100.000.000	100.000.000	100.000.000
3.3	AISTENCIA Y PARTICIPACION EN FERIAS Y EXPOSICIONES	1	150.000.000	150.000.000	150.000.000

C.I	COMPONENTE Y SUS ACTIVIDADES (2)	CANTID	COSTO UNITARIO	2.014	COSTO TOTAL
	SUBTOTAL COMPONENTE DESARROLLO DE NEGOCIOS PARA GANADO EN PIE			**400.000.000**	**400.000.000**
4.	**COMPONENTE DESARROLLO DE NEGOCIOS PARA CARNE EN CANAL**				
4.1	ESTUDIO DE PROSPECCION DE CLIENTES	1	30.000.000	30.000.000	30.000.000
4.2	ESTUDIO PARA DETERMINAR LAS CUALIDADES DE LA CARNE	1	30.000.000	30.000.000	30.000.000
4.3.	ASISTENCIA A FERIAS Y ENCUENTROS DE NEGOCIO	1	150.000.000	150.000.000	150.000.000
	SUBTOTAL COMPONENTE DESARROLLO DE NEGOCIOS PARA CARNE EN CANAL			**210.000.000**	**210.000.000**
5.	**COMPONENTE POSICIONAMIENTO DE LA CARNE DE ARAUCA**				
5.1	DISEÑO DE LOGO Y MARCA	1	5.000.000	5.000.000	5.000.000
5.2	JORNADAS DE SENSIBILIZACION	10	3.000.000	30.000.000	30.000.000
5.3	PUBLICIDAD	1	30.000.000	30.000.000	30.000.000
	SUBTOTAL COMPONENTE POSICIONAMIENTO DE LA CARNE DE ARAUCA			**65.000.000**	**65.000.000**
6.	**COMPONENTE FORTALECIMIENTO DE LOS FRIGORIFICOS LOCALES**				
6.1	EVALUAR E INTEGRAR MODELO APP PARA ARAUCA	1	10.000.000	10.000.000	10.000.000
6.2	DESARROLLAR ESTUDIOS DE VIABILIDAD	2	30.000.000	60.000.000	60.000.000
6.3	PROMOVER INVERSIONES EN FROGORIFICOS	1	10.000.000	10.000.000	10.000.000
	SUBTOTAL COMPONENTE FORTALECIMIENTO DE LOS FRIGORIFICOS LOCALES			**80.000.000**	**80.000.000**
7.	**COMPONENTE CLUSTER MANAGER**				
7.1	HONORARIOS PROFESIONALES CLUSTER MANAGER	1	7.500.000	90.000.000	90.000.000
7.2	HONORARIOS PROFESIONAL DE APOYO	1	3.000.000	36.000.000	36.000.000
	SUBTOTAL COMPONENTE CLUSTER MANAGER			**126.000.000**	**126.000.000**
	TOTAL DEL PROYECTO			**1.833.000.000**	**1.833.000.000**

12. RECOMENDACIONES PARA ENTIDADES DE SOPORTE

Introducción

En esta sección se procede a listar diferentes recomendaciones para agentes de soporte y entidades públicas. Tales recomendaciones, detectadas a lo largo del proyecto, pueden permitir una mayor y mejor adaptación de las entidades respectivas respecto las necesidades de las empresas.

Tales recomendaciones, al considerarse responsabilidad de cada uno de los agentes implicados, no han sido desarrolladas en forma de plan de negocios, sino que se deja a cada entidad la potestad de decidir si quieren integrar las recomendaciones propuestas y la forma en que puedan adaptarse para englobarlas.

Recomendaciones a las Entidades de Soporte

Recomendación a las **Instituciones de Educación Superior (SENA, Universidad Nacional y Universidad Cooperativa)**:

- OBJETIVO: Integrar en sus formaciones conocimientos para los productores del sector en temas como: mejoramiento genético, registros, extensionismo, mejoramiento de pastos, desarrollo empresarial, Asociatividad.
- ORIGEN: Tal necesidad ha surgido de las entrevistas locales y del análisis de fuerzas y flaquezas del clúster, que muestra una carencia en estos temas.
- EFECTO ESPERADO: contar con personal capacitado en las áreas críticas para el desarrollo de la actividad como las mencionadas anteriormente.

Recomendación a la **Gobernación de Arauca**:

- OBJETIVO: Integrar a los productores ganaderos en los proyectos de gobierno que ejecute y que beneficien directamente a este sector, así como el apoyo económico a los proyectos del plan de acción del clúster.
- ORIGEN: Carencia de recursos para implementar los proyectos del clúster.
- EFECTO ESPERADO: contar con recursos económicos que permitan financiar y ejecutar exitosamente los proyectos formulados en el clúster, que benefician a los productores y que mejoraran la competitividad y rentabilidad del sector.

Recomendación al **Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)**:

- OBJETIVO: Brindar asistencia técnica a los productores agropecuarios y garantizar servicios eficientes y de calidad en los trámites del sector.
- ORIGEN: La ineficiencia existente en la plataforma tecnológica y equipo humano del ICA demora los trámites a los ganaderos entorpeciendo sus actividades diarias.
- EFECTO ESPERADO: contar con servicio de calidad, eficientes ágiles que le permitan al ganadero efectuar sus transacciones en menor tiempo.

Recomendación al **Comité de Ganaderos de Arauca**:

- OBJETIVO: Apoyar los proyectos del plan de acción del clúster con su participación y fomento a la asociatividad
- ORIGEN: Escasa afiliación de los ganaderos del Municipio al Comité.
- EFECTO ESPERADO: contar con una mayor participación y sentido de pertenencia de los ganaderos del municipio hacia el Comité y el clúster.

13. ANEXOS

Bibliografía

Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá. “Programa de Gestión Tecnológica para la Innovación Social y Productiva de la Carne y la Leche en Sistemas de Producción Bovina de la Región de los Llanos en Colombia”. (2014).