

REVISIÓN HISTÓRICA DE EMPRESAS PRODUCTORAS DE PAN DE ARROZ EN LA ORINOQUÍA COLOMBIANA

HISTORICAL REVIEW OF RICE BREAD PRODUCTION
COMPANIES IN THE COLOMBIAN ORINOQUÍA REGION

—

Sara Fernanda Traslaviña Monroy¹
saristraslavina@gmail.com

Adriana Paola Niño Torres²
adrininatorres@gmail.com

Ángela María Niño Torres¹
angelamninot@hotmail.com

1 CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS, COLOMBIA

2 FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN, UNIVERSIDAD DE
LOS LLANOS, COLOMBIA

Para citar este artículo:

Traslaviña Monroy, S. F., Niño Torres, A. P., & Niño Torres, Ángela M. (2021). Revisión histórica de empresas productoras de pan de arroz en la Orinoquía colombiana. *Espacio I+D, Innovación más Desarrollo*, 10(27). <https://doi.org/10.31644/IMASD.27.2021.a01>

RESUMEN

En el presente artículo se muestran los resultados de la investigación realizada a empresas pandearroceras de los municipios de Acacías, Restrepo, San Martín y Villavicencio, pertenecientes al departamento del Meta, en la región de la Orinoquía, Colombia. La cual se realizó mediante un enfoque cualitativo e histórico descriptivo, con la aplicación de entrevistas a los dueños o representantes de las empresas participantes. La investigación tuvo como objetivo la construcción del estado del arte de la evolución empresarial de los productores de pan de arroz, un producto tradicional en la región, a través de una revisión histórica que permitió lograr una caracterización del sector empresarial y establecer una línea de tiempo de la industria pandearrocera en Colombia, destacando casos de emprendimiento. Como resultado, se identificó una continua evolución de este sector empresarial con miras al crecimiento, el cual depende de una tradición cultural culinaria muy significativa en la región. Fue posible identificar los casos de emprendimiento de catorce empresas de los diferentes municipios de la región, estableciendo una línea de tiempo desde el año 1971 al presente, así como aspectos relevantes del sector empresarial como son: el 43% de las empresas entrevistadas son de origen familiar y en mismo porcentaje han estado por más de veinte años en el mercado, lo cual demuestra su estabilidad, contando con un índice de formalidad del 93%.

Palabras clave

Empresas productoras; revisión histórica; pan de arroz; emprendimiento; producto tradicional.

— *Abstract* —

This article shows the results of the research carried out on pandearroceras companies in the municipalities of Acacías, Restrepo, San Martín and Villavicencio, belonging to the Meta department, in the Orinoquía region, Colombia. It was through a qualitative and historical descriptive approach, with the application of interviews to the owners or representatives of the participating companies. The research aimed to build the state of the art of business evolution of rice bread producers, a traditional product in the region, through a historical review that allowed achieving a characterization of the business sector and establishing a timeline of the pandearrocera industry in Colombia, highlighting cases of entrepreneurship. As a result, it was identified a continuous evolution of this business sector with a view to growth, which depends on a very significant culinary cultural tradition in the region. It was possible to identify the entrepreneurship cases of fourteen companies from the different municipalities of the region. As well as establishing a timeline from 1971 to the present, and relevant aspects of the business sector: 43% of the companies interviewed are family origin and in the same percentage they have been in the market for more than twenty years, which demonstrates their stability, with a formality index of 93%.

Keywords

Producing companies; historical review; rice bread; entrepreneurship; traditional product.

El desarrollo regional según Vásquez (2007), citando a Rosegger, se basa en impulsar el ajuste del sistema productivo, el aumento del empleo y el desarrollo autosostenido de las economías locales, en este sentido, se logra un desarrollo del territorio utilizando el potencial existente en él. En el caso particular de la región de la Orinoquía colombiana o de los Llanos Orientales, cuenta con una gran trayectoria en el sector de la agricultura, donde el cultivo del arroz es un reglón relevante en Colombia, “la producción total de arroz en la fase agrícola asciende a \$2,6 billones de pesos en 2018, en este año, el 87,1% de la producción se concentra en tres zonas; la zona Llanos representa el 39,4% de la producción total” (DANE, 2020), permitiendo lograr un desarrollo regional alrededor de este.

Teniendo en cuenta la dinámica desarrollada a través de la producción y comercialización del pan de arroz a nivel regional, como un producto relacionado con el progreso de la agroindustria alrededor de la vocación agrícola de la región, es considerado como un snack tradicional (Instituto Departamental de Cultura del Meta, 2016). Relacionado con esto, se destaca el concepto de desarrollo endógeno que según Garafoli (1995), es la habilidad para innovar a nivel local, siendo relevante la capacidad de la sociedad para dar respuesta a los retos del aumento de la competencia en los mercados.

La producción del pan de arroz tiene una relevancia significativa en la región de la Orinoquía colombiana, “desde mediados del siglo pasado, se ha venido consolidando en el mercado de comestibles, cuyos productores iniciales están en las áreas urbanas de San Martín de los Llanos y Restrepo” (Ardila, 2016). Al respecto, se destaca la declaración del producto como Patrimonio cultural inmaterial departamental: las prácticas tradicionales culinarias del pan de arroz del departamento del Meta, mediante la ordenanza 924 de 2016 (González, 2016). Logrando que su comercialización tenga gran participación en la economía local, “según la Cámara de Comercio de Villavicencio la producción de pan de arroz le aporta al departamento 7.526 millones de pesos cada año” (Ardila, 2016).

Pero ¿cuál ha sido la evolución empresarial de la producción del pan de arroz en Colombia? Conocer “la historia, la tradición y la cultura tienen un gran valor en la industria alimentaria, estas características son valiosas en lo que respecta a la gestión de las marcas” (Otero *et al.*, 2017), y actualmente se había destacado el producto desde lo cultural y gastronómico pero existen muy pocos estudios desde la perspectiva empresarial, por lo cual se evidenció la necesidad de realizar una revisión histórica a estas empresas, el mercado de hoy es exigente y cambiante, y propone retos constantes a todas las empresas para que movilicen sus equipos y estrategias para mantenerse a la vanguardia a través del tiempo (Estela *et al.*, 2016).

Teniendo esto en cuenta, el presente estudio tuvo como objetivo construir el estado del arte de la evolución empresarial de la producción de pan de

arroz en el departamento del Meta, enfocado en las cuatro principales ciudades productoras, a saber, Acacías, Restrepo, San Martín y Villavicencio, para conocer los casos de emprendimiento, estableciendo una línea de tiempo de hechos relevantes y caracterizando este sector empresarial “donde se concretan aquellos saberes y prácticas alimentarias y culinarias que permanecen como parte de nuestra herencia e identidad cultural (Meléndez y Cañez, 2010). Al respecto, el estado del arte permite tener una visión amplia y detallada sobre el estado actual del tema a tratar, además de la evolución que ha tenido a través del tiempo, “brinda elementos para conocer el balance actual de su objeto de estudio” (Guevara, 2016).

La metodología se basó en un enfoque cualitativo e histórico descriptivo, que contó con la participación de productores, empresarios y personas vinculadas a la producción del pan de arroz, mediante la aplicación de entrevistas. En esta investigación se aplicaron dos métodos para el análisis de la evolución empresarial, el estudio de caso y la reconstrucción histórica. El primero “son historias acerca de situaciones en las cuales individuos o grupos pueden tomar decisiones o resolver un problema” (Camacho, 2011), lo que permite tener disponibilidad de información para el aprendizaje que facilite generar una serie de análisis para la toma de decisiones; y con el segundo se “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis” (Torres y Labarca, 2009).

Como resultado, se logró caracterizar el sector empresarial de producción de pan de arroz, tradición cultural gastronómica en Colombia, en el departamento del Meta en la región de la Orinoquía, destacando que la mayor concentración de empresas se encuentra en Restrepo, seguido de Villavicencio, evidenciando mayor desarrollo empresarial en estas ciudades, de igual forma se encuentra presencia de esta producción en todo el departamento. El 43% de las organizaciones estudiadas son de origen familiar y se caracterizan por la permanencia de los integrantes de la familia en las diferentes actividades, liderando principalmente áreas como la administrativa, producción y comercialización; y en igual porcentaje, llevan más de 20 años de funcionamiento creciendo a nivel de capacidad de producción y demanda del producto, demostrando su estabilidad en el mercado regional.

Se evidencia, a través de la línea de tiempo, un proceso de evolución de este grupo de empresas que desde 1971 iniciaron la comercialización formal, con el paso del tiempo se desarrolló como sector, surgiendo nuevos empresarios, los cuales buscaron agremiarse en un clúster o asociación de productores, así como desarrollar mercados, destacando que el 93% están formalizadas con registro ante Cámara de Comercio de Villavicencio. Finalmente, se pudo estructurar y detallar el conocimiento creado a través de catorce casos de emprendimiento, que permitieron un análisis objetivo

de manera crítica para futuros estudios, esclareciendo el panorama de este grupo de empresas, teniendo en cuenta que las empresas mejoran su competitividad y crecimiento conjugando estrategias de las diferentes áreas, así como otros aspectos de su estado actual (Espitia y Moya, 2008).

METODOLOGÍA

La presente investigación se llevó a cabo mediante un enfoque cualitativo e histórico descriptivo (Hernández *et al.*, 2014), donde las herramientas metodológicas aplicadas fueron la entrevista semiestructurada, la línea de tiempo y la reconstrucción histórica como estudio de caso empresarial, complementados con la recopilación de información secundaria (Martínez, 2016).

Inicialmente se realizó un muestreo no probabilístico de estudio censal en el que se estudiaron los elementos de la población (Hernández *et al.*, 2014), es decir, que se buscó incluir a todas las empresas productoras de pan de arroz del departamento del Meta. Para la presente investigación se hace referencia a 14 empresas de los municipios de Acacías, Restrepo, San Martín y Villavicencio que accedieron a participar a través de la firma de un consentimiento informado por parte del dueño y/o representante legal. En el desarrollo de estas entrevistas se pudo conocer la historia y la evolución que han tenido estas empresas en la región colombiana de la Orinoquía.

Se logró realizar en dos fases; primero, se caracterizaron las empresas *pandearroceras* de los cuatro municipios, sistematizando los resultados de las entrevistas al identificar aspectos como: origen, antigüedad, ubicación, al igual que otros datos relevantes, “donde el conocimiento individual y organizacional constituye la base para la creación de capacidades de la empresa para convertirse en una fuente de ventaja competitiva” (González, 2010). En segundo lugar, se construyó una línea de tiempo, mediante la cual se puede identificar la evolución que ha tenido la producción de pan de arroz en el departamento del Meta a nivel socioeconómico. Finalmente, se realizó una reconstrucción histórica, identificando las historias de emprendimiento como un estudio de caso, ya que conocer la historia de estas empresas permite comprender algunos aspectos y estados en los cuales se encuentran en la actualidad (Valobra, 2014).

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR EMPRESARIAL

Con el fin de conocer el sector empresarial que se aborda, su procedencia, evolución, posicionamiento a nivel regional y nacional, se realizó una serie de entrevistas a empresas productoras de pan de arroz en Colombia, relacionadas en la Tabla 1.

Tabla 1
Empresas entrevistadas

Nombre de la empresa	Municipio
Comestibles el Gaván	Restrepo
Panadería Lanzallamas	Restrepo
El Alcaraván	Restrepo
El Samán	Restrepo
Panadería Lanzallamas 2	Restrepo
Panadería y Panificadora Rosquiapan	Villavicencio
Rosquillanos	Villavicencio
El Chino de los Mandados	Villavicencio
Roscas del Llano	Villavicencio
Roscas el Catire	Villavicencio
El Caporal	Villavicencio
Panificadora Celchi	Acacías
El Buen Gusto	Acacías
Casa del Pan de Arroz Trigos	San Martín

Fuente: Elaboración propia

Sobre la sistematización de resultados respecto a la caracterización del sector empresarial, se destaca que de las empresas entrevistadas el 7% están ubicadas en San Martín, el 14% en Acacías, el 36% en Restrepo y 43% en Villavicencio, siendo San Martín el municipio con la empresa pandearrocera más antigua en el mercado, al respecto “el lugar de origen se disputa entre San Martín y Restrepo, sin embargo, hay fábricas que han migrado buscando mejores oportunidades” (Otero *et al.*, 2017), razón por la cual Restrepo y Villavicencio son los que cuentan con la mayor proporción de empresas.

Las empresas de la región se han caracterizado por la tradición cultural respecto a las actividades económicas realizadas por la población, las cuales son derivadas del sector agropecuario, “en el departamento del Meta, existe una amplia tradición culinaria. Como parte de esta, se destacan las diferentes preparaciones derivadas del arroz y los productos resultantes de la ganadería bovina” (Instituto Departamental de Cultura del Meta, 2017), por lo cual han nacido gran número de empresas familiares. Teniendo en cuenta lo anterior, en la industria pandearrocera se identificó que el 43% son empresas familiares de tradición, heredando su liderazgo a las siguientes generaciones de la familia, y el 57% han sido compradas o creadas hace algunos años debido a la oportunidad de emprendimiento que observaron por la demanda del producto, lo que evidencia que “las empresas familiares

han sido uno de los elementos de mayor eficiencia social” (Ginebra, 1997) en la región de la Orinoquia para el desarrollo socioeconómico.

En la figura 1 se presenta el tiempo de funcionamiento de las empresas, donde el 21% llevan entre 11 y 20 años en el mercado y el 43% más de 21 años, destacando que las dos empresas más antiguas en San Martín y Restrepo tienen 48 y 41 años, respectivamente, lo que evidencia la estabilidad de la producción del pan de arroz en Colombia, así como su aceptación y expansión en los últimos años, como lo indica la Cámara de comercio de Villavicencio (CCV, 2018), que resalta “a lo largo de casi 70 años en que se lleva produciendo este snack denominado Pan de Arroz, en el departamento del Meta, hasta hace tan solo aproximadamente 12 años se ha gestado una evolución constante del proceso productivo” (CCV, 2018).

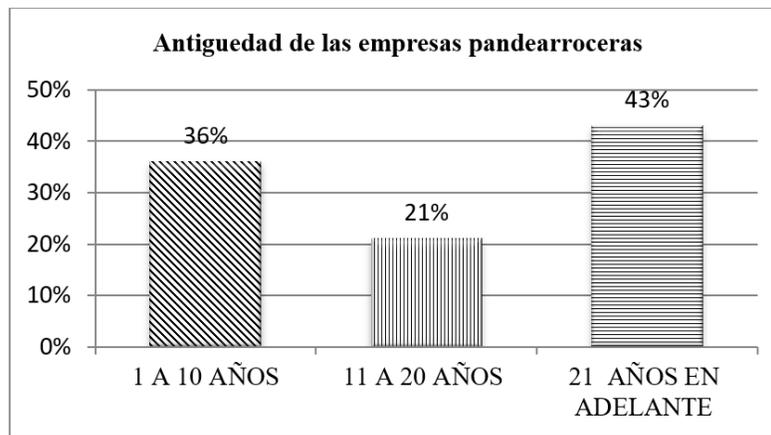


Figura 1. Antigüedad de las empresas pandearroceras. Fuente: Elaboración propia

Las empresas entrevistadas cuentan con un indicador de formalidad del 93%, es decir que se encuentran registradas ante la Cámara de Comercio de Villavicencio, lo que aporta al reconocimiento de la producción del pan de arroz, permitiendo que las empresas tengan mayor oportunidad de comercialización y expansión hacia otros departamentos y, además, apostar por un mercado internacional, camino que ya han empezado a recorrer (Estela *et al.*, 2016).

En cuanto a aspectos de asociatividad, se determinó que el 64% de las empresas entrevistadas se encuentran vinculadas a la Asociación de productores y comercializadores de pan de arroz del Meta (ASPAMET), la cual tiene como objetivo “contribuir al desarrollo económico de la cadena productiva del pan de arroz para mejorar la calidad de vida de sus asociados” (ASPAMET, 2018). Sin embargo, según el estudio realizado sobre el Análisis del impacto del clúster del pan de arroz, destaca que “entre los diferentes fabricantes del pan de arroz ha existido un individualismo y por consiguiente carencia

de espíritu cooperativo” (Molina y Gutiérrez, 2020), lo que ha dificultado el desarrollo de algunas acciones conjuntas.

Por otra parte, para una empresa que desea evolucionar conforme a las nuevas tendencias del mercado de compras por internet y la cultura adquirida de redes sociales, se ha vuelto indispensable contar con una página en internet y/o tener presencia en alguna de las redes sociales disponibles en el mercado (Pérez *et al.*, 2013); frente a esto, el 64% de las empresas productoras de pan de arroz, cuenta con una red social, principalmente Facebook, mediante la cual realizan parte de su proceso de marketing.

Se identifica además que estas empresas generan gran oportunidad de empleo, ya que en las 14 fábricas entrevistadas se proporciona alrededor de 134 empleos, sin contar con los generados indirectamente y a lo largo de la cadena de valor, con los proveedores de materias primas, como lo es la cuajada y el arroz, así como con los distribuidores del producto en los diferentes municipios. Dentro de las cuentas nacionales del Producto Interno Bruto (PIB) en Colombia, se observa con tendencia al crecimiento “El valor agregado de la fase industrial del arroz, en el período 2016–2018 tiene una participación promedio dentro del valor agregado de la actividad “Industria Manufacturera” de 0,66%, una participación promedio de 2,30% en el valor agregado de la “industria de alimentos y bebidas” (DANE, 2020).

Finalmente, se resalta en la figura 2 las principales problemáticas para los productores de pan de arroz, donde el 43% consideran que no se presenta ninguna problemática, sin embargo como en cualquier otro sector empresarial, han atravesado por dificultades y brechas para su evolución empresarial, destacándose aspectos como la calidad de las materias primas, especialmente la cuajada (Instituto Departamental de Cultura del Meta, 2017), “pues no cumple con los estándares de calidad, ya que no cuenta con certificaciones” (Red Clúster Colombia, 2015); y las dificultades financieras, haciendo énfasis a la falta de apoyo brindado por instituciones del estado a los empresarios de la región y en la iliquidez presentada por estos para poder ampliar sus empresas, lo anterior según las apreciaciones dadas por parte de los empresarios en el proceso de entrevistas.

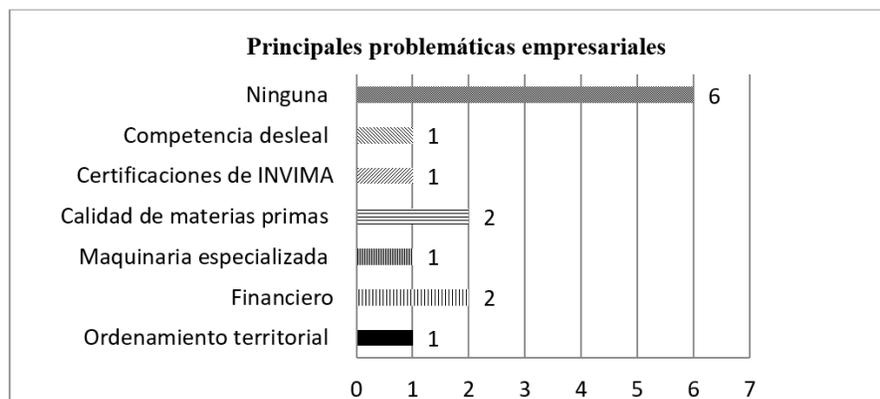


Figura 2. Principales problemáticas empresariales

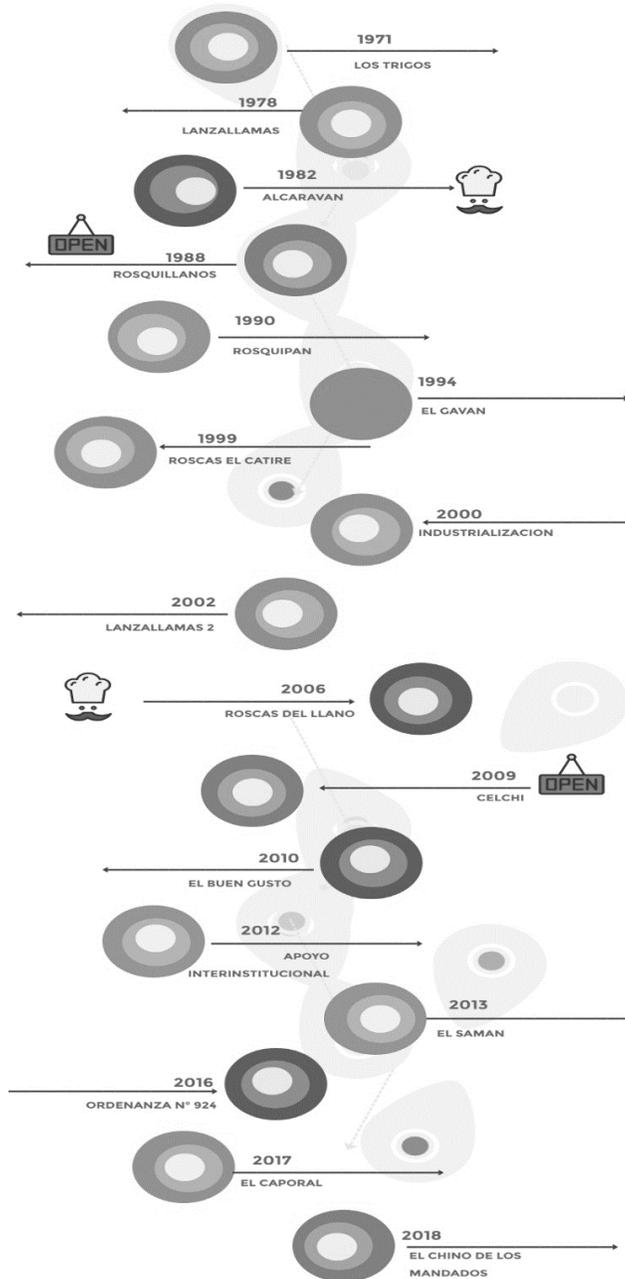
También destacaron como una problemática la obtención de la certificación sanitaria de alimentos para el pan de arroz ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA, 2020), que según el estado actual implica para los empresarios hacer cambios estructurales como inversión en instalaciones, procesos industrializados, proveedores, entre otras, para cumplir con las políticas de sanidad y sistema de gestión. La maquinaria especializada es considerada, pues algunos cuentan con diseños propios a sus necesidades, indicando que la trazabilidad de producción es necesaria, donde es notorio la falta de maquinaria para poder abarcar una mayor producción. La competencia desleal de algunas empresas es otra problemática, la cual se traducen en la venta de pan de arroz de menor calidad y sin las materias primas tradicionales para bajar el precio.

Como última problemática se encontró el ordenamiento territorial, específicamente en el municipio de Restrepo, debido a la obra de la doble calzada de la vía Villavicencio-Yopal, la cual se encuentra en fase 1 (COVIORIENTE, 2017), situación que afecta a las empresas que se encuentran ubicadas sobre esta vía nacional, que debieron cambiar su lugar de establecimiento luego de años de reconocimiento en el sector.

LÍNEA DE TIEMPO DE LA INDUSTRIA PANDEARROCERA EN COLOMBIA

En la figura 3 se presenta la línea de tiempo de la industria pandearrocera, la cual inicia en 1971 cuando se creó la Casa de pan de arroz Los Trigos en el municipio de San Martín, empresa pionera y la única con una producción totalmente artesanal, ya que no cuenta con maquinarias. La segunda empresa que se fundó en el país fue Lanzallamas en 1978, en el municipio de Restrepo, por la señora Edilma Novoa de Zambrano, reconocida como ciudadana de oro Metense 2019, por su contribución al desarrollo y progreso del municipio. Cuatro años más tarde nace el Alcaraván en Restrepo y seis años después Rosquillano en Villavicencio.

ESTADO DEL ARTE DE LA EVOLUCIÓN EMPRESARIAL DE LOS PRODUCTORES DE PAN DE ARROZ EN EL DEPARTAMENTO DEL META, MUNICIPIOS DE ACACIAS, RESTREPO, SAN MARTIN DE LOS LLANOS Y VILLAVICENCIO



RESOURCES
<https://www.officetimeline.com/blog/timeline-templates-for-teachers>
 CREATED BY
 Your Name / Company Name



Figura 3. Línea de tiempo de la industria pandearrocerca en Colombia. Fuente: Elaboración propia

En la década del noventa se destacan 3 empresas, Rosquipan, Comestibles El Gavan y Roscas El Catire, que partiendo de la enseñanza que recibieron los fundadores de sus padres, continuaron como una segunda generación de pandearroceros. En la actualidad estas empresas están tecnificadas y cuentan con varios puntos de venta a nivel departamental, distribución nacional e incursionan a nivel internacional. De igual forma, a partir del año 2000 inicia la era de industrialización para este sector empresarial, adquiriendo maquinarias especiales para aumentar la producción, debido a una mayor demanda y para cumplimiento de la normatividad de saneamiento, y a su vez, surgió la necesidad de contratar personal diferente a los miembros de la familia. En 2002 se crea Lanzallamas 2, por lo cual la familia pionera en Restrepo sigue ampliando su tradición, al seguir liderando empresas con otros miembros de la familia.

Debido a la aceptación y reconocimiento del pan de arroz en la región, empiezan a surgir las empresas que lo vieron como oportunidad de negocio y una industria en crecimiento, por lo cual nació Roscas del Llano, la empresa Celchi y El Buen Gusto. En este mismo sentido, se observa en 2012 la relevancia del sector empresarial para el desarrollo socioeconómico de la región, por lo cual instituciones de educación superior, la gobernación del departamento del Meta y la Cámara de Comercio de Villavicencio iniciaron un acompañamiento en temas como marketing, negocios internacionales, la conformación del clúster, la asociación de pandearroceros, el reconocimiento del producto como patrimonio gastronómico, la denominación de origen, entre otros.

En 2015 nació El Samán en Restrepo, como una iniciativa de emprendimiento de sus dueños, actualmente con gran reconocimiento. En 2016 la producción de pan de arroz obtuvo su mayor reconocimiento, ya que la Asamblea Departamental del Meta aprobó en primer debate el proyecto de ordenanza para la declaración del producto como patrimonio (Molano, 2016) y ese mismo año, se emitió la ordenanza No. 924, por medio de la cual se declaró patrimonio cultural inmaterial departamental las prácticas tradicionales culinarias del pan de arroz del departamento del Meta (González, 2016). En 2017 se realizó la socialización del plan especial de salvaguardia de las prácticas culinarias asociadas al pan de arroz (Instituto Departamental de Cultura del Meta, 2017). Finalmente, como muestra de que este sector empresarial sigue en crecimiento, en 2017 El Caporal fue vendida y en 2018 se fundó El Chino de los Mandados, en Villavicencio.

Casos de emprendimiento

Conocer la historia de las empresas productoras de pan de arroz permite comprender algunos aspectos y estados en los cuales se encuentran en

la actualidad, “mediante la historia se deben aprehender las dinámicas recurrentes y las dinámicas transformadoras que se dan en el seno de la organización” (Betancourt, 2003), con base en esto se identificaron las historias de 14 empresas entrevistadas, las cuales se plasman a continuación.

Casa de pan de arroz Los Trigos. La producción de pan de arroz en la ciudad de San Martín y en la familia Trigos siempre fue una tradición, inicialmente para compartir en las tardes y festividades. La señora Mery de Trigos conocía esta tradición gastronómica y tras la muerte de su suegro en 1971, quien se encargaba de cocinar el pan de arroz, recibió una cantidad de materia prima (arroz y cuajada) dada como herencia con la cual inició su propio negocio. La Señora Mery, cuenta que preparaba roscas de pan de arroz, cubas y tungos, pero debido a la baja población del municipio debía desplazarse a otras ciudades para su comercialización, como Acacías y Villavicencio, donde ofrecía sus productos en terminales de transporte, plazas de mercado y puerta a puerta. Durante dos años se dedicó a esta actividad principalmente los fines de semana, donde detectó un incremento en sus ventas. Luego, se ubicó en su lugar de residencia e hizo apertura a su local para la venta del producto.

En la familia Trigos creen que se debe respetar las tradiciones culturales para las próximas generaciones, por lo cual desiste de cualquier proceso industrializado o mecanizado y se niegan a cambiar sus hornos de barro y amasar manualmente, ya que de allí radica su esencia. Actualmente la empresa está conformada por la misma familia y los trabajadores que han llegado a ser parte de esta, quienes les han acompañado por más de 20 años.

Empresas de la ciudad de Restrepo

a. Panadería Lanzallamas. La Fábrica de pan de arroz Lanzallamas fue fundada el 20 de enero de 1978 por la señora Edilma Novoa de Zambrano. Inició su emprendimiento por la falta de recursos económicos, ya que era madre de 12 hijos, no contaba con experiencia pero afirma que aprendió de forma empírica, pues le bastó con probar un paquete de pan de arroz y junto con una inversión mínima empezó la fabricación. Al comienzo fue difícil, empezó a vender entre los vecinos y a medida que pasó el tiempo su calidad fue mejorando. En 1990 tomaron en arriendo un local con 5 empleados, ya habían comprado los molinos y hornos de gas, la calidad del producto era reconocida, pero se presentaron malos manejos de dinero que casi los lleva a la quiebra. Sin embargo, pudieron superar las dificultades y la fábrica siguió creciendo gracias a la calidad y los precios, que dio paso a buscar un local más grande, actualmente cuentan con molinos eléctricos, latas de acero inoxidable y aumentaron a 20 los empleados directos.

b. El Alcaraván. En 1982 la señora Odilia Flórez de Melo crea la empresa con una infraestructura muy humilde, un rancho antiguo y un horno de leña, en donde los empleados eran los hijos y los clientes sólo compraban para llevar. La maquinaria para almacenamiento y producción era de segunda mano, se vendía en bolsa de papel, al paso de 6 meses se empezó a empaquetar en bolsas plásticas; después de 10 años de funcionamiento, se une a la empresa el primer trabajador no perteneciente al núcleo familiar. Después de 15 años se comienza a distribuir el producto en canastos por diferentes tiendas del municipio, con un empaque que los identificaba. Luego adquirieron responsabilidades de sanidad, por lo cual remodelaron la infraestructura interna del establecimiento, logrando la industrialización de su proceso de producción, así como el área externa, para comodidad de los clientes que consumen el producto caliente en el establecimiento. Se destaca que adquieren un terreno como segundo punto de venta en el municipio, lo que les permitió aumentar sus ventas y posicionamiento.

c. Comestibles el Gaván. Esta empresa inicia la producción y venta de pan de arroz en el año 1994 con su gerente y fundador German Gordillo y su esposa Jenny Moreno. Las instalaciones de producción se constituyeron en su domicilio en la ciudad de Villavicencio, donde también se elaboraban otros productos como pan de yuca y pan de sagú. Expanden sus clientes a otras ciudades del país y para el año 2008 empiezan un proceso para su comercialización a nivel internacional, por lo cual formalizan la empresa en el año 2012, logrando una fábrica con Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y mayor capacidad de producción, para lo cual realizan inversiones en maquinaria, hacen mejoras a su empaque y en 2018 inauguran su planta de producción industrial en el municipio de Restrepo. Todo lo anterior para cumplir con las diferentes normatividades y facilitar la comercialización del producto en almacenes de cadena en Colombia y a nivel internacional como Estados Unidos y Panamá. Además, cuentan con innovaciones del producto como es el pan de arroz integral con quinua.

d. Panadería Lanzallamas 2. Fue fundada en el año 2002 por la señora Martha Lucía Melo Flores y su esposo, hijo de la creadora de la panadería Lanzallamas; inició con una inversión aproximada de setenta millones de pesos y maquinaria de segunda, hornos valuados en diez millones de pesos, molinos y refrigeradores. En ese entonces, cada uno de los miembros de la familia tenía una responsabilidad, en cuanto la venta, la fabricación del pan y de las tortas, la distribución, entre otras; con el crecimiento de la empresa actualmente cuentan con 12 empleados.

e. El Samán. A comienzos del año 2013 es fundada por el señor Ferney Flórez Acosta, quien desde joven le apasionaba la culinaria, en compañía de su esposa la señora Nidia Fuentes. Ambos inician como colaboradores en una empresa local dedicada a fabricación de Pan de Arroz, para luego

independizarse gracias a que habían adquirido los conocimientos necesarios para manejar su propia empresa y toman en arriendo la casa del padre de su esposa. Empezaron con una inversión de \$500.000 pesos en la sala de su casa, un horno manual, un molino, la masa y tres mesas.

Inicialmente, su principal área de distribución fue el departamento de Cundinamarca, donde el producto contaba con gran aceptación, desde entonces empezaron a distribuir a diferentes ciudades como Girardot, Villeta, Rio negro, Bogotá, Santa Marta, entre otras. Esta estrategia tuvo un papel importante para el avance de la organización y comercialización del producto, ya que a nivel municipal no todas las empresas tenían la perspectiva de expandirse. Para el año 2016 decidieron realizar una inversión aproximada de \$200.000.000 de pesos para la implementación de mejor maquinaria y aumentar su producción, como lo fueron la mezcladora, moldeadora, selladora y dos hornos industriales (rotativos), actualmente cuenta con 7 empleados.

Empresas de la ciudad de Villavicencio

a. Panadería y panificadora Rosquipan. Fundada por la señora Myriam Marlen Gordillo Novoa el día 10 de enero del año 1990, quien tiene una trayectoria de más de 30 años en producción de pan de arroz que aprendió con sus padres y abuelo, pero obtuvo mayor experiencia en la parte de comercialización e industria con su tía, la fundadora de Lanzallamas.

La señora Myriam, siendo madre cabeza de hogar, comenzó la iniciativa en un lote propio, donde construyó su casa y la fábrica estaba ubicada en la parte trasera, que constaba de un local, patio, bodega y un área de producción. En sus inicios las operaciones se realizaban manualmente, los hornos eran de gaveta, se empacaba en canastos, la comercialización se realizaba caminando y en ocasiones en bicicleta. El capital inicial invertido fue de \$200.000, que cubrió los gastos del horno y el molino que se utilizan para moler el arroz y la cuajada.

En el año 2003 logran una remodelación en la planta y tuvieron la oportunidad de dejar una sola propiedad para la fábrica, se invirtió en hornos giratorios, un logro muy importante para la empresa, ya que se aceleraron los procesos con eficiencia y productividad. En los inicios no contaban con empleados, pero actualmente tienen 10 empleados directos en la fábrica. De igual forma, cada uno de los hijos de la señora Myriam continúan cumpliendo roles importantes en la empresa, como son liderar la administración, el mercadeo y el área logística y producción.

b. Rocas del llano. Fundada en el año 2006 por María del Carmen Pulido Gutiérrez, quien decide crear la empresa para generar ingresos para su familia, considerando que el pan de arroz es un producto típico y

tradicional de los llanos. La inversión inicial fue de \$500.000 y con poca maquinaria, producían 100 unidades en 5 horas. La empresa fue creciendo y en la actualidad cuenta con maquinaria especializada, lo que permite un proceso de producción eficiente, y ahora se demoran 15 minutos para producir las 100 unidades del producto. Las estrategias más importantes que implementan son la calidad y la innovación, cuentan con una marca denominada Rozquetas que, a diferencia del pan de arroz tradicional, es de textura más suave y crocante al estar hecho con queso y su empaque es tipo lonchera; igualmente cuentan con el producto tradicional.

c. Rosquillano. La empresa inició en 1988, pero los actuales dueños la compraron en 2009, por un valor de \$450.000.000. El señor Juan Francisco Díaz Plata, quien contaba con experiencia en la producción y manejo de panaderías decidió enfocarse en este negocio, debido a que consideró que el pan de arroz es uno de los productos típicos en la zona y la región. Cuando empezaron, contaban con solo cuatro trabajadores para el área de producción y empaque del producto, actualmente tienen trece colaboradores de planta y dos vendedores externos. Destacándose por la venta y comercialización de un producto original y de calidad.

El área administrativa siempre ha sido manejada por la familia y las otras áreas por personal particular. Cuando el señor Juan adquirió esta fábrica solo contaba con hornos de gaveta, al pasar un año realizaron la compra de un horno giratorio eléctrico, y con el incremento de la producción decidieron realizar la compra de dos hornos más.

d. Roscas el Catire. Brigadier Giraldo Gordillo Novoa adquirió la habilidad gastronómica de sus padres quienes iniciaron con la fabricación de este amasijo en Restrepo en 1999, los cuales aprendieron de una ciudadana venezolana que se trasladó a vivir al municipio y había residido en San Martín donde ya lo fabricaban. Inicialmente la fabricación del pan de arroz se hacía en horno de barro y en ese tiempo eran los únicos que contaban con este. El señor Brigadier trabajó junto a sus padres durante varios años, pero por cuestiones de violencia se vio obligado a dejar el municipio y radicarse en Villavicencio, fue cuando decidió fundar su propia empresa en 2009, donde trabaja junto a su esposa, 3 hijas y un sobrino.

e. El caporal. Empresa originaria de Restrepo, fue comprada en noviembre de 2017 por el señor Henry Reina, cuando estaba en quiebra con una inversión de \$38.000.000, motivado por trabajar en un producto patrimonio gastronómico del departamento. A pesar de las dificultades y poco tiempo que llevan con la empresa, actualmente cuentan con clientes a nivel nacional, enviado productos a Ibagué, Bogotá, Cartagena, La Macarena y Vaupés. En Villavicencio distribuyen el producto a empresas pequeñas como tiendas de barrio, supermercados, asaderos, hoteles, restaurantes y sitios turísticos.

El señor Henry y su esposa doña Marina hacen énfasis en que el producto prefieren realizarlo de manera manual y tradicional, porque así es más casero y gusta más al público; sin embargo, cuentan con maquinaria como hornos, empacadoras, pesas y roscadoras. En la empresa trabaja toda la familia, la esposa es la encargada de la producción junto con sus hijos, inicialmente contaban con 5 empleados directos, ahora son 12.

f. El chino de los mandados. La iniciativa empresarial surge en una conferencia que el señor Raúl Rodríguez asiste junto con empresarios de la región, donde vio la oportunidad en el sector de los alimentos de iniciar una cadena de franquicias para ser llevada fuera del departamento, con el propósito de impulsar el pan de arroz como producto típico del departamento del Meta, para esto logra como socio estratégico al señor Leonardo Granados y a principios de 2018 empiezan su operación. El origen del nombre de la empresa es basado en la canción del cantautor de música llanera Walter Silva, pero el señor Raúl indica que también es una dedicatoria a su hijo, cuya imagen forma parte del logo y le gusta interpretar esta canción en cada ocasión especial.

Empresas en la ciudad de Acacías

a. Panificadora Celchi. El señor Marco Antonio Celis empezó su microempresa en el año 2009, pidiendo un préstamo para comprar un horno pequeño de segunda y un molino manual, su esposa era quien conocía del proceso de producción. Empezaron ofreciendo el producto en la empresa de transporte La Macarena a los pasajeros, tiendas y panaderías, así se dieron a conocer en su municipio y les empezaron a realizar pedidos más grandes. Con el aumento de la demanda, se vieron en la obligación de solicitar un préstamo para adquirir más herramientas. En la actualidad cuentan con 6 empleados y maquinaria como selladora, molino, mezcladora y hornos industriales. Realizan entregas a domicilio en Granada y San Martín, pero principalmente venden tienda a tienda dando a conocer su producto.

b. El buen gusto. En 2010 la señora Yolanda Pavi y su esposo decidieron invertir \$7'000.000 para comprar la empresa a los dueños anteriores, quienes llevaban 17 años con la actividad. No han tenido necesidad de contratar colaboradores, por lo cual la señora Yolanda y su esposo son los únicos que trabajan en la fabricación y venta del producto, que se realiza en las mismas instalaciones, ya que es un buen punto de venta y cuentan con reconocimiento en el municipio, por esto no realizan distribución a otros establecimientos.

CONCLUSIONES

La realización del presente estudio desde el ámbito empresarial es relevante para el reconocimiento de la industria pandearrocera en Colombia, como un sector empresarial que ha ido evolucionando a medida que ha sido aceptado y conocido como un producto tradicional, logrando su distribución a nivel nacional y algunos mercados a nivel internacional. Es importante reconocer que las empresas son dinámicas y cambiantes, por lo que deben ser estudiadas desde un enfoque holístico, lo que “permite generar información organizada para entender la situación esencial” (Martínez, 2015), y dar conocer esos aspectos a través de la caracterización realizada al sector empresarial es notable para el aprendizaje de otros emprendedores, así como el análisis de debilidades y fortalezas para los mismos empresarios del sector. Al respecto, se pudo identificar la permanencia de las empresas en el mercado, evidenciando un panorama económico favorecedor para el crecimiento de la agroindustria de la región.

A través de la línea de tiempo de la industria se puede destacar los principales acontecimientos de una forma rápida, donde se ha visto el cambio del sector al surgimiento de empresas ya no únicamente como tradición familiar sino como una oportunidad de negocio.

Se evidenció que se requiere mayor innovación, lo cual concuerda con el estudio realizado por Ruiz *et al.* (2016); en aspectos como el empaque y canales de distribución para su comercialización, pero algunos empresarios no buscan la ampliación de sus compañías, ya que requieren una alta inversión o se sienten satisfechos con cómo operan actualmente, por lo cual no cuentan con maquinaria suficiente para aumentar la producción, en este sentido el apoyo interinstitucional sigue siendo clave.

Por otro lado, a través de los casos de emprendimiento se logra destacar la tradición cultural y familiar que caracteriza la fabricación del pan de arroz, en donde la implementación de un proceso estratégico es fundamental, ya que “la determinación de valores, implicaciones, visión familiar, visión patrimonial y los recursos” (Araya, 2016), son aspectos que a través de los años se han desarrollado y fortalecido, consolidándose como grandes empresarios en la región.

Finalmente, la presente revisión histórica permitió identificar la motivación y sucesos que llevaron a estos empresarios llaneros a formar sus organizaciones, conocer sus historias promueve y resalta el emprendimiento y la evolución empresarial que estas empresas han logrado, lo que vislumbra su gran potencial, así como las necesidades para el fortalecimiento como sector empresarial.

REFERENCIAS

- Araya, A.** (2016). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *TEC empresarial*, 11(1), 23-34. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v11n1/1659-3359-tec-11-01-00023.pdf>
- Ardila, N.** (3 de noviembre, e2016,). Proyecto busca que el pan de arroz sea patrimonio inmaterial del Meta. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16742378>
- Asociación de Productores y Comercializadores de Pan de Arroz del Meta [ASPAMET].** (2018). *Qué es ASPAMET?*. <https://sites.google.com/view/asociacion-aspamet/Acerca-de-Aspamet>
- Betancourt, G.** (2003). De la historia empresarial a la historia organizacional. *INNOVAR, Revista de ciencias administrativas y sociales*. (22): 199-210. <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v13n22/v13n22a17.pdf>
- Camacho, M.** (2011). Historias empresariales en los estudios de caso. *Revista científica Pensamiento y gestión* (31). <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3666/4994>
- Cámara de comercio de Villavicencio [CCV].** (2018). Ruta de snaks.
- Concesionaria Vial del Oriente [COVORIENTE].** (2017). *Corredor vial Villavicencio - Yopal Contrato de Concesión N° 010 de 2015*. <https://www.covioriente.co/wp-content/uploads/2017/06/RI-UF1.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE].** (2020). *Boletín Técnico Cuenta satélite de la agroindustria del arroz 2018 provisional*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/agroindustria/boletin_cta_sat_agroindustria_arroz_2018p.pdf
- Espitia, F. y Moya, P.** (2008). Mercadeo y logística como estrategia de competitividad empresarial. *INVENTUM*, 3(4), 9-11. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.inventum.3.4.2008.9-11>
- Estela, A., Arredondo, M., Olvera, R., Cuevas, T., González, C., García, H., Moreno, M., Guaduas, W., Gómez, J., Piñeiro, L., Cervera, V., Ovalle, O., Servin, I., Mendoza, C., Cabrejos, R., Limón, C., Molina, R., Urrutia, J., Méndez, S.... Hernández, P.** (2016). *Competitividad. Un camino hacia el desarrollo en América Latina*. Ediciones EAN. https://www.researchgate.net/profile/Maria_Arredondo4/publication/314245618_La_franquicia_como_estrategia_de_expansion_internacional_y_competitividad_de_una_PyMe_de_servicios_alimentarios/links/58bdb2b4a6fdcc2d14eb4ca5/La-franquicia-como-estrategia-de-expansion-internacional-y-competitividad-de-una-PyMe-de-servicios-alimentarios.pdf
- Garafoli, G.** (1995). Desarrollo económico, organización de la producción y territorio. en A. Vázquez y G. Garafoli (edits.), *Desarrollo Económico Local en Europa*, Colegio de Economistas de Madrid, Colección.

- Ginebra, J.** (1997). *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*. Panorama Editorial.
- González, E.** (2016). *Ordenanza N° 924 del 2016*. Villavicencio. *Asamblea departamental del Meta*. https://asambleameta.micolombiadigital.gov.co/sites/asambleameta/content/files/000024/1188_20161129-adm--ordenanza-924-de-2016.pdf
- González, C. H.** (2010). Interacción teórica para la caracterización de redes empresariales. *Revista innovar journal*, 20(37): 117-132. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81818989010.pdf>
- Guevara, R.** (2016). El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos? *Revista Folios*, (44):165-179. <http://www.scielo.org.co/pdf/folios/n44/n44a11.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. D.** (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Instituto Departamental de Cultura del Meta.** (2016). *Pan de arroz, patrimonio cultural gastronómico del Meta* [Vídeo]. YouTube. <https://youtu.be/n3QdsBgpZTo>
- Instituto Departamental de Cultura del Meta,** (2017). *Plan especial de salvaguardia de las prácticas culinarias tradicionales asociadas al pan de arroz en el departamento del Meta*. <http://www.culturameta.gov.co/sites/default/files/PES%20PAN%20DE%20ARROZ.pdf>
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos [INVIMA].** (2020). *8 Pasos para obtener su Registro Sanitario de alimentos*. <https://www.invima.gov.co/8-pasos-para-obtener-su-registro-sanitario-de-alimentos>
- Martínez, P. C.** (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión*, (20): 165-193. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Martínez, V.** (2015). *Diagnóstico administrativo holístico: Planeación estratégica y metodología de análisis* (5.a ed.). Editorial Trillas.
- Meléndez, J. y Cañez, G.** (2010). La cocina tradicional regional como un elemento de identidad y desarrollo local. El caso de San Pedro El Saucito, Sonora, México. *Estudios Sociales*, (1) 182-204. <http://www.scielo.org.mx/pdf/estsoc/v17nspe/v17nspea8.pdf>
- Molano, A.** (2016, 9 de noviembre). *Preparación del pan de arroz, a un paso de ser patrimonio cultural del Meta*. Agenda hoy tu revista. <http://www.agendahoy.co/2016/11/preparacion-del-pan-de-arroz-un-paso-de.html>
- Molina, D. y Gutiérrez, M.** (2020). *Análisis del impacto del Clúster del pan de arroz en el desarrollo socioeconómico del departamento del Meta* [Tesis de pregrado, Universidad Santo Tomás]. Repositorio USTA. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/28117/2020danielamolina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Otero M. C., Giraldo W. y Vega J. (2017).** Comunicación y mercadeo. Estudio cualitativo para el desarrollo de la marca de Pan de arroz. *Revista Luciernaga*, 9(18) 72-84. https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/luc/article/view/1257/pdf_15
- Pérez, J., Genaut, A., Meso, K., Mendigurem, T., Marauri I., Iturregui, L., Rodríguez, M. y Rivero D. (2013).** Las empresas en Facebook y Twitter. Situación actual y estrategias comunicativas. *Revista Latina de Comunicación Social* (68): 676-695. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2013-996>
- Red Clúster Colombia (2015).** *Plan de acción ruta competitiva snacks Meta*. https://redclustercolombia.com/assets/recursos/iniciativas/pdfs/Ruta-competitiva-snacks_2.pdf
- Ruiz, A., Aullón, A., Bejarano, A., Guevara, Y. y Rubio, J. (2016).** *Competitividad e innovación del snack del pan de arroz en el Meta*. Universidad Cooperativa de Colombia. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/10628/1/2016_innovacion_snack_pan.pdf
- Torres, F. y Labarca, N. (2009).** Construcción histórica-teórica del proceso de desarrollo económico. *Revista de ciencias sociales*, 15(3): 458-469. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28014489008.pdf>
- Valobra, A. (2014).** *Metodología de la investigación histórica*. Memoria Académica. Universidad Nacional de la Plata. <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/programas/pp.9311/pp.9311.pdf>
- Vázquez, A. (2007).** Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones Regionales*, (11): 183-210. <https://www.redalyc.org/pdf/289/28901109.pdf>