

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL USO DE MARCA DE RUTAS DEL CAFÉ POR PARTE DEL SECTOR TURISMO DE LOS MUNICIPIOS DE CALARCÁ, SALENTO Y FILANDIA DEL DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO: ESTUDIO DE CASO FILANDIA

COMPETITIVE STRATEGIES FOR THE USE OF THE COFFEE ROUTE BRAND BY THE TOURISM SECTOR OF THE MUNICIPALITIES OF CALARCÁ, SALENTO AND FILANDIA OF THE DEPARTMENT OF QUINDÍO: CASE STUDY FILANDIA

Claudia Marcela Muñoz Guzmán¹

Lorena Giraldo Aristizabal²

Recibido: 08/04/2017- Aceptado: 25/06/2017

Cómo citar este artículo: Muñoz, C. y Giraldo, L. (2017). Estrategias competitivas para el uso de marca de rutas del café por parte del sector turismo de los municipios de Calarcá, Salento y Filandia del departamento del Quindío: estudio de caso Filandia. *Sinapsis* 9, (2), 13- 20.

Resumen

El artículo presenta resultados de un estudio piloto en el municipio de Filandia, el cual tiene como propósito formular estrategias competitivas a dos establecimientos dedicados al expendio de bebidas a base de café de origen y alojamiento como aporte a la sostenibilidad social, cultural y económica del Paisaje Cultural Cafetero- PCC en el municipio. Como caso de estudio se hace una caracterización y diagnóstico a las empresas seleccionadas, con el fin de crear y apropiar las estrategias como requisito para la certificación del uso de marca de las rutas del café en cada empresa. Asimismo, para aportar a una buena planeación estratégica y buenas prácticas turísticas en las empresas caso de estudio como un aporte a la competitividad del sector en el departamento del Quindío.

Palabras clave: cadena de valor, competitividad, estrategias de gestión, Paisaje Cultural Cafetero, sostenibilidad.

Abstract

The project presents the management tool as a strategic pilot study that aims to formulate intervention strategies that generate a contribution to the sustainability of the Cultural landscape coffee PCC. As a case study a characterization and diagnosis is done in small businesses: hotels and establishments where they sell coffees of origin specially from Filandia, Salento and Calarcá, in order to create and appropriate strategies as a requirement for certification of the PCC's brand use in each company. Also, to contribute to a good strategic planning and value chain of companies a case study for the competitiveness of the Department of Quindío.

Key words: Value chain, competitiveness, management strategies, coffee Cultural landscape, sustainability.

JEL: O390

Introducción

El 25 de junio de 2011 bajo la resolución 2079 de 2011 mediante la Decisión 35 COM 8B.43 emitida durante la sesión 35 del Comité de Patrimonio Mundial, llevada a cabo por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) se otorga la declaratoria, por la cual se reconoce al Paisaje Cultural Cafetero de Colombia (PCCC) como Patrimonio Cultural e Inmaterial de la Humanidad (Paisaje Cultural Cafetero de Colombia, 2012).

El propósito del presente artículo es visualizar el desarrollo del proyecto en cuanto a la metodología, relación del dato encontrado y resultados. Esto en concordancia con el objetivo general del proyecto que es diseñar estrategias de gestión para la sostenibilidad del Paisaje Cultural Cafetero de los municipios de Filandia, Salento y Calarcá del departamento del Quindío, para cumplir con este designio se inicia con una caracterización de las pequeñas empresas:

¹ Magíster, Docente Investigadora. Institución Universitaria EAM, Colombia. cguzman@eam.edu.co

² Magíster, Docente Investigadora. Institución Universitaria EAM, Colombia. loregiraldoa@eam.edu.co

Claudia Marcela Muñoz Guzmán, Lorena Giraldo Aristizabal

hoteles y establecimientos donde venden cafés de origen y especiales de los municipios caso de estudio, con el fin de elaborar estrategias competitivas para el uso de marca de las Rutas del Café y generar un aporte a la sostenibilidad del PCC de acuerdo con lo señalado en la declaratoria de la UNESCO.

En cuanto a la metodología y construcción del dato el diseño es estudio de caso de corte cualitativo el cual busca analizar de manera profunda cada establecimiento seleccionado. El alcance de la investigación es descriptivo porque especifica propiedades, características y rasgos importantes del objeto del estudio de caso. El método es inductivo por ser estudio de caso llevando la información de los requisitos del uso de marca de las Rutas del Café a cada establecimiento para crear estrategias competitivas que aporten a la sostenibilidad del PCC en el municipio. Las fuentes de recolección de información secundarias fueron tomadas de diferentes textos oficiales del PCC, libros, planes de desarrollo e informes sectoriales que arrojaron datos fundamentales para la construcción de los diagnósticos y bases teóricas aplicar en cada empresa a través del análisis de contenido, así mismo se recolectó información primaria por medio de entrevistas semiestructuradas aplicadas a cada establecimiento para caracterizarlo, de igual forma se aplicó el cuestionario de uso de marca de Rutas del Café a los establecimientos seleccionados en el municipio de Filandia para conocer el estado actual de cada uno y generar las estrategias competitivas y buenas practicas turísticas.

Se realiza el análisis y discusión de resultados, en el cual se evidencia la caracterización realizada en los establecimientos y la relación encontrada de los mismos con los atributos y valores del PCC, así mismo el diagnóstico del municipio desarrollado con el diamante competitivo, las cinco fuerzas de Porter y la cadena de valor para generar las estrategias competitivas que se encuentran plasmadas en la Balance Scorecard de cada establecimiento y que enmarcan en los requisitos de uso de marca de las Rutas del Café.

Por último se determinan las conclusiones que muestran la síntesis y análisis del trabajo realizado en el municipio, además de los beneficios del uso de marca de las rutas del PCC para las empresas y las recomendaciones para el trabajo futuro en otros municipios desde lo vivido en las empresas beneficiadas y sean también guía para otros subsectores que quieran acceder a la certificación de uso de marca y buenas practicas turísticas.

Metodología y construcción del dato

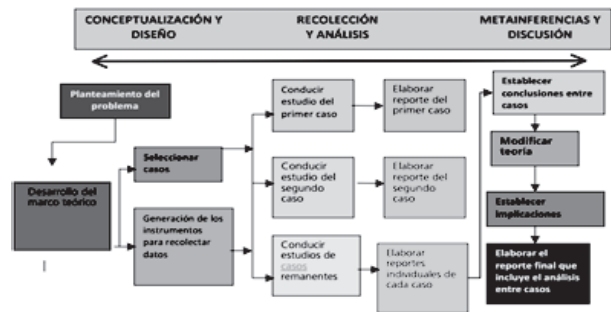
El proyecto se soporta en un diseño de enfoque cualitativo tipo caso de estudio que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), son estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento

del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría, es decir se realiza un análisis profundo de pequeñas empresas como hoteles y establecimientos donde venden cafés de origen de los municipios de Filandia, Salento y Calarcá que tengan por objeto de constitución participar de la industria cultural y turística, para crear estrategias competitivas que generen un aporte a la sostenibilidad empresarial del PCC.

La investigación cualitativa lleva un proceso inductivo que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista este busca explorar y describir cada establecimiento seleccionado respecto a los requisitos de uso de marca para las generar estrategias competitivas específicas que impactan de manera general al Paisaje Cultural Cafetero. Para desarrollar el proceso investigativo se empleó un muestreo a voluntad y criterio de los investigadores donde se caracterizaron las pequeñas empresas de acuerdo con su constitución legal, número de empleados y valor de los activos (artículo 2º de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2º de la Ley 905 de 2004). El tipo de investigación es descriptiva.

La ruta de trabajo del proyecto se presenta a continuación, en la cual se visualiza la conceptualización y diseño de la investigación, luego la recolección y análisis de los estudios de caso y por último el análisis y el resultado en el que se establecen los elementos de aporte a la teoría y el reporte final de los estudios de caso.

Ilustración 1. Ruta de trabajo en la investigación



Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2010: 13)

Para realizar el diagnóstico estratégico se aplicaron dos herramientas de gestión: la primera fue el Diamante Competitivo de Porter (1991) para determinar amenazas y oportunidades del sector turismo de cada municipio trabajado y la segunda fue las Cinco Fuerzas de Porter (1991) la cual arrojó las amenazas y oportunidades del subsector a la que pertenecen las empresas caso de estudio. Como complemento a la metodología se diseñó para cada empresa caso de estudio la cadena de valor, que según Porter, (1986) esta permite determinar elementos para desarrollar beneficio para el consumidor y poder lograr la ventaja competitiva. Para las empresas seleccionadas esta herramienta permite conocer cómo

está la empresa en cada actividad sea primaria o de apoyo para fortalecer las áreas funcionales y cumplir con los requisitos de uso de marca de las Rutas del Café, que van direccionados a la entrega de la certificación con ventaja competitiva en el subsector.

Para llevar a cabo el análisis de la información secundaria se trabajó el análisis de contenido Gómez (2000) y se relacionó con los atributos y valores para generar las relaciones con las empresas. La caracterización se sistematizó por cada empresa visitada, además sirvió para determinar las empresas estudio de caso y elaborar las herramientas diagnósticas en el sector turismo y subsectores seleccionados en cada municipio. Por medio del cuestionario de uso de marca se recolectó la información necesaria para construir las estrategias de cada establecimiento y lograr la certificación en Rutas del Paisaje Cultural Cafetero como ventaja competitiva de cada uno de ellos. Estas estrategias se llevaron a la matriz de Balance Scorecard-BSC de acuerdo con Kaplan y Norton (1998), para su implementación y evaluación en la perspectiva financiera, perspectiva de cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje organizacional. Por último toda la información recolectada ha servido de insumos para la transferencia de conocimiento y la apropiación social del patrimonio en los municipios de Filandia, Salento y Calarcá.

También es importante considerar la información de La Cartilla Oficial Paisaje Cultura Cafetero es un instrumento para fortalecer las tareas propias de la divulgación, planificación y gestión del paisaje (Uniquindío y Tecnológica de Pereira, 2016). Esta cartilla es un referente para el proyecto, ya que se da a conocer las últimas actualizaciones del PCC, en cuanto a patrimonio, paisajes culturales, atributos del paisaje, instituciones que apoyan y gestionan el paisaje, el papel de las comunidades en el PCC y el plan de manejo que se debe cumplir como requisito para sostener el PCC (Arango, 2016).

Análisis y discusión de resultados

Caracterización de pequeñas empresas de los municipios de Filandia, Salento y Calarcá

Para la caracterización de las empresas se tomaron en cuenta elementos como las generalidades de la empresa, actividad, estructura de la empresa, productos y servicios que ofrecen; mercado objetivo de la empresa, si cuenta con personas capacitadas para atender el cliente interno y externo, temporadas de más afluencia de turistas en el hostel, certificaciones de calidad o reconocimientos que tenga la empresa, si estaría la empresa dispuesta a trabajar en el proyecto para la implementación de herramientas de gestión administrativas enfocadas al uso de marca del PCC.

Tabla 1. Categoría de trabajo de cada empresa en el PCC

EMPRESA	CATEGORÍA DE TRABAJO EN EL PAISAJE CULTURAL CAFETERO	
	ATRIBUTO V	ALOR
Hostales-hoteles	Patrimonio arquitectónico y urbanístico	Valores de lo construido, reflejados en la arquitectura y estructuras urbanas
Establecimientos donde venden Cafés especiales - Salón de té	1. Tradición histórica en la producción de café 2. Tecnologías y formas de producción sostenibles en la cadena productiva del café	Valores sociales y culturales

Para el caso de estudio de Filandia se trabajó con dos empresas: Jahn Café y Hostal y Salón de Té. Se inicia por establecer la categoría de trabajo de las empresas en el PCC.

Los valores excepcionales y universales del PCC se definieron los siguientes atributos en el documento de la declaratoria: Café de Montaña, Predominio de café, Cultivo en ladera, Edad de la caficultura, Patrimonio natural, Disponibilidad hídrica, Institucionalidad cafetera y redes afines, Patrimonio arquitectónico, Patrimonio arqueológico, Poblamiento concentrado y estructura de la propiedad fragmentada, Influencia de la modernización, Patrimonio urbanístico, Tradición histórica en la producción de café, Minifundio cafetero como sistema de propiedad de la tierra, Cultivos múltiples, Tecnologías y formas de producción sostenibles en la cadena productiva del café.

Teniendo en cuenta las consideraciones de (Arango, 2016), El Estado colombiano en el año 2011 logró la inclusión del PCC en la Lista de Patrimonio Mundial de la Humanidad de la UNESCO, como mecanismo para la protección internacional del patrimonio cultural y natural, fomentando su respeto y valoración del mismo. En este sentido, la UNESCO determina cuatro valores universales excepcionales del PCC que han sido definido a través de:

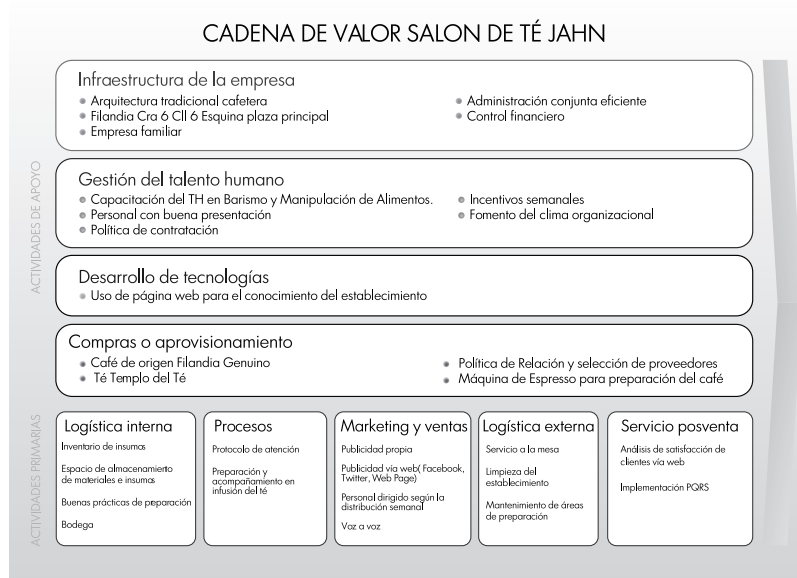
1. Esfuerzo humano, familiar, generacional e histórico para la producción de un café de excelente calidad en el marco de un desarrollo humano sostenible.
2. Cultura cafetera para el mundo.
3. Capital social estratégico construido alrededor de una institucionalidad.
4. Relación entre tradición y tecnología para garantizar la calidad y sostenibilidad del producto.

Teniendo en cuenta la información recolectada en la caracterización de los establecimientos de cafés de origen y hoteles se establece la relación con los atributos y valores del PCC, como lo indica la tabla siguiente:



Claudia Marcela Muñoz Guzmán, Lorena Giraldo Aristizabal

Ilustración 2. Cadena de valor



La empresa tiene fortalezas en las actividades primarias como la logística interna y externa, el manejo de procesos estandarizados, en cuanto a las actividades de apoyo en la infraestructura, por ser tradicional y estar acorde al servicio que presta, también en las compras y el aprovisionamiento que se realiza con proveedores certificados, el café que ofrecen hace parte de la región del PCC y la mezcla con el té hacen que serán productos únicos en el municipio.

Se determinaron actividades como la gestión del talento humano, el marketing y ventas, y el servicio posventa de la cadena de valor que se deben fortalecer, para la cual teniendo en cuenta los requisitos de uso de marca, se elaboraron las estrategias de implementación en el establecimiento.

Cumplimiento de requisitos de uso de marca del PCC del municipio de Filandia

Después de elaborar la cadena de valor del establecimiento Hostal y Salón de té Jahn, se procede a aplicar el instrumento de verificación de requisitos de uso de marca de las Rutas del Café, estipulado en el manual de buenas prácticas turísticas que de acuerdo al reglamento de uso de marca de las rutas del café y PCC, debe cumplir con los requisitos allí señalados y solicitar la visita de certificación por parte de la Cámara de Comercio de Armenia.



Se busca con la certificación de uso de marca, la apropiación cultural y social de

los elementos del PCC por parte de los propietarios y empleados del establecimiento que serán replicados de manera asertiva a los turistas internos y externos y a la población del municipio en general, creando conciencia para la protección y sostenibilidad del PCC. Así mismo la empresa mejorará en todas las áreas funcionales, permitiendo crear una ventaja competitiva única que ofrezca productos y servicios de excelente calidad.

Una vez aplicado el cuestionario se procede a determinar las estrategias a desarrollar, para cumplir cada requisito solicitado estableciendo los tiempos y los responsables para cada uno de ellos.

Ilustración 3. Portada cuestionario de verificación



Estrategias para cumplimiento de uso de marca y de sostenibilidad del Paisaje Cultural Cafetero

Se elaboró la matriz Balance Scorecard del Hostal y Salón De Té Jahn para realizar el seguimiento óptimo a las estrategias implementadas y de acuerdo con los resultados del cumplimiento de los requisitos de uso marca de las Rutas del Café en el municipio de Filandia.

Tabla 2. Balance scorecard Hostal Salon de Té Jahn Filandia

BALANCE SCORECARD HOSTAL SALÓN DE TÉ JAHN FILANDIA					
	OBJETIVOS	INDICADORES	RESPONSABLE	METAS	PROGRAMAS DE ACCIÓN
Financieros	Incrementar las ventas del negocio por el beneficio del uso de marca	Incremento de ventas Número de clientes nuevos	Propietario establecimiento	20% de las ventas actuales el primer semestre de uso de marca	Autorización del uso de marca del PCC inscripción en las rutas del café
Clientes	Implementar un plan de consumo de productos amigables con el medio ambiente y agua potable	Número de productos amigables con el medio ambiente utilizados	Propietario establecimiento	100% de los productos son productos amigables con el medio ambiente	Utilizado productos amigables con el medio ambiente consumo de agua potable
	Desarrollar metas de ahorro que contribuyan a la mejora del entorno y a la sostenibilidad del ambiente	% ahorro de agua % ahorro de energía % recolección de residuos solidos	Propietario establecimiento	10% de ahorro en el consumo de agua y energía con la implementación de un plan ambiental	Implementar programa de ahorro de agua y energía Implementar campaña de separación de residuos solidos
	Implementar un sistema de medición del servicio al cliente	Número de clientes satisfechos	Propietario establecimiento	100% usuarios atendidos la encuesta de medición del servicio.	Implementar el buzón de sugerencias elaborar el formato de satisfacción del cliente
	Brindar al cliente productos de café con perfil de taza del PCC.	% de café de origen utilizado en las preparaciones en el establecimiento	Propietario establecimiento	100% café de origen del PCC	Utilizar café de origen del PCC
	Socializar y difundir la cultura cafetera con los usuarios del negocio y los habitantes del municipio	Número de usuarios informados	Propietario establecimiento	100% usuarios atendidos socializados con la entrega de medio impresos.	Entregar medios visuales a los usuarios del negocio y a los habitantes del municipio
	Ofrecer al cliente información en inglés y castellano	Número de señalética en dos idiomas 1 carta de consumo en ingles	Propietario establecimiento	100% de la información visual y carta de consumo entregada en los dos idiomas.	Traducción de la señalética, información general del negocio y carta de consumo

Claudia Marcela Muñoz Guzmán, Lorena Giraldo Aristizabal

	Socializar y promover las rutas del café, la gastronomía, las artesanías y los atractivos turísticos del PCC.	Número de usuarios informados	Propietario establecimiento	100% usuarios atendidos socializados con la entrega de medio impresos.	Entregar medios visuales a los usuarios del negocio y a los habitantes del municipio
Procesos internos del negocio	Diseño e implementación de procedimientos para diferentes procesos de la empresa	Número de procedimientos elaborados	Propietario establecimiento	100% procesos productivos documentados	Elaboración y socialización de procedimientos del área productiva
	Diseño y socialización de manual de funciones	Número de cargos con manual de funciones	Propietario establecimiento	100% cargos con sus respectivos manuales de funciones	Elaboración y socialización del análisis de cargo de cada empleado en la empresa
	Implementar procesos de mantenimiento periódico de las máquinas y equipos con personal certificado	Número de servicios de mantenimiento de máquinas y equipos con personal calificado	Propietario establecimiento	100% de los procesos de mantenimiento con el cronograma y procedimiento respectivo	Elaboración de cronograma de mantenimiento de cada equipo
Desarrollo y crecimiento	Implementar plan de capacitaciones para el personal acorde a la actividad económica y en PCC.	Número de personal capacitados	Propietario establecimiento	100% personal agendado para realizar capacitaciones de acuerdo al plan	Elaboración del plan de capacitaciones Asignación de capacitaciones al personal
	Diseñar programas y planes acordes al plan estratégico de seguridad turística	Número de programas establecidos por la empresa acordes al plan estratégico de seguridad turística	Propietario establecimiento	1 programa diseñado para la divulgación con los clientes del establecimiento.	Elaborar e implementar campaña visual que apunte al plan estratégico de seguridad turística

Conclusiones y recomendaciones

El acompañamiento que se realiza a cada establecimiento es fundamental para lograr determinar la ventaja competitiva a través del permiso para el uso de marca de las Rutas del Café, con esto se logra que se divulgue de manera adecuada los atributos y valores excepcionales del PCC, así mismo que se creen estrategias competitivas que aporten a la sostenibilidad de los mismos, creando conciencia colectiva con la población cercana y los turistas que llegan a visitar el establecimiento

Los beneficios del uso de marca de Rutas del Café para los establecimientos son importantes porque puede utilizar la marca oficial en materia de comunicación propio en el ámbito institucional, siguiendo los parámetros establecidos en el Manual de Identidad Visual Rutas del Café, utilizar la marca en los productos y/o servicios autorizados, de acuerdo con los lineamientos del Manual de Identidad Visual, podrán recibir el soporte complementario para la correcta aplicación de la marca, el establecimiento aparecerá en el registro de usuarios autorizados publicado en página web oficial de la Entidad Facultada receptora de la solicitud, podrán aprovechar del reconocimiento de la marca como respaldo de calidad y origen a los productos o servicios autorizados, difundir su pertenencia, participación y compromiso con

la región como usuarios autorizados de la marca Rutas del café y participar en los programas de capacitación ofrecidos por el Comité Nacional del PCC, las Entidades Facultadas de la región o las diferentes instituciones aliadas.

Por último, la aplicación de los conceptos teóricos de la Administración, en diferentes ámbitos empresariales, demuestran la importancia de la investigación aplicada como motor de desarrollo territorial, social y económico, mejorando la calidad de vida de los habitantes, por medio del trabajo con las empresas y fortaleciendo la competitividad del departamento del Quindío.

Las empresas caracterizadas poseen elementos para incorporar los atributos y los valores del Paisaje Cultural Cafetero, los cuales ayudarán a la sostenibilidad del mismo y al fortalecimiento de la identidad cafetera. Se encuentra receptividad de los empresarios al tema de Paisaje Cultural Cafetero para mejorar sus condiciones, conocer a profundidad sobre el tema, sus implicaciones y aportes como empresa a la sostenibilidad de sus atributos y valores.

Teniendo caracterizadas las empresas y en que categoría de trabajo están aportando a los atributos y valores del

Estrategias competitivas para el uso de marca de rutas del café por parte del sector turismo de los municipios de Calarcá, Salento y Filandia del departamento del Quindío: estudio de caso Filandia

PCC se establecieron las categorías de análisis y los ejes que enmarcan cada una de ellas. Esto generó aportes para la propuesta de las estrategias y componentes de gestión para las empresas caso de estudio, teniendo en cuenta factores que se deben fortalecer o mejorar la interior de la gestión de cada empresa caso de estudio. Las categorías también permitirán adaptar las estrategias para que los hoteles y establecimientos donde vendan cafés especiales puedan entrar a la Ruta de cafés del PCC y tengan la marca del PCC en sus establecimientos, generando reconocimiento, calidad, identidad y competitividad regional y nacional.

Como complemento a las categorías se estableció el diamante de Porter evidenciando las amenazas y oportunidades en cada factor del diamante, esto da como resultado acciones a trabajar en cada municipio y específicamente con las empresas en torno al fortalecimiento y sostenibilidad del PCC. La construcción del diamante se hizo a partir de la revisión bibliográfica de documentos oficiales de la declaratoria, plan regional de competitividad, planes de desarrollo municipales y el departamental sumado las entrevistas con actores de los entes gubernamentales del departamento y del municipio. Las fuerzas para cada municipio se construyen a partir de la caracterización. Asimismo, la cadena de valor para cada empresa se establece con el propósito de evidenciar las ventajas competitivas y la implementación de estrategias de competitividad y calidad para una gestión y planeación estratégica eficiente, buscando que sean reconocidas y sostenibles en el tiempo y así mismo que estén inscritas en los establecimientos de marca PCC y la Ruta del Café.

La implementación de estrategias y componentes de gestión ayuda a consolidar las ventajas competitivas de las empresas caso de estudio, de manera que se pueda articular los procesos internos y externos y los grupos de interés para llegar a una eficiente planeación estratégica. Con esto se da solución a que las empresas se formalicen, tengan procesos administrativos planeados y controlados, organización en los procesos y un servicio al cliente adecuado, honesto y organizado.

Dentro del estudio se encuentran en bases de datos investigaciones y documentos realizados que aportan a la importancia del reconocimiento por parte de la UNESCO de Paisajes culturales, sin embargo no se encuentran investigaciones que den cuenta de aportes a la sostenibilidad del PCC por parte del sector empresarial. Se relaciona una investigación acerca de los Paisajes culturales de Unesco desde la perspectiva de América Latina y el Caribe, Conceptualizaciones, situaciones y potencialidades que afirma que no se contemplan estrategias de gestión y preservación de los paisajes culturales de la Lista de la UNESCO (Silva y Fernández: 2015).

Desde el departamento del Quindío se relaciona una investigación titulada una mirada a la percepción de la demanda turista del paisaje cultural cafetero en el departamento del Quindío, realizada por (García, 2014), donde obtuvieron las siguientes conclusiones: 1) participar en un turismo totalmente encaminado al PCC. 2) Desconocimiento por parte de los turistas de lo que es el concepto de PCC. 3) toda la información visualizada es con respecto al café, dejando atrás otros aspectos. En suma, lo anterior evidencia la necesidad de apropiación por parte de toda la comunidad del departamento y del sector empresarial para fortalecer y sostener la marca PCC.

Referencias bibliográficas

Arango, O. (2016) El Paisaje Cultural como Patrimonio. *Cartilla oficial Paisaje Cultural Cafetero Colombiano*. Edición N° 6. Pág. 5 -34

Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Cali: Universidad del Valle.

Documento CONPES 3803, (2016, 28 de junio). *Política para la Preservación del Paisaje Cultural Cafetero De Colombia* [Documento CONPES 3803]. Recuperado de http://camacol.co/sites/default/files/base_datos_juridico/CONPES%20DNP%20NACIONAL%203803%20DE%202014.pdf

García, M. (2014). Una mirada a la percepción de la demanda turista del paisaje cultural cafetero en el departamento del Quindío. *Sinapsis*. 6 (6): 59 – 68.

Gómez, M. (2000). *Análisis de contenido cualitativo y cuantitativo: Definición, clasificación y metodología*. Recuperado de: <http://www.utp.edu.co/~chumanas/revistas/revistas/rev20/gomez.htm>

Hernández, R. Fernández, C y Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw Hill.

Kaplan, R. & Norton, D. (1998). Cuadro de Mando Integral (The Balanced ScoreCard). Harvard Business School Press. Barcelona: Gestión 2000.

Ministerio de Cultura Colombia. (2011). *Resolución 2079 del 2011*. Bogotá.

Paisaje Cultural Cafetero (2012). *Plan de Manejo del PCC* [Paisaje Cultural Cafetero]. Recuperado de <http://paisajeculturalcafetero.org.co/contenido/Plan-de-Manejo-del-PCC>

Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. Editorial C.E.C.S.A. México

Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Editorial Vergara.

Claudia Marcela Muñoz Guzmán, Lorena Giraldo Aristizabal

Silvia, R y Fernández, V. (2015). Los paisajes culturales de Unesco desde la perspectiva de América Latina y el Caribe. Conceptualizaciones, situaciones y potencialidades. *Revista Invi* No 85. Vol 30. 181-214.

UNESCO. (2016, 11 de febrero). *Decisión: 35 COM 8B.43, del Comité de Patrimonio Mundial de la Unesco*. [Ministerio de Cultura]. Recuperado de <http://www.mincultura.gov.co/SiteAssets/Patrimonio/Decision%20whc35com%20PCC11jul11.pdf>