

Capítulo 5

Estudios de caso empresariales de los municipios de Filandia, Salento y Calarcá: estrategias para la apropiación del uso de marca de las rutas del paisaje cultural cafetero pcc

Business case studies of the municipalities of Filandia, Salento and Calarcá: strategies for the appropriation of the use of brand of the routes of the cultural landscape of coffee PCC

Claudia Marcela Muñoz Guzmán

Institución Universitaria EAM
Armenia, Colombia
© <https://orcid.org/0000-0002-7861-9220>
✉ cguzman@eam.edu.co

Lorena Giraldo Aristizábal

Institución Universitaria EAM
Armenia, Colombia
© <https://orcid.org/0000-0003-0574-9830>
✉ loregiraldoa@eam.edu.co

Jorge Iván Quintero Salazar

Institución Universitaria EAM
Armenia, Colombia
© <https://orcid.org/0000-0002-5348-5190>
✉ jiqs05@gmail.com

Resumen

Este capítulo de libro se deriva del proyecto Estrategias de gestión como aporte a la sostenibilidad del Paisaje Cultural Cafetero-PCC por

Cita este capítulo

Muñoz Guzmán, C. M.; Quintero Salazar, J. I. y Giraldo Aristizábal, L. (2021). Estudios de caso empresariales de los municipios de Filandia, Salento y Calarcá: estrategias para la apropiación del uso de marca de las rutas del paisaje cultural cafetero pcc. En: Garcés Aguilar, W. N. y Duque Ceballos, J. L. (eds. científico). *Aproximaciones a los estudios organizacionales en el suroccidente colombiano*. (pp. 159-185). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

parte del sector empresarial de los municipios de Calarcá, Salento y Filandia del departamento del Quindío, propuesto por docentes investigadoras del grupo de investigación GRS de la EAM de Armenia.

El desarrollo del estudio se elaboró en pequeñas empresas como hoteles y establecimientos donde venden cafés de origen y especiales en los municipios mencionados; se realizó una caracterización, un diagnóstico estratégico, un sistema de gestión, implementación y evaluación para la transferencia de conocimiento, a través de estrategias de intervención como aporte para la sostenibilidad de los atributos del PCC, con el fin de crear y apropiar las estrategias como requisito para la certificación del uso de marca del PCC en cada empresa.

La estructura del capítulo de libro, se compone primero por el marco teórico. Segundo, por la ruta de trabajo, la relación de los elementos de cada establecimiento con los valores y atributos del PCC y los requisitos de uso de marca de las rutas del PCC aplicados a las empresas estudio de caso. Tercero, información general de los tres municipios y los estudios de caso de las empresas seleccionadas en cada uno de ellos. Cuarto, se hace la propuesta del *Balance Score Card* como herramienta de seguimiento e implementación de estrategias para sostener los requisitos del uso de marca del PCC.

Por último, se relaciona los aportes y consideraciones a la disciplina de la administración, además de las conclusiones y reflexiones alrededor de los estudios de caso, los beneficios encontrados para las empresas y la importancia de la investigación aplicada no solo como un pilar fundamental para la disciplina sino como el enlace entre la academia y el sector empresarial para lograr ventajas competitivas.

Palabras clave: Paisaje Cultural Cafetero, pequeñas empresas, *Balance Score Card*.

Abstract

The book chapter is derived from the project Management strategies as a contribution to the sustainability of the Coffee Cultural Landscape-PCC by the business sector of the municipalities of Calarcá, Salento and Filandia in the department of Quindío, proposed by research teachers from the GRS research group of the EAM of Armenia.

The development of the study was carried out in small companies such as hotels and establishments where they sell original and specialty coffees in the mentioned municipalities, a characterization, a strategic diagnosis, a management system, implementation and evaluation for the transfer of knowledge was carried out, through of intervention strategies as a contribution to the sustainability of the attributes of the PCC, in order to create and appropriate the strategies as a requirement for the certification of the use of the PCC brand in each company.

The structure of the book chapter is made up first by the theoretical framework. Second by the work route, the relationship of the elements of each establishment with the values and attributes of the PCC and the brand use requirements of the PCC routes applied to the case study companies. Third, general information on the three municipalities and the case studies of the companies selected in each of them. Fourth, the Balance Score Card proposal is made as a tool for monitoring and implementing strategies to sustain the PCC's brand use requirements.

Finally, the contributions and considerations to the discipline of Administration are related, in addition to the conclusions and reflections around the case studies, the benefits found for companies and the importance of applied research not only as a fundamental pillar for discipline but as the link between academia and the business sector to achieve competitive advantages.

Keywords: Coffee Cultural Landscape, small businesses, Balance Score Card.

Cartilla Paisaje Cultural Cafetero: El Paisaje Cultural Cafetero como Patrimonio

La Cartilla Oficial Paisaje Cultura Cafetero es un instrumento para fortalecer las tareas propias de la divulgación, planificación y gestión del paisaje (Universidad del Quindío y Tecnológica de Pereira, 2016). Esta cartilla es un referente para el proyecto, ya que se dan 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).

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. El paisaje cultural hace parte del resultado del talento humano conjugado con factores naturales. Según la UNESCO es el resultado de las actividades humanas en un territorio concreto con componentes que lo identifican como el sustrato natural, la acción humana como la modificación o alteración de elementos naturales, actividad productiva como un componente funcional en relación con la economía, formas de vida, creencias y cultura. Los beneficios de la inscripción del PCC en la lista de Patrimonio Mundial es el reconocimiento mundial del patrimonio cultural y natural de la región cafetera de Colombia, como también del beneficio de la apropiación social del patrimonio cultural y natural, la identificación entre las poblaciones y su herencia cultural.

El diamante de Porter

La teoría del diamante de Porter permite conocer los factores que convierten a algunos países más competitivos que otros; este caso específico se adapta a la competitividad del PCC enfocado en el sector empresarial del departamento del Quindío. De acuerdo con Porter (1991-1999-2006) los componentes del diamante son:

1. Condiciones de los factores: la posición del país en cuanto a factores de mano de obra especializada, infraestructura, factores de producción necesarios para competir en un determinado sector.
2. Condiciones de la demanda: la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
3. Sectores afines y de apoyo: la presencia o ausencia en el país de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.
4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: las condiciones que rigen la forma en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de las rivalidades nacionales.

El diamante de Porter aplica en el proyecto debido a que es necesario establecer un análisis del ambiente competitivo y marco de referencia del PCC como declaratoria de Patrimonio Mundial por parte de la UNESCO, teniendo en cuenta que el sector empresarial del departamento del Quindío específicamente establecimientos donde se venden café de origen y especial contribuyen a la sostenibilidad del PCC y por ende a que se mantenga un entorno competitivo de las empresas, garantizando la apropiación de atributos y valores por parte de las empresas y la comunidad que integran el PCC.

Las cinco fuerzas de Porter

De acuerdo con Porter (1999), cada sector es un mundo singular y tiene su propia estructura; dentro del trabajo que se viene realizando es importante conocer el contexto del sector, en este caso de empresas que ofrecen café de origen y especial, asimismo de los hoteles que están ubicados en los municipios de Filandia, Salento y Calarcá, en el departamento del Quindío, con el fin de conocer las estrategias competitivas a través de la construcción de las cadenas de valor de cada empresa y cómo el panorama competitivo del municipio influencia en la competitividad y rentabilidad de estos sectores. Por ello dice que: “La estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector y de cómo está cambiando” (Porter, 1991, p. 65). Por lo tanto los elementos que determinan la estructura competitiva de un sector, desde un punto de vista estratégico, son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales, a través de diagnósticos que se realizan en cuanto al mercado y la competencia; así mismo en este caso específico, de la gestión que realizan los municipios para posicionar a las empresas y sostenerlas en mercados tan competitivos. Las estrategias competitivas tanto de los sectores como del municipio, permitirán aportar al propósito principal del proyecto, el cual es que el sector empresarial contribuya a la sostenibilidad del PCC.

Para Porter (1991), se debe evaluar la conducta de las empresas del sector; para esto desarrolló un modelo enfocado en cinco fuerzas competitivas, con el fin de analizar la naturaleza de la competencia; las fuerzas son: la rivalidad entre competidores existentes, el ingreso de nuevas empresas al sector, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de productos o servicios sustitutos. Las cinco fuerzas de Porter como herramienta de análisis y diagnóstico empresarial brindarán el panorama específico para construir estrategias de intervención en las

empresas seleccionadas, también permitirán conocer a nivel de los municipios el panorama global y competitivo de cada uno.

Robert Kaplan y David Norton: El Balanced Scorecard o cuadro de Comando integral

Fue creado en 1992 en la Universidad de Harvard Business School; según Kaplan y Norton (1997), el cuadro de mando integral es el resultado de un estudio acerca de las organizaciones que se han mantenido como líderes a través de los años, las cuales tienen dos características fundamentales:

1. Mecanismos de medición, claramente establecidos y de fácil análisis (tablero de comando).
2. Una estrategia balanceada y sostenible a través de los años (objetivos definidos en cuatro dimensiones)

Perspectivas del Balanced Scorecard

En la parte administrativa y organizacional es de especial consideración lo planteado por Kaplan & Norton (1998) con la teoría del *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral. Como el modelo de gestión permite gerenciar la implementación de un plan estratégico y trasladarlo a la acción, este permite que la alta dirección se encuentre informada día a día y en tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas fijadas. Estas perspectivas ayudarán a consolidar la gestión, implementación y evaluación de las estrategias de intervención para las empresas de acuerdo con cada componente que aportará la sostenibilidad del PCC. Las cuatro perspectivas planteadas por el *Balanced Scorecard* para integrar coherentemente la estrategia de una empresa son las siguientes: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna y perspectiva de la innovación y aprendizaje.

Estas perspectivas ayudarán a consolidar la gestión, implementación y evaluación de las estrategias de intervención para las pequeñas empresas seleccionadas, de acuerdo al componente que aportará la sostenibilidad del llamado Paisaje Cultural Cafetero.

Cadena de valor

De acuerdo con Porter (1991), para realizar diagnósticos de los elementos que constituyen la ventaja competitiva a nivel nacional o internacional, la empresa debe analizarse de una manera detallada por medio de la cadena de valor. Las empresas de cualquier sector desarrollan actividades que están congregadas en nueve categorías generales y estas a su vez se dividen en dos estructuras. La primera estructura cuenta con las actividades de apoyo –que son aquellas que ayudan a las actividades principales a tener un desempeño óptimo y permanente–. En esta estructura se encuentran las actividades de aprovisionamiento que están dedicadas a las compras y suministro constante de materias primas, insumos, equipos y maquinarias. Otras de las actividades consisten en el desarrollo de la tecnología que se encuentran de manera transversal en el resto de actividades con el fin de garantizar la calidad del producto. También, las actividades de gestión de recursos humanos que se encarga de la contratación, formación y desarrollo de personal que integra la organización. La última actividad de apoyo es la infraestructura interna, que constituye las áreas funcionales y aquellas dependencias que permiten el funcionamiento de la empresa.

Estas actividades tienen conexiones entre sí para que todas puedan cumplirse manera adecuada, estas conexiones son claves para lograr la ventaja competitiva. Así mismo, existe un elemento en la cadena de valor llamado campo competitivo, el cual determina la extensión de las actividades que una empresa utiliza para competir en un sector determinado, este campo también es esencial para alcanzar la ventaja competitiva y construir la estructura de la Cadena de Valor.

Metodología

2.1. Ruta de trabajo

El presente proyecto se soporta en la metodología de estudio de caso, la cual consiste en el análisis exploratorio de las pequeñas empresas, hoteles y establecimientos donde venden cafés de origen y especiales de los municipios de Filandia, Salento y Calarcá, que tengan por objeto de constitución participar de la industria cultural y turística. El proceso de construcción de conocimiento siguiendo la metodología cualitativa es inductivo; es decir, que las etapas no son excluyentes sino que operan en un verdadero proceso de raciocinio, de lo particular a lo general, de manera interactiva, sin separar tajantemente la caracterización de la situación, el diseño metodológico, la recolección, la organización, el análisis y la interpretación de los datos, sino que la información se organiza y analiza en forma continua, con el fin de garantizar la representatividad y validez de los datos y orientar, a su vez, la búsqueda de nuevas evidencias que profundicen la comprensión del problema, que lo aclaren o lo caractericen con mayor precisión (Castro, 2010).

El propósito principal del proyecto fue definir estrategias de gestión como aporte a la sostenibilidad del PCC por parte del sector empresarial de los municipios de Calarcá, Salento y Filandia del departamento del Quindío. La relación de los datos permite hacer análisis a través de la aplicación de técnicas como seguimiento al cuestionario de uso de marca del PCC y encuestas para dar respuesta y cumplimiento a los objetivos propuestos y la pertinencia con el marco teórico.

Relación de las empresas con los atributos y valores del Paisaje Cultural Cafetero PCC

El PCC tiene inmersos valores excepcionales y atributos que lo han hecho único en el mundo y por ello obtuvo la declaración de Patrimonio de la Humanidad por parte de la Unesco. De acuerdo a la Federación Nacional de Cafeteros (2012), Los atributos encontrados en el PCC son: 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.

Esta misma entidad manifiesta que los valores excepcionales del PCC y que están declarados en el documento oficial de la Unesco son:

- Esfuerzo humano familiar que ha pasado de generación en generación, para producir un café de excelente calidad.
- Cultura cafetera para el mundo.
- Capital social estratégico.
- Conservación y equilibrio entre tradición y tecnología para garantizar la calidad y sostenibilidad del café.

Para la investigación se tomaron estos atributos y valores y se relacionaron con cada establecimiento beneficiado para crear las estrategias competitivas enfocadas al uso de marca de las rutas del PCC.

Tabla 1. Relación de los elementos de la empresa y los del PCC.

Empresa	Categoría de trabajo en el paisaje cultural cafetero		
	Atributo	Valor	Impacto
Hostales-hoteles	Patrimonio arquitectónico y urbanístico	Conservación y equilibrio entre tradición y tecnología para garantizar la calidad y sostenibilidad del café	Valores de lo construido, reflejados en la arquitectura y estructuras urbanas
Establecimientos donde venden café de origen- 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

Fuente: elaboración propia (2020).

Requisitos de Uso de Marca de Rutas del Paisaje Cultural Cafetero

La Marca de Rutas del Paisaje Cultural Cafetero, es una herramienta para que los empresarios que están vinculados al sector turismo, alcancen ventajas competitivas en el sector a través de requisitos legales, de seguridad, ambientales, de calidad y servicio al cliente, así como algunos generales y específicos del manual de buenas prácticas turísticas.

A cada uno de los establecimientos beneficiados en cada municipio se les aplicó el cuestionario de verificación para establecer el plan de trabajo y las estrategias a implementar en cada uno de ellos hasta cumplir con todos los requisitos propuestos en el manual y presentar el formulario ante la cámara de comercio para las visitas correspon-

dientes. Para cada subsector del turismo existe un cuestionario que tiene requisitos generales y específicos de acuerdo a la dedicación del establecimiento. En el proyecto se utilizaron dos tipos de cuestionarios para establecimientos de alojamiento y hospedaje y establecimientos de expendio de alimentos y bebidas.

Para la caracterización de los establecimientos de cafés de origen y especiales se tuvo en cuenta el Acuerdo de Competitividad para la Cadena de Cafés Especiales del Paisaje Cultural Cafetero (Arango, 2014), teniendo como referente la importancia de esta y también las condiciones y requisitos que debe tener este producto para su comercialización. En cuanto al análisis de contenido realizado para definir las categorías seleccionadas a partir del rastreo bibliográfico de documentos oficiales y gubernamentales del PCC se muestra lo seleccionado para el proyecto, los ejes que enmarcan cada categoría y qué se requiere fortalecer y sostener por parte de los entes gubernamentales (Filandia, Salento y Calarcá) y las empresas seleccionadas para el proyecto. Las categorías establecidas fueron: turismo sostenible, identidad cultural, café y cultura, educación en PCC, competitividad empresarial, instituciones gubernamentales, no gubernamentales y gremios y la infraestructura PCC.

Análisis competitivo de los municipios Filandia, Salento y Calarcá

Diamante de Porter

El diamante de Porter arrojó resultados importantes para la construcción de las estrategias competitivas; en cada campo estratégico se ponderaron los elementos más preponderantes a trabajar con las empresas de la siguiente manera:

Tabla 2. Diamante de Porter.

Campo estratégico	Amenazas altas	Amenazas medias	Oportunidades altas	Oportunidades medias
Condición de los factores	<ul style="list-style-type: none"> •El recurso humano en la cadena de valor del PCC. •Los recursos físicos en cuanto a las hectáreas productivas de café, elementos ambientales y productos de calidad. •Infraestructura en redes de comunicaciones en el sector rural. •Sistemas de calidad en la red hotelera. 			<ul style="list-style-type: none"> •Los recursos de conocimiento en el PCC se dan en cuanto a café y semilla en CENI-CAFÉ, en arquitectura, ingeniería y divulgación, el observatorio del PCC y en sistemas de información, la plataforma del PCC.
Contexto para la estrategia y rivalidad de las firmas			<ul style="list-style-type: none"> •Apropiación social de la naturaleza y contenidos de la declaratoria del PCC por parte de la comunidad. •Conocimiento de la población general del PCC y su patrimonio desde lo local. 	<ul style="list-style-type: none"> •Estrategias de apoyo a la innovación en organización, procesos, productos, servicios y mercados. •Articulación entre las empresas culturales y el sector turístico.
Condiciones de la demanda	<ul style="list-style-type: none"> •Especialización del turismo por parte del departamento. •Fortalecimiento del turismo en el PCC como patrimonio cultural e histórico. 			<ul style="list-style-type: none"> •Plataformas de información. •Comportamiento de los turistas en diferentes épocas del año.

Campo estratégico	Amenazas altas	Amenazas medias	Oportunidades altas	Oportunidades medias
Industrias de soporte e instituciones de apoyo			<ul style="list-style-type: none"> •Cafés especiales. •Alianzas estratégicas. •Cadena productiva del café. 	
Papel del gobierno		<ul style="list-style-type: none"> •Recursos financieros. •Programas de fortalecimiento al sector cafetero. •Articulación entre instituciones y gremios. 	<ul style="list-style-type: none"> •Realización de actividades para la promoción, fortalecimiento y difusión del patrimonio inmaterial. •Capacitación a la comunidad en general en PCC. •Programas de fortalecimiento del sector turístico. 	

Fuente: elaboración propia (2020).

Cinco fuerzas de Porter para los municipios caso de estudio

El instrumento de las cinco fuerzas de Porter se aplicó a los tres municipios, con el que se pudo determinar algunos componentes importantes para la construcción de las cadenas de valor en cada unidad productiva; en cuanto al panorama global del sector en cada municipio, los datos relevantes que arrojó el análisis se muestran en la tabla 3.

Tabla 3. Fuerzas de Porter para los municipios caso de estudio.

COMPONENTE	FILANDIA	SALENTO	CALARCÁ
Amenazas por nuevos competidores	Puede haber amenazas por nuevos competidores, por las oportunidades del PCC, las inversiones en infraestructura y desarrollo turístico del municipio.	Existen competidores en potencia por los productos ofrecidos, la actividad turística, diversidad en los servicios turísticos y desarrollo empresarial.	La rivalidad de los competidores es potencial por la ubicación del municipio, la importancia en el departamento y la vocación cafetera.
Poder de negociación de los clientes	El poder de negociación de los clientes aún es deficiente en este mercado que es tradicional y artesanal	Los clientes son más exigentes, buscan productos de calidad, estandarizados e innovadores, creando un mercado de vendedores	Los clientes se han vuelto exigentes y sofisticados en cuanto a productos y servicios, énfasis en innovación y tecnologías
Poder de negociación de los proveedores	En cuanto a los negociantes de cafés especiales siguen siendo artesanales y no organizados para las ventas nacionales e internacionales.	Existe diversidad de proveedores directos e intermediarios donde se ofrece variedad de productos de diferente calidad y precio	Competencia entre proveedores locales por la oferta turística y los productos ofrecidos alrededor del café en el municipio
Rivalidad entre empresas existentes	Existe una creciente rivalidad entre empresas sobre todo en cafés especiales y hoteles.	La rivalidad ha crecido por la diversidad de las personas que viven en el municipio, el crecimiento del sector y la identidad de marca	El crecimiento alto del sector, los nuevos canales de venta y los grandes grupos de oferentes promueven la intensidad o aumento de la rivalidad de las empresas trabajadas.

COMPONENTE	FILANDIA	SALENTO	CALARCÁ
Productos sustitutos y complementarios	Algunos productos sustitutos y complementarios pueden ser una amenaza y una oportunidad para el municipio si se logra una sinergia entre los diferentes negocios y fortaleciendo las alianzas entre ellas.	Se identifican amenazas de productos sustitutos o complementarios por la modificación en la gama de precios y la reducción del poder adquisitivo para el ocio y recreación.	Existen posibilidades de nuevos productos complementarios o sustitutos por los cambios del mercado, los gustos y tendencias de los consumidores y las pocas acciones de mantener las tradiciones en el municipio.
Entrada de nuevas empresas al sector	El municipio ha crecido en turismo y el sector comercio, lo que significa entrada de diferentes negocios.		Nuevas empresas se constituyen, con posibilidades de entradas de otros nuevos por las condiciones del mercado y los precios.

Fuente: elaboración propia (2020).

Requisitos de uso de marca aplicados a las empresas caso de estudio

Se aplicó el instructivo de requisitos del uso de marca a la empresa, para el cumplimiento de los requisitos de marca, el cual contiene los siguientes elementos: requisitos generales y específicos para establecimientos de alojamiento y hospedaje y para establecimientos de expendio de alimentos y bebidas. Con los resultados de este instrumento se elaboraron las estrategias de gestión para la solicitud de uso de marca del PCC ante la Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío.

Caso de estudio municipio de Filandia

Contexto del municipio

Identificación del municipio

Nombre del municipio: municipio de Filandia

Gentilicio: filandenses

Otros nombres que ha recibido el municipio: “Colina iluminada del Quindío”

Año de fundación: 1892

Sector turismo

Teniendo en cuenta el estudio realizado por la Cámara de Comercio de Armenia desde el Observatorio de Turismo Comparativo (2017), se pueden precisar las siguientes consideraciones sobre el municipio. El municipio de Filandia, según la figura 5, en el año 2017 tuvo una mayor afluencia de visitantes en la temporada de Semana Santa, seguida la de mitad de año. El sector tuvo dinamismo en cuanto a los subsectores de comercio y servicios siendo este último el más alto en el municipio representado en transporte, servicios de alojamiento y servicios de alimentación, agencias de viaje, operadores turísticos, servicios de reserva y actividades relacionadas.

Establecimiento Jahn Café

Descripción de la empresa

Ubicación: municipio de Filandia, Quindío

Dirección: Calle 6ª # 5-45

Teléfono: 317 4353732

Reseña histórica. El café se inicia como una idea en el mes de marzo del 2007, pero solo hasta el 20 de abril del 2007 abre sus puertas

al público a nombre de Rigoberto García, donde quedaba el antiguo “Noches de Venecia”. Se creó con la idea de que la comunidad local y los turistas tuvieran un lugar agradable donde tomar un buen café, con una buena presentación y un excelente servicio a cargo de personal calificado uniformado. Adicional a esto, se toma la idea de dar toques particulares en la decoración del establecimiento y presentación de los productos como una muestra de autenticidad en la creación de este maravilloso lugar. Años más tarde cambio su nombre por Café Jahn.

Cadena de valor

La implementación de la cadena de valor en el establecimiento Café Jahn del municipio de Filandia, contribuirá a determinar las estrategias de sostenibilidad del PCC, de acuerdo con los requisitos que necesita cumplir para obtener el uso de marca de las rutas del PCC. En el análisis de la cadena de valor se encontraron fortalezas en cuanto a las actividades primarias en la logística interna porque tienen procesos de inventarios, de almacenamiento y producción bien definidos; en la actividad del marketing y ventas tienen algunos medios de comunicación y publicidad, además el establecimiento está posicionado en el mercado y es un referente en el municipio y en la logística externa, las fortalezas son evidentes en la organización, limpieza y disposición del lugar del servicio.

En las actividades de apoyo las fortalezas se evidencian en las compras que realizan a proveedores reconocidos y los productos utilizados son de calidad y amigables con el medio ambiente; en la actividad de desarrollo de tecnología la empresa tiene maquinaria y equipos especializados para la prelación del café y sus derivados. Así mismo, para ofrecer los productos de la carta, la infraestructura es adecuada; han realizado adecuaciones a todo el negocio para mejorar la apariencia, la cocina, los baños y la prestación del servicio en general.

Caso de estudio municipio de Salento

Contexto del municipio

Identificación del municipio

Nombre del municipio: Salento

Gentilicio: salentinos

Otros nombres que ha recibido el municipio: Padre del Departamento del Quindío, paso del Libertador Simón Bolívar

Fecha de fundación: 1842

Sector Turismo y Subsectores

De acuerdo al estudio realizado por la Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío desde el Observatorio de Turismo Comparativo (2017), se pueden precisar las siguientes consideraciones en el municipio.

El municipio de Salento en el año 2017, tuvo una dinámica de visitantes en la temporada de fin de año, mitad de año y Semana Santa equilibrada. El sector tuvo dinamismo en cuanto a los subsectores de comercio y servicios siendo este último el más alto en el municipio representado en transporte, servicios de alojamiento y servicios de alimentación, agencias de viaje, operadores turísticos, servicios de reserva y actividades relacionadas.

Establecimiento Restaurante Casa Willys

Descripción de la empresa

Ubicación: municipio de Salento, Quindío

Dirección: carrera 7 # 7-17

Teléfono: 3142997054

Reseña histórica. El Yipao hizo los caminos, penetro las montañas, transportando el grano y a los hombres que lo producían por las hermosas faldas del Eje Cafetero, donde forjo nuestra economía llevando a cuevas tan orgulloso símbolo de nuestro país, que nos representa, nos hace grandes y nos da nombre a donde quiera que vayamos. Nuestra idea es presentar la perfecta fusión entre dos elementos: el Willys y el café que se mezclan para convertirse en una de las expresiones más auténticas del PCC, Café Willys. Esta idea de negocio surge por el amor a una buena taza de café, y del emprendimiento del propietario para crear los carros Willys. Inicia en el 2010, como un café al paso en el municipio de La Mesa, Cundinamarca, pero en el año 2013 se traslada a la ciudad de Armenia para aprovechar las oportunidades comerciales y turísticas. Finalmente, en el año 2015 abre sus puertas Casa Willys Restaurante-Café, ofreciendo el café como su otra línea de negocio en el municipio de Salento, departamento del Quindío.

Cadena de valor

La implementación de la cadena de valor en el establecimiento Restaurante Casa Willys del municipio de Salento, refleja fortalezas en las actividades primarias; en cuanto a la logística interna y externa existe un proceso estandarizado de insumos, así como de preparación de los alimentos y servicio al cliente, contando con un protocolo de atención de acuerdo a las funciones de cada colaborador; cada área del restaurante está debidamente organizada para el funcionamiento de la empresa y almacenamiento de insumos. Falta fortalecer procesos de marketing y publicidad que permitan dar a conocer las diferentes actividades y productos que ofrece el restaurante a través de diferentes medios, página web y redes sociales, entre otros. La empresa hace una encuesta de satisfacción para conocer la percepción del cliente acerca del servicio ofrecido y así mismo realizar un proceso posventa que permita la atracción de más clientes.

En cuanto a las actividades de apoyo la empresa cuenta con una infraestructura adecuada aunque falta fortalecer proceso de planeación estratégica de la empresa; existe un control administrativo y financiero. En cuanto al talento humano hay rotación del personal; sin embargo, el personal de planta cuenta con capacitación, se fomenta un adecuado clima organizacional y se propende por el cumplimiento de funciones y que el personal genere sentido de pertenencia hacia la empresa. Casa Willys maneja un café de excelente calidad que proviene de la región del PCC, su valor está en que el café es servido desde un carro típico de la región –un Jeep Willys–, el cual fue adecuado con una máquina express para servir el café, donde su sabor se potencializa. Las compras se realizan a proveedores formales que ofrecen productos de excelente calidad.

Caso de estudio municipio de Calarcá

Contexto del municipio

Identificación del municipio

Nombre del municipio: municipio de Calarcá

Gentilicio: calarqueños

Otros nombres que ha recibido el municipio:

Año de fundación: 1887

Sector Turismo y subsectores

Tomando como base el estudio realizado por la Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío, desde el Observatorio de Turismo Comparativo (2017), se pueden precisar las siguientes consideraciones en el municipio.

El municipio de Calarcá en el año 2017, tuvo una afluencia de visitantes alta en mitad de año por las fiestas aniversarias, además tuvo un

ligero comportamiento de aumento en Semana Santa. El sector tuvo dinamismo equilibrado en cuanto a los subsectores de comercio y servicios durante estas temporadas.

Establecimiento Nevari S.A.S

Descripción de la empresa

Ubicación: municipio de Calarcá, Quindío

Dirección: Km 4 vía al valle, vereda la Bella

Teléfono: 315 8158340

Reseña histórica: El proyecto tiene como eje principal la naturaleza y el arte, y para este eje, desde el año 2011, se ha venido reforestando un terreno con un área de 11 000 metros cuadrados. Se han sembrado más de un centenar de árboles de diferentes especies, la mayoría endémicos de la región. Esta área estaba destinada a la ceba de ganado y en la actualidad es un terreno reforestado, que contribuye a la preservación del medio ambiente, pensado en una propuesta turística y camino a convertirse en un micro hábitat de flora y fauna. El terreno se encuentra en una zona rural, ubicada en la cabecera del municipio de Calarcá y hace parte de la finca Sorrento, ubicada en el Km 4 vía al Valle, vereda la Bella. La finca tiene como actividad principal la caficultura y pertenece a una sociedad familiar, de la cual el emprendedor, José Julián Trujillo, hace parte desde hace más de 30 años. Cuenta con todos los procesos que implica la industria del café y posee una marca de café especial: Café Sorrento. Tiene una ubicación geográfica estratégica, sobre la vía Panamericana, a cinco minutos en automóvil del municipio de Calarcá, a veinte minutos del aeropuerto El Edén y a veinte minutos del Terminal de Transportes de Armenia. La finca hace parte del Paisaje Cultural Cafetero de Colombia (PCCC), declarado patrimonio de la humanidad por la UNESCO en el año 2011.

El proyecto turístico se llama NEVARI y se desglosa en cinco líneas de producto: senderos, árboles y arbustos en bonsái, bebidas, comida y repostería, suvenires y café tostado.

Cadena de valor

La implementación de la cadena de valor en el establecimiento Nevari del municipio de Calarcá, contribuirá a determinar las estrategias de sostenibilidad del PCC, de acuerdo a los requisitos que necesita cumplir para obtener el uso de marca de las rutas PCC. Se encontró que en las actividades primarias la empresa tiene factores fuertes que han logrado el crecimiento organizacional y otros que deben fortalecerse. De igual manera en las actividades de apoyo tienen que mejorar la infraestructura de la empresa en cuanto a su estructura administrativa y estratégica. De acuerdo a lo encontrado en la empresa, se construirán estrategias que mejorarán todas las áreas funcionales, permitiendo crear una ventaja competitiva única que ofrezca productos y servicios de excelente calidad.

Balance score card

Se elaboró una matriz BSC para realizar el seguimiento óptimo a las estrategias implementadas y de acuerdo con los resultados del cumplimiento de los requisitos de uso marca del PCC de los establecimientos ubicados en los municipios de Filandia, Salento y Calarcá.

Para la elaboración de la matriz de la *Balanced Scorecard* se tiene en cuenta el fundamento teórico de Kaplan & Norton (1998), los cuales afirman que esta matriz ayuda al establecimiento a integrar coherentemente la estrategia desde las cuatro perspectivas, las cuales son: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva interna y la perspectiva de la innovación, aprendizaje. Estas perspec-

tivas ayudarán a consolidar la gestión, implementación y evaluación de las estrategias de intervención en el establecimiento de acuerdo al atributo y valor excepcional que aportará la sostenibilidad del Paisaje Cultural Cafetero.

Conclusiones casos de estudio

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 PCC; con esto se logra que se divulguen de manera adecuada los atributos y valores excepcionales del PCC; así mismo que se creen estrategias 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 PCC para los establecimientos son importantes porque puede utilizar la Marca Rutas del PCC en materia de comunicación propio en el ámbito institucional, podrán recibir el soporte complementario para la correcta aplicación de la Marca Rutas del PCC, 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 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 PCC 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 y sectores, demuestran la importancia de la investigación aplicada como motor de desarrollo so-

cial, territorial y económico, teniendo en cuenta que, incorporando herramientas y estrategias en la gestión administrativa de las empresas, les permitirá mejorar y realizar buenas prácticas empresariales, organizando su gestión tanto interna como externamente. Esto a través de la aplicación de la cadena de valor en cada empresa y de allí se determinaron las estrategias competitivas con que cuenta cada una de ellas, así mismo las falencias que tienen con el fin de establecer planes de mejora y estratégicos para suplir dichas falencias. En cuanto al diamante de Porter allí se analizó como está el sector, en este caso de hoteles y establecimientos de café de origen y especiales, en el contexto de los municipios caso de estudio y su impacto en la sostenibilidad del PCC.

Al cumplir con los requisitos de uso de marca del PCC se garantiza una eficiente y organizada gestión administrativa para así posicionar la empresa en mercados tan competitivos impactando en mejorar la calidad de vida tanto de los colaboradores de las empresas como de los habitantes de los municipios, como aporte a la sostenibilidad del Paisaje Cultural Cafetero desde el sector empresarial.

Aportes y consideraciones a la disciplina

Hoy en día las organizaciones en su estructura y diseño organizacional deben tener en cuenta la planeación de metas y objetivos a través de una adecuada dirección y gestión organizacional, la delegación de funciones, recursos, fuentes de autoridad y poder y lo más importante, las estrategias que sorprenderán a la organización y conllevaran al éxito de la misma; de las estrategias propuestas por la alta dirección, se podrán establecer escenarios probables o deseables, pero lo más importante es que se puedan establecer planes y programas a través de estrategias viables a cumplir para llegar al éxito organizacional y así estos planes disminuyan la probabilidad o incertidumbre y se conviertan en lo esperado y deseado por la organización.

Las organizaciones deben tener claro que es fundamental contar con una visión estratégica en el corto, mediano y largo plazo, debido a que el entorno de cada una de ellas va a estar en constante cambio, la competencia será cada vez más alta, las formas de administrar deben estar en constante innovación y el conocimiento requiere de actualización. En este caso la investigación propone estrategias para el cumplimiento de requisitos para obtener la certificación del uso de marca del Paisaje Cultura Cafetero.

Referencias bibliográficas

- Arango, O. (2016) El Paisaje Cultural como Patrimonio. *Cartilla oficial Paisaje Cultural Cafetero Colombiano*. Edición 6. 5 -34.
- Cámara de Comercio de Armenia. (2017). Comportamiento de las principales temporadas turísticas diciembre 2016 – enero 2017, Semana Santa 2017 y Mitad de año junio - julio 2017. Recuperado de <http://www.siturpcc.com/wp-content/uploads/2017/08/Turismo-Quind%C3%ADo-2017.pdf> (02/05/2018)
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de administración*, 1 (2): 31-54.
- Federación Nacional de Cafeteros (2012). *Paisaje Cultural Cafetero*. Recuperado de <http://paisajeculturalcafetero.org.co/contenido/preguntas-frecuentes1>
- Kaplan, R. & Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced ScoreCard)*. Harvard Business School Press. Barcelona: Gestión 2000.

- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Editorial Vergara.
- Porter, M. (1999). *Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao, España: Ediciones Deusto S.A.
- Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Universidad del Quindío y Universidad Tecnológica de Pereira. (2016). *Paisaje Cultural Cafetero Colombiano*. Pereira: UTP.
- UNESCO. (2016). *Decisión: 35 COM 8B.43, del Comité de Patrimonio Mundial de la Unesco*. [Ministerio de Cultura]. Recuperado en: <http://www.mincultura.gov.co/SiteAssets/Patrimonio/Decision%20whc35com%20PCC11jul11.pdf>

