

MACROPROYECTO

“ANÁLISIS DE LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LA ESTRATEGIA Y LA INNOVACIÓN DE LOS ATRACTIVOS TURÍSTICOS DEL DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO”.

PROYECTO

Valor Agregado Que Generan Los Atractivos Turísticos A Los Grupos De Intres En El Departamento Del Quindío.

FERNANDO RAMÍREZ MARULANDA

UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

ARMENIA 2019

**VALOR AGREGADO QUE GENERAN LOS ATRACTIVOS TURÍSTICOS A LOS GRUPOS
DE INTRES EN EL DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO.**

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

Desarrollo empresarial

FERNANDO RAMIREZ MARULANDA

Proyecto de grado para optar al título de Magister en Administración

Director

RAMIRO PARRA HERNANDEZ

UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO

MAESTRIA EN ADMINISITRACIÓN

ARMENIA 2019

RESUMEN. Este proyecto tiene como objetivo establecer el valor agregado que generan los atractivos turísticos del departamento del Quindío en los grupos de interés, la metodología utilizada fue el estudio de caso donde se aplicó una entrevista estructurada a los gerentes o administradores de doce (12) atractivos turísticos en el Departamento del Quindío. El proyecto da cuenta de la importancia de los atractivos turísticos en el Departamento del Quindío, y su aporte en la generación de valor a los grupos de interés con que se relacionan, no solamente en el bienestar económico y financieros, también, en el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, en la investigación y generación de conocimiento, en la promoción del talento humano, la generación de empleo a la región cafetera, en la protección de los recursos ambientales y culturales. en la formulación de políticas públicas y privadas que redunden en crecimiento económico armónico y una mejor calidad de vida para sus habitantes., desarrollando unas mejores prácticas de gestión estratégica y financiera, que optimicen los procesos y contribuyan a alcanzar las metas propuestas por la administración, generando proyectos y programas productivos que generen valor agregado a la comunidad.

ABSTRACT. This project aims to establish the added value generated by the tourist attractions of the department of Quindío in the interest groups, the methodology used was the case study where a structured interview was applied to the managers or administrators of twelve (12) tourist attractions in the Quindío Department. The project gives an account of the importance of the tourist attractions in the Quindío Department, and its contribution in the generation of value to the interest groups with which they are related, not only in the economic and financial welfare, also, in the improvement of the quality of life of its inhabitants, in the research and generation of knowledge, in the promotion of human talent, the generation of employment in the coffee region, in the protection of environmental and cultural resources. in the formulation of public and private policies that result in harmonious economic growth and a better quality of life for its inhabitants, developing better strategic and financial management practices that optimize processes and contribute to achieving the goals proposed by the administration, generating projects and productive programs that generate value added to the community.

KEYWORD. Tourist attractions, value generation, stakeholders, Quindio, sustainability, natural resources,

PALABRAS CLAVE. Atractivos turísticos, generacion de valor, stakeholders, Quindio, sostenibilidad, recursos naturales.

Tabla de contenido

1	INTRODUCCION	3
2	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
3	OBJETIVOS	8
4	JUSTIFICACIÓN.....	9
5	MARCO DE REFERENCIAL.	11
5.1	ANTECEDENTES.....	11
5.2	REFERENTE NORMATIVO.	13
5.3	REFERENTE TEÓRICO O CONCEPTUAL.	14
5.4	REFERENTE CONTEXTUAL.....	14
6	METODOLOGÍA.....	3
6.1	TIPO DE ESTUDIO	3
6.2	METODO DE INVESTIGACION.....	3
6.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	4
6.4	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.	7
7	RESULTADOS.	3
7.1.	MUSEO DEL ORO QUIMBAYA.....	4
7.1.1	HISTORIA DEL MUSEO DEL ORO QUIMBAYA.....	4
7.1.2	GRUPOS DE INTERÉS.....	4
7.1.3	ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CREACION DE VALOR.....	5
7.1.4	GESTION ORIENTADA A LA GENERACION DE VALOR EN LOS GRUPOS DE INTERES 6	
7.1.5	Planes, programas y proyectos conducentes a los grupos de interés.....	8
7.2	CANOPY LOS CARACOLIES.....	8
7.2.1	HISTORIA CANOPY LOS CARACOLIES.....	9
7.2.2	GRUPOS DE INTERÉS.....	10
7.2.3	ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CREACION DE VALOR.....	10
7.2.4	GESTION ORIENTADA A LA GENERACION DE VALOR EN LOS GRUPOS DE INTERES. 11	
7.2.5	PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS CONDUCENTES A LOS GRUPOS DE INTERÉS. 12	
7.3	TEATRO AZUL	12
7.3.1	HISTORIA DEL TEATRO AZUL.	12
7.3.2	GRUPOS DE INTERÉS.....	14

7.3.3	ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CREACION DE VALOR.....	15
7.3.4	GESTION ORIENTADA A LA GENERACION DE VALOR EN LOS GRUPOS DE INTERES	16
7.3.5	PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS CONDUCENTES A LOS GRUPOS DE INTERÉS.	17
7.4	FUNDACION JARDIN BOTANICO DEL QUINDIO.....	18
7.4.1	HISTORIA DEL JARDIN BOTANICO DEL QUINDIO.	18
7.4.2	GRUPOS DE INTERÉS.....	19
7.4.3	ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CREACION DE VALOR.....	20
7.4.4	GESTION ORIENTADA A LA GENERACION DE VALOR EN LOS GRUPOS DE INTERES.	22
7.4.5	PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS CONDUCENTES A LOS GRUPOS DE INTERÉS.	23
7.5	RECUCA.	23
7.5.1	HISTORIA DE RECUCA.....	24
7.5.2	GRUPOS DE INTERÉS.....	25
7.5.3	ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CREACION DE VALOR.....	26
7.5.4	GESTION ORIENTADA A LA GENERACION DE VALOR EN LOS GRUPOS DE INTERES.	27
7.5.5	PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS CONDUCENTES A LOS GRUPOS DE INTERÉS.	28
7.6	PARQUE NACIONAL DEL CAFÉ.....	29
7.6.1	HISTORIAS DEL PARQUE NACIONAL DEL CAFÉ.	29
7.6.2	GRUPOS DE INTERÉS.....	30
7.6.3	ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CREACION DE VALOR.....	31
7.6.4	GESTION ORIENTADA A LA GENERACION DE VALOR EN LOS GRUPOS DE INTERES.	32
7.6.5	PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS CONDUCENTES A LOS GRUPOS DE INTERÉS.	34
7.7	LA PEQUENA GRANJA DE MAMA LULU.....	34
7.7.1	HISTORIA.	34
7.7.2	GRUPOS DE INTERÉS.....	35
7.7.3	ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CREACION DE VALOR.....	36

7.7.4	GESTION ORIENTADA A LA GENERACION DE VALOR EN LOS GRUPOS DE INTERES.	37
7.7.5	PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS CONDUCENTES A LOS GRUPOS DE INTERÉS.	38
7.8	PARQUE TEMATICO LOS ARRIEROS.	39
7.8.1	HISTORIA PARQUE TEMATICO LOS ARRIEROS.	39
7.8.2	GRUPOS DE INTERÉS.	40
7.8.3	ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CREACION DE VALOR.	41
7.8.4	GESTION ORIENTADA A LA GENERACION DE VALOR EN LOS GRUPOS DE INTERES.	42
7.8.5	PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS CONDUCENTES A LOS GRUPOS DE INTERÉS.	43
7.9	PANACA.	43
7.9.1	HISTORIA PANACA.	43
7.9.2	LOS GRUPOS DE INTERES.	44
7.9.3	ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CREACION DE VALOR.	46
7.9.4	GESTION ORIENTADA A LA GENERACION DE VALOR EN LOS GRUPOS DE INTERES.	47
7.9.5	PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS CONDUCENTES A LOS GRUPOS DE INTERÉS.	48
7.10	TORREFACTORA DE CAFÉ.	49
7.10.1	HISTORIA DE LA TORREFACTORA DE CAFÉ.	49
7.10.2	GRUPOS DE INTERÉS.	51
7.10.3	ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CREACION DE VALOR.	52
7.10.4	GESTION ORIENTADA A LA GENERACION DE VALOR EN LOS GRUPOS DE INTERES.	53
7.10.5	PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS CONDUCENTES A LOS GRUPOS DE INTERÉS.	54
7.11	CENTRO DE ESTUDIO DEL BAMBU.	55
7.11.1	HISTORIA DEL CENTRO ESDIO DEL BAMBU.	55
7.11.2	LOS GRUPOS DE INTERES.	57
7.11.3	ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CREACION DE VALOR.	58
7.11.4	GESTION ORIENTADA A LA GENERACION DE VALOR EN LOS GRUPOS DE INTERES.	59

7.11.5	PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS CONDUCENTES A LOS GRUPOS DE INTERÉS.	60
7.12	PARQUE DE LA VIDA.	60
7.12.1	HISTORIA PARQUE DE LA VIDA.	60
7.12.2	LOS GRUPOS DE INTERÉS.	61
7.12.3	ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CREACION DE VALOR.	62
7.12.4	GESTION ORIENTADA A LA GENERACION DE VALOR EN LOS GRUPOS DE INTERES.	63
7.12.5	PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS CONDUCENTES A LOS GRUPOS DE INTERÉS.	64
8	CONCLUSIONES	¡Error! Marcador no definido.
	REFERENCIAS.	¡Error! Marcador no definido.
9	ANEXOS.	79

1 INTRODUCCION

En la realización del presente proyecto se efectuará un estudio y análisis del valor agregado de los atractivos turísticos a los grupos de interés del Departamento del Quindío, para tal efecto se identificaron de manera selectiva las organizaciones que ofrecen servicios de turismo organizado en el departamento del Quindío caracterizando la oferta que está disponible, y se hizo un estudio de caso mediante la realización de entrevistas a los gerentes o directores de estos atractivos turismos del Departamento del Quindío .

El presente proyecto hace parte de un Proyecto Macro denominado *“Análisis de la relación existente entre la estrategia y la innovación de los atractivos turísticos del Departamento del Quindío”*, dado que en Colombia existen organismos encargados de incentivar y promover el emprendimiento y fomentar la gestión empresarial, muchas Pymes inician su actividad de manera formal, y muchas veces no están en capacidad de enfrentar y responder de manera adecuada a los cambios del entorno razón que las lleva a su liquidación y hacer absorbidas, por el desconocimiento de muchos aspectos de tipo administrativo que les impide tener un claro direccionamiento estratégico y una gestión financiera basada en el valor donde se medie el impacto que tiene las decisiones empresariales en la creación de valor o destrucción de valor financiero, económico y comercial de la empresa (**drucker, 2005**).

El direccionamiento estratégico, se percibe a través de la planeación estratégica que debe responder a la misión-visión de las empresas en un contexto socio-económico y cultural, en concordancia con los objetivos y políticas establecidos por la dirección de las compañías; debe identificarse el ámbito de acción de las organizaciones, las capacidades distintivas como las habilidades y recursos, las ventajas competitivas y la sinergia, deben considerarse los factores macroeconómicos, factores sectoriales y los factores Inter empresas.

La generación de valor a los distintos grupos de interés (**Freeman & Reed, 1983**) como son los clientes, los empleados, los proveedores, los inversores, la sociedad con que interactúan los atractivos turísticos en el departamento del Quindío, tienen un impacto positivo o negativo en la generación de empleo, calidad de vida, fomento al emprendimiento de diferentes tipos de servicios en un entorno ambiental, social y económicamente interdependiente conocido como la “teoría de las partes interesadas” (**Preston & T., 1995**).(S. Pérez, 2010)

2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Se observa con preocupación desde finales del siglo XX, que un importante número de PYMES colombianas no se encuentran preparadas para responder a los nuevos retos y desafíos del entorno como son la globalización, los tratados de libre comercio y el desarrollo tecnológico, entre otros; se evidencia baja productividad y competitividad en los cortos ciclos de vida de estas empresas y por consiguiente en altos niveles de deserción, situación que impacta negativamente y desencadena en una serie de problemas económicos y sociales (Tarapuez, Guzmán, & Parra Hernández, 2016); esto está relacionado directamente con las empresas que realizan proceso direccionamiento y planeación estratégica con los resultados obtenidos de la innovación en los referente a la generación de utilidades, que conlleva a la identificación de competencias diferenciadoras de las empresas que pueden en algunos casos generar valor (Tarapuez & Parra Hernandez, Estrategia e innovación en las MiPymes colombianas ganadoras del premio innova. , 2016).

El departamento del Quindío no es ajeno a esta situación, y por el contrario tiene uno de los más altos índices de desempleo a nivel nacional según los informes estadísticos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE ente 2016-2017 ha disminuido levemente aun es la tercera ciudad con mayor índice de desempleo (DANE, 2018), no obstante, la actividad turística se ha convertido en una importante alternativa de generación de ingresos y su potencial de crecimiento (Chaparro Mendivelso & Santana Rivas, 2011), depende de la capacidad para aprovechar las ventajas comparativas y generar ventajas competitivas que permitan dinamizar la economía y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

Hoy en día, generación de valor se reconoce como un factor clave de éxito en el crecimiento y sostenibilidad empresarial (D. Pérez & Dressler, 2007a; Trigueros-Preciado, Pérez-González, & Solana-González, 2014), por esta razón es necesario que se realice un estudio de la

contribución de cada uno de los factores internos y externos que de alguna manera influyen en los resultados, en la efectividad de las políticas y desempeño de la empresas del sector turístico del Departamento del Quindío, las tecnologías de la información influyen de manera positiva o negativa en la gestión del conocimiento dentro de la organización, la adecuada configuración de la estructura financiera y de costos, se convierta en una fuente de ventaja competitiva sostenible, esto es posible, en la medida en que haga parte de la cultura organizacional y esté soportada en procesos estratégicos formales y participativos.

Pese a que en Colombia existen organismos encargados de promover y estimular el emprendimiento y fomentar la gestión empresarial, muchas PYMES inician su actividad económica de manera formal, pero no están en capacidad de responder efectivamente a las necesidades del entorno, razón por la cual son absorbidas y rápidamente liquidadas. El desconocimiento de todos aquellos aspectos de tipo administrativo les impide tener un claro direccionamiento estratégico, lo cual se refleja en una visión cortoplacista donde el indicador más común de medición es el registro de ventas diarias, semanales o mensuales; gran parte de sus bienes y/o servicios no satisfacen las necesidades de los clientes, de acuerdo con los nuevos estándares de calidad exigidos por un mercado globalizado, que es cada vez más exigente y busca superar las expectativas de los consumidores.

En el Quindío específicamente, pese a que el turismo surgió como consecuencia de la crisis cafetera y no fue debidamente planificada, poco a poco se convirtió en una importante alternativa para el crecimiento económico del departamento, lo que obligó a gobernantes nacionales y locales a repensar la región y desarrollar un proceso de construcción colectiva de futuro, razón por la cual, esta actividad económica fue incluida como apuesta productiva dentro de la Agenda Interna de Productividad del departamento (2007) y posteriormente en el Plan Regional de Competitividad 2032 (2009). Particularmente, dentro de la oferta del sector se destacan los atractivos turísticos,

que son establecimientos que, por sus características, han cautivado la atención de turistas nacionales y extranjeros, con lo cual han alcanzado una importante trayectoria y posicionamiento en el mercado.

Todo lo anterior lleva a reflexionar respecto a la importancia en que las empresas adopten enfoques de gestión estratégica con visión de largo plazo e incorporen, dentro de sus prácticas, sistemas de innovación que les permitan crecer y ser sostenibles. Desde esta perspectiva, es vital identificar aquellos aspectos que han sido determinantes en la generación de valor de los atractivos turísticos del departamento del Quindío, Por consiguiente, surge el siguiente interrogante frente al problema de investigación:

Formulación del Problema

¿Cuál es el valor agregado de los atractivos turístico en los grupos de interés del departamento del Quindío?

Sistematización del problema:

¿Cómo se Caracterizan los grupos de interés de los atractivos turísticos del departamento del Quindío?

¿Cuáles son los elementos de la organización que hacen parte de un sistema de creación de valor?

¿Cómo es la gestión orientada a la generación de valor en los grupos de interés?

¿Cuáles son los planes, programas y proyectos conductores a los grupos de interés?

3 OBJETIVOS

Objetivo General

Establecer el valor agregado que generan los atractivos turísticos del departamento del Quindío en los grupos de interés.

Objetivos específicos

- Caracterizar los grupos de interés de los atractivos turísticos del departamento del Quindío.
- Determinar elementos de la organización que hacen parte de un sistema de creación de valor.
- Analizar la gestión orientada a la generación de valor en los grupos de interés (Determinar planes, programas y proyectos conductores a los grupos de interés).

4 JUSTIFICACIÓN

Conveniencia y necesidad

Como resultado de la investigación realizada por el Grupo de Investigación en Gerencia y Emprendimiento – GIGA se encontró relación entre la estrategia y la innovación en las empresas ganadoras del Premio Innova, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en los años 2010-2013, sector servicios. Se considera un importante referente a nivel nacional por la naturaleza del premio, lo que despierta el interés en analizar las mismas variables en empresas del contexto departamental.

Es importante identificar la relación entre estrategia y el valor agregado en los atractivos turísticos del departamento del Quindío, teniendo en consideración que el grupo GIGA ha estado desarrollando estudios orientados a potenciar la actividad turística en el departamento, y se considera que los atractivos turísticos son un importante referente en la región y en el sector, de esta forma el estudio en mención servirá de base para que las demás empresas del departamento y del país tanto del sector turístico como de otros sectores puedan enfocar sus procesos estratégicos a través de esquemas que les permitan reducir la incertidumbre y ser productivas, competitivas y sostenibles.

Relevancia social e implicaciones prácticas.

Con la presente investigación se beneficiarán inicialmente las empresas reconocidas como atractivos turísticos del departamento del Quindío, ya que podrán conocer de manera consciente cuales son los factores que han contribuido a la generación de valor a nivel empresarial (García Serna, 2003).

De igual manera se beneficiará la Universidad del Quindío como institución, ya que el presente proyecto le brinda unas herramientas claras, sencillas y precisas sobre cómo es la generación de valor de los atractivos turísticos del Departamento del Quindío en los grupos de interés.

Aporta al desarrollo y fortalecimiento de los programas de formación en las universidades y especialmente en las facultades de ciencias económicas y administrativas con nuevos temas en

los micro currículos que potencialicen espacios académicos relacionados con dirección estratégica, planeación estratégica, innovación y generación de valor en los stakeholders (Freeman R. E., 1983)(Sandoval Duque, 2014a).

Valor teórico

Se podrá conocer en mayor medida la generación de valor de los atractivos turísticos en los grupos de interés del Departamento del Quindío.

Interés

Los resultados del presente trabajo pueden utilizarse para ampliar la base de estudio a otras universidades, centros y grupos de investigación de la región o del país. El tema de generación de valor forma parte de las políticas del gobierno nacional (Ignacio Pulido-Fernández en Economía, s. f.; Pablo, Carmen, & Ricardo, 2012) para promover la creación de más y mejores empresas, empleos más estables, mayor nivel de exportaciones y mayores ingresos para los colombianos. Dentro de dicha política, las universidades conforman un importante eslabón que debe fortalecer sus vínculos con las entidades locales, regionales y nacionales para mejorar su articulación y por ende sus resultados en materia de generación de valor agregado y generación de valor en los atractivos turísticos del Departamento del Quindío(Lucía, Londoño, Castaño, & Administración, s. f.).

5 MARCO DE REFERENCIAL.

5.1 ANTECEDENTES

En el contexto Nacional, Regional e internacional se ha podido establecer una diferenciación entre las empresas de alto crecimiento y otras con un menor crecimiento esto debido a bajos niveles de inversión en la estrategia, mientras que, las de alto crecimiento siguiendo la lógica de la innovación generar valor y las empresas crecen, las segundas en una estrategia convencional No tienen esa capacidad utilidades suficientes que puedan impactar de manera significativa los grupos de interes(D. Pérez & Dressler, 2007b)

Según una investigación realizada por (Arrieta Figueroa, Luna, & Rivera, 2014) en el Estado de Durango, México, cuyo propósito fue conocer la importancia de la planeación estratégica en la “generación de Valor de 345 Pymes, se encontró una relación directa entre estas variables, reconociendo que la innovación más favorecida es en productos y prestación de servicios y en la administración, por consiguiente, y de acuerdo con los resultados, a mayor nivel de planeación estratégica formal, la empresa también logra un mayor nivel de innovación, y genera valor a los grupos de interés con que se relacionan.

En Colombia se puede resaltar las conclusiones en la asamblea de la Organización Mundial del Turismo, realizada el 20 de septiembre de 2015 en Medellín, en que la innovación debe ser la vía para la sostenibilidad de esta industria en el siglo XXI, con herramientas tecnológicas a la mano, se busca generar inclusión social y mayor encadenamiento en todos los eslabones de esta industria.(Paz-Ares, s. f.) Por eso la secretaria general de la Organización Internacional de Aviación Civil (Oaci) Fang Liu, destacó en la capital paisa que el crecimiento entre transporte aéreo y turismo debe contribuir en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, cabe aquí la afirmación “No solo los países deben tratar de

aumentar sus ingresos en actividades turísticas y de transporte, sino que también se mejore la calidad de vida y bienestar de la población, mediante la ampliación de oportunidades de negocio y plena utilización de los avances científicos y tecnológicos”, esta disponibilidad de la infraestructura del transporte aéreo intercontinental, lo que se define como “liberalización de los cielos, bajo una normativa clara que regule este mercado”, el potencial que tiene el país es enorme en materia de turismo, para esto debe incrementar su capacidad para atender a más visitantes internacionales.

En el Quindío los atractivos turísticos por su ubicación geográfica, clima, altura, temperatura, ofrecen condiciones de gran valor ambiental, el paisaje cultural cafetero es considerado patrimonio de la humanidad, en los últimos años se ha realizado estudios sobre sostenibilidad de los recursos naturales, ambientales y culturales de nuestro departamento (Calvo, 2013; Correa-García, Hernández-Espinal, Vásquez-Arango, & Soto-Restrepo, 2017; Cristhian Fabián Ruiz, Dalila Henao Gómez, Marcela Lozano Borda, Oscar Navarro Morato, Jose Orlando Montes, Juliana Velandia, Mario Álvarez, Andrea Cardona Barreto, 2013; Garcia, 2003; Gómez & Molina, 2013; Mercado Gómez & Ramírez Marín, 2011; Pablo et al., 2012; Rivera-Arrubla, Zorio-Grima, & García-Benau, 2016; Sandoval Duque, 2014b; Scott, 2014; Siade, 2005; Trigueros-Preciado et al., 2014; Vergiú Canto & Bendezú Mejía, 2016).

5.2 REFERENTE NORMATIVO.

Categoría	Numero/fecha	Nombre	Artículo (s)	Aplicación específica
Ley	300 DE 1996 (Julio 26)	Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones.	Todo el articulado.	Ley general de Turismo (modificada por las leyes 1101/2006 y 1558/2012)
Ley	1101 de 2006 (noviembre 22)	Por la cual se modifica la ley 300 de 1996 – Ley general de turismo y se dictan otras disposiciones.	Todo el articulado.	Modificación ley general de turismo.
Ley	1558 de 2012 (Julio 10)	Por medio la cual se modifica la Ley 300 de 1996- Ley General de turismo, la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones.	Todo el articulado.	Modificación ley general de turismo.

5.3 REFERENTE TEÓRICO O CONCEPTUAL.

El Sistema de Creación de Valor

En los últimos años las organizaciones han acogido el termino de valor agregado que desde el siglo XIX economistas neoclásicos como Alfred Marshall en su obra Principios de economía citado por (**Garcia Serna, 2003**) se refirieron al concepto de generación de valor económico haciendo mención al hecho de que “el capital debía producir ingreso superior a su costo de oportunidad”. sin embargo, estos conceptos nunca fueron acogidos por los agentes económicos y solo en los últimos años siglo XX, se empieza a tornar interés por la generación de valor para los propietarios que es el aumento del patrimonio de los accionistas y que ofrece a los ejecutivos y empresarios una alternativa integral que se denomina Gerencia del Valor.

Las empresas promueven la creación de valor para los propietarios y demás grupos de interés con objeto de garantizar el fomento de la cultura de la gerencia del valor, para lo cual debe implementarse procesos a través de:

El Direccionamiento Estratégico.

Las empresas gestionan el valor a través del direccionamiento estratégico que incluye procesos como son adoptar una mentalidad estratégica e implementar la estrategia esta última a su vez se logra seleccionado una herramienta de implementación, definir el procedimiento de evaluación de inversiones y adecuar las mejores prácticas para el mejoramiento continuo.

1) *La adopción de una mentalidad estratégica*: es la forma de pensar y que permite clarificar el perfil estratégico futuro de la empresa, dando origen a la cultura de la creación de valor la cual permite traducir la visión de la organización en valor agregado para los propietarios (**Garcia Serna, 2003**). El propósito de la estrategia es alcanzar una ventaja competitiva que sea sostenible en el mayor tiempo posible, pues bien,

esa sostenibilidad está asociada con la posesión de competencias fundamentales y a partir de sus habilidades organizacionales, las empresas deben ser capaces de aplicarlas a productos, clientes o mercados y convertirlas, por lo tanto, en rentabilidad para sus propietarios, (**García Serna, 2003**). La relación entre las competencias distintivas y la obtención de ventajas competitivas sostenibles está determinada por cuatro condiciones fundamentales según el análisis VRIO (**Barney, 1991**), en donde el recurso debe: generar valor al cliente (valioso), ser difícil de encontrar (raro), ser costoso de imitar (inimitable) y se debe estar en capacidad de aprovecharlo (organización). De esta forma se potencializan las fortalezas, se superan las debilidades, se aprovechan las oportunidades y se contrarrestan las amenazas. La ventaja competitiva se da cuando como consecuencia de sus fortalezas la empresa es más rentable que sus competidores, reflejándose esa rentabilidad en flujos de caja disponible y la utilidad, base para el cálculo de los indicadores de rentabilidad.

En (**García Serna, 2003**) se define las competencias fundamentales como el conjunto integrado de habilidades y tecnologías que permite proveer un beneficio particular a los clientes, y que, como producto de la acumulación de conocimiento propicia el éxito competitivo de la empresa. Así la innovación, como una competencia fundamental para la empresa, puede ser originada en uno o varios de los activos intangibles relacionados a continuación: 1) Capital intelectual, que se forma como consecuencia de la acumulación de conocimiento por parte de los individuos de la organización; 2) La ética cooperativa, que se refiere a la cooperación entre los miembros de la organización, que a su vez se manifiesta en términos del entendimiento tácito de los grandes propósitos de la organización; y, 3) Las rutinas organizacionales, que están asociadas con los sistemas organizacionales que hacen diferente a una empresa de las demás.

En lo que respecta a la fuerza inductora de valor, pocos libros de estrategia tratan este concepto, según Morrissey (citado por García: 2003:46) la define como “el factor principal que afecta todas las decisiones importantes que influyen en el futuro de la empresa”; Robert (1998) sustenta este concepto en que las organizaciones deben observarse como cuerpos en movimiento y llevan alguna dirección y hay algo que la induce hacia ella, que se denomina fuerza inductora. (**García Serna, 2003**), complementa este término y

la convierte en “fuerza inductora de valor”, aduciendo que si la creación de valor es el éxito de la estrategia y esta a su vez se apoya en gran medida en la identificación de su fuerza inductora, entonces todo lo concerniente con esta fuerza se convierte en el factor crítico sobre el que subyacen las mayores iniciativas estratégicas de generación de valor.

Por esto las empresas definen un solo componente del negocio, que establece las necesidades de enfoque hacia ciertos productos, clientes, segmentos de mercado y zonas, determinan así el perfil de la organización; las que tienen unidades estratégicas de negocio, pueden tener una fuerza inductora de valor en cada unidad; en otros casos puede existir jerarquía de fuerzas inductoras donde hay una en el nivel institucional y cada unidad de negocio tiene otra (**García Serna, 2003**). Las fuerzas inductoras de valor pueden ser: tipo de cliente o usuario, categoría de mercado, tipo de producto o servicio, capacidad de producción, tecnología o Know How, método de ventas o de mercadeo, método de distribución, recurso natural, tamaño o crecimiento y, rentabilidad.

En (**García Serna, 2003**) se define las competencias fundamentales como el conjunto integrado de habilidades y tecnologías que permite proveer un beneficio particular a los clientes, y que, como producto de la acumulación de conocimiento propicia el éxito competitivo de la empresa. Así la innovación, como una competencia fundamental para la empresa, puede ser originada en uno o varios de los activos intangibles relacionados a continuación: 1) Capital intelectual, que se forma como consecuencia de la acumulación de conocimiento por parte de los individuos de la organización; 2) La ética cooperativa, que se refiere a la cooperación entre los miembros de la organización, que a su vez se manifiesta en términos del entendimiento tácito de los grandes propósitos de la organización; y, 3) Las rutinas organizacionales, que están asociadas con los sistemas organizacionales que hacen diferente a una empresa de las demás.

En lo que respecta a la fuerza inductora de valor, pocos libros de estrategia tratan este concepto, según Morrissey (citado por García: 2003:46) la define como “el factor principal que afecta todas las decisiones importantes que influyen en el futuro de la empresa”; (**Kaplan & Norton, 2001**) sustenta este concepto en

que las organizaciones deben observarse como cuerpos en movimiento y llevan alguna dirección y hay algo que la induce hacia ella, que se denomina fuerza inductora. (García Serna, 2003), complementa este término y la convierte en “fuerza inductora de valor”, aduciendo que si la creación de valor es el éxito de la estrategia y esta a su vez se apoya en gran medida en la identificación de su fuerza inductora, entonces todo lo concerniente con esta fuerza se convierte en el factor crítico sobre el que subyacen las mayores iniciativas estratégicas de generación de valor.

Por esto las empresas definen un solo componente del negocio, que establece las necesidades de enfoque hacia ciertos productos, clientes, segmentos de mercado y zonas, determinan así el perfil de la organización; las que tienen unidades estratégicas de negocio, pueden tener una fuerza inductora de valor en cada unidad; en otros casos puede existir jerarquía de fuerzas inductoras donde hay una en el nivel institucional y cada unidad de negocio tiene otra (García Serna, 2003). Las fuerzas inductoras de valor pueden ser: tipo de cliente o usuario, categoría de mercado, tipo de producto o servicio, capacidad de producción, tecnología o Know How, método de ventas o de mercadeo, método de distribución, recurso natural, tamaño o crecimiento y, rentabilidad.

1.2 *Implementación de la estrategia*: tiene relación con las tareas que deben llevarse a cabo para hacer que la estrategia funcione de acuerdo con las intenciones de la administración y comprende los siguientes procesos (García Serna, 2003):

- **Seleccionar la herramienta de implementación**: una de las herramientas que facilita la implementación es el Balanced scorecard o Cuadro de Mando integral, el cual agrupa cuatro aspectos como son financieros, clientes, procesos internos y crecimiento y aprendizaje todos interrelacionados entre sí y en cada uno de ellos la empresa debe formular objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas.

- **Definir el Procedimiento de Evaluación de inversiones:** La empresa deben especificar los lineamientos para la inversión de acuerdo a las condiciones que se establezcan en relación con la rentabilidad, capacidad de la inversión, endeudamiento y recuperación del capital invertido (García. 2003:15), dado que las mayores posibilidades de creación de valor agregado están asociadas con la identificación, selección y ejecución de alternativas de crecimiento con rentabilidad.

Adecuar las mejores prácticas para el mejoramiento continuo

2) La Gestión Financiera

Se gestiona el valor a través de la gestión financiera que comprende cuatro procesos: La definición y gestión de los inductores de valor, la identificación y gestión de los micro inductores de valor, la valoración de la empresa y el monitoreo del valor.

2.1 *Definición y gestión de los inductores de valor:* de acuerdo con (**García Serna, 2003**), este proceso consiste en determinar cuáles son las variables que guardan relación con la operación de la empresa que más afectan su valor, y después promover en todos los niveles de la organización el alineamiento de las decisiones al incremento permanente de esas variables llamadas inductores de valor. (**García Serna, 2003**).

“Inductor de valor es un aspecto de la operación de la empresa que está atado en una relación causa-efecto a su valor y por lo tanto permite explicar el porqué de su aumento o disminución como consecuencia de las decisiones tomadas”.

El valor agregado se da cuando la empresa crece con rentabilidad y este se puede medir con el EVA (valor económico agregado) medida cuya fórmula fue patentada por Stern Stewart and Company, como una medida de valor a corto plazo que evalúa el periodo y las decisiones tomadas en ese periodo (**Titman & Martin, 2009**). Asimismo, la empresa crece con rentabilidad cuando se aumenta el valor agregado de mercado (MVA), también llamado good will o prima de negocio.

Macro Inductores de Valor: La rentabilidad del activo y el flujo de caja libre.

Inductores Operativos y Financieros:

- Productividad del Activo Fijo: refleja la eficiencia en el uso de la capacidad instalada

$PAF = \text{Ingresos} / \text{Activos fijos}$

- Productividad del Capital de Trabajo: es lo que una empresa debe mantener invertido en capital de trabajo por cada peso de ingreso. Capital de trabajo neto operativo (KTNO)

$PKT = \text{KTNO} / \text{Ingresos}$

- Margen EBITDA: su resultado indica lo que cada peso de ingreso se convierte en caja para atender el pago de impuestos, inversiones, servicio a la deuda y dividendos. EBITDA es la utilidad operativa más depreciaciones y amortizaciones de gastos pagados por anticipado.

$\text{Margen EBITDA} = \text{EBITDA} / \text{Ingresos}$

- Costo de Capital: es el promedio ponderado de las fuentes de financiación de la empresa internas y externas y se determina de acuerdo a la estructura financiera de la empresa.

Inductores estratégicos:

- Tasa de Reinversión: UODI (utilidad operativa después de impuesto o flujo de caja que la empresa produce con el fin de cubrir inversiones, deudas y distribuir utilidades), su resultado muestra que por cada peso de UODI cuantos centavos se destinan a la inversión neta.

$\text{Tasa de reinversión} = \text{Inversión neta} / \text{UODI}$

2.2 Identificación y gestión de los micro inductores de valor: se utilizan para mejorar los inductores operativos y financieros y se elaboran de acuerdo a las características de la empresa, llamados también indicadores de gestión que pueden ser de eficiencia, eficacia o efectividad.

2.3 La valoración de la empresa: la valoración tiene un enfoque más amplio y se ajusta mejor a la realidad económica de las organizaciones actuales que adquieren capacidad productiva de dos formas, según (Titman & Martin, 2009) con el fin de venderla, realizar una fusión o adquirir unidades de negocio y también es importante para medir el efecto de las decisiones sobre su valor cuando quiere crecer internamente. Según (García Serna, 2003) este proceso se inicia con un diagnóstico financiero y estratégico, que contempla aspectos asociados con la forma como se impulsa la generación de valor a través del direccionamiento estratégico y la gestión financiera, esto puede determinar eventuales cambios operativos o financieras que requiera la empresa con el objetivo de incrementar su valor y queda plasmado en el plan de desarrollo que se traduce en las proyecciones financieras, con las cuales se determina el flujo de caja libre y el EVA proyectado; al igual se determina la estructura financiera y el costo de capital. Y por último se determina el valor de continuidad como el valor que adopta la empresa de cumplirse su plan de desarrollo.

2.4 Monitoreo del valor: corresponde al procedimiento que se utiliza para la realización del monitoreo de los resultados asociados con el valor agregado (García Serna, 2003) y se relaciona con definir cuáles indicadores se utilizarán, la periodicidad, responsables de la información para obtener ciertos indicadores, la depuración que se debe hacer a los datos obtenidos de los estados financieros, quienes administrarán el modelo de valoración de la empresa; son algunos aspectos que se deben aplicar en este proceso.

3. La Gestión del Talento Humano

Se gestiona el valor a través de la gestión del talento humano que incluye dos procesos la educación, el entrenamiento y la comunicación; además, de la compensación por resultados de valor a los directivos y empleados.

3.1 *Educación, entrenamiento y comunicación*: si una empresa tiene en sus objetivos la creación de valor para los propietarios, lo mínimo que debe enseñar a sus colaboradores es que todas las decisiones y acciones que se toman llevarán al alcance de dicho objetivo (**García Serna, 2003**). Se debe ilustrar a los empleados en todos los niveles de la organización que lo que hacen impacta a corto o a largo plazo, directa o indirectamente en el valor de la empresa en la medida que afectan los diferentes elementos de los estados financieros.

3.2 *Compensación por resultados de valor*: Los sistemas convencionales de incentivos por resultados en gran cantidad de compañías no están claramente asociados a la generación de valor (**García Serna, 2003**). Por tal razón para que se fomente la cultura de la creación de valor en las organizaciones, se debe diseñar un sistema de indicadores de gestión y un esquema de pago de incentivos por resultados que incluyan los intereses de los accionistas y empleados; además, que motive a gerentes y empleados a tomar decisiones generadoras de valor y premiándolos de acuerdo con la cantidad generada (García.2003:27).

Generación de valor

El concepto de valor ha evolucionado, inicialmente se habló de valor agregado para el cliente pensando en la calidad concepto acuñado desde los años 50' y 60' "Total Quality Management" (Edwards Deming, 1989), y posteriormente en los años XX por Joseph M. Juran (Moses Juran, 2004) en la transferencia de la calidad del conocimiento entre oriente y occidente, y oportunidad del producto llamado cultura de la calidad, después se pensó en satisfacer las necesidades del cliente y como llegar a él; lo que se llamó valor agregado en el servicio y dio origen a la cultura del servicio (Albrecht & Zemke, 1985); después los ejecutivos de talento humano se enfocaron en la generación de valor para los empleados y brindar calidad de vida, fomentando esta nueva cultura, (Drucker, 2005), desde el siglo XIX economistas neoclásicos se refirieron al concepto de generación de valor económico (García Serna, 2003), haciendo mención al hecho de que "el capital debía producir ingreso superior a su costo de oportunidad", sin

embargo, estos conceptos nunca fueron acogidos por los agentes económicos y sólo en el siglo XXI se empieza a tornar interés por la generación de valor para los propietarios, que es el aumento del patrimonio de los accionistas (J. Gitman, 1982) y que ofrece a los ejecutivos y empresarios una alternativa integral denominada Gerencia del Valor.

Las empresas contemporáneas están cada día más expuestas a la competencia de grandes multinacionales y conglomerados económicos debido a la globalización de los mercados, el flujo mundial de capitales y las privatizaciones, lo que les genera otras preocupaciones y vayan más allá del análisis de indicadores financieros tradicionales (liquidez, rentabilidad, de actividad y endeudamiento), y orienten su atención a aquellos aspectos relacionados con las perspectivas de largo plazo, las cuales no pueden desligarse del aumento de valor. Es así, como los procesos de direccionamiento estratégico acompañados de un claro enfoque de innovación contribuyen al crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones, respondiendo a las necesidades del entorno mediante el desarrollo de prácticas que conduzcan a la creación de valor y se materialice en resultados no sólo económicos sino también en el bienestar y calidad de vida de las personas.

También podemos tomar el significado de valor agregado como la diferencia que existe en ofrecer un servicio o producto con el fin de que este genere un mayor alcance o valor con la expectativa de que existan cambios positivos en el que recibí ese bien o servicio. Algunos autores como Robert (1998) sustenta este concepto en que las organizaciones deben observarse como cuerpos en movimiento y llevan alguna dirección y hay algo que la induce hacia ella, que se denomina fuerza inductora. **(Garcia Serna, 2003)**, de esta manera agrega ese concepto y la convierte en “fuerza inductora de valor”, haciendo énfasis en la creación de valor el cual es el éxito de la estrategia y de dicha planeación la cual se identifica de su fuerza inductora, donde se implementan estrategias a través de direccionamiento estratégico, gestión financiera y talento humano” **(Garcia Serna, 2003)**, entonces todo lo concerniente con esta fuerza se

convierte en el factor crítico sobre el que subyacen las mayores iniciativas estratégicas para llegar a generar de valor.

Para lograr acabar todos los procesos relacionados con generación de valor se debe tener en cuenta en como la gestión de inductores de valor es un complemento para llevar a cabo el proceso que se quiere ejecutar, de acuerdo con (**García Serna, 2003**) ,este proceso consiste en determinar cuáles son las variables que guardan relación con la operación de la empresa que más afectan su valor, y después promover en todos los niveles de la organización el alineamiento de las decisiones al incremento permanente de esas variables llamadas inductores de valor.

El turismo un importante renglón en la economía

Reseña del Turismo. Desde el inicio de la humanidad, el turismo ha estado presente, el cual ha venido evolucionando de acuerdo con las necesidades del ser humano haciendo que tenga una mayor importancia a nivel internacional. La historia dice que se habla de turismo desde las exploraciones entre países donde se buscaban los intercambios comerciales, también se habla de turismo, desde los viajes realizados para lograr la expansión cultural entre países

En términos de turismo, la teoría se remonta a la Antigua Grecia, en donde los desplazamientos se realizaban para trasladarse a los Juegos Olímpicos Antiguos de Olimpia, peregrinaciones religiosas hacia el oráculo; también, los romanos frecuentaban aguas termales para presenciar espectáculos de teatro; con el fin de generar la paz romana, desarrollar importantes vías de comunicación y la prosperidad económica.

Durante la Edad Media, como consecuencia de la recesión económica, surgieron en mayor proporción las peregrinaciones religiosas de cristianos y musulmanes. Expediciones desde Venecia hasta Tierra Santa y por el Camino de Santiago fueron las más comunes en toda Europa, donde también surgió la cartografía de mapas y demás herramientas útiles para los caminantes.

Entre el siglo XV y el siglo XVIII, empezaron a crearse los hospedajes, debido a los continuos viajes

de los reyes, quienes viajaban con todo su séquito, también, por las expediciones marítimas de españoles, portugueses y británicas quienes iban despertando interés para viajar. A finales del siglo XVI, los jóvenes nobles realizaban el Tour por toda Europa cuando terminaban sus estudios con el objetivo de adquirir nuevas experiencias y complementar su formación académica; gracias a estos viajes, se emplearon los términos turismo y turista.

Gracias a los cambios en la industria, la tecnología, estilos de vida y en la sociedad, se empezaron a realizar viajes por placer en el siglo XIX, lo que conllevó una expansión económica, como consecuencia de la revolución industrial y científica; en donde el turismo fue uno de los mayores beneficiados:

- Con la revolución industrial, la burguesía retoma el poder monetario que tenían antes, es decir contaban con mayores recursos económicos y mayor tiempo libre para realizar viajes por placer.
- El invento de la máquina de vapor y su utilización en la navegación reducía el tiempo de los viajes.
- Las líneas férreas empezaron su rápida expansión por Europa y Norte América
- Travesías transoceánicas y dominio por parte de Inglaterra del mercado, marítimo, favoreciendo corrientes migratorias de Europa hacia América.

Turismo en Colombia. En Colombia, el surgimiento del turismo inicia en 1954, en Barranquilla, Atlántico, con la formalización de la Asociación Colombiana de Hoteles (ACOTEL), por parte del gerente, de ese entonces, del Hotel Tequendama, John Sutherland. Luego, en 1957, a través del decreto 0272 de 1957, el Gobierno creó la Empresa Colombiana de Turismo, en donde se empezó con la implementación de nuevas políticas para fomentar el turismo internacional dentro del país, también de la Asociación de Líneas Aéreas Internacionales, lo que permitió progresivamente el ingreso y salida de viajes internacionales en las principales ciudades del país.

Dentro del ordenamiento territorial del país, se designaron como distritos turísticos las ciudades de

Cartagena de Indias y Santa Marta, se asigna una especial atención al Departamento Archipiélago de San Andrés y Providencia, como los Parques Nacionales Naturales del país y los Territorios Indígenas.

Con el crecimiento del turismo en el país, el Gobierno le ha dado mayor énfasis al agroturismo, ecoturismo y aquellas actividades relacionadas con deportes extremos. “En el marco cultural, se destacan ferias, fiestas y ciudades capitales de algunos departamentos para promover las economías locales que tienen potencial de desarrollo, como Nuquí, Nemocón y Bahía Solano. También, busca promover, el trabajo en equipo del sector público y privado de la economía para compartir las inversiones que necesite la promoción internacional del país” (Fondo Nacional de Turismo. Inversiones del gobierno en el turismo nacional, 2016).

Crecimiento económico. El crecimiento económico es uno de los fenómenos más estudiados de la economía y uno de los principales objetivos de los gobernantes es conseguir un crecimiento económico estable a través del tiempo. Desde hace más de 200 años, diferentes autores realizan el estudio del crecimiento económico con sus respectivas teorías, a continuación, se presentan las más importantes.

Dentro de la teoría clásica, el principal exponente es Adam Smith, quien afirma que: *“El crecimiento económico y la riqueza de las naciones obedecen a factores como el trabajo y el progreso técnico, factores que a su vez están determinados por la especialización del trabajo, por la tendencia al intercambio, tamaño del mercado y finalmente por la acumulación de capital, la cual se la considera el motor del crecimiento”* (Smith, 2009)

También, según Adam Smith, en las economías de mercado, los agentes económicos, mientras buscan sus propios beneficios, están maximizando el bienestar general de los demás individuos de la economía a través de la mano invisible (reguladora de la economía)

En 1817, David Ricardo, añade a la teoría de Adam Smith, los rendimientos decrecientes, la posibilidad de un estado estacionario y como una medida para contrarrestarlo, el aumento del capital; también define al ahorro como un determinante para el crecimiento. Los dos principios que planteó

fueron; la elevación de salarios supone acumulación de capital sin necesidad de perjudicar la ganancia de las empresas, el segundo, los terratenientes, tenían gran poder social el cual podía ser reducido a través de políticas de libre importación de políticas agrícolas.

Para los autores de la teoría clásica, el crecimiento de las economías está basado en la evolución que presenten el progreso tecnológico y el proceso demográfico de la sociedad en conjunto. En términos de empresa, la productividad económica, la tasa de beneficios para los empresarios aumenta, sin necesidad de intervenir en el nivel de ingreso per cápita del país. El progreso técnico, era visto como la manera de sustituir la mano de obra por el capital; el aumento de la productividad a la división del trabajo generaba consigo efectos sobre el capital por persona ocupada, lo que generó fuertes críticas.

Relación Turismo y Crecimiento económico. La OMT, en 2010 mostró que luego de la crisis financiera mundial donde se redujo la demanda de servicios, incluida la demanda del turismo, durante 2008 y 2009, en el 2010 se presentó un incremento en la tasa de llegadas internacionales, superando la caída de los dos años inmediatamente anteriores. La industria del turismo se ha convertido, (sin tener en cuenta la exportación de petróleo) en la principal fuente de ingresos de las 48 economías en vía de desarrollo, representando en la mayoría de los casos el 80% del Producto Interno Bruto de estos países.

Teniendo en cuenta las Metas de Desarrollo del Milenio, fijadas por Naciones Unidas en el año 2000, que tiene por objetivo: “erradicar la pobreza extrema en 2015”⁹ y reconociendo la importancia del turismo como factor de empleo e ingresos, la OMT creó la iniciativa de Turismo Sostenible- Eliminación de la Pobreza donde se propone asistencia técnica y financiera a aquellos proyectos donde se presente turismo sostenible.

Se realiza una apuesta al sector del Turismo para generar crecimiento económico, ya que posee las características de ser una industria con mano de obra grande y de poseer una gran conectividad con otras industrias y de generar impactos considerables en la relación de productos y consumidores. También, porque en los últimos años, los países con bajos y medianos ingresos han decidido sus recursos naturales, geografía, cultura y tradiciones para atraer turistas donde aprendan más del país, lo que ha servido para

que sus ingresos incrementen y se generen mayores empleos en la región.

Por otro lado, la OMT, definió al Sistema Turístico como: “Un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que evolucionan dinámicamente. Las características de una comunidad local, los recursos humanos, naturales y culturales de un territorio se combinan formando la materia prima de la actividad turística. Todos los elementos se conectan y se entrelazan en el mercado turístico, y resulta en un desplazamiento del turista desde el lugar de residencia habitual hasta el destino elegido en un circuito que se retroalimenta”

El turismo tiene múltiples relaciones con otros sectores económicos como el agrícola, el sector industrial, la industria manufacturera, así como con sectores de servicios como el comercio o la publicidad. Así también, teniendo en cuenta sus características integradoras influye en ámbitos urbanos y también rurales aumentando la interacción entre la economía, cultura y el medio ambiente, siendo un factor que contribuye al desarrollo y la mejora de la calidad de vida.

De esta forma, en términos de turismo, “los principales impactos económicos positivos del turismo se relacionan con los ingresos por divisas, la contribución a los ingresos públicos y la generación de empleo y oportunidades de negocios. (Brida, Pereyra, Such, & Zapata, 2008).

El departamento del Quindío cuenta con varios atractivos turísticos, tanto naturales como construidos con el pasar del tiempo, teniendo en cuenta que el turismo en el departamento se ha desarrollado como una actividad económica complementaria a una cultura cafetera que ha identificado a la región por años y que antes no se explotaba como fuente de ingresos dentro de las mismas fincas cafeteras.

El departamento del Quindío, teniendo en cuenta sus municipios, hace parte del denominado Paisaje Cultural Cafetero de Colombia (PCC, por sus siglas) declarado como Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO, en el año 2001. El PCC, es considerado como un paisaje productivo vivo donde se mezclan: el trabajo familiar en el proceso productivo del café, la conservación de las tradiciones culturales, la notoria

riqueza natural y las técnicas ancestrales para la elaboración de joyas.

Al otorgarle este distintivo al departamento, los turistas, tanto nacionales como internacionales, logran un mayor acercamiento a sus lugares para conocer más sobre su cultura y los paisajes que dentro de ella se pueden resaltar. A continuación, se destacan algunos de los planes turísticos que el departamento del Quindío ofrece:

- Ecoturismo y Paisaje. Existen más de 2.000 especies vegetales y un sinnúmero de tierras fértiles, donde predominan los 20° centígrados y se destacan paisajes naturales como el “Valle del Cócora” el cual es el hogar principal del árbol nacional de Colombia (Palma de Cera del Quindío), cuenta también con una gran cantidad de flora y fauna en peligro de extinción. Cerca de este Valle, se pueden avistar alrededor de 500 especies de aves siendo una de las actividades preferidas por turistas y habitantes de la región. También se pueden disfrutar de largas y placenteras caminatas en municipios como Filandia, Bremen, Salento, entre otros. El Parque Natural Nacional de los Nevados, es otro de los atractivos turísticos naturales del departamento, el cual es un complejo volcánico conformado por el Nevado del Ruíz, Nevado de Santa Isabel y el Nevado del Tolima, también por los paramillos del Cisne, Santa Rosa y Quindío. Es considerado como “un eje articulador de conectividad biológica en el contexto regional interactuando con entidades ambientales a nivel regional, departamental y local.

- Cultura e Historia. Como cuenta la historia, en donde se encuentra el departamento, anteriormente habitaban los Quimbaya, razón por la cual existen tesoros y lugares que prueban la existencia y muestran su cultura y tradiciones como el Museo del Oro Quimbaya, ubicado en Armenia. Este museo, cuenta con su centro de documentación regional en donde se exhiben las recopilaciones arqueológicas que tienen 10.000 años de antigüedad y algunos trabajos de los indígenas que habitaban la región. También, en el municipio que tiene el mismo nombre, Quimbaya, durante la temporada de diciembre, especialmente el 7 de diciembre, se alumbran las calles con faros y linternas de papel que tienen forma de animales, santos y las reconocidas

figuras del pesebre que otorgan luz a todos los rincones del municipio, es considerada como la actividad que abre paso a la celebración de la fiesta de navidad en el departamento.

- Turismo rural. Dentro de la cultura cafetera, se ha desarrollado La Ruta del Café, por ser un proceso que ha otorgado el prestigio mundial en el producto, en donde se recorren las fincas cafeteras para conocer el proceso de sembrado, recolección, secado, trillado y comercialización del café característico de la región. Cuando se realiza el turismo rural en el departamento se visita los cafetos con frutas, se pueden divisar las mariposas y avistar las diversas aves que viven en la zona. La mayoría de estas fincas cafeteras sirven de hospedaje, en donde los visitantes aparte de conocer sobre el café, se involucran un poco más en la rutina diaria de un trabajador y disfrutan de café recién preparado. De esta misma manera, se puede visitar el Jardín Botánico del Quindío, donde se realizan investigaciones científicas, conservación ecológica y educación ambiental con el objetivo de conservar y preservar la diversidad vegetal. Se encuentra ubicado a la entrada del municipio de Calarcá y 20 minutos de Armenia; ocupa 15 hectáreas de bosque y cuenta con 800 especies de vegetación nativa. Las actividades que más se destacan acá son: el mirador (donde se observa todo el jardín botánico a una altura de 7 metros), el insectario (cuenta con una gran colección de insectos y artrópodos), el mariposario (alberga más de 30 especies de mariposas, siendo el mejor mariposario diseñado en el mundo) y el observatorio de aves (se avistan más de 110 especies de aves nativas)

- Parques temáticos. Siendo el departamento del Quindío el pionero en realizar este tipo complejos turísticos cuenta con el Parque Nacional del Café, ubicado en el municipio de Montenegro, el Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria-Panaca en Quimbaya y el Parque Recorrido de la Cultura Cafetera-Recuca en Calarcá, son lugares con atractivos turísticos de gran entretenimiento donde se recrean las culturas y tradiciones quindianas, como también, la naturaleza y el sentir de los recursos naturales con los que cuenta el departamento. Por una

parte, el Parque Nacional del Café, fundado en 1995 en una alianza entre la Federación Nacional de Cafeteros y el Comité Departamental de Cafeteros del Quindío. Cuenta con una “Zona de Aventuras” en donde se puede disfrutar de las 19 atracciones mecánicas, 15 atracciones temáticas y los dos shows que se realizan dentro del parque, sin dejar de lado aquellas actividades que tienen contacto directo con la cultura paisa de la región. Por otro lado, se encuentra el famoso parque Panaca, fundado en 1999 por el señor Jorge Ballén y creado luego del terremoto que azotó al departamento en el mismo año de su fundación. Es un parque temático lleno de recreaciones e interacciones con el campo, donde se encuentra la recopilación de zoología doméstica más completa del mundo, con más de 45.000 ejemplares para compartir y disfrutar durante las vacaciones. Ahora bien, el Parque Nacional Recuca, localizado en la Finca La Chapolera en el municipio de Calarcá, se puede observar un gran cafetal donde se revelan cómo se extendió la cultura cafetera por todo el departamento. Al visitar este Parque, que también es una finca temática, los visitantes viven más de cerca el proceso de cosecha y recolecta de café donde se ofrece agua de panela fría como recompensa por el trabajo realizado y para poder continuar con la actividad de despulpar y secar el grano de café, para así seguir con tostar, moler, preparar y disfrutar de un café propio de la cultura cafetera.

Como hecho social y fenómeno complejo el turismo es más que “todas las actividades realizadas por las personas durante sus viajes a lugares diferentes de su residencia habitual, por un periodo de tiempo inferior a un año, ya sea para ir de vacaciones, trabajar u otras actividades” (Fernandez Fernandez & Bajo Sanjuan, 2012), (OMT, 2016). Implica un desplazamiento hacia otro espacio diferente al de origen, una dinámica de relaciones (sociales, ambientales, económicas, culturales), inversiones que generan transformaciones en estos mismos ámbitos del territorio destino y múltiples concepciones e interpretaciones, dependiendo de las vivencias, motivos y gustos de cada turista y de cada cultura local. El turismo hoy en día se caracteriza por tres grandes grupos de motivadores que son: la aventura, la cultura y la naturaleza.

Grupos de interés

Son aquellos grupos que conforman partes interesadas en cuanto a la actividad específica de una organización, entre ellos se encuentran los empleados, los clientes, los inversores y los proveedores; quienes en el momento de la toma de decisiones se ven afectados los resultados financieros y por consiguiente el valor generado en la organización; los grupos de interés, pueden constituir una fuente de ventaja competitiva, en la medida que esas relaciones sirven para estructurar y dar origen a unas competencias fundamentales y debido a esto la empresa tendrá a su disposición servicios con atributos únicos e inimitables; que se constituyen en la creación de tres activos intangibles como lo son: el capital intelectual, la ética cooperativa y las rutinas organizacionales (**García Serna, 2003**). lo cual este sujeto al mejoramiento continuo, innovación, al constante cambio de la prestación de productos o servicios. En gran número de organizaciones, se enfocan al tipo de producto o servicio, tamaño y crecimiento y por supuesto a la rentabilidad; todas las decisiones tienen como fin una estrategia las cuales se enfocan en fortalecer dichos aspectos tales como las necesidades y sugerencias de los clientes. La orientación estratégica de las empresas es hacia el crecimiento y el mejoramiento de sus flujos de caja y utilidad, base de los márgenes de rentabilidad; en este orden de ideas, se puede afirmar que el servicio al cliente y el crecimiento son aspectos relevantes de la operación de la empresa y algunas veces no son fuente de ventaja competitiva para la generación de valor, sino simplemente condición mínima para permanecer en el mercado debido a la globalización (**García Serna, 2003**).

Inversores

Los investigadores que estudian el comportamiento del mercado han mostrado que los intangibles son de importancia capital para las decisiones del inversor. A veces, estos inversores no logran ponerse de acuerdo en lo que constituye un intangible, pero saben de su importancia. En la práctica, cuando los

profesionales de recursos humanos ayudan a los inversores a aumentar su confianza en la calidad de la Organización y de la dirección, éstos creen firmemente en el futuro de la empresa y el valor de los intangibles aumenta. **(Dave, 1993)(Paz-Ares, s. f.)**

Inversores en el área turística:

¿Quiénes son los mayores inversores?

¿Cuál es su participación?

¿Cuál es nuestro valor intangible versus tangible, comparado con nuestro competidor líder?

¿Qué podemos hacer para incrementar nuestro valor de mercado?

La organización debe especificar los lineamientos para la inversión de acuerdo a las condiciones que se establezcan en relación con la rentabilidad, capacidad de la inversión, endeudamiento y recuperación del capital invertido (García. 2003:15), por que a mayor posibilidad de creación de valor agregado estás se encuentran asociadas y direccionadas en cuanto a la identificación, selección y posible ejecución de opciones de crecimiento y rentabilidad.

Clientes

La aportación de valor para el cliente procede de los productos y servicios, pero también de las relaciones humanas, los clientes antiguos a menudo encuentran una paridad en el precio y en el “product mix”, pero la diferencia la encuentran en las relaciones. **(Ulrich, 2005)**. El 20% de los clientes que representan un 80% de los ingresos de las empresas, merecen una especial atención. La cuota de clientes (en adelante, “customer share”) sustituye a la cuota de mercado **(Ulrich, 2005) (Prahalad & Hamel, 1990) (Parra, Ramírez, & Díaz, 2007)**

También se pueden encontrar algunos factores críticos para las empresas al proveer valor al cliente y ser difíciles de imitar. En este mismo sentido, la tesis central de la teoría de recursos y capacidades asume que los activos tangibles e intangibles definen las competencias distintivas de las empresas, las cuales

deben focalizarse en la creación de valor a través de la coordinación de actividades en múltiples mercados (**Barney, 1991**). (**Grant, 1999**) Cuando se habla de ventajas competitivas se debe conocer específicamente los recursos o factores que implican la generación de valor agregado en el mercado actual de los clientes.

Proveedores

Ellos son los que suministran a las organizaciones de ese tipo de productos que las empresas requieren para lograr llegar a satisfacer las necesidades de los clientes brindándoles un buen servicio incluyendo un valor agregado a modo de satisfacción. Los proveedores son aquellos que se encuentran en los grupos de interés internos que producen o comercializan los insumos que las empresas requieren para sus procesos y elaboración u otros bienes o servicios que vendan a sus consumidores. (Ignacio **Pulido-Fernández** en Economía, s. f.; Sánchez, Restrepo, & Galvis, 2014)

Empleados

En esta estancia a través de gestión de talento humano (**Prahalad & Hamel, 1990**) es relevante resaltarlos, ya que en la organización se van formando adecuadas prácticas para que se realice de acuerdo a los objetivos y necesidades que se requiere para lograr a partir de una buena administración un excelente servicio, la línea de formación de gestión humana, tiene unos procesos como son la educación, el entrenamiento y la comunicación son la base para el fortalecimiento de la organización y obtener excelentes resultados de valor en los empleados (**Frey & Neckermann, 2009**). Una primera forma de despertar el interés de los empleados por estos asuntos es ilustrándoles cómo lo que ellos hacen, de una u otra de alguna forma, a corto o a largo plazo, directa o indirectamente, afecta el valor de la empresa en la medida en que impacta los diferentes componentes de los estados financieros y el flujo de caja. (**García, 2003**).

Recursos humanos

El trabajo de recursos humanos lleva consigo muchas prácticas y actividades, estas son muy variadas, como se evidencia en algunos buenos libros sobre recursos humanos (**Prahalad & Hamel, 1990**) o en programas de formación que versan sobre recursos humanos, con el riesgo de simplificar enormemente el complejo trabajo de recurso humano, se creó una tipología con cuatro flujos sobre el trabajo de recurso humano (**Ulrich, 2005**) Cada flujo representa un recurso de importancia fundamental para la empresa: las personas, el rendimiento, la información y el trabajo, cada flujo tiene la necesidad de aportar valor a los stakeholders (**Freeman R. E., 1983**) y sitúan de referencia que con los grupos de interés se requiere un enfoque de cooperación que permita a la compañía trascender en sus dimensiones de sentido social, comportamiento y redes de colaboración, de tal forma que se dinamice el cambio en la sociedad y los mercados, generando innovaciones en el núcleo de operación y la mejora de los efectos e impactos sociales y ambientales de la compañía. Lo que también implica el compromiso y responsabilidad de las organizaciones con la innovación, el conocimiento (**Hernández Forte, 2016**) y la tecnología que permitan la eficiencia en uso de recursos y el progreso y desarrollo de las comunidades , seleccionar las prácticas de recursos humanos las cuales satisfacen mejor las necesidades del negocio, dada una estrategia concreta; no quiere decir que eligiendo una práctica ya sea cierta, pero sugiere que los buenos profesionales de recursos humanos ayudan a los managers a seleccionar lo que funcionará mejor, dada la estrategia empresarial (**Dave, 1993**)

FACTOR 1: Realidades externas del negocio

Para definir una propuesta de valor de recursos humanos, Tenemos que entender y valorar el mundo en el que viven nuestros clientes o aquellos colectivos o grupos que poseen intereses en nuestra organización, para llegar a comprenderles, las acciones de recursos humanos. dentro de una empresa deben reflejar e influenciar las realidades empresariales externas de la empresa. (**Ulrich, 2005**).

Los profesionales de recursos humanos deben ser capaces de debatir esas realidades externas con

convicción realidades como la tecnología, factores económicos, legales y demográficos del entorno global de negocio, y vincular esas realidades con el trabajo diario, conocer a fondo esas realidades empresariales hará posible desarrollar prácticas de recursos humanos situadas en el contexto, vincularlas con nuevos retos y desafíos, y relacionarlas con las preocupaciones de los directivos de línea. Estos factores situacionales ofrecen el “background” en el que debe producirse la transformación de los recursos humanos. (Ulrich, 2005).

Cualquier persona que ejerza funciones de recursos humanos debe estar versada en la realidad y en los acontecimientos del mundo exterior, y en cómo las acciones llevadas a cabo por recursos humanos ayudan a su empresa a competir y a sobrevivir en ese contexto tan cambiante.

FACTOR 2: Grupos con intereses en la organización

En este factor encontramos todos aquellos que forman parte de los grupos de interés relacionados con la organización, como son los inversores, clientes, proveedores, empleados, directivos en línea. Los recursos humanos tendrán éxito siempre y cuando los stakeholders (Freeman R. E., 1983) reciban un valor de ellos para ofrecer lo que para estos es más importante (Ulrich, 2005). En esta instancia se ve más el esfuerzo por lograr los objetivos o logros propuestos por la organización para lograr obtener los resultados deseados. También se incluyen lo que está fuera de la empresa, lo cual permite que exista una estrecha relación entre los clientes y el resultado de las capacidades de la empresa en la generación de valor. (Ulrich, 2005).

FACTOR 3: Prácticas de recursos humanos

Las prácticas de recursos humanos encarnan creencias y valores, y las hacen visibles a los stakeholders (Freeman R. E., 1983). Por ejemplo, el modo de contratar, retribuir, o la manera de organizar el trabajo envían mensajes a los empleados sobre lo que se considera más importante (Ulrich,

2005). Existe una lista casi ilimitada de prácticas de recursos humanos, que van desde contratar los servicios por Internet hasta la evaluación del rendimiento.

Existe el trabajo de recursos humanos en cuatro flujos, cada uno representando un conjunto de acciones de recursos humanos, los cuales consisten en prácticas acerca de personas, rendimiento, información y trabajo. (**Ulrich, 2005**).

Dentro de cada uno de estos flujos, los profesionales de recursos humanos pueden crear, elaborar y relacionar sus prácticas para gestionar cada flujo, las cuales aportan cuando se encuentran alineadas apropiadamente con los objetivos o necesidades de la organización, también aseguran que la organización sobreviva a cualquier líder individual. Se convierten en pilares culturales de la misma. (**Ulrich, 2005**).

FACTOR 4: Departamento o función de los recursos humanos.

La función de recursos humanos dentro de una empresa debe ser considerada como un negocio y, como negocio dentro de la propia Compañía, requiere de una estrategia y una estructura que aporte valor (**Ulrich, 2005**). La estrategia ayudará a concentrar la atención en factores claves y a responder inmediatamente a las realidades empresariales; la estructura organizará los recursos de recursos humanos para desarrollar el trabajo de una determinada manera, la estrategia y estructura del Departamento se asegurará de que los recursos de recursos humanos se utilicen allí donde aporten más valor. (**Ulrich, 2005**).

FACTOR 5: La profesionalidad de recursos humanos.

Cada profesional de recursos humanos debe aprender a desempeñar un papel concreto dentro de la Organización y dominar sus capacidades para aportar valor, los roles representan lo que hacen las personas, y las competencias determinan cómo lo hacen (**Ulrich, 2005**). Las funciones de recursos humanos son tan

eficaces como las personas que las desempeñan, así que tener un papel definido incluyendo competencias diversas, asegurará la aportación del valor necesario; los profesionales de recursos humanos deben estar invirtiendo continuamente en formación y en reciclaje, para ir mejorando. (Ulrich, 2005), donde los empleados buscan un mejor remuneración, resultados inmateriales como ascensos en su carrera que tendran consecuencias en los resultados economicos, reconocimiento (Frey & Neckermann, 2009).

Administración estratégica: según (E. Porter, 2006) son actividades involucradas en el diseño, producción, venta y distribución de un producto o servicio, son elementos vitales para la generación de la ventaja competitiva. Es el cconjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación.

Atractivo turístico: *Lo contemplan* los elementos de un lugar que se integran para motivar el desplazamiento de turistas a visitar un lugar, estos elementos materiales y en algunos casos inmateriales son susceptible de cambios, a razón de convertirse en un servicio turístico que impacte de manera positiva y motive a que los turistas lo quieran visitar.

Competencia distintiva: en la competencia se destacan actividades con la capacidad de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización, por lo cual hace que se vea proyectado en los atractivos turísticos.

Competitividad: Según el Foro Económico Mundial, es el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. Según (E. Porter, 2006).

Lograr que una organización incremente constantemente su conocimiento, obtendrá mayor competitividad, disponiendo del momento oportuno del conocimiento y lugar adecuado.

Control estratégico: Constituyen todos los aspectos globales que cobijan a la organización como un

todo; es genérico y su dimensión temporal es a largo plazo.

Dirección estratégica: se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización (E. Porter, 2006). Como resultado de un proceso de pensamiento estratégico, cuyo propósito es formular el horizonte estratégico, la etapa siguiente es ponerlo en práctica a través de la asignación y aprovechamiento de sus recursos y capacidades.

Productividad: En términos económicos, es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Relacionada con la utilización eficiente de los recursos, en la producción de bienes y servicios. (García Serna, 2003)

Producto turístico: Lo conforman elementos de un determinado lugar que se pueden integrar o manejar de manera individual para motivar el desplazamiento de los turistas. Algunos son tangibles e intangibles y en casos susceptibles de cambios en razón positiva para integrarse en los servicios turísticos y motivar así el desplazamiento de turistas.

Ventaja competitiva: según las teorías de la ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar; el concepto de valor representa lo que a los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios. Condición favorable de una empresa, industria o región, que supone una ventaja sostenida, con una base de desempeño superior al promedio a largo plazo, porque de lo contrario es un simple resultado coyuntural que no hace a la empresa competitiva. Una empresa tiene una ventaja competitiva cuando todo el mercado o parte de este prefiere sus productos o servicios. (E. Porter, 2006) (Navarez Cardenas, 2019).

A partir de la promulgación de la teoría de la agencia de Jensen y Meckling, ha cambiado profundamente el ámbito de estudio de las finanzas corporativas, el cual estaba prácticamente determinado por el modelo

de Modigliani-Miller, para dar paso a nuevas cuestiones como: los derechos de los accionistas, remuneración de los directivos, la naturaleza jurídica de la empresa, composición y organización de las juntas directivas, la relevancia de la información contable, prácticas de buen gobierno, la ética financiera, la teoría de contratos como marco regulatorio de la actividad financiera que se ha denominado Law and Finance y el modelo de los stakeholders; en lo que se conoce en términos generales como la Teoría del Gobierno Corporativo y Control. Pioneros en estos temas se encuentran los trabajos de Denis y McConnell (2003) sobre sistemas de gobierno, La Porta, López de Silanes y Shleifer (2000, 2002, 2003, 2004) sobre Law and Finance, Castanias y Helfat (1991) sobre intereses de los directivos, Blair (1995) sobre intereses de los trabajadores, Charreaux y Desbrières (1998) sobre los intereses de los partícipes, Hart y Moore (1990) y Hart (1995) sobre teoría de los contratos incompletos, Zingales (1998) sobre derechos residuales y creación de valor para los stakeholders, Harris y Raviv (1991) sobre estructura de capital, Shleifer y Vishny (1997) sobre gobernabilidad corporativa y Jensen y Murphy (1990) y (Paz-Ares, s. f.)Holmstrom y Tirole (1997) sobre incentivos y control.

5.4 REFERENTE CONTEXTUAL.

La Organización Mundial de Turismo emitió en el presente año un informe en el que expone los avances y la importancia que la industria sin chimeneas aporta al desarrollo de la economía de los países desarrollados (**Organizacion Mundial del turismo, 2016**), establece además que el turismo es la clave para el desarrollo, la prosperidad y el bienestar de los territorios, se destacan aspectos como:

- Un número creciente de destinos de todo el mundo se han abierto al turismo y han invertido en él, haciendo del mismo un sector clave para el progreso socioeconómico, a través de la creación de puestos de trabajo y de empresas, la generación de ingresos de exportación y la ejecución de infraestructuras.

- Durante las seis últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo. A los destinos favoritos tradicionales de Europa y América del Norte se han ido sumando otros muchos más.
- El turismo se ha caracterizado por su crecimiento prácticamente ininterrumpido a lo largo del tiempo, a pesar de crisis ocasionales de diversa índole, demostrando su fortaleza y su resistencia; las llegadas de turistas internacionales a escala mundial han pasado de 25 millones en 1950 a 278 millones en 1980, 674 millones en 2000 y 1.186 millones en 2015. (DANE, 2018)
- Los turistas nacionales tienen una participación en el mercado de 5 a 6 mil millones de turistas.
- De forma análoga, los ingresos por turismo internacional obtenidos por los destinos de todo el mundo han pasado de 2.000 millones de dólares de los EE.UU. en 1950 a 104.000 millones en 1980, 495.000 millones en 2000 y 1.260.000 millones en 2015. (Ministerio de industria y comercio, 2018)
- El turismo es una categoría importante del comercio internacional de servicios, además de los ingresos obtenidos en los destinos, el turismo internacional generó otros 211.000 millones de dólares de los EE.UU. en exportaciones por servicios de transporte internacional de pasajeros prestados a no residentes en 2015, lo que eleva el valor total de las exportaciones turísticas a 1,5 billones de dólares de los EE.UU., o a 4.000 millones de dólares al día de media.
- El turismo internacional representa hoy el 7% de las exportaciones mundiales de bienes y servicios, frente al 6% de 2014, ya que el sector ha tenido, en los últimos cuatro años, un crecimiento superior al del comercio mundial.
- Como categoría mundial de exportación, el turismo ocupa el tercer puesto, tan solo por detrás de combustibles y de productos químicos, y por delante de alimentación y de la industria de automoción. En muchos países en desarrollo, el turismo es incluso el primer sector en exportaciones.

- Las siguientes cifras son clave para justificar porque el turismo toma cada vez mayor relevancia en el panorama mundial: 1) El turismo aporta el 10% al Producto Interno Bruto Mundial (PIB); 2) El turismo genera 1/11 empleos en el mundo, mucho más que la industria farmacéutica y automotriz; 3) El turismo aporta el 7% de las exportaciones mundiales, con una cifra cercana a los 1.5 billones de dólares \$EE.UU; 4) El turismo en el año 1950 contaba con 25 millones de turistas internacionales, en 2015 paso a 1186 millones de turistas y se proyecta que para el año 2030 se tengan 1800 millones de turistas; 5) A nivel mundial el turismo por cada continente mueve la siguiente cantidad de turistas:

Table 1.

Nivel participación mundial de turismo

Continente	No.	Participaci	Ingresos en	Participaci
Europa	608	51%	451.000	36%
Américas	193	16%	304.000	24%
Asia y el	279	24%	418.000	33%
África	53 millones	5%	33.000	3%.
Oriente medio	53 millones	4%	54.000	4%
TOTAL	1.186	100%	1.260.000	100%

Fuente: Elaboración propia – Datos informe OMT informe año 2016

Contexto Nacional y Regional

En el caso colombiano el sector turístico aporta cada vez más al PIB (DANE, 2018), el cual crece de la mano con otros sectores. El turismo que se recibe a nivel del país procedente de diversas latitudes alcanza actualmente el millón y medio, los cuales en su gran mayoría llegan de la región de las Américas en especial de Estados Unidos seguido de otros destinos entre los cuales se destacan igualmente Asia y Europa. El departamento del Quindío ocupa el puesto 15 como destino turístico reportado por los viajeros internacionales en Colombia, con una participación del 0,4% sobre el total de llegadas de viajeros al país según cifras calculadas por Proexport (2013), hoy Procolombia. El principal país de

origen de los turistas extranjeros es Estados Unidos (18,9%) y Venezuela (14,8%).

En cuanto a la oferta de alojamiento turística del departamento del Quindío, ésta ha crecido significativamente, pasando de tener 4 alojamientos rurales en 1991 a casi 700 en 2012 (incluye hoteles urbanos), y en poco tiempo se convirtió en el segundo destino turístico del país en alojamiento rural; hoy cuenta con inventarios de hasta 500 atractivos y recursos, sólo pocos se convierten realmente en producto turístico; los de mayores visitas son los parques temáticos, fincas recreativas con piscina y escenarios artificiales. Como producto destaca el “Descanso y recreación”. Hay un alto porcentaje de turismo de naturaleza y en menor importancia el turismo de deporte y aventura, el ecoturismo, el turismo acuático, y el turismo cultural. (Cristhian Fabián Ruiz, Dalila Henao Gómez, Marcela Lozano Borda, Oscar Navarro Morato, Jose Orlando Montes, Juliana Velandia, Mario Álvarez, Andrea Cardona Barreto, 2013; Montañez, 2016)

Evolución del turismo en el departamento del Quindío. Ahora bien, como consecuencia de la crisis económica que atravesó el país y principalmente el departamento del Quindío, con la caída de los precios internacionales del café en 1998, la implementación del turismo fue más evidente y se realizó una mayor inversión en este sector económico ya que se desarrolló como actividad complementaria a la producción de bienes agrícola para subsanar la economía quindiana.

Primero, la adecuación de espacios dedicados a la actividad cafetera para ser espacios adecuados para el turismo, fue una de las actividades realizadas para atender la demanda de turistas que quieren conocer más a fondo el proceso de recolección y procesamiento del café. No obstante, el turismo no solo ha funcionado como actividad complementaria para generar crecimiento económico en el departamento sino como actividad fomentadora de empleo entre los mismos habitantes de la zona, quienes se encuentran capacitados para atender la demanda de turistas que llegan al departamento.

A continuación, se presentan los datos relacionados con el total de establecimientos de alojamiento hospedaje, contando también con el número de habitaciones, camas y empleados de los prestadores de servicios turísticos de alojamiento y hospedaje, clasificado como turismo receptivo; este es uno de los principales indicadores para evidenciar una evolución en el turismo a nivel departamental.

Ilustración 1 Turismo receptivo en el Departamento del Quindío 2005-2016

Año/ Categoría	Establecimientos de alojamiento y		Número de camas		Número de habitaciones		Número de	
	# establecimientos	Indic es (%)	# camas	Indic es (%)	# habitaciones	Indic es (%)	# empleados	Indic es (%)
2005	375	10	8.47	10	4.197	10	1.04	10
2006	465	12	9.90	11	4.972	11	1.23	11
2007	558	14	11.6	13	5.824	13	1.63	15
2008	540	14	11.6	13	5.694	13	1.58	15
2009	600	16	12.7	15	6.340	15	1.72	16
2010	643	17	13.1	15	6.720	16	1.78	17
2011	582	15	13.1	15	6.268	14	1.64	15
2012	709	18	14.5	17	7.241	17	1.87	18
2013	651	17	15.0	17	7.442	17	1.99	19
2014	719	19	15.9	18	7.904	18	2.13	20
2015	800	21	17.1	20	8.506	20	2.34	22
2016	943	25	19.3	22	9.814	23	2.98	28

Fuente. Elaboración propia con base en la información obtenida en Ministerio de comercio Industria y Turismo (MINCIT). Dirección de Análisis Sectorial y RNT.

Con la información anterior recolectada en la tabla anterior, se puede observar el crecimiento que presentan las categorías pertenecientes al turismo receptivo a nivel departamental. Por un lado, se encuentran los establecimientos de alojamiento y hospedaje, donde para el 2016 se tenía un crecimiento de 151% con respecto al 2005, siendo una de las categorías que más crece dentro del turismo receptivo. Por otro lado, se resalta que, en el número de camas, en 2016, con respecto al año 2005, hubo un crecimiento de 128%. Ahora bien, en la categoría de número de habitaciones el crecimiento de 2016 fue

de 134% con respecto al año base, siendo la tercera categoría con mayor crecimiento junto a los establecimientos de alojamiento y hospedaje y el número de empleados. Por último, en la categoría de número de empleados se puede observar un crecimiento de 186% para el año 2016.

De esta manera, se podría intuir que el crecimiento del número de camas, el número de habitaciones y el número de empleados en los Prestadores de Servicios Turísticos son proporcionales al crecimiento en el número de establecimientos de alojamiento y hospedajes, lo que demuestra la evolución del turismo dentro del departamento del Quindío.

Por otro lado, analizando las cifras, es importante recalcar que el turismo ha servido como generador de empleo ya que como se puede observar, año tras año, las personas que han sido empleadas en este sector vienen en aumento, tanto en el departamento como a nivel nacional.

Ahora bien, en las cifras se evidencia que desde el 2010 el departamento del Quindío se ha convertido en uno de los mayores destinos turísticos y por excelencia del país gracias a sus características y la cultura de la región cafetera ha permitido que la cantidad de turistas cada año se encuentren interesados en visitar y conocer a profundidad la cultura quindiana y colombiana.

Participación del turismo en el PIB Departamental. Teniendo en cuenta que el departamento del Quindío, en su historia, ha tenido una dependencia de los productos agrícolas y la industria, ha desarrollado el turismo como alternativa económica para generar mayor crecimiento económico, esto debido a que cuenta con grandes atractivos naturales como el valle del Cocorá y construidos como Panaca y el Parque Nacional del Café, como se describió en el capítulo 2. Anualmente, el aporte del turismo a la economía departamental ha venido incrementando, convirtiéndose en una de las principales actividades económicas por excelencia del Quindío.

En la siguiente tabla, se aprecian las cifras de turismo, PIB del departamento y la participación porcentual del turismo dentro del crecimiento económico departamental, medido a través del Producto Interno Bruto.

Ilustración 2. Cifras de turismo, PIB departamental y participación del turismo en el PIB. 1998-2016.

AÑO	TURISMO (miles de millones de pesos)	PIB QUIND ÍO (miles	PARTI CIPA CIÓN CIÓN TURISM
1998	18	784	2,30
1999	17	748	2,27
2000	103	2.829	3,64
2001	91	3.003	3,03
2002	92	2.849	3,23
2003	106	2.655	3,99
2004	116	2.633	4,41
2005	120	2.611	4,60
2006	129	2.941	4,39
2007	138	3.071	4,49
2008	142	3.096	4,59
2009	144	3.063	4,70
2010	151	3.169	4,76
2011	157	3.388	4,63
2012	162	3.644	4,45
2013	170	3.684	4,61
2014	178	3.790	4,70
2015	189	3.971	4,76
2016	201	4.104	4,90

Fuente. Elaboración propia con base en la información del Departamento de Administración Nacional de Estadísticas DANE.

Las cifras anteriores, reflejan el comportamiento del turismo en el departamento del Quindío desde 1998 hasta 2016. En este, es posible ver que es una actividad económica que está en crecimiento y que cada vez se consolida más como una actividad fuerte para la economía departamental.

Anualmente su participación refleja un crecimiento, en donde se puede afirmar que es una actividad económica en constante desarrollo. Se puede observar que, a pesar de no ser una cifra grande de participación si es significativa dentro de su Producto Interno Bruto, debido a que su participación porcentual se encuentra entre el 2% y el 5% aproximadamente, dentro del periodo de estudio, donde su

punto más alto se encuentra en el 2016, donde tuvo un 4.9% de participación en el PIB departamental.

Esta participación del turismo dentro del PIB del departamento, conlleva a que se genere mayores ingresos por concepto de entrada de divisas, además una disminución en el desempleo ya que, al aumentarse la demanda de turistas en la zona, es necesario contratar personal para atender dicha demanda. Sin embargo, para el 2015 la tasa de desempleo en el departamento estaba por encima de la media nacional⁵⁰, con más de 13% de desempleo, estando por encima de ciudades como Ibagué, Florencia y Cúcuta.

De acuerdo con el Plan Departamental de Desarrollo (PDD) 2016 – 2019: “En Defensa del Bien Común”⁵², el sector de los servicios presenta un alto aporte porcentual al PIB a comparación con el sector primario y secundario; por lo que se proponen alternativas para seguir impulsando este sector económico. La participación del turismo dentro del PIB ha permitido dinamizar la economía del departamento, permitiendo que nuevas actividades de este sector se potencien y se resalten tal y como se observa en las cifras de participación del turismo.

La investigación se realiza en el Departamento del Quindío que es el departamento más pequeño de Colombia, con una extensión de 1845 Km², y con 12 municipios (Gobernación del Quindío y DANE) de los cuales 11 están incluidos en la Declaratoria del PCCC. Y las entrevistas se realizaron en los municipios donde se encuentran los atractivos turísticos seleccionados.

6 METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio es de carácter cualitativo de tipo exploratorio y descriptivo, es decir, no se referirá a variables aisladas del objeto de estudio sino a su totalidad. Sin embargo, algunas de las que se tendrán en cuenta son: la generación de valor a los atractivos turísticos del Departamento del Quindío.

Es de carácter fáctico o empírico porque implica el uso de operaciones fundadas en la experiencia objetiva, tanto en la recolección de datos como en su análisis; además del uso de conceptos y de esquemas teóricos. Igualmente, es una investigación de carácter aplicado, porque persigue fines de aplicación directa para resolver problemas prácticos, en circunstancias y características concretas. Es una investigación exploratoria porque busca examinar un tema de investigación poco estudiado y que no ha sido abordado en el departamento del Quindío de esta manera, permite obtener mayor información, es flexible en su metodología y se interesa fundamentalmente en descubrir. De igual manera es descriptiva porque se tiene un conocimiento previo de lo que se va a estudiar, se seleccionan unas variables a medir, que sirven para describir el fenómeno estudiado y ofrece posibilidades de predicción del comportamiento del objeto de estudio, aunque estas posiblemente sean un poco rudimentarias.

6.2 METODO DE INVESTIGACION

De esta manera, se va a utilizar el método de estudio de casos como herramienta para el desarrollo de la investigación dadas las particularidades de la población de estudio, la escasa posibilidad de seleccionar una muestra confiable (de acuerdo a un método estadístico) y por las

cualidades propias de la población a investigar, (Noe., 2005). Según Las investigaciones que utilizan el estudio de casos pueden ser descriptivas, si se pretende identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado, o exploratorias si a través de las mismas se pretende conseguir un acercamiento entre las teorías del marco teórico y la realidad objeto de estudio. En este caso se trata de un estudio de casos descriptivo. (Martinez, 2006).

6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

El presente proyecto de investigación utilizara como población las empresas que constituyan atractivos turísticos del departamento del Quindío y que cumplan con ciertos criterios y características. Así, se elige un número de casos que sea coherente con los objetivos de la investigación y que consiga un grado de saturación de la información adecuada. Entre estas estrategias se encuentran, según López Parada (citado por Noe, 2015), y para esta investigación la estrategia fue "Criterio", casos que cumplen un determinado criterio preestablecido.

1) Empresas formalmente constituidas dedicadas a la prestación de servicios turísticos conforme a lo establecido en el artículo 16 de la Ley 1558 de 2012 en los numerales: 5) Empresas dedicadas a la operación de actividades de turismo de naturaleza o aventura, tales como canotaje, balsaje, espeleología, escalada, parapente, canopy, buceo y deportes náuticos en general, 13) Parques temáticos, y, 17) Concesionarios de servicios turísticos en parques nacionales que presten servicios diferentes a los señalados en este artículo. Y 2) las empresas deben estar formalmente constituidas.

En ese orden de ideas, para la identificación de los atractivos turísticos, se tuvo como principal criterio que fueran reconocidos como «elemento natural, cultural, deportivo o de cualquier otro tipo que pueda generar suficiente interés para atraer turistas» (DNT, 1970, citado por (Navarro, 2015), 2014). No obstante, para la selección de la muestra, era necesario que estos atractivos turísticos fueran

administrados por un ente de naturaleza pública o privada con asignación presupuestal y el desarrollo de procesos organizacionales. La selección tuvo como punto de referencia el listado de atractivos turísticos definido por la administración departamental en la página web

<https://www.turismoquindio.com/municipios/>

De acuerdo con lo anterior, se presentan a continuación los atractivos turísticos seleccionados para el desarrollo del estudio:

Características de la muestra:

NOMBRE	TIPOLOGÍA	SEGMENTACIÓN.
1.MUSEO DEL ORO QUIMBAYA	P. Naturales, P. Jurídicas, otros	Tipo. Definida, No definida, Cual.
2.CANOPY LOS CARACOLIES.	P. Naturales, P. Jurídicas, otros	Tipo. Definida, No definida, Cual.
3.TEATRO AZUL	P. Naturales, P. Jurídicas, otros	Tipo. Definida, No definida, Cual.
4.FUNDACION JARDIN BOTANICO DEL QUINDIO	P. Naturales, P. Jurídicas, otros	Tipo. Definida, No definida, Cual.
5.RECUCA	P. Naturales, P. Jurídicas, otros	Tipo. Definida, No definida, Cual.
6.PARQUE NACIONAL DEL CAFÉ.	P. Naturales, P. Jurídicas, otros	Tipo. Definida, No definida, Cual.
7.PARQUE TEMATICO LOS ARRIEROS	P. Naturales, P. Jurídicas, otros	Tipo. Definida, No definida, Cual.
8.PANACA	P. Naturales, P. Jurídicas, otros	Tipo. Definida, No definida, Cual.
9.LA PEQUENA GRANJA DE MAMA LULU	P. Naturales, P. Jurídicas, otros	Tipo. Definida, No definida, Cual.
10.TORREFACTOA DE CAFÉ.	P. Naturales, P. Jurídicas, otros	Tipo. Definida, No definida, Cual.
11.CENTRO DE ESTUDIO DEL BAMBU.	P. Naturales, P. Jurídicas, otros	Tipo. Definida, No definida, Cual.
12.PARQUE DE LA VIDA.	P. Naturales, P. Jurídicas, otros	Tipo. Definida, No definida, Cual.

MATRIZ DE VARIABLES. Cuadro operacionalización de variables

Tabla 1.Norton y Kaplan.

VALOR AGREGADO	INVERSORES	PROVEEDORES	TALENTO HUMANO	PROCESOS INTERNOS	CLIENTES
“Es la diferencia que existencia en ofrecer un servicio o producto con un fin de que este genera un mayor alcance o valor...”	Los intangibles son valores como: Cultura, Paisaje, Clima, Biodiversidad, Gastronomía .etc.	El suministro de los diferentes productos y servicios que las empresas requieren para satisfacer los requerimientos de los clientes.	Los flujos de trabajo de recurso humano como: las personas, el rendimiento, la información y el trabajo; constituyen un riesgo al simplificar el trabajo del recurso Humano. (Ulrich,2005)	Los procesos de información, entrenamiento, comunicación, el fortalecimiento de la organización para obtener excelentes resultados de valor en los empleados.	Los productos y servicios y las relaciones humanas. (Ulrich,2005)
	Calidad de la Organización, Confiabilidad de sus procesos internos (Ulrich,2005)	Son los que producen, comercializan los insumos que las empresas adquieren para sus procesos y elaboración u otros bienes o servicios ofertadas. (García,2013).	La selección de personal es relevante, implica el reconocimiento, trayectoria, trabajo, manejo información, trabajo colectivo lo cual permite satisfacer las necesidades del negocio, a	La instrucción de los empleados orientado a la especialización en el área donde se desempeñan sus laborales a corto y largo plazo. (García,2013).	Los clientes tienen una participación en el mercado significativa

			través de diversas estrategias. (García, 2013)		
	La empresa debe definir la inversión de acuerdo a las condiciones que se establecen en la relación rentabilidad, capacidad de inversión y endeudamiento. (García,2013).			El valor de la empresa se afecta en sus componentes , como consecuencia del impacto de estos indicadores. (García,2013).	La organización hace un reconocimiento del cliente, conocer sus necesidades, sus intereses, para crear soluciones que los clientes requieran.

(Elaboración propia).

6.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

La investigación obtendrá información primaria de los atractivos turísticos del departamento del Quindío a través de una entrevista estructurada que serán aplicadas a la Gerencia o Administración de cada establecimiento por parte del Grupo de Investigación para que luego sea retornada al grupo de investigación. Se recurrirá también a fuentes secundarias como: estudios económicos, libros y

revistas especializadas, informes de gestión, videos institucionales. La información obtenida será procesada y tabulada para su posterior análisis e interpretación de resultados, de manera que sea posible determinar las oportunidades de desarrollo turístico local a partir del fortalecimiento de los procesos de generación de valor en los grupos de interés.

7 RESULTADOS.

El análisis de los resultados obtenidos en las encuestas en los doce (12) atractivos turísticos en el Departamento del Quindío nos permitió caracterizarlos e identificar los diferentes grupos de interés según Freeman (**Freeman R. E., 1983**) es cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa, la teoría de la responsabilidad de la empresa oscila entre dos extremos una reduce dicha responsabilidad a la consecución de beneficios y el otro extremo amplía esa responsabilidad a una amplia gama de agentes con los que se relaciona la empresa con los conceptos del bien común(Christian Felber, s. f.; S. Pérez, 2010) que en realidad es un sistema económico alternativo completo, basado en la cooperación, el respeto al ser humano y al medio ambiente y sus fundamentos se van desarrollando con la colaboración de un círculo de empresarios, cada vez mayor, que avanza en 10 campos de actuación.

En el estudio de caso se realizó el análisis de las encuestas aplicadas a los atractivos turísticos más significativos del Departamento del Quindío identificándose los medios para resolver el problema y buscando esclarecer según la investigación realizada a los atractivos turísticos del Departamento del Quindío sobre los planteamientos teóricos expuestos sobre la generación de valor a los Stakeholders (Anexos.).

7.1.MUSEO DEL ORO QUIMBAYA.

7.1.1 HISTORIA DEL MUSEO DEL ORO QUIMBAYA.

Inaugurado en julio de 1.986, el Museo del Oro Quimbaya en Armenia Quindío, tiene la colección arqueológica más importante del Eje Cafetero.

El Edificio, diseñado por el destacado Arquitecto Rogelio Salmona, es una joya cultural y arquitectónica en el sector norte de la capital del Quindío. Sus instalaciones han recibido reconocimientos importantes como el Premio Nacional de Arquitectura 1.986-1.987. (DANE, 2018)

En sus inicios el museo enfocó gran parte de sus muestras en los trabajos de orfebrería y cerámica de las culturas precolombinas indígenas, resaltado el arte universal de estas culturas Quimbaya.

El Centro Cultural en Armenia ha sido premiado varias veces por su trabajo arquitectónico, museográfico y con la comunidad: Medalla al Mérito Artístico y Cultural del departamento del Quindío, 1988; Premio a la Mejor Labor de Promoción de Lectura Fundalectura, 1996, y la declaratoria como Bien de Interés Cultural de la Nación.

Su trabajo ha sido un aporte al desarrollo de una región que por su belleza natural y por la amabilidad de su gente es un atractivo turístico nacional e internacional

7.1.2 GRUPOS DE INTERÉS

El museo Quimbaya, tiene relación permanente con los clientes (academia), Entes Gubernamentales y empleados, dentro de sus políticas y direccionamiento

Los usuarios. Se identifican personas naturales con una participación en un 70%, y los demás son asociaciones, ONGs, adultos mayores población vulnerable, los extranjeros visitan por temporadas vacaciones se incrementa a un 70% en enero, abril, junio y diciembre, y los investigadores de maestrías y doctorados.

Los nacionales desde el año 2014 en el público, se ha incrementado en sus visitas al museo, Las universidades de caldas, Tolima, Risaralda, tienen visitas permanentes se hacen intercambios y se prestan aulas a los docentes.

Entes Gubernamentales. La relación con los entes gubernamentales es de promoción y cooperación, como la secretaria de cultura, carpicultura, cámara de comercio, Comfenalco, planeación, contraloría general de la república., alcaldías, y gobernación del Quindío.

Los empleados. Los objetivos misiones están direccionados a la generación de valor en la promoción formación y mejor calidad de vida de los empleados, contratación directa, y de prestación de servicios, los empleados de servicios generales son empresas temporales. El número de empleados oscila entre 11 y 50.

Los programas de manejo ambiental y de recursos, generado por la necesidad de iniciativa propia, son controles de monitoreo, sistema de gestión de calidad,

La academia. La relación con la academia es buena en términos generales, hay convenios con la alianza francesa, “café literario” espacio de intercambio y de crecimiento intelectual, desarrollo,

7.1.3 ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CREACION DE VALOR

En cuanto a elementos de un sistema de creación de valor, la organización en su competencia fundamental considera como capacidades distintivas como: El talento humano y el conocimiento (Know how).

La misión, visión, objetivos, están direccionados al bienestar en la conservación de la propiedad de interés cultura y patrimonio de la nación, divulgación cultural, generar conocimiento, promover el talento humano, bienes de los empleados.

El conocimiento de los empleados y del personal en general agregan competencia y valor en el incremento de la productividad y especialización (**Hernandez Forte, 2016**), para (**Freeman R. E., 1983**) es de gran relevancia porque este hace alusión a los nuevos paradigmas sociales que transforman y determinan nuevas formas de crear valor y sus modalidades de percepción, acordando también que hechos como: la inclusión tecnológica, la globalización, la apropiación del conocimiento, para Pérez y Dressler en la gestión del conocimiento existe una relación directa entre el tiempo, la tecnología teórica y la técnica de la TIC se llega a la convergencias con la gestión del conocimiento(D. Pérez & **Dressler, 2007a**) y la

actividad innovadora han generado nuevas estrategias incrementales y pertinentes en la gestión de organizaciones, siendo factores relevantes en la responsabilidad social y la sostenibilidad corporativa.

Para García la empresa promueve valor de tres maneras a través de: Direccionamiento estratégico, la gestión financiera y la gestión del talento humano. (García Serna, 2003,p.10), en especial en Museo Quimbaya se tiene en cuenta principalmente en sus acciones enfocadas a la gestión operativa y la gestión de mercados a través de alianzas, los tipos de producto y el al experiencia que se traduce en conocimiento como fuerzas inductoras de valor(García, 2003), se tiene en cuenta el tipo de clientes para poderlos clasificar y brindarles un buen servicio.

Las Capacidades distintivas son identificadas en en el museo Quimbaya al determinar el Talento humano, la innovación en la prestaciones de servicios y la calidad de los mismos, y el conocimiento expertoo experticia de su fundador que comparte estos conocimientos con los empleados y colaboradores.

El criterio para asignar los recursos y el presupuesto esta determinando por el comportamiento histórico de los ingresos que es estacionario y a temporal, debido a factores externos como la disponibilidad del destino,.

El museo Quimbaya le da participación a los grupos de interés con que se relaciona en lo referente a los clientes en el diagnóstico interno e interno, en la implementación y En el seguimiento y control, con respecto a la comunidad solo en la implementación, y en la academia en las decisiones estratégicas se le tiene en cuenta y en la implementación.(Fernández & Bajo, 2012)

7.1.4 GESTIÓN ORIENTADA A LA GENERACIÓN DE VALOR EN LOS GRUPOS DE INTERÉS

La generación de valor en los diferentes grupos de interés la podemos caracterizar y determinar en los siguientes componentes para el Museo Quimbaya:

usuarios: La organización atiende a los usuarios con calidad, en los diferentes horarios amplios inclusive los domingos, con un servicio integral, información en la página web, los convenios con las universidades se promueven ampliamente, (DANE, 2018) el museo del Oro Quimbaya promueve la cultura y formación de sus visitantes de diversas maneras .

(Dave, 1993) de la misma manera, la valoración del proceso de creación de valor delega mayor importancia, ya que acarrea significado para el consumidor, donde el valor no es solo un fenómeno sino un aspecto multifacético por considerar, visto a tal punto de ser un sistema de valor dentro de la organización

Entes Gubernamentales. Los entes de control y de apoyo y promoción, y gestión de los sistemas de control se tienen beneficios mutuos, aportando a la actividad una gran dinámica de operaciones y transacciones que son en realidad objeto de control y monitoreo constante.(Crespí. Rafael, 2002; Paz-Ares, s. f.)

Empleados: la promoción a los empleados de alguna manera genera productividad para la organización, mejorando las relaciones y la comunicación en todos los niveles, los trabajadores del centro cultural obtienen beneficios, como un buen ambiente laboral , mejor calidad de vida, la promoción y reconocimiento de los empleados, aunque al parecer No es tanto el nivel salarial que obtienen, ni el ascenso, es sin lugar a dudas las oportunidades de estudio, y la generación de proyectos y promoción es que redundan en la generación de conocimiento(Dave, 1993), es realmente la satisfacción y el excelente el clima laboral de todo el personal que se percibe en la realización personal de los empleados, la generación de conocimiento es un valor económico (Hernandez Forte, 2016) y como se promueve el capital humano, se podría decir que percibe en sus habilidades y capacidades de trabajar, la relación de recursos intangibles (Hernandez Forte, 2016) que se difunde en todos los niveles de dirección del Centro Cultural.

La finalidad de la formación de los empleados es la mejora del desempeño permanente del trabajador, lo que representa en un uso más eficiente de los recursos de que se disponen, lo cual facilitará la consecución de los objetivos perseguidos, que representa un factor de gran relevancia en un mundo con recursos cada vez más escasos no vale la pena seguir ejecutando actividades que no consiguen añadir valor. El valor se convierte en un indicador de éxito de recursos humanos (Dave, 1993).

7.1.5 Planes, programas y proyectos conducentes a los grupos de interés

La organización desarrolla proyectos como es la formación, instrucción, divulgación de la cultura, arte, música, muestra arqueológica, talleres didácticos de la cultura precolombina, convocatorias en arte, música, entre otros para los artistas, red de investigadores a nivel nacional, jóvenes intérpretes, conciertos internacionales, conciertos de compositores colombianos, ruta histórica cultural y turística de armenia liderado por la alcaldía.

Para Arrieta y otros donde señalo (Arrieta Figueroa, Luna, & Rivera, 2014) la importancia de la planeacion estrategica en el estado de durango Mexico en la generacion de valor de 345 Pymnes estudiadas donde se determino una relacion directa entre un alto grado de planeacion y una mayor inovacion en la prestacion de servicios y productos ofrecidos, según lo expuesto en la Asamblea de la organización mundial del turimos OMT, la utilización de herramientas tecnologicas se busca generar una mayor inclusion social y mayor encadenamiento de todos los eslabones y actores involucrados en los diferentes programas de capacitacion, formacion, instrucción y divulgacion de los valores culturales, historicos la protección del medio ambiente y el habitat de nuestra Región. (Fernandez Fernandez & Bajo Sanjuan, 2012),(Correa-García et al., 2017) el estudio realizado en la ultima decada por OMT muestra la importancia de la integracion de los destinos para lograr un desarrollo integral de la region, la consolidacion de politicas de para conservacion del medio ambiente y la importancia del sector gubernamental e institucional en la flexibilizacion de la fiscalizacion y tributacion para estimular las inversiones, que generen valor real a los diversos grupos de interes (Informe sobre la situación, perspectivas y oportunidades en el turismo en América del Sur; Miembros Afiliados – Abril, 2011, 2019) (Brida, Pereyra, Such, & Zapata, 2008) (Lucía, Londoño, Castaño, & Administración) (Chaparro Mendilvelso & Santana Rivas, 2011),(Solís Delgadillo, 2017)(Melamed-Varela, Blanco-Ariza, & Rodríguez-Calderón, 2019).(Donaldson & Preston, 1995).

El centro cultural está interesado en forma r parte de un clúster de turismo en el departamento porque de gran importancia estratégica para los objetivos misionales del banco y del centro cultural museo Quimbaya, de importante incentiva la apropiación de los espacios culturales, como departamento, es de gran importancia rescatar y construir la memoria ancestral y cultural del Departamento del Quindío.

7.2 CANOPY LOS CARACOLIES.

7.2.1 HISTORIA CANOPY LOS CARACOLIES.

Una empresa, fundada por Jorge Hernán Jaramillo, con experiencia en instrucción y entrenamiento a grupos de socorro, excomandante del cuerpo de Bomberos Oficiales del Municipio de Armenia. La empresa tiene más de 20 años de experiencia en rescate en altura y deporte extremo.

El Canopy es un término inglés, que en español significa dosel y se refiere a las copas de los árboles, de ahí que esta actividad se desarrolla en bosques nativos. Canopy los Caracolés se encuentra en un bosque nativo primario que permite la experiencia ecológica que consiste en generar diversión sin alterar el hábitat natural.

La actividad consiste en recorrer el bosque desde lo alto de los árboles, donde están ubicadas las plataformas, que son las escalas del trayecto que se hace deslizándose por unos cables que las unen, balanceándose o suspendido por medio de arneses, una experiencia divertida y apasionante.(Lucía et al., s. f.)

En los árboles se construyen plataformas de madera sin dañar las cortezas y troncos de los árboles, allí es donde se descansa después de haber ido de un árbol al otro. En el tiempo de espera sobre las plataformas se está sujeto a tierra firme con la cuerda de seguridad evitando el peligro en todo momento. Las plataformas se encuentran unidas por cables de acero desde donde los visitantes avanzan y se desplazan por diferentes entornos naturales.

La zona de actividades tiene más de 1900 metros de adrenalina, con 16 plataformas de control o puntos de observación. Durante el recorrido se realizan tirolesas, tirolinas, ascensos, descensos, avances, progresiones, puentes colgantes y todas las diferentes actividades en altura, guiado por profesionales.(Lucía et al., s. f.).

7.2.2 GRUPOS DE INTERÉS

Canopy los caracolés, tiene relación permanente con comunidad (academia), los empleados, y la comunidad construyendo una relación de cooperación mutua y complementaria, creando valor compartido con los grupos de interés (stakeholders),

Los clientes. Se identifican personas naturales con una participación en un 80%, y los demás son grupos institucionales, como colegios de Bogotá que equivale aproximadamente al 20%, el 80% en temporadas son extranjero, se lleva un registro o bitácora de estos visitantes que buscan contacto con la naturaleza y en busca del denominado “oro verde”.(Hernández Trasobares & Galve Górriz, 2015)

Los empleados. Los empleados son capacitados, se tiene instructores y demás personal de apoyo en su mayoría son bachilleres, la contratación es directa, la vinculación es temporal y oscila entre 1 y 10 empleados de acuerdo a las temporadas.

La comunidad. Las relaciones con la comunidad son excelentes y la fuerza laboral proviene de la región, se les da capacitación de socorro y primeros auxilios, la relación con las ONGs es permanente, al igual que, las capacitaciones, y el aporte en la protección y conservación del medio ambiente se concientiza a sus habitantes.

7.2.3 ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CREACION DE VALOR

En cuanto a elementos de un sistema de creación de valor, la organización en su competencia fundamental considera como capacidades distintivas como el conocimiento (Know how) para Hernández “el Capital humano es una medida de valor económico de las habilidades y capacidades del trabajador” (Henandez Forte, 2016 p.4) (Merzthal, Luis Wakabayashi, & Talledo, s. f.), el conocimiento histórico de la región, del entorno y la cultura de la región, también, se conjugan la experiencia, la innovación y la estrategia en la generación de valor con elementos diferenciadores como es la autenticidad en la conformación del atractivo turístico de la región.(García 2003), (Crespo Usó, s. f.) sobre sistema integrado de creación de valor en los grupos de interés. (García,, 2003).

Para García la empresa promueve valor de tres maneras a través de: Direccionamiento estratégico, la gestión financiera y la gestión financiera (García Serna, 2003,p.10), en especial en Canpy los Caracolies se tiene en cuenta principalmente los recursos naturales, tipos de producto y el al experiencia que se traduce en conocimiento como fuerzas inductoras de valor(García, 2003), se tiene en cuenta el tipo de clientes para poderlos clasificar y brindarles un buen servicio.

Las Capacidades distintivas son identificadas en Canopy los Caracolies se determinan el Talento humano, la innovación en la prestación de servicios y la calidad de los mismos, y el conocimiento experto y experiencia de su fundador que comparte estos conocimientos con los empleados y colaboradores.

El criterio para asignar los recursos y el presupuesto está determinando por el comportamiento histórico de los ingresos que es estacionario y a temporal, debido a factores externos como la disponibilidad del destino,.

Canopy los Caracolies le da participación a los grupos de interés con que se relaciona en lo referente a los clientes en el diagnóstico interno, en la implementación y en el seguimiento y control, con respecto a la comunidad solo en la implementación, y en la academia en las decisiones estratégicas se le tiene en cuenta y en la implementación. (Fernández & Bajo, 2012)

7.2.4 GESTIÓN ORIENTADA A LA GENERACIÓN DE VALOR EN LOS GRUPOS DE INTERÉS.

La generación de valor en los diferentes grupos de interés la podemos caracterizar y determinar en los siguientes componentes:

clientes: La organización atiende a los usuarios con calidad y buen servicio y un excelente precio, según la disponibilidad y a la favorabilidad del clima para poder realizar las actividades al aire libre, los horarios están sujetos también a número de visitantes, con un servicio integral, información en la página web, los convenios con las universidades se promueven ampliamente, (Edwards Deming, 1989). (Tarapuez et al., 2016)

Entes Gubernamentales. Los entes de control y de apoyo y promoción, y gestión de los sistemas de control, aunque no hay apoyo en la implementación de políticas públicas, no apoyo económico, la relación se limita al cumplimiento de las obligaciones de tipo fiscal.

Empleados: La cultura de amor al medio ambiente y a la naturaleza se perciben en el buen ambiente laboral y las excelentes relaciones con todos los miembros de la empresa, esto genera una mejor productividad y disposición que redundan en la generación de valores agregados, los beneficios, el ambiente y el clima laboral. (Muñiz González 2012) (Prahalad & Hamel, 1990), las opiniones de los empleados se tienen en cuenta y el direccionamiento estratégico

La comunidad: La comunidad se ve beneficiada al tener parte de su fuerza laboral empleada, en diversas actividades de apoyo, sus demandas de bienes y servicios también contribuyen de alguna manera a generar valor a la comunidad, porque atrae turistas de diversas partes, que consumen sus bienes y servicios. (Montañez, 2016).

7.2.5 PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS CONDUCENTES A LOS GRUPOS DE INTERÉS.

La organización desarrolla proyectos como es la formación, los convenios con Camacol, Comfamiliar, Panaca Sabana, y el convenio con Panaca para desarrollar las Zonas de vértigo “Tirolinas”, promoción del bosque de bambú promoción de energía solar (energías limpias), la mejora en la red de internet inalámbrico para mejorar la presencia en internet, redes sociales y WhatsApp.

la utilización de herramientas tecnológicas se busca generar una mayor inclusión social y mayor encadenamiento de todos los eslabones y actores involucrados en los diferentes programas de capacitación, formación, instrucción y divulgación de los valores culturales, históricos la protección del medio ambiente y el hábitat de nuestra Región. (Fernandez Fernandez & Bajo Sanjuan, 2012).

7.3 TEATRO AZUL

7.3.1 HISTORIA DEL TEATRO AZUL.

Cuando Leonardo y Ximena plasmaron el sueño de iniciar su proyecto de vida cultural —el hoy conocido Teatro Azul de Armenia la tierra ya comenzaba a resentirse en el Quindío, preparándose para el fatal terremoto del 25 de enero de 1999.

El sismo no les truncó sus ilusiones. Al contrario, Leonardo Echeverri y Ximena Escobar, el primero de madre nariñense y ella, de raigambre de esta tierra cafetera, siguieron su empeño en medio del desastre. A la postre, el pellizco que nos produjo el remezón, y que estaba proyectado para que instituciones y personas cambiáramos de actitud en el departamento, a muchos no los transformó y hoy seguimos peor que antes, provocando constantemente una debacle que se materializa en peores niveles de convivencia y de vulneración de nuestro medio. Pocos siguieron en la mejora de sus proyectos, entre ellos Teatro Azul,

aprovechando esa ‘nueva oportunidad’ que nos daba el movimiento telúrico, sobre todo para pensar en nuevos modelos de proyección en el mundo de la cultura.

Esto ocurrió entre 1999 y 2010, mientras se iban creando las obras teatrales que los han dado a conocer. Se destacan entre ellas ‘Una ventana al infinito’ y ‘Bolívar el libertador desnudo’, coproducidas en 2005 con Mutantheater de Alemania y que abordan la problemática de la trata de personas la primera y la semblanza histórica la segunda.

Es impresionante el talante y la fogosidad del grupo más reconocido del teatro en Armenia, que desde hace 20 años viene regalándole a los colombianos —y en especial a los quindianos— lo mejor de la puesta en escena desde el abordaje de temas relevantes.

Sería cómodo presentar la lista de sus realizaciones teatrales, como una muestra de su imparable actividad. Pero también es cierto que es más importante aún encontrar el objetivo renovado de ellas, tan versátil y tan variado, que ha dado lugar a la generación de un concepto que sus directores resaltan: el teatro necesario. Gracias a ello, Colombia se sensibilizó, en 2010, con la obra ‘Libelos y memorias’, una reflexión sobre el bicentenario de la independencia patria, desde la puesta en valor de las tablas.

Fue con esta obra que el Teatro Azul reforzó su planta de actuación con la convocatoria a los actores y actrices jóvenes, un colectivo que luego se presentaría en la región y hasta en otros países, donde el grupo de más o menos 10 integrantes hizo el periplo, sin encontrar en esos viajes internacionales lo que en cualquier proceso pudiera considerarse un obstáculo.(Montañez, 2016).

No ha conocido el Teatro Azul de Armenia la talanquera para salir adelante. Tal vez el mayor logro en esta tónica lo consiguieron al adaptar una antigua construcción —en ruinas y olvidada— para su nueva sede que actualmente se levanta a una cuadra del parque Sucre.

Recomendado: Seis cuentos de Gabriel García Márquez se reúnen en un volumen ilustrado

No es solamente el encanto de cada jueves ‘azulado’, o un viernes en la noche, para la gala teatral de Armenia, lo que nos depara Teatro Azul. También está lo más esencial de todo proceso cultural: la formación de público y la sensibilización estudiantil, que han sido uno de sus pilares. Ello se ha cristalizado con un programa fabuloso llamado ‘Temporada de teatro para la Vida’, lo que ha representado que sus

sillas hayan sido ocupadas por miles de estudiantes que se alimentan del nutriente artístico y que, como lo dice Leonardo Echeverri, “hicieron visible la necesidad que tiene el ser humano de pensarse y de analizar algunos temas que nos competen a todos”.

Cada función de Teatro Azul es una satisfacción sin límites. Cuando escribo estas líneas, todavía sueño con la dicha que mi espíritu sintió noches atrás, al apreciar otras de sus presentaciones, ‘Nerudianas’, que es como un paseo por la poesía y la representación teatral. Siempre habrá, entonces, con la posibilidad del arte, mucho por disfrutar. Gracias, Teatro Azul.

7.3.2 GRUPOS DE INTERÉS

El teatro azul, tiene relación permanente con los clientes, academia, entes Gubernamentales, las agremiaciones y empleados.

Los clientes. los medios de comunicación considerados como aliados de gran importancia, en su mayoría son nacionales aproximadamente en un 70%, los visitantes son clasificados de acuerdo a sus preferencias de acuerdo a: la edad, si son estudiantes, jubilados, académicos, gustos, etc. Se cuenta con una base de datos sistematizada.

Los empleados. En su mayoría son profesionales son permanentes de acuerdo a las temporadas hay mayor demanda de personal, bajo un contrato laboral por medio de una temporal “Servicol” con todas las prestaciones de ley, aproximadamente se tiene una planta de 5 empleados de tiempo completo y los demás de son de acuerdo a la programación y necesidades del teatro.

Entes Gubernamental. Las alcaldías, la gobernación y el ministerio de cultura, es una relación de acompañamiento, financiación de proyectos, es además permanente, de acuerdo a las directrices y políticas de estos entes se acomoda a las necesidades de los proyectos, se toma la decisión de buscar apoyo de otras fuentes que sean acordes con los proyectos a desarrollar.

Agremiaciones. El sector empresarial es de gran importancia por su apoyo y las relaciones han crecido a través del tiempo, producto de la gestión a nivel de las cooperativas, empresarios, agremiaciones de maestros, son aliados importantes para el trabajo colaborativo, existen convenios de mutua colaboración.

La academia. La relación con la academia es buena en términos generales, hay convenios con la alianza francesa, “café literario” espacio de intercambio y de crecimiento intelectual, desarrollo,

7.3.3 ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CREACION DE VALOR.

En cuanto a elementos de un sistema de creación de valor, la organización en su competencia fundamental considera como capacidades distintivas el talento humano, cuando se hace una reflexión sobre el talento humano como capital intangible (Briceño & Godoy, 2012) que otorga valor a las organizaciones, y “siendo la organización un sistema social” (Briceño & Godoy, 2012), como factor generador de valor, la estructura orgánica toma decisiones desde la dirección y hace participe a todos sus miembros, la responsabilidad está en los socios gestores o fundadores los miembros de junta directiva son ocho (8) en total, las decisiones claves se toman en consenso

Para García la empresa promueve valor de tres maneras a través de: Direccionamiento estratégico, la gestión financiera, gestión operativa, y la gestión de mercado (García Serna, 2003, p.10), en especial en Teatro Azul se tiene en cuenta principalmente el talento humano y la experiencia que se traduce en conocimiento como fuerzas inductoras de valor (García, 2003), se tiene en cuenta el tipo de clientes para poderlos clasificar y brindarles un buen servicio.

Las Capacidades distintivas son identificadas en Teatro Azul se identifica el talento humano, la innovación, para medir los objetivos y metas utiliza indicadores operativos y estratégicos para mejorar la calidad de los servicios y el conocimiento experto o experticia de su fundador que comparte estos conocimientos con los empleados y colaboradores. (Calvo, 2013; Hernández Forte Virgilio, 2016; D. Pérez & Dressler, 2007a).

El criterio para asignar los recursos y el presupuesto está determinando por los indicadores de cumplimiento de los ingresos que es por temporadas, debido a factores externos como la disponibilidad del destino,.

El presupuesto se distribuye de acuerdo a las necesidades establecidas y a los proyectos claramente definidos como: programación de teatro, temporada de teatro para la vida, creación artística, escuela de formación de jóvenes unidos, festival de teatro internacional, giras internacionales.

7.3.4 GESTION ORIENTADA A LA GENERACION DE VALOR EN LOS GRUPOS DE INTERES

La generación de valor en los diferentes grupos de interés la podemos caracterizar y determinar en los siguientes componentes:

Los clientes. la retribución en los intereses mutuos en especial los usuarios, hay un bienestar de tipo intelectual emocional, de formación, de creación de conciencia social,

La organización atiende a los usuarios con calidad, en los diferentes horarios amplios inclusive los domingos, con un servicio integral, información en la página web, los convenios con las universidades se promueven ampliamente.

Entes Gubernamentales. La secretaria de cultura apoya , la gestión en la consecución de recursos , de los contrario se buscan dentro las siete líneas existentes para la financiar los proyectos, en función a las convocatorias dentro del “*programa nacional de concertación*” que se habrán durante la vigencia anual, la secretaria de educación es tenida en cuentas para generación de políticas políticas institucionales, como también se ha obtenido financiación del Fondo “IBERSENA” de los 15 países de Ibero América, en dos ocasiones se obtuvo un apoyo importante, se debe cumplir con los requerimientos y procedimientos para cumplir con la directrices para desarrollar el proyecto, generando los informes y demás requerimientos para recibir los desembolsos.

Los empleados. La promoción a los empleados y la productividad de la organización son distintivos, los salarios equitativos , la promoción y desarrollo, el buen ambiente laboral, la participación en las decisiones y la capacitación son valores que generan valor agregado, los beneficios, el ambiente y el clima laboral (Briceño & Godoy, 2012; Muñiz González, 2012), promoción y reconocimiento de los empleados,

No es tanto el salario, ascenso, oportunidad de estudio, y la generación de proyectos y promoción personal y realización de proyectos grupales en la generación de conocimiento (Dave, 1993).

Entes Gubernamental. La relación es complementaria de apoyo y de aprovechamiento de la infraestructura y de las políticas que favorecen la actividad de teatro azul, y la labor social y de promover la cultura mostrando buenos resultados, se participa en la formulacon de políticas generando beneficios a estos entes de control.

Agremiaciones. Se obtienen beneficios como promoción y cooperación, social, el arte, es una invitación al dialogo y a la reflexión de la problemática social del departamento y del mundo.

Academia. Es importante se presta un servicio diferenciados, como es el festival de arte, hacer acequible las obras a los jovenes, es mostrar y brindar una vision del arte teatral del mundo, con universidad del quindio con los grupos juveniles, integra el tejido social en las instituciones artisticas del quindio.

7.3.5 PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS CONDUCENTES A LOS GRUPOS DE INTERÉS.

La organización desarrolla proyectos como es la formación, instrucción, divulgación de la cultura, arte, música, grupo de teatro, con un espacio para crear, cartelera de programación, el objeto es brindar alta calidad diferente, arte literario, proyecto de formación del publico de divulgación a nivel institucional, colegios, universidad, se estudia los cambios que ha tenido la sociedad quindiana, generando estrategias en las diferentes temporadas, y el entorno cultural a nivel nacional y local e internacional.(Lucía et al., s. f.)

Las coproducciones de los diferentes grupos de teatro, fomentan la formación y el crecimiento artístico y cultural y el conocimiento profundo de las diferentes problemáticas de la región, desarrollan proyectos estratégicos, sintonizados con los objetivos, valores, misión y visión de la organización.(Briceño & Godoy, 2012; Hernández Trasobares & Galve Górriz, 2015; López Salazar, Ojeda Hidalgo, & Ríos Manríquez, 2017).

La creación de un clúster en el departamento del Quindío, es viable y la unión hace la fuerza, la unión de esfuerzo, traerá cosas buenas para sociedad y los grupos de interés en general.

7.4 FUNDACION JARDIN BOTANICO DEL QUINDIO.

7.4.1 HISTORIA DEL JARDIN BOTANICO DEL QUINDIO.

El Jardín Botánico del Quindío, como centro de investigación científica, conservación ecológica y educación ambiental, fue fundado en 1979 por Alberto Gómez Mejía, atendiendo la sugerencia que le había hecho el Profesor Jesús M. Idrobo, con la activa participación de miembros de la Organización Oikos, profesores de la Universidad del Quindío y el Club de Jardinería de Armenia. El Jardín es una organización no gubernamental, constituida como fundación sin ánimo de lucro, y su personería jurídica le fue reconocida por la Gobernación del Quindío por la Resolución No. OJ 037 del 5 de junio de 1979. Está inscrita en la Cámara de Comercio de Armenia. Tiene el NIT N° 890.0035.78-8. El Instituto de Investigación de Recursos Biológicos “Alexander von Humboldt” le dio concepto favorable conforme a la ley 299 de 1996 sobre jardines botánicos y en consecuencia la Corporación Autónoma Regional del Quindío le otorgó el permiso ambiental por la Resolución No. 968 del 30 de octubre de 1998, por lo cual se convirtió en el primer jardín botánico del país en quedar debidamente legalizado.(«CTA_TURISMO_DANE_metologia-turismo», s. f.)

El Jardín está afiliado a la Red Nacional de Jardines Botánicos (1988), a Botanic Garden Conservation International – BGCI (1989), a International Association of Botanic Gardens (1993) y a Global Partnership for Plant Conservation (2008). Adicionalmente el fundador del Jardín, Alberto Gómez Mejía, es el Punto

Focal de la Estrategia Global para la conservación de plantas para Colombia, y fue designado en 2017 como miembro del Consejo Directivo de International Association of Botanic Gardens.(S. Pérez, 2010).

7.4.2 GRUPOS DE INTERÉS

La fundación Jardín Botánico del Quindío se relaciona con los grupos de interés de diversas maneras, fundamentalmente por su participación, grado de impacto, y aporte económico, cultural y de conocimiento científico

Los clientes. en su mayoría son personas naturales en un 95% aproximadamente, de procedencia en un 77% Nacionales y en un 23% extranjeros, en un 17 % son niños y aproximadamente mayores de 15 años en un 15% según las estadísticas de registro de visitantes al Jardín Botánico del Quindío, el registro de entradas (Excel), en una buena fuente de información muy depurada.

Los empleados. Profesionales aproximadamente son 9, a nivel tecnológico 4 empleados y técnicos 2 secretarias y en total son aproximadamente 30 empleados, la contratación es a término indefinido y es contratación directa.

La sostenibilidad del Jardín Botánico, recursos obtenidos de la investigación científica, servicios de jardinería, vivero, con una planta de aproximadamente 30 empleados, aplican proyectos de investigación ante Colciencias se participa en las convocatorias que se abren y de los demás centros científicos de la región y del mundo.

Entes Gubernamental. La gobernación y Corporación Autónoma del Quindío CRQ como entes de control, cooperación de auditoría,

La comunidad: inclusión en la formación y capacitación de los cultivos de planta y e mariposas de la región.

La academia. Cooperación y transferencia de conocimiento y en la gestión de proyectos de investigación.

7.4.3 ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CREACION DE VALOR.

En cuanto a elementos de un sistema de creación de valor, la organización en su competencia fundamental como fundación “*Jardín Botánico del Quindío*” que promueve y rescata los recursos naturales de nuestra región del Quindío y Colombia.(Cristhian Fabián Ruiz, Dalila Henao Gómez, Marcela Lozano Borda, Oscar Navarro Morato, Jose Orlando Montes, Juliana Velandia, Mario Álvarez, Andrea Cardona Barreto, 2013; S. Pérez, 2010), donde en las dinámicas del actual mundo globalizado, el conocimiento, la información y el desarrollo científico y tecnológico marcan el derrotero para la efectiva transformación de los modelos de producción y la superación de las brechas sociales.

Para García la empresa promueve valor de tres maneras a través de: Direccionamiento estratégico, la gestión operativa (García Serna, 2003,p.10), en especial la Fundación Jardín Botánico del Quindío, se tiene en cuenta principalmente los recursos naturales, tipos de producto y el al experiencia que se traduce en conocimiento como fuerzas inductoras de valor(García, 2003), se tiene en cuenta el tipo de clientes para poderlos clasificar y brindarles un buen servicio, apoyándose en el análisis interno en lo referente a la estructura y procesos organizacionales, como también en la información del personal de la Fundación Jardín Botánico del Quindío.

La Fundación Jardín Botánico del Quindío utiliza para medir el el cumplimiento de sus objetivos misionales y metas los indicadores de operativos de gestión y resultados, (de los Ríos Berjillos, Torres Jiménez, & Tirado Valencia, 2009)(*CARACTERIZACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS*, 2016; de los Ríos Berjillos et al., 2009)

Las Capacidades distintivas son identificadas en el Jardín Botánico del Quindío se determinar el Talento humano en los colaboradores y demás personal adscrito a la organización, la innovación en la prestaciones

de servicios y el Conocimiento(know how), el desarrollo de habilidades y capacidades (Grant, 1999), las dinámicas de un mundo globalizado, el conocimiento, la formación y el desarrollo científico y tecnológico pueden generar un modelo de desarrollo altamente productivo, superando brechas sociales y generando valor a los grupos de interés (Cristhian Fabián Ruiz, Dalila Henao Gómez, Marcela Lozano Borda, Oscar Navarro Morato, Jose Orlan- do Montes, Juliana Velandia, Mario Álvarez, Andrea Cardona Barreto, 2013).

La misión, visión, objetivos, están direccionados al bienestar en la conservación de las plantas nativas de la región del Quindío y de Colombia, realizar investigaciones (Know how) científicas sobre ecología, conservación integral de las aguas y suelos de la región (Cristhian Fabián Ruiz, Dalila Henao Gómez, Marcela Lozano Borda, Oscar Navarro Morato, Jose Orlan- do Montes, Juliana Velandia, Mario Álvarez, Andrea Cardona Barreto, 2013; Hernandez Forte Virgilio, 2016), educar a la población niños y adultos, los campesinos, agricultores y turistas, promulgando principios éticos y culturales de conservación de nuestro ecosistema único en el mundo.

Creemos que la educación conduce al conocimiento; el conocimiento al amor; el amor a la conservación; y la conservación a la perpetuación de la vida. (Cristhian Fabián Ruiz, Dalila Henao Gómez, Marcela Lozano Borda, Oscar Navarro Morato, Jose Orlan- do Montes, Juliana Velandia, Mario Álvarez, Andrea Cardona Barreto, 2013; Lucía et al., s. f.)

La filosofía del Jardín es la conservación de la naturaleza, investigación científica, educación ambiental, son estos tres pilares los que sustentan la actividad principal y el turismo es el motor que lo hace viable.

En lo referente a la inversión en infraestructura el Jardín Botánico del Quindío utilizar recursos físicos, logísticos tecnológicos tendientes a una mejora continua, en la formación de docentes, capacitaciones, talleres, etc, para dar cumplimiento de sus objetivos misionales, midiendo su impacto social y ético desde una perspectiva holística e integral que permita generar valor social, cultural, ético y económico en los grupos de interés.

7.4.4 GESTION ORIENTADA A LA GENERACION DE VALOR EN LOS GRUPOS DE INTERES.

La generación de valor en los diferentes grupos de interés la podemos caracterizar y determinar en los siguientes componentes:

Los clientes. la retribución en los intereses mutuos en especial los usuarios, hay un bienestar de tipo intelectual emocional, de formación, de creación de conciencia social de la importancia de preservar los recursos naturales en especial nuestro ecosistema que es único en el mundo.

La organización atiende a los usuarios con calidad, en los diferentes horarios amplios inclusive los domingos, con un servicio integral, información en la página web, los convenios con las universidades se promueven ampliamente.

Entes Gubernamentales. Los entes de control y de apoyo y promoción, y gestión de los sistemas de control se tienen beneficios.

Los empleados. Los empleados reciben estímulo en lo referente a la promoción y desarrollo profesional, buen ambiente laboral, se les escucha sus inquietudes y se tiene en cuenta su opinión y aportes en la toma de decisiones, y reciben capacitación

Academia. Es importante el beneficio en la generación de conocimiento e investigación conjunta y de apoyo a los proyectos que impulsa directamente el Jardín Botánico del Quindío, la gestión de programas de formación y de capacitación a través de talleres de formación en las diferentes líneas de investigación de la Fundación Jardín Botánico, en el reconocimiento y apoyo internacional de diferentes grupos de investigación, como la protección al medio ambiente.

La comunidad: promoción y formación e incentivos participativos a las madres campesinas de la región en el cultivo de las mariposas, huertas, este incentivo es económico y de alguna manera ayuda a las familias de la zona de influencia del Jardín Botánico del Quindío, es considerado como un valor agregado de

gran importancia para ambos grupos de interés en la comercialización nacional e internacional, y la generación de empleo a la comunidad.

7.4.5 PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS CONDUCENTES A LOS GRUPOS DE INTERÉS.

La organización desarrolla proyectos bajo la directriz de la Junta directiva de la fundación en los diferentes programas como es la formación, instrucción, divulgación de la ecología, de Botánica de las plantas nativas, la entomología.(Pucheta-Martínez, 2015).

Se ofrecen charlas talleres de formación suministrando los espacios y los docentes que sean necesarios a la comunidad.(Briceño & Godoy, 2012; Cañibano, s. f.; Lucía et al., s. f.)

Estos planes de trabajo y tareas en las diferentes actividades como son el plan de Marketing digital, programa de mejoramiento de los profesores, productos de formación, material didáctico, a que se dedica el Jardín Botánico del Quindío, se cumplen aproximadamente en un 80% de lo programado durante el año presupuestal, esto les ha permitido crecer de manera ordenada y eficiente.

En convenio de cooperación con la universidad del Quindío se está adelantando un proyecto al fondo de regalías, iniciativa que ha tenido gran aceptación y reconocido como apropiación social de la ciencia y la tecnología.

7.5 RECUCA.

7.5.1 HISTORIA DE RECUCA.

Recuca o más conocido como el "Recorrido por la Cultura Cafetera" abrió sus puertas al público el 30 de marzo del 2006. Su objetivo principal es "Rendirle un homenaje al recolector y a la vida cafetera" dice Luis Orozco, director del lugar, a través de las diferentes labores del cultivo del café que va desde la producción del café hasta el momento en que se sirve en una taza.

La Finca Recuca un parque en donde se hace evidente la tradición Quindiana, este Recorrido por la Cultura Cafetera revive los hábitos campesinos de los recolectores de la zona con cada visitante que ingresa al parque.

Desde la entrada, sus invitados se sumergen en un mundo que conserva la cultura del café, las mujeres se visten de chapoleras y los hombres de recolectores como se dice anteriormente, para iniciar el recorrido por extensas zonas con sembrados de café liso para su recolección.

La Finca Recuca ofrece una experiencia nueva en donde cada persona es protagonista en la historia de este exquisito grano donde conocen todo el proceso del café, el recorrido de la Cultura Cafetera, busca que los visitantes participen con sus propias manos del proceso del café.

La Finca Recuca es una típica finca cafetera adecuada para que los visitantes asuman roles de recolectores o chapoleras con los atuendos tradicionales y participen de las labores del cultivo, recolectando, despulpando, secando, trillando, tostado y moliendo el grano de la manera tradicional.

La Finca Recuca está ubicado en la vereda Calle Larga corregimiento de Barcelona, a 20 minutos de Armenia o Calarcá en automóvil.

En una tradicional finca cafetera, los nativos de la región lo atenderán enseñándole labores propias de la cultura cafetera para que usted conozca todos los pormenores de nuestra amable región quindiana.

Durante su Recorrido por la Cultura Cafetera, usted aprenderá acerca del cultivo del café, las técnicas de recolección, despulpando del grano maduro, secando, trillando, tostado y de la molienda de la misma forma como cualquier habitante de los campos quindianos lo ha hecho durante toda su vida. Un atuendo típico, propio del caficultor de la región completará su paso por Recuca, nada estará terminado hasta que usted no termine sus labores y el resultado sea una deliciosa taza de café quindiano.(Lucía et al., s. f.)

En Recuca se recolecta el café con los atuendos usados actualmente por los campesinos de la región. En la postcosecha se despulpa, trilla, tosta y secamos café como lo hacían los abuelos. A demás podrán disfrutar los olores y sabores del café en las diferentes etapas del cultivo. Se toma la “chaqueta”, bebida de bienvenida (café con panela), también encontramos la “bogadora” (agua de panela con limón y canela), brindada en medio de cafetales donde se aprecian los verdes de la tierra y se escucha el sonido del campo.”

7.5.2 GRUPOS DE INTERÉS.

Recuca, tiene relación permanente con los clientes, proveedores y empleados y son los siguientes:

Los clientes. en su mayoría son personas naturales en su mayoría en un 70% y organizaciones en 30%, hay una afluencia de extranjeros en aproximadamente 8% por temporadas, se lleva una base de datos de clientes.

Los empleados. En su mayoría son habitantes de la zona cafetera y su contratación depende de las temporadas hay mayor demanda de personal, el 90% son bachilleres, profesionales aproximadamente son 3, de acuerdo a las necesidades de desarrollo y a las labores de construcciones, el personal vario según las temporadas hasta 80 empleados, la contratación es directa, permanente son 20 empleados.

Entes Gubernamental. Las alcaldías, la gobernación y el ministerio de cultura, es una relación de acompañamiento, financiación de proyectos, es, además, permanente, de acuerdo a las directrices y políticas de estos entes se acomoda a las necesidades de los proyectos, si toma la decisión de buscar apoyo de otras fuentes que sean acordes con los proyectos a desarrollar.

La comunidad. Las relaciones de beneficio mutuo son importantes porque se percibe unas buenas relaciones, hay beneficios mutuos descuentos en las entradas, apoyo, y buena comunicación

La Academia. se relaciona y recibe beneficios en la gestión y facilidades con la consolidación de convenios con las instituciones como el Sena.

7.5.3 ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CREACION DE VALOR.

En cuanto a elementos de un sistema de creación de valor, la organización en su competencia fundamental considera como capacidades distintivas el talento humano y como factor generador de valor, los recursos naturales y su preservación y el respeto por la naturaleza.

Para García la empresa promueve valor de tres maneras a través de: Direccionamiento estratégico, la gestión financiera y la gestión de Mercadeo(Garcia Serna, 2003,p.10), en especial en Recuca se tiene en cuenta los tipos de producto o servicios, la experiencia obtenida a través de los años que se traduce en conocimiento como fuerzas inductoras de valor (Garcia 2003), se tiene en cuenta el tipo de clientes para poderlos clasificar y brindarles un servicio de excelente calidad.,se ha busca mejorar la oferta creando nuevos trallectos, lo que representa un crecimiento de las instalaciones..

Las Capacidades distintivas son identificadas en Recuca se determina el Talento humano, la innovación en la prestaciones de servicios y la calidad de los mismos, el conocimiento.

El criterio para asignar los recursos y el presupuesto esta determinando por áreas y a los ingresos que es estacionario y temporada , debido a factores externos como la disponibilidad del destino, como a la programación que se ajusta de acuerdo a la necesidades.(Calvo, 2013).

El presupuesto se distribuye de acuerdo a los proyectos y a la demanda de servicios, se establecen convenios, para esto se hace un análisis de los resultados en a las vigencias anteriores y se va a justados de acuerdo a las contingencias e imprevistos que se puedan presentar, en esto la organización es proactiva y observa su entorno para ajustar su acciones y políticas de acuerdo a los resultados obtenidos

En Recuca la participación a los grupos de interés con que se relaciona en lo referente a los clientes en el diagnóstico interno, en la implementación y en el seguimiento y control a través de indicadores de resultados (operativos).

7.5.4 GESTIÓN ORIENTADA A LA GENERACIÓN DE VALOR EN LOS GRUPOS DE INTERÉS.

La generación de valor en los diferentes grupos de interés la podemos caracterizar y determinar en los siguientes componentes:

Los clientes. la retribución en los intereses mutuos en especial los usuarios, hay un bienestar por la atención e interés que se muestra a los visitantes, de formación, de creación de conciencia social, un servicio de alta calidad, servicios en la web, redes sociales.

La organización atiende a los usuarios con calidad, en los diferentes horarios amplios inclusive los domingos, con un servicio integral, los convenios con las universidades se promueven ampliamente.

Los empleados. Los empleados tienen una buena relación con la administración y con los clientes, les da capacitaciones, salarios equitativos y reuniones permanentes para mejorar el servicio, la permanencia se debe al buen clima laboral, se les tiene en cuenta y se les escucha sus opiniones en la toma de decisiones.

Entes Gubernamentales. Los entes de control y de apoyo y promoción, y gestión de los sistemas de control se tienen beneficios mutuos, en los trámites y la reglamentación, la estratificación, esta relación es complementaria de apoyo y de aprovechamiento de la infraestructura y de las políticas que favorecen la actividad de Recuca, y la labor social, el cumplimiento de la Normatividad vigente.

La comunidad. Existe una excelente relación con la comunidad, apoyo al atender sus requerimientos y necesidades se realiza una labor social apoyando las iniciativas de mejora en los servicios y de infraestructura, y apoyo a la comunidad vulnerable, generación de empleo,

La Academia. Se relaciona y recibe beneficios en la gestión y facilidades con la consolidación de convenios con las instituciones como el Sena, transferencia tecnológica la Gran Colombia, Uniquindio, existen relaciones cordiales y excelente comunicación de intercambio de iniciativas e ideas, que generan valor en el entorno.

7.5.5 PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS CONDUCENTES A LOS GRUPOS DE INTERÉS.

La organización desarrolla proyectos como es la formación por iniciativa propia bajo la aprobación de la junta Directiva de los socios fundadores de Recuca, quienes toman en conjunto con el staff asesor las decisiones trascendentales de la organización.(Volpentesta, 2017).

los proyectos claramente definidos como: programación de las actividades, construcción, mejoramiento de la infraestructura (crecimiento), el Satélite de Calarcá y los proyectos son coordinados por la dirección de la organización, la promoción de la cultura cafetera y la protección del medio ambiente.(Cristhian Fabián Ruiz, Dalila Henao Gómez, Marcela Lozano Borda, Oscar Navarro Morato, Jose Orlando Montes, Juliana Velandia, Mario Álvarez, Andrea Cardona Barreto, 2013)

La creación de un clúster en el departamento del Quindío, manifiesta que la unión hace la fuerza, pues traería cosas buenas para sociedad y los grupos de interés en general, aunque es exceptivo en cuanto su implementación por los intereses de algunos grupos.

7.6 PARQUE NACIONAL DEL CAFÉ.

7.6.1 HISTORIAS DEL PARQUE NACIONAL DEL CAFÉ.

El Parque del Café, fue fundado por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y el Comité Departamental de Cafeteros del Quindío, pertenece a la Fundación Parque de la Cultura Cafetera y es una entidad sin ánimo de lucro destinada a la preservación del patrimonio cultural e histórico del café en Colombia, a la promoción de actividades culturales, recreativas, ecológicas y al impulso del ecoturismo en la región.

Es un parque temático y de atracciones lleno de todo el esplendor del paisaje quindiano donde encontrará toda la magia y la historia de la cultura cafetera.

En el departamento del Quindío y a cinco minutos del municipio de Montenegro, se encuentra EL PARQUE DEL CAFÉ; entidad sin ánimo de lucro perteneciente a la Fundación Parque de la Cultura Cafetera y fundado por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y por el Comité Departamental de Cafeteros del Quindío, el 24 de febrero de 1995. El Parque del Café es un recorrido por la cultura y las costumbres de una tradición que se extiende sobre el territorio del departamento del Quindío; marco de un destino turístico que ofrece a los visitantes un espacio de sano esparcimiento.(Lucía et al., s. f.; Montañez, 2016)

Descripción

Parque temático y de atracciones lleno de todo el esplendor del paisaje quindiano donde encontrará toda la magia y la historia de la cultura cafetera

Fecha de fundación el 24 de febrero de 1995

Premio

+ TripAdvisor: Traveller's Choice Award 2014

+ TripAdvisor: Traveller's Choice Award 2015

+ TripAdvisor: Traveller's Choice Award 2016

+ TripAdvisor: Traveller's Choice Award 2017

+ TripAdvisor: Traveller's Choice Award 2018

7.6.2 GRUPOS DE INTERÉS

Los clientes. en su mayoría son personas naturales, los medios de comunicación considerados como aliados, en su mayoría son nacionales aproximadamente en un 95%, los visitantes., el segmento los visitantes son las familias que concurren al parque del Café, se cuenta con una base de datos sistematizada.

Proveedores. La mayoría son personas jurídicas, del extranjero en un 40% el restante es Nacionales, se posee una base de datos bien definida, sin son proveedores especializados, con servicio de posventa., se crédito.

Los empleados. En su mayoría son profesionales aproximadamente en un 60% son permanentes y de acuerdo a las temporadas hay mayor demanda de persona que es contrato por servicios temporales que corresponden aproximadamente a un 15% del personal, se cumple con el pago de las prestaciones de ley, aproximadamente 500 empleados.

Agremiaciones. Se tiene afiliación con la IAAP, ACOLAP, los beneficios son múltiples como es la capacitación y la cooperación., es anual.

Comunidad. La relación es con la academia, ONGs, los tipos de relación son diversos como es: comercial, Capacitación y las alianzas, aportes a la comunidad a través de campañas, en lo referente a la responsabilidad social.

La academia. La relación con la academia es buena en términos generales, hay convenios con la alianza francesa, “café literario” espacio de intercambio y de crecimiento intelectual, desarrollo,

7.6.3 ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CREACION DE VALOR.

En cuanto a elementos de un sistema de creación de valor, la organización en su competencia fundamental considera como capacidades distintivas el talento humano y el conocimiento (Know how), como factor generador de valor, la estructura orgánica toma decisiones desde la dirección y hace participe a todos sus miembros, la responsabilidad está en los socios gestores o fundadores los miembros de junta directiva son ocho (8) en total, las decisiones claves se toman en consenso

La cultura y patrimonio de la nación, la divulgación cultural para generar conocimiento, promover el talento humano, se les da importancia en la toma de decisiones al iniciar los proyectos, sus opiniones son importantes, en especial los grupos de interés (clientes, empleados, socios, la comunidad).

Para García la empresa promueve valor de tres maneras a través de: Direccionamiento estratégico, la gestión financiera y la gestión operativa (García Serna, 2003,p.10), en especial el Parque del Café se tiene en cuenta principalmente los recursos físicos y de infraestructura, procesos organizacionales, tipos de

servicios o y la experiencia que se traduce en conocimiento como fuerzas inductoras de valor(Garcia, 2003), se tiene en cuenta el tipo de clientes para poderlos clasificar y brindarles un buen servicio.

El cumplimiento de los objetivos y metas se monitorean mediante indicadores operativos e indicadores estrategicos, para obtener informacion a traves de un sistema integrado informatico que permite tener informacion en tiempo real y de manera confiable, para medir la generacion de valor utilizan desde el punto de vista financiero un indicador de rentabilidad, margen operacional(gastos del parque) y en la inversion de infraestructura, pero se hace inversión en promocion en cultura y divulgacion de la cultura cafetera, y el bienestar de los empleados.(*CARACTERIZACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS*, 2016)(Briceño & Godoy, 2012).

Las Capacidades distintivas son identificadas en el Parque del Café para determinar el Talento humano, como un elemento que genera valor a la organización un mejor rendimiento y mayores resultados (Pralhad & Hamel, 1990) (Hernandez Forte, 2016).

El criterio para asignar los recursos y el presupuesto esta determiando por el comportamiento historico de los ingresos que es estacionario y a temporal, debido a factores externos como la disponibilidad del destino.

El Parque del Café la participación a los grupos de interés con que se relaciona en lo referente a los clientes en el diagnostico ternos e interno, en la implementación y en el seguimiento y control, con respecto a la comunidad solo en la implementación.(Fernández & Bajo, 2012).

7.6.4 GESTION ORIENTADA A LA GENERACION DE VALOR EN LOS GRUPOS DE INTERES.

La generación de valor en los diferentes grupos de interés la podemos caracterizar y determinar en los siguientes componentes:

Los clientes. la retribución en los intereses mutuos en especial los usurarios, hay un bienestar en calidad, precio atención recibida, servicios, los convenios y la información en páginas web, el disfrute en familia en tranquilidad, con lo mejor de las atracciones del Latinoamérica, reciben el afecto del todo el personal del Parque.(Fernández & Bajo, 2012)

La organización hace convenios con entidades como Terpel entre otras, dándole participación a diversos grupos de interes.

Proveedores. Los proveedores reciben un buen trato, una buena relación costo-beneficio, cumplimiento en los pagos, contratos a largo plazo, y reciprocidad.(de los Ríos Berjillos et al., 2009)

Empleados. Los empleados tienen un buen trato, promoción y desarrollo personal, (**Prahalad & Hamel, 1990**), se les da oportunidad de participar cuando van a tomar decisiones, reciben reconocimientos, premios semestrales y buena capacitación, al igual que un programa de promociones, como el premio al mejor empleado (**Prahalad & Hamel, 1990**).

Agremiaciones. Se obtienen beneficios como promoción y cooperación, social e integración de los actores y delos grupos de interés(Volpentesta, s. f.).

Comunidad. La comunidad se beneficia grandemente en la generación de empleo, en el apoyo a la población vulnerable, programas de formación, en la responsabilidad social, apoyo a la fundación Abrazar, Oncólogos, Campañas sociales.(S. Pérez, 2010)

Academia. Es importante se presta un servicio diferenciados, , con universidad del quindio con los grupos juveniles, integra el tejido social en las instituciones artisticas del quindio.(Coutin & Terán, 2016; Donaldson & Preston, 1995).

7.6.5 PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS CONDUCENTES A LOS GRUPOS DE INTERÉS.

La organización desarrolla proyectos como es la formación por iniciativa propia bajo la aprobación de la junta Directiva, un plan estratégico integrado y monitoreado día a día por un equipo especializado.(D. Pérez & Dressler, 2007a) (Trigueros-Preciado et al., 2014)

Los programas de capacitación de los empleados en las universidades de la región en especial con universidad tecnológica de Pereira donde hay convenios permanentes y programas de capacitación especialmente con el programa de ingeniería mecánica, el programa de 25 becas estudiantes de Montenegro.(Briceño & Godoy, 2012)

7.7 LA PEQUEÑA GRANJA DE MAMA LULU.

7.7.1 HISTORIA.

La Pequeña Graja de Mama Lulú es una microempresa familiar, que surge desde el año 1984 en la Vereda Palermo Municipio de Quimbaya. Sus propietarios son la familia Hincapié Villegas, descendientes de la colonización antioqueña, de raíces fundadas en la vereda Palermo, integrada por cinco personas (Mama Lulú, esposo, y 3 hijos: Marina, Jaime, Hernando) quienes querían mejorar su calidad de vida, contaban con un terreno de 1.600 m². Esta familia, herederos de tercios y trabajadores paisas, decidió mantenerse unida en un régimen comunitario de propiedad común e indivisa; el terreno se encontraba con monocultivo de café.

Para la familia poder sostenerse, los hombres debían jornalear en fincas vecinas, debido a que el ingreso que generaba la venta del café era insuficiente para cubrir todas las necesidades básicas familiares. Es así que uno de los hijos de Mama Lulú tuvo la idea de buscar otras alternativas de vida para su familia, motivados por la necesidad se empezó a diversificar el terreno, se empezó a reemplazar arbustos de café por maíz, ayuama, plátanos y algunos árboles frutales, fundamentalmente en búsqueda de un mejoramiento alimentario y así iniciar el camino hacia la verdadera soberanía alimentaria.

El cambio empezó hace 30 años, el área de la tierra ha crecido de 1600 m² de cuadra a 9713 m², aunque sólo consiguieron hacerse sostenible alimentaria, social y económicamente hacia 1987. En una visita de extensionistas de la Federación Nacional de Cafeteros se dan cuenta de los procesos alternativos a los caficultores que la familia estaba desarrollando; esta visita dio pie para que el proceso de La Pequeña Granja de Mama Lulú fuera visitado por el señor Héctor Alarcón que para esa época presentaba el programa ‘Las aventuras del profesor Yarumo’.

Fue tanta la importancia que él le dio al proyecto que decidió hacer un documental sobre la propuesta familiar que se estaba desarrollando en la granja; a raíz de este documental se impulsó el fenómeno de visitantes y curiosos a ver las nuevas propuestas alternas a la caficultora que se podían desarrollar en un área de tierra a bajo costo.

Poco a poco la granja fue incursionando en un agroturismo ‘Artesanal’; convirtiéndose así en el Padre del Agroturismo en Colombia con 26 años de actividad turística.(A. Rincón, D. Santos, 2015; Cristhian Fabián Ruiz, Dalila Henao Gómez, Marcela Lozano Borda, Oscar Navarro Morato, Jose Orlando Montes, Juliana Velandia, Mario Álvarez, Andrea Cardona Barreto, 2013; S. Pérez, 2010).

7.7.2 GRUPOS DE INTERÉS.

La Pequeña Granja de Mama lulu, tiene relación permanente con los clientes (academia), proveedores y empleados.

Los clientes se caracterizan por ser principalmente personas jurídicas, instituciones educativas y agremiaciones que los visitan y en un 80% son nacionales, el segmento de visitantes más representativo es la academia, los cuales están identificados en la base de datos de la administración, se mantiene una buena relación con los académicos que son amantes de la naturaleza y la cultura del Eje cafetero.

Los proveedores en su mayoría son nacionales y en proporción igual son personas naturales y jurídicas que proveen de insumos pecuarios, alimentos y servicios necesarios para el buen funcionamiento de la granja; con buenos cupos de crédito y facilidades de pago hasta 60 días, No tienen en particular proveedores especializados,

Los empleados en una proporción del 50% son profesionales, al igual los propietarios hacen parte de la fuerza laboral. Los empleados tienen una vinculación permanente en su gran mayoría y con contratación directa, el número de empleados oscila entre uno y diez en algunas temporadas.

El criterio de contratación es de acuerdo a las necesidades y a la demanda de bienes y servicios, se hace con la fuerza laboral local o de la región.

Las agremiaciones o la academia como la universidad del Tolima, comparten un mutuo interés y se consideran clientes.

7.7.3 ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CREACION DE VALOR.

En cuanto a elementos de un sistema de creación de valor, la organización en su competencia fundamental considera como capacidades distintivas: El talento humano y el conocimiento (Know how)(Hernández Forte Virgilio 2016; Pérez y Dressler 2007), el conocimiento que se genera es de orden empírico, de la tradición y nace de la experiencia y la confrontación con el medio social y cultural de la región y de nueva herencia étnica.

La empresa su direccionamiento estratégico está orientado especialmente a la gestión de dos fuerzas inductoras de valor que es el recurso natural y la rentabilidad, el criterio para la asignación presupuestal es por presupuesto Histórico.(Bernal D, Deyanira, Saavedra G, & María L, 2012; Garcia, 2003)

La distribución del presupuesto para cada área les da prioridad a las necesidades de la granja Mama lulu y a los proyectos generados especialmente en lo operativo está orientado al mantenimiento y conservación de la infraestructura

Para García la empresa promueve valor de tres maneras a través de: Direccionamiento estratégico, la gestión financiera y la gestión operativa (Garcia Serna, 2003,p.10), en especial en La pequeña Granja de Mama lulu se tiene en cuenta principalmente los recursos naturales de la organización para la toma de decisiones que se traduce en conocimiento como fuerzas inductoras de valor

Las Capacidades distintivas son identificadas en la pequeña Granja de mama lulu se determinar el Talento humano, el conocimiento en la prestación de servicios y la calidad de los mismos, y el conocimiento expertoo experticia de su fundador que comparte estos conocimientos con los empleados y colaboradores.

El criterio para asignar los recursos y el presupuesto esta determinando por el comportamiento historico de los ingresos que es estacionario y a temporal, debido a factores externos como la disponibilidad del destino,.

La pequeña Granja de mama lulu No le da participación a los grupos de interés con que se relaciona en lo referente a los clientes en el diagnostico ternos e interno, en la implementación y En el seguimiento y control, con respecto a la comunidad solo en la implementación, y en la academia en las decisiones estratégicas se le tiene en cuenta y en la implementación.(Fernández & Bajo, 2012)

7.7.4 GESTION ORIENTADA A LA GENERACION DE VALOR EN LOS GRUPOS DE INTERES.

La generación de valor en los diferentes grupos de interés la podemos caracterizar y determinar en los siguientes componentes:

Clientes: La organización atiende a los clientes con calidad, en un servicio que es personalizado y con dedicación al visitante, al igual les proporciona convenios a los clientes corporativos y buena atención. La academia juega un papel fundamental de cooperación y de apoyo en la realización de capacitaciones y de investigación ambiental y cultural en la región.

Proveedores: La empresa les permite a los proveedores crecer con un buen cumplimiento en los pagos como un valor agregado, con un ciclo de pago inferior a 60 días y facilidades de pago, desde una perspectiva holística e integradora, en la implementación de unas políticas que conlleven a una mayor sostenibilidad en toda la cadena de valor. (Ignacio Pulido-Fernández en Economía, s. f.)

Hay un mutuo beneficio colaborativo y de cumplimiento de las obligaciones contractuales, hay un complemento.

Empleados: La granja de mama lulú busca mejorar la calidad de vida de los empleados con salarios equitativos, capacitación, promoción y desarrollo profesional y buen ambiente laboral. La formación del recurso humano y la promoción a los empleados es el medio para alcanzar los objetivos máximo de la organización y maximizar el rendimiento y la productividad de la organización. (Dave, 1993).

7.7.5 PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS CONDUCENTES A LOS GRUPOS DE INTERÉS.

La organización desarrolla proyecto como la construcción de letrinas secas y el proyecto para restaurar la infraestructura como es la construcción reciente del modelo de casa ecológica autosuficiente utilizando materiales de reciclaje y que son de fácil adquisición en la zona cafetera, en ese sentido los planes, programas y proyectos se originan por iniciativa propia y de acuerdo a la demanda de sus miembros y a las necesidades que se presentan en cada periodo. El alcance de los planes, programas y proyectos se miden por su impacto en los grupos de interés y los resultados obtenidos en lo ambiental y social y son ejecutados de acuerdo a lo planeado. (Lucía et al., s. f.)

Los procesos son muy extensos y no siempre se cumplen los objetos de los proyectos en desarrollo debido en parte a la disponibilidad de tiempo y a los recursos económicos disponibles, se requiere de mayores recursos y más apoyo de las instituciones del estado (Cristhian Fabián Ruiz, Dalila Henao Gómez, Marcela Lozano Borda, Oscar Navarro Morato, Jose Orlando Montes, Juliana Velandia, Mario Álvarez, Andrea Cardona Barreto, 2013; Paz-Ares, s. f.).

7.8 PARQUE TEMATICO LOS ARRIEROS.

7.8.1 HISTORIA PARQUE TEMATICO LOS ARRIEROS.

El sueño de crear un parque temático alrededor de la cultura de la arriería nos rondó la cabeza durante muchos años, al escuchar las anécdotas que compartían nuestras familias sobre antepasados que fueron arrieros y trasegaron por estas tierras a lomo de mula. La vinculación de más de 8 años al sector turístico de la región, nos dio el conocimiento para entender el funcionamiento de este complejo mercado y nos animó a convertir ese sueño en una gran y magnífica idea, pues escuchábamos la inquietud constante de turistas que buscaban una nueva alternativa de entretenimiento y diversión en la región. (Gómez & Molina, 2013)

Con el apoyo de nuestra familia y amigos, quienes nos alentaron a moldear y a materializar esta idea, se inició este maravilloso y arduo proceso con la adquisición del terreno en la vereda Santana en el municipio de Quimbaya, con un paisaje cultural cafetero y unas fuentes hídricas que se convierten en espectáculo a los ojos de cualquier visitante. Requisitos que hicieron de este lugar el destino ideal para desarrollar este sueño familiar. Ya con el terreno, proseguimos con la construcción de este sueño apoyándonos durante más de 4 años en maestros y artesanos de la guadua, artistas y bailarines de la región,

con quienes poco a poco y paso a paso la familia Los Arrieros le hemos dado forma a lo que hoy es el Parque temático los Arrieros.(Christian Felber, s. f.).

7.8.2 GRUPOS DE INTERÉS.

En el Parque temático los Arrieros teatro azul, tiene relación permanente con los clientes, los proveedores, Competidores, Empleados, Entes Gubernamentales.

Los clientes. en su mayoría son personas naturales en un 60% e instituciones en un 40%, en su mayoría son nacionales aproximadamente en un 95%, los visitantes, y el restante 5% son del exterior el segmento los visitantes son las familias que concurren al parque temático los Arrieros, se cuenta con una base de datos sistematizada.

Proveedores. La mayoría son personas naturales Nacionales en un 100%, se posee una base de datos bien definida, No tienen proveedores especializados, con servicio de posventa, no les asignan cupo de crédito.

Competidores. Los competidores son locales en un 80% y un restante 20% de fuera del departamento, poseen un portafolio de servicios diferenciado y complementarios de los que ya posee el Parque Temático, se poseen alianzas, No se conoce el porcentaje de participación en el mercado.

Los empleados. En su mayoría son bachilleres, profesionales aproximadamente 4e No son permanentes y de acuerdo a las temporadas hay mayor demanda de personal, bajo un contrato laboral con todas las prestaciones de ley, los empleados oscilan aproximadamente entre 11 y 50 empleados, con contratación directa, de los cuales 15 son técnicos, la mitad del personal es permanente.

Entes Gubernamentales. los definimos como de promoción, programas de apoyo, cooperación mutua, No participan en la formulación de políticas, y los programas monitoreados del sistema de control ambiental.

7.8.3 ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CREACION DE VALOR.

En cuanto a elementos de un sistema de creación de valor, la organización en su competencia fundamental considera como capacidades distintivas el conocimiento (Know how) (Henandez Forte, 2016), cuando se hace una reflexión sobre el talento humano como capital intangible que otorga valor a las organizaciones, y “siendo la organización un sistema social” (Briceño & Godoy, 2012), como factor generador de valor.

Para García la empresa promueve valor de tres maneras a través de: Direccionamiento estratégico, la gestión operativa y la gestión de mercado (Garcia Serna, 2003,p.10), en especial en el Parque Tematico los Arrieros se tiene en cuenta principalmente los recursos naturales, tipos de producto y la experiencia que se traduce en conocimiento como fuerzas inductoras de valor (Garcia, 2003), se tiene en cuenta el tipo de clientes para poderlos clasificar y brindarles un buen servicio.

Las Capacidades distintivas son identificadas en el Parque Tematico los Arrieros se determinar el Talento human, en la prestaciones de servicios y la calidad de los mismos, y el conocimiento expertoo experticia de su fundador que comparte estos conocimientos con los empleados y colaboradores.

En el Parque Temático los Arrieros se No le da participación a los grupos de interés con que se relaciona en lo referente a los clientes en el diagnostico interno, en la implementación y En el seguimiento y control, con respecto a la comunidad solo en la implementación, y en la academia en las decisiones estratégicas se le tiene en cuenta y en la implementación. (Fernández & Bajo, 2012)

7.8.4 GESTION ORIENTADA A LA GENERACION DE VALOR EN LOS GRUPOS DE INTERES.

La generación de valor en los diferentes grupos de interés la podemos caracterizar y determinar en los siguientes componentes:

Clientes: La organización atiende a los clientes con calidad, en un servicio que es personalizado y con dedicación al visitante, al igual les proporciona convenios a los clientes corporativos y buena , la información en páginas Web es fundamental para realizar la gestión de comunicación y divulgación de los servicios del Parque temático los Arrieros.(Christian Felber, s. f.), existe una base de datos digitalizada de los clientes identificando su filiación y al grupo al que pertenecen.

Proveedores: La empresa les permite a los proveedores crecer con un buen cumplimiento en los pagos como un valor agregado, con un ciclo de pago inferior a 60 días y facilidades de pago, una buena relación costos-beneficio, contratos a largo plazo, hay un mutuo beneficio colaborativo y de cumplimiento de las obligaciones contractuales, hay un complemento.

Competidores. Los competidores se maneja una relación cordial de cooperación y se distingue por el cumplimiento de los principios de la sana competencia.

Empleados: la calidad de vida de los empleados con salarios equitativos, capacitación, promoción y desarrollo profesional y buen ambiente laboral. La formación del recurso humano y la promoción a los empleados es el medio para alcanzar los objetivos máximo de la organización y maximizar el rendimiento y la productividad de la organización, (Dave, 1993).

Entes Gubernamentales. los definimos como de promoción y de apoyo, cooperación mutua, No participan en la formulación de políticas, son programas monitoreados, No se les apoya en la formulación de políticas de tipo gubernamental.

7.8.5 PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS CONDUCENTES A LOS GRUPOS DE INTERÉS.

La organización desarrolla proyecto a través de una asociación con otros empresarios promocionando el destino, buscando una mayor participación en el mercado, una mayor visibilidad en los grupos de interés, para lograr alcanzar los objetivos misionales

7.9 PANACA.

7.9.1 HISTORIA PANACA.

La idea de crear un Parque que les permitiera a las personas volver a disfrutar de lo elemental, interactuar con la cultura agropecuaria y aprender de ella a través de la interacción directa con el campo y los animales, vivió siempre en la mente de un niño inquieto y soñador.

Panaca abre sus puertas al público el 7 de diciembre de 1999, como el primer parque temático agropecuario del mundo, superando los paradigmas del entretenimiento que existieron hasta finales del siglo, esta idea surge por un grupo de empresarios colombianos que se preocuparon por la falta de sentido de pertenencia que tiene la humanidad hacia los animales de todo el planeta y es de esta manera que se

toma la decisión de dejarle un importante legado a la humanidad dando vida a este parque temáticos agropecuario para que la comunidad pueda disfrutar de las cosas elementales que se ven en el campo.

40 años más tarde, y luego de que una tragedia natural sacudiera la Región Cafetera Colombiana, ‘el niño’, campesino por vocación convertido en Agrónomo y preocupado por el poco sentido de pertenencia hacia la naturaleza y los animales, hizo su sueño realidad. Rompiendo todos los paradigmas de la industria del entretenimiento, creó un nuevo universo de diversión e interacción con los animales y la naturaleza. Es así como en 1999 el Parque PANACA abrió sus puertas, para reactivar la economía de la Región ofreciendo empleos, dignificando la labor del campo y educando a campesinos, víctimas del conflicto armado, excombatientes de grupos armados, ex militares y minorías; también para realizar sueños y enseñarle a la humanidad que sin campo no hay ciudad, Fecha de fundación 07 de diciembre de 1.999.(Gómez & Molina, 2013; Merzthal et al., s. f.)

7.9.2 LOS GRUPOS DE INTERES.

Para Panaca, se tiene relación permanente con los clientes (academia), proveedores, competidores, entes gubernamentales, agremiaciones, empleados, la academia, y la comunidad:

Los clientes se caracterizan por ser principalmente personas Naturales, instituciones educativas y agremiaciones que los visitan y en un 80% son nacionales, el segmento de visitantes más representativo es la academia, los cuales están identificados en la base de datos de la administración, se implementado una base de datos más estructurada.

Los proveedores. En su mayoría son nacionales y en proporción igual son personas naturales y jurídicas en una proporción 50/50 que proveen de insumos pecuarios, alimentos y servicios necesarios para el buen funcionamiento de la granja; No tienen en particular proveedores especializados,

Competidores. La calificación de los competidores es Nacionales su portafolio de servicios es diferenciado y No se tienen alianzas previamente establecidas, se tiene conocimiento de la participación que se tiene en el mercado que es equivalente al 28% de los visitantes en el Departamento del Quindío.

Los empleados. Están en una proporción del 3% son profesionales, un 12% son técnicos y tecnólogos, el restante 85% son bachilleres, al igual los propietarios hacen parte de la fuerza laboral. Los empleados tienen una vinculación permanente en su gran mayoría y con contratación directa, el número de empleados son aproximadamente 590, son 290 empleados directos, y 300 indirectos.

El criterio de contratación es de acuerdo a las necesidades y a la demanda de bienes y servicios, se hace con la fuerza laboral local o de la región.

Entes Gubernamentales. La relación con los entes de control es buena, No se tiene asesoría directa de estos en el momento, No participan en la formulación de políticas y se atienden los requerimientos oportunamente.

Agremiaciones. Existe afiliación con algunas agremiaciones, los beneficios que se perciben en cuanto capacitación y colaboración, como Fenalco, Camacol, cámara de comercio.

Academia. la academia tiene una participación limitada en este atractivo turístico, Las agremiaciones o la academia como la universidad del Tolima, comparten un mutuo interés y se consideran clientes.

Comunidad. La comunidad recibe beneficios directamente, a través de alianzas, se hacen campañas de fortalecimiento, y se trabaja la inclusión social.

7.9.3 ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CREACION DE VALOR.

En cuanto a elementos de un sistema de creación de valor, la organización en su competencia fundamental considera como capacidades distintivas: La Tecnología y el conocimiento (Know how)(Montañez, 2016) (**Hernández Forte, 2016**), el conocimiento que se genera es de orden empírico, de la tradición y nace de la experiencia y la confrontación con el medio social y cultural de la región y de nueva herencia étnica.

La empresa su direccionamiento estratégico está orientado especialmente a la gestión de dos fuerzas inductoras de valor que es el recurso tecnológico, al crecimiento, el criterio para la asignación presupuestal es por presupuesto por áreas, en función al comportamiento de los ingresos por temporadas.

La distribución del presupuesto para cada área les da prioridad a las necesidades de Panaca y a los proyectos generados especialmente en lo operativo está orientado al mantenimiento y conservación de la infraestructura, y al mejoramiento.

Para García la empresa promueve valor de tres maneras a través de: Direccionamiento estratégico, la gestión financiera y la gestión operativa, la gestión de mercado(García Serna, 2003,p.10), en especial Panaca se tiene en cuenta principalmente los recursos naturales, el recurso humano, tipos de producto y el al

experiencia que se traduce en conocimiento como fuerzas inductoras de valor(Garcia, 2003), se tiene en cuenta el tipo de clientes para poderlos clasificar y brindarles un buen servicio (**Edwards Deming, 1989**).

Las Capacidades distintivas son identificadas en Panaca se determinar el Talento humano, la innovacion en la prestaciones de servicios y la calidad de los mismos, y el conocimiento expertoo experticia de su fundador que comparte estos conocimientos con los empleados y colaboradores.

Para Panaca le da participacion a los grupos de interés en los procesos estratégico, en lo referente a los clientes en el diagnostico interno, en la implementación y en el seguimiento y control, con respecto a la comunidad solo en la implementación, y en la academia en las decisiones estratégicas se le tiene en cuenta y en la implementación.(Fernández & Bajo, 2012)

7.9.4 GESTION ORIENTADA A LA GENERACION DE VALOR EN LOS GRUPOS DE INTERES.

La generación de valor en los diferentes grupos de interés la podemos caracterizar y determinar en los siguientes componentes:

Los clientes La organización atiende a los clientes con calidad, en un servicio que es personalizado y con dedicación al visitante, al igual les proporciona convenios a los clientes corporativos y buena atención. La academia juega un papel fundamental de cooperación y de apoyo en la realización de capacitaciones y de investigación ambiental y cultural en la región, los cuales están identificados en la base de datos de la administración, se mantiene una buena relación con los académicos que son amantes de la naturaleza y la cultura del Eje cafetero.

Los proveedores. Se les proporciona una buena relación costo-Beneficio, el cumplimiento en los pagos, y contratos a largo plazo.(Ignacio Pulido-Fernández en Economía, s. f.)

Los empleados. Los empleados reciben un excelente trato, se le proporciona un buen ambiente laboral, estabilidad, promoción y desarrollo profesional en las actividades que realizan y capacitación permanente.(Del, Vasco, & Luis Retolaza, s. f.), tienen una activa participación y se les motiva a tener sentido de pertenencia y empoderamiento para aportar con sus ideas y capacidades adquiridas. **(Prahalad & Hamel, 1990) (Dave, 1993)**

El criterio de contratación es de acuerdo a las necesidades y a la demanda de bienes y servicios, se hace con la fuerza laboral local o de la región.

Competidores. La calificación de los competidores es Nacionales su portafolio de servicios es diferenciado y No se tienen alianzas previamente establecidas, se tiene conocimiento de la participación en el mercado que es equivalente al 28%.

Entes Gubernamentales. La relación con los entes de control es buena, No se tiene asesoría directa de estos en el momento, No participan en la formulación de políticas y se atienden los requerimientos oportunamente.

Agremiaciones. Existe afiliación con algunas agremiaciones, los beneficios que se perciben en cuanto capacitación y cooperación, como Fenalco, Camacol, cámara de comercio.(González Campo, 2013)

Academia. la academia tiene una participación limitada en este atractivo turístico,

Comunidad. La comunidad recibe beneficios directamente, a través de alianzas, se hacen campañas de fortalecimiento, y se trabaja la inclusión social, se trabaj con la población vulnerable.

7.9.5 PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS CONDUCENTES A LOS GRUPOS DE INTERÉS.

Dentro de los planes y desarrollos la implementación QPR, red fibra óptica, implementación de nuevos atractivos, el fomento en la formación, el talento humano (Know how) y conservación de los valores culturales, se tiene el programa de pasantes para realizar las practicas veterinarias, fomento a la población vulnerable, programar de inserción de los desmovilizados, el desarrollo del sistema informático con el personal de parque aprovechando la infraestructura y el acompañamiento de expertos como un valor agregado de la TICs a los procesos y fortalecimientos de procesos internos del Parque Panaca (**Parra, Ramírez, & Díaz, 2007**)(Trigueros-Preciado et al., 2014), la creación de un espectáculo lúdico “travesía 5 continentes”.

7.10 TORREFACTORA DE CAFÉ.

7.10.1 HISTORIA DE LA TORREFACTORA DE CAFÉ.

Este importante logro es autoría de ocho mujeres, esposas de caficultores, que crearon la corporación Montes, Aguas y Café, que produce el Café Génova, Premium Colombian Coffee. En las instalaciones de la plaza de mercado municipal adecuaron la torrefactora en vitrinas, de manera que el turista pueda apreciar el proceso de producción y disfrutar de muestras de cata y barismo. Además, esta fábrica sirve de escuela a 20 jóvenes del municipio que se capacitan con el Sena en cafés especiales, desde la siembra hasta la taza y el servicio al cliente.

Allí mismo están organizadas la asociación de desplazados, que también produce café especial, dos asociaciones de productores de plátano y una microempresa de lácteos, que con el apoyo gubernamental, de los gremios, fundaciones y los créditos bancarios buscan reactivar la economía local y la transformación social de este municipio, olvidado por años, marcado por el llanto y el dolor, con heridas de guerra que el mismo Tirofijo ocasionó cuando lo atacó en 1997 “para demostrar su poderío”, según relatan sus habitantes,

situación que cambió desde hace ocho años con la ubicación del Batallón de Alta Montaña Número 5.(A. Rincón, D. Santos, 2015; Yepes Lugo, 2017)

Los habitantes de Génova, bautizada así por la admiración que su fundador, Segundo Henao, sentía por Cristóbal Colón, disfrutaron por muchos años de un parque cuya construcción tuvo como base los planos de la Piazza Corvetto de Génova, Italia.

Ahora, los lugareños gozan de sus horas libres en la recién inaugurada Plaza Café, donde en agosto pasado las mujeres de Café Génova atendieron con los honores del caso al presidente Juan Manuel Santos. Ese municipio no recibía una visita presidencial desde el terremoto de 1999.

Esta obra es un proyecto piloto del Sena y el municipio, con una inversión de \$1.630 millones, con recursos provenientes de la declaratoria del paisaje cultural cafetero como Patrimonio de la Humanidad.

Allí se brindará formación a los aprendices, estarán ubicadas tiendas de los cafés especiales del municipio, el Museo Arqueológico, que contiene 365 piezas, restaurantes gourmet y el Foto museo de la Casa de la Cultura, que contiene registros de la historia municipal, excepto de sus dos paisanos más reconocidos, porque los genoveses rechazan el busto y la plaza que erigieron en honor a Tirofijo en el barrio 23 de enero en Caracas, Venezuela.

Otro encanto que ofrece el municipio son las caminatas ecológicas a través de sus reservas forestales y el avistamiento del loro coroniazul, que se creía extinto y acaba de ser declarado emblema municipal.

Con estos antecedentes, Génova espera ser parte de los tratados de libre comercio con su producto insignia, el más especial de los cafés suaves, con el programa Toma Café de la Federación Nacional de Cafeteros, y para formar parte de la Ruta del Café que comenzará a implementarse en 2014.

Datos generales

Según el censo de 2005, el municipio de Génova está localizado en el extremo sur del Quindío y en él viven 12.611 habitantes. Tiene una extensión 297,9 kilómetros cuadrados.

En su área urbana presenta una extensión de 0,55 kilómetros cuadrados. Su cabecera municipal está a una altitud de entre los 3.000 a 3.850 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura promedio de 18 a 22 grados centígrados y precipitaciones abundantes de 2.000 a 4.000 milímetros al año.

7.10.2 GRUPOS DE INTERÉS.

La Torrefactora de Café, tiene relación permanente con los clientes (academia), proveedores.

Los clientes se caracterizan por ser principalmente personas jurídicas, instituciones educativas y agremiaciones que los visitan y en un 80% son nacionales, el segmento de visitantes más representativo es la academia, los cuales están identificados en la base de datos de la administración, se mantiene una buena relación con los académicos que son amantes de la naturaleza y la cultura del Eje cafetero.

Entes Gubernamentales. Los entes Gubernamentales tienen una relación de promoción de asesoría a través de las alcaldías, No existe apoyo, son monitoreados en temas como la gestión del riesgo de contaminación con monóxido de Carbono.

Las agremiaciones. Como de la región no tienen un convenio vigente con la torrefactora de café, aunque existen beneficios de asociación, promoción, cooperación,

La comunidad. Existe una relación de cooperación e interdependencia, y de tipo comercial, y capacitación, generación de conocimiento sobre los cafés especiales.

7.10.3 ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CREACION DE VALOR.

En cuanto a elementos de un sistema de creación de valor, la organización en su competencia fundamental considera como capacidades distintivas: El talento humano para **(Hernandez Forte, 2016)**, el conocimiento que se genera es de orden empírico, de la tradición y nace de la experiencia y la confrontación con el medio social y cultural de la región y de nueva herencia étnica.

Para la empresa su direccionamiento estratégico está orientado especialmente a la gestión de dos fuerzas inductoras de valor que es el recurso financiero, la crecimiento y a la gestión financiera y de mercado, el criterio para la asignación presupuestal es por presupuesto Histórico.

La distribución del presupuesto para cada área les da prioridad a las necesidades de la Torrefactora de café y a los proyectos generados especialmente en lo operativo está orientado al mantenimiento y crecimiento de la infraestructura

Las capacidades distintivas en la organización se identifican en su talento humano en la capacidad de resolver las dificultades y en la experiencia adquirida en los últimos años.

Las Capacidades distintivas son identificadas en la Torrefactora de Café se determinar el Talento humano, la innovacion en la prestación de servicios y la calidad de los mismos, y el conocimiento expertoo experticia de su fundador que comparte estos conocimientos con los empleados y colaboradores.

El criterio para asignar los recursos y el presupuesto esta determiando por el comportamiento historico de los ingresos que es estacionario y a temporal, debido a factores externos como la disponibilidad del destino,

La Torrefactora de café le da participación a los grupos de interés con que se relaciona en lo referente a los clientes en el diagnóstico interno, en la implementación y en el seguimiento y control, con respecto a la

comunidad solo en la implementación, y en la academia en las decisiones estratégicas se le tiene en cuenta y en la implementación. (Fernández & Bajo, 2012)

Para García la empresa promueve valor de tres maneras a través de: Direccionamiento estratégico, la gestión financiera en lo referente al crecimiento sostenido y la gestión de mercado tipos de clientes, ventas y métodos de distribución(García Serna, 2003,p.10), para la Torrefactora de café se tiene en cuenta principalmente los recursos naturales, tipos de producto y la experiencia que se traduce en conocimiento como fuerzas inductoras de valor(García, 2003), se tiene en cuenta el tipo de clientes para poderlos clasificar y brindarles un buen servicio.

Las Capacidades distintivas son identificadas en se determinar el Talento humano; la prestaciones de servicios y la calidad de los mismos, y el conocimiento expertoo experticia de su fundador que comparte estos conocimientos con los empleados y colaboradores.

El criterio para asignar los recursos y el presupuesto es general esta determiando por el desarrollos de proyectos de acuerdo a los ingresos que es estacionario y a temporal..

En la Torrefactora de Café se le da participación a los grupos de interés con que se relaciona en lo referente a los Entes Gubernamentalse en la genracion de la estrategia e implementación, con respecto a la comunidad solo en la implementación, y en la academia en las decisiones estratégicas se le tiene en cuenta y en la implementación, como es la Gobernacion del Quindio(Fernández & Bajo, 2012).

7.10.4 GESTION ORIENTADA A LA GENERACION DE VALOR EN LOS GRUPOS DE INTERES.

La generación de valor en los diferentes grupos de interés la podemos caracterizar y determinar en los siguientes componentes:

Clientes: La organización atiende a los clientes con calidad, en un servicio que es personalizado y con dedicación al visitante, al igual les proporciona convenios a los clientes corporativos y buena atención. La academia juega un papel fundamental de cooperación y de apoyo en la realización de capacitaciones y de investigación ambiental y cultural en la región.

Entes Gubernamentales. se les aporta los mecanismo para promoción y divulgación de las normas, la relación es interdependiente en lo referente a las asesorías, financiación, las alcaldías apoyan, se estimula la formulación de políticas aunque la respuesta No es satisfactoria por parte de los organismos de contro, se cumple con la obligaciones y pagos al fisco.(Crespí. Rafael, 2002; Paz-Ares, s. f.)

Las agremiaciones. Las agremiaciones No poseen una afiliación directa, pero si existen beneficios de asociación, promoción, cooperación mutua, e intercambio de beneficios.

La comunidad. Existe una relación de cooperación e interdependencia, y de tipo comercial, generación de empleo como valor agregado a la comunidad, la población vulnerable y conocimiento especializado sobre el manejo del café en toda su cadena de valor. (Edwards Deming, 1989)

7.10.5 PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS CONDUCENTES A LOS GRUPOS DE INTERÉS.

La organización desarrolla proyecto a través de una asociación de caficultores, con certificación y generación hasta fecha de 10 marcas hasta el momento, con el objeto de obtener una marca propia, en el café especial, de acuerdo a los atributos, y características propias del café de Génova, se posee equipos de laboratorio y tecnología de alta calidad para procesar el café, El programa de apoyo a la población Vulnerable, y programas de formación.

Los procesos son muy extensos en la certificación de los cafés especiales, las inversiones en el local en la bodega, y en equipos, para mejora la calidad del producto que se comercializa, mejor el ingreso al agricultor, la alianza comercial con ola, la antigua Trilladora Europa para la exportación del café.

Los programas de divulgación con la secretaria de cultura, para la difusión de comercialización de los cafés especiales., la tienda den Génova en alianza para la capacitación con el Sena, la búsqueda de recursos, la alianza con la Cámara de Comercio para apoyo y asesoría en la parte Normativa y en la implementación, ayuda económica, la Gobernación apoyo con algunos recursos a los proyectos en curso, el apoyo del comité de cafeteros FERTRE, sello de certificación para dar valor agregado al productor de orden social, REAIM, orientados a la generación de valor que se visualiza en una mejor calidad de vida, mejores ingresos, mayor reconocimiento, profesionalización, capacitación, mayor productividad.(Diaz D. Miriam, 2014; D. Pérez & Dressler, 2007a)

7.11 CENTRO DE ESTUDIO DEL BAMBU.

7.11.1 HISTORIA DEL CENTRO ESDIO DEL BAMBU.

A finales del año 1985, la CRQ adquirió el predio que habría de destinarse para la construcción del centro experimental cuyo diseño se realizó bajo la asesoría de la división de recursos naturales. Se crearon parcelas de crecimiento, bancos de germoplasma y una colección de las principales variedades de bambú existentes en el departamento Quindío, además se inició la reproducción por Chusquin, método reconocido internacionalmente.

En 1986 abre las puertas al público, con la finalidad de proporcionarle al país, América y el mundo, nuevas técnicas para el manejo y propagación de la Guadua, logrando que éste recurso adquiriera la dimensión que merece en el contexto ambiental. El Centro Nacional para el Estudio del Bambú-Guadua ha sido el eje alrededor del cual ha girado, el fomento y la sostenibilidad del recurso guadua, con lo cual se ha buscado cumplir con el objetivo de fortalecer el esquema de conservación y protección del medioambiente, especialmente en la región del Eje Cafetero colombiano.(A. Rincón, D. Santos, 2015)

El Centro Nacional para el Estudio del Bambú-Guadua lleva en funcionamiento 30 años, período en el cual se realizaron estudios, investigaciones y entre los proyectos más destacados se encuentran: la formulación y ejecución de la investigación sobre las maneras de acelerar la propagación vegetativa de la guadua. Se trabajó en el tema de reproducción por semilla (germinación), un banco de propagación y germoplasma, se acondicionó el vivero para la adaptación de las plántulas de guadua y bambú para finalmente sembrarlas en campo; así como la investigación de fertilización en bancos de propagación, estudios de aplicación de hormonas para mejorar el enraizamiento con ácido indol-acético, ensayos de transporte a raíz desnuda, con lo cual se logró enviar chusquines a nivel nacional e internacional a México, Panamá, El Salvador.

Conexo a estos procesos, se resaltó la importancia de la guadua en el ecosistema, en la industria y el comercio identificando los diferentes usos que tiene la guadua tales como: protección de las microcuencas del departamento del Quindío, construcción de edificaciones, transformación de la guadua en artesanías, muebles, implementos para el hogar y pisos, entre otros.

7.11.2 LOS GRUPOS DE INTERES.

Clientes. Los clientes en su mayoría son nacionales, su segmentación está definida, con una segmentación definida, con instituciones con temáticas afines a la construcción y a la guadua, existe un registro de visitas, es decir, que se posee una base de datos, información en la página web.

Empleados. Los empleados se están definiendo por tener un nivel de formación profesional 4, técnicos, bachilleres 4, con una planta de empleados de personas aproximadamente entre 1 y empleados, la vinculación es permanente en una proporción de 2 de planta y el resto son temporales, con contratación directa.

Entes Gubernamentales. estos entes tienen una función de control y promoción, el tipo de relación está definida en la asesoría, cooperación mutua, No tienen participación en la generación de políticas, los entes de control como las contralorías, procuradurías, contralorías, que No contribuyen en la generación de políticas, existe un monitoreo y control.

La comunidad y la Academia. Las universidades participan en actividades de promoción, divulgación, capacitación, las escuelas se benefician de los programas de formación, existen relaciones informales con los centros de investigación como UTP, CIDBA, entre otros.

7.11.3 ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CREACION DE VALOR.

En cuanto a elementos de un sistema de creación de valor, la organización en su competencia fundamental considera como capacidades distintivas: El talento humano y el conocimiento (Know how), el conocimiento que se genera es de orden empírico, de la tradición y nace de la experiencia y la confrontación con el medio social y cultural de la región y de nueva herencia étnica.

La empresa su direccionamiento estratégico está orientado especialmente a la gestión de dos fuerzas inductoras de valor que es el recurso natural, la educación ambiental y la protección de los recursos, el criterio para la asignación presupuestal es por presupuesto Histórico.

La distribución del presupuesto para cada área les da prioridad a las necesidades en el Centro de estudio del Bambú y a los proyectos generados especialmente en lo operativo está orientado al mantenimiento y conservación de la infraestructura.

Para García la empresa promueve valor de tres maneras a través de: Direccionamiento estratégico, la gestión operativa, en la difusión, educación ambiental, y protección (García Serna, 2003, p.10), en especial en el Centro de estudio del Bambú se tiene en cuenta principalmente los recursos naturales.

Las Capacidades distintivas son identificadas en el Centro de estudio del Bambú se determinan el Talento humano, la innovación en la prestación de servicios y la calidad de los mismos, y el conocimiento experto, la investigación y desarrollo, como el conocimiento (Hernandez Forte, 2016)

El criterio para asignar los recursos y el presupuesto está determinando por el comportamiento histórico de los ingresos, debido a factores externos como la disponibilidad del destino,.

En el Centro de estudio del Bambú No se le da participación a los grupos de interés con que se relaciona en lo referente a los clientes en el diagnóstico interno, en la implementación y en el seguimiento y control, con respecto a la comunidad solo en la implementación, y en la academia en las decisiones estratégicas se le tiene en cuenta y en la implementación. (Fernández & Bajo, 2012)

7.11.4 GESTIÓN ORIENTADA A LA GENERACIÓN DE VALOR EN LOS GRUPOS DE INTERÉS.

La generación de valor en los diferentes grupos de interés la podemos caracterizar y determinar en los siguientes componentes:

Cientes: La relación con los docentes, usuarios interesados en la investigación en su mayoría nacionales, se beneficia de los servicios ofrecidos por el centro para capacitaciones, información en web contribuye a mejorar el conocimiento divulgación de los servicios ofrecidos

Empleados: El centro de estudio de la Guadua busca mejorar la calidad de vida de los empleados con salarios equitativos, capacitación, promoción y desarrollo profesional y buen ambiente laboral. La formación del recurso humano y la promoción a los empleados es el medio para alcanzar los objetivos máximo de la organización y maximizar el rendimiento y la productividad de la organización, se les permite y se promueve su participación en la toma de decisiones y reconocimientos. (Dave, 1993).

Entes Gubernamentales. Las alianzas con los diferentes entes publicos como sel sena en la contrrucción, e instituciones educativas publicas, en la capacitacion y la socialización de conocimiento de los recursos naturales.

Academia. La academia se beneficia de los servicis ofrecidos por el centro de las capacitaciones, y del conocimiento y el desarrollo de investigación del Bambu,

7.11.5 PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS CONDUCENTES A LOS GRUPOS DE INTERÉS.

La planes y programas de Fomento a l cultivo de la Guadua, manejo técnico y administrativa, en la parte cultural, capacitación, intercambio de investigaciones alrededor del mundo, los programas de divulgación, La ruta del café, como centro de divulgación y complementariedad de los atractivos turísticos que generan valor a los grupos de interés.(Volpentesta, s. f.)

7.12 PARQUE DE LA VIDA.

7.12.1 HISTORIA PARQUE DE LA VIDA.

El Parque de la Vida es el parque urbano más grande e importante de la ciudad de Armenia, Colombia.1 Se encuentra ubicado en el norte de la ciudad. Está surcado por las avenidas Bolívar y

Centenario, occidente y oriente, respectivamente. Sin embargo, su entrada es por la zona norte, en la Calle 8 con Carrera 13; es uno de los sitios turísticos de la ciudad.

El parque es considerado como una pequeña reserva natural dentro de la ciudad. El ingreso tiene un costo de 3 000 pesos. Tiene una zona boscosa, árboles y jardines en toda su extensión, un lago con peces, patos y gansos, senderos adoquinados y una cascada artificial en terraza como espejos de agua que termina en una acequia. El Parque posee graderías al aire libre que terminan en el lago, dentro del cual hay un escenario cubierto para presentaciones artísticas. Este parque fue un regalo de la Federación Nacional de Cafeteros a la ciudad de Armenia, en su cumpleaños número 100. (Cristhian Fabián Ruiz, Dalila Henao Gómez, Marcela Lozano Borda, Oscar Navarro Morato, Jose Orlan- do Montes, Juliana Velandia, Mario Álvarez, Andrea Cardona Barreto, 2013)

7.12.2 LOS GRUPOS DE INTERÉS.

El parque de la vida, tiene relación permanente con los clientes (academia), proveedores y empleados.

Los clientes se caracterizan por ser principalmente personas jurídicas, instituciones educativas y agremiaciones que los visitan y en un 95% son nacionales y el restante son extranjeros, el segmento de visitantes más representativo es la academia, No poseen una base de datos formalizada y administrada, se mantiene una buena relación con los académicos que son amantes de la naturaleza y la cultura del Eje cafetero, sus mayores visitantes son los de estratos 1, y3.

Los empleados en una proporción del 10% son profesionales, los demás son bachilleres, de contratación permanente y directa, son aproximadamente 10 empleados regulares, según la temporada.

Entes Gubernamentales. Los entes gubernamentales son de promoción, divulgación, existe financiación, como un beneficio mutuo por partes de la junta directiva se desarrollan programas sociales, de ayuda, divulgación a la comunidad en general a bajos costos.

Comunidad. La comunidad se relaciona de diversas maneras con actividades lúdicas, académicas, de capacitación con el sena, convenios con universidades, campañas sociales, como el programa amigos del parque.

7.12.3 ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CREACION DE VALOR.

En cuanto a elementos de un sistema de creación de valor, la organización en su competencia fundamental considera como capacidades distintivas: El talento humano y el conocimiento que se genera es de orden empírico, de la tradición y nace de la experiencia y la confrontación con el medio social y cultural de la región y de nueva herencia étnica. **(Prahalad & Hamel, 1990) (Freeman & Reed, 1983)**

La empresa su direccionamiento estratégico está orientado especialmente a la gestión de dos fuerzas inductoras de valor, la rentabilidad, el crecimiento y Mercado, tipos de clientes, el criterio para la asignación presupuestal es por presupuesto Histórico, de acuerdo a la planeación de la junta directiva.

Para García la empresa promueve valor de tres maneras a través de: Direccionamiento estratégico, la gestión financiera en lo referente al crecimiento y mantenimiento y la Gestión de Mercado (Garcia Serna, 2003,p.10), en especial en el Parque de la vida se tiene en cuenta principalmente los recursos naturales, tipos de producto y el al experiencia que se traduce en conocimiento como fuerzas inductoras de valor(Garcia, 2003), se tiene en cuenta el tipo de clientes para poderlos clasificar y brindarles un buen servicio.

Las Capacidades distintivas son identificadas en el Parque de la vida determinar el Talento humano, la calidad de los mismos, y el conocimiento que se comparte de la junta Directiva..

En el Parque de la Vida la participación a los grupos de interés con que se relaciona en lo referente a los usuarios en el diagnostico interno interno, en la implementación, con respecto a la comunidad solo en la implementación, y en la academia en las decisiones estratégicas se le tiene en cuenta y en la implementación.(Fernández & Bajo, 2012)

7.12.4 GESTION ORIENTADA A LA GENERACION DE VALOR EN LOS GRUPOS DE INTERES.

La generación de valor en los diferentes grupos de interés la podemos caracterizar y determinar en los siguientes componentes:

Clientes: La organización atiende a los clientes con calidad, en un servicio que es personalizado y con dedicación al visitante, facilidades en precios, descuentos, convenios, información en redes sociales.

Hay un mutuo beneficio colaborativo y de cumplimiento de las obligaciones contractuales, hay un complemento.

Empleados: los empleados del Parque de la vida buscan mejorar la calidad de vida de los empleados con salarios equitativos, capacitación y buen ambiente laboral, participación en la toma de decisiones, programas de salud ocupacional, . La formación del recurso humano y la promoción a los empleados es el medio para alcanzar los objetivos máximo de la organización y maximizar el rendimiento y la productividad de la organización. (Dave, 1993).

Entes gubernamentales. en el cumplimiento de normas, atención a los requerimientos y pagos oportunos.

La comunidad. Las relaciones con la academia, las capacitaciones y las campañas sociales , se beneficia de los programas de apoyo a la poblacion vulnerable, reciben descuentos,

7.12.5 PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS CONDUCENTES A LOS GRUPOS DE INTERÉS.

La organización desarrolla proyecto a través de la conservación del bosque y la recreación dentro de la ciudad, el plan de manejo ambiental como generación de valor agregado a la comunidad, club de observatorio de aves de mas de 100 especies, el programa amigo del parque, programa de orquideologia, el club de observatorio de turpiales, se encuentra el convenio con la liga de patinaje, mejoramiento de las instalaciones como los kioscos, la celebración de ferias de artesanía, de arte, actos religioso, todo esto contribuye de alguna manera a la generación de valor a los diferentes grupos de interés, generando espacios de encuentro, esparcimiento, divulgación de la cultura, capacitación.(A. Rincón, D. Santos, 2015).

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el estudio de caso se realizó el análisis de las encuestas aplicadas a los atractivos turísticos más significativos del Departamento del Quindío, identificándose los principales factores y agentes que tiene una relación directa con la generación de valor en los grupos de interés, sus características diferenciadoras, los elementos que constituyen un sistema de creación de valor, y el análisis de la gestión a la generación de valor a los stakeholders, a través de múltiples mecanismos, y posibles acciones y metodologías que conlleven a planteamientos que brinden alternativas de solución y mitigación a la crisis económica, social y de generación de empleo en el Departamento del Quindío.

Los micro inductores que son los más significativos en el análisis de caso de los atractivos turísticos en su contribución de diversas maneras a los stakeholders, en este estudio los indicadores de gestión como: la gestión del talento humano, las tecnológicas de la información TICs (Trigueros-Preciado et al., 2014), las relaciones con los entes gubernamentales, la innovación, las finanzas, con sus diferentes elementos de naturaleza, topología, grado de participación, filiación, beneficios, entre otros, tienen una relación directa con el impacto en la generación de valor no necesariamente Financiero, como también puede ser, el crecimiento de la infraestructura, el crecimiento económico de la región, generación de empleo a las comunidades aledañas a los centros turísticos, su aporte a la cultura (A. Rincón, D. Santos, 2015); además, la identidad cultural única, como también la integración de nuestra región con un mundo globalizado, para fomentar no solo las relaciones comerciales, sino también de índole cultural y de transferencia de conocimiento (**Hernandez Forte, La Gestion del Conocimiento en las organizaciones, 2016**) (**Calvo, 2013**) en nuestro entorno, esto constituye un baluarte para las generaciones futuras en la preservación y protección de nuestro hábitat, buscando un equilibrio y una sustentabilidad que permita generar valor a los grupos de interés con que se relacionan los atractivos turísticos del Departamento del Quindío.

El Departamento del Quindío a sido protagonista de grandes logros y aportes en el contexto Nacional e internacional, con el desarrollo de Parques temáticos, en la protección, preservación, y divulgación de los grandes recursos naturales y ambientales únicos en el mundo (A. Rincón, D. Santos, 2015; Christian Felber, s. f.; Merzthal et al., s. f.), las administraciones pública y municipales han avanzado en la generación de políticas públicas en la promoción, valoración de los atractivos turísticos, logrando obtener adelantos en la formalización de estos proyectos emprendedores que en su mayoría eran solo iniciativas, tal vez sin ninguna intención como proyecto de vida y de permanencia en el contexto Regional y Nacional, pero con mucho esfuerzo y perseverancia han logrado superar barreras de todo, transformándose en organizaciones que son sustentables y que generan valor a los diferentes grupos de interés de la región.

En los estudios de caso se concluyó que las nuevas tendencias como las compañías generan valor a los grupos de interés, es desde su misma función principal (Correa-García et al., 2017) , otra manera de generar valor es la capacitación, educación, disposición y entendimiento del sistema de la organización y la incidencia de su labor dentro del accionar operacional de la empresa., también , la disposición del capital humano en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

9 REFERENCIAS.

Albrecht, K., & Zemke, R. (1985). *Service America: Doing Business in the new Economy.*

New york: Dow jones-Irwin.

Arrieta Figueroa, D., Luna, E., & Rivera, J. (2014). La importancia de la planeación estratégica en la innovación en la permanencia de la Pymes. *Global Conference on*

***Bussiness and Finance Proceedings.*, 378-386.**

Barney, J. (1991). *Firms Resources and Sustained Competitive Advantage.* New York:

Jounal of Management.

- Brida, J. G., Pereyra, J. S., Such, M. J., & Zapata, S. (2008). La contribución del turismo al crecimiento económico. . *Cuadernos de Turismo*, 36.
- Calvo, L. (2013). La relevancia de los intangibles en la información financiera. *Contaduría Universidad de Antioquia*.
- Chaparro Mendilvelso, J., & Santana Rivas, D. (2011). Internacionalización del Turismo internacional en la zona cafetera del Departamento del Quindío. *Revista Colombiana de Geografía. Cuadernos de Geografía*, 1-20.
- DANE. (2018). *MERCADO LABORAL*. Bogotá.
- Dave, U. (1993). High impact learning: building and diffusing learning capability,. *Organizacional Dinamic*.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications | *Academy of Management Review. Academy of Management Review*, 20(1).
- drucker, P. (2005). *Practica de la Gerencia*. Mexico: incolda competencias para el siglo XXI.
- E. Porter, M. (2006). *Estrategia y Ventaja competitiva*. Barcelona España: Deusto.
- Editor. (2017). Encuesta sobre innovación empresarial en 219 empresas Nacionales. *Revista Dinero*, 10-12.
- Edwards Deming, W. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la crisis*. Argentina: Diaz de Santos S.A.

Fernandez Fernandez, J. L., & Bajo Sanjuan, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC.*, 130-143.

Fondo Nacional de Turismo. Inversiones del gobierno en el turismo nacional. (15 de febrero de 2016). *Fontur.com.co*. Obtenido de <http://fontur.com.co/>.

Freeman, R., & Reed, D. (1983). Stockholders and stakeholder: a new perspective on corporate governance. *California Management Review.*, 88-106.

Frey, B., & Neckermann, S. (2009). *Awards: A view from economics*. New York: 73-88.

Garcia Serna, O. (2003). *Valoración de empresas, Gerencia del valor y Eva*. Medellin: Digital Express Ltda.

Gitman J., L. (1982). *Fundamento de Administración Financiera*. Mexico: Harla.

Grant, M. (1999). *The resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*. (Vol. 33). California: California Management Review.

Hernandez Forte, V. (2016). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Ciudad Autónoma de Manizales: Alfaomega grupo Editor.

Hjalager, A. M. (2010). A review of innovations research in tourism. *Tourism Management.*, 1-12.

Chandler, A. D., & Maughborne, R. (2004). Estrategias de Crecimiento. *Harvard Business Review*, 29-30.

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Cuadro de mando integral. *Gestion 2000*.

Ministerio de industria y comercio. (22 de Febrero de 2018). Obtenido de

<http://www.mincit.gov.co>:

http://www.mincit.gov.co/publicaciones/16590/informes_de_turismo

Moses Juran, J. (2004). *Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran*. New York: MacGraw-Hill.

Navarez Cardenas, L. M. (12 de Febrero de 2019). *Turismo como factor de crecimiento*

***Económico en el Departamento del Quindío 199-2016*. Obtenido de Fundacion**

Universitaria de America:

<http://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/7243>

OECD, E. (2005). Oslo Manual. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Paris.

OMT. (2016). *Organizacion Mundial del trabajo*.

Parra, R., Ramírez, J., & Díaz, M. (2007). Las Tecnologías de la Información y la comunicación en la Educación Superior una experiencia evaluada. *Arte & imagen*.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The Core competence of the corporation*. New York: Harvard business Review.

Quesada, H., & Meneses, M. (2011). Determinación de un modelo de negocios para apoyar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa basados en casos de éxito. En *Técnica empresarial* (págs. 27,37). Mexico.

- Ramirez, Ramirez, C. (2010). *El Balanced Scorecard como herramienta metodologica para evaluar la gestion en la unidad de compras en el municipiode Medellin*. Medellin: Universidad de Medellin.
- Ruiz, D. M., & Zeledon Ruiz, M. D. (2015). La Responsabilidad Social empresarial del Contador. *Revista Escuela de Negocios de Costa Rica*, 1-35.
- Sanchez, J. M., Velez Elorza, M. L., & Araujo Pinzon, P. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: Desde el Modelo Canvas al Cuadro de Mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Economicas* , 37-47.
- Smith, A. (2009). *Una investigación sobre la Naturaleza y la causa de las Riquezas de las Naciones*. Mexico: Tecnos.
- Tarapuez , E. (2016). Factores que influyen en la intencion empresarial de los estudiantes Universitarios del Departamento del Quindio. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 20, núm. 2, 114-136.
- Tarapuez, E., & Parra Hernandez, R. (2016). Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras. *Estudios Gerenciales*, 170-180.
- Titman, S., & Martin, J. (2009). *Valoración. El arte y la ciencia de las decisiones de inversión corporativa*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Ulrich, D. (2005). *The HR value Proposiion*,. Boston: Havard Business School Press.
- Weirmair, K. (2004). Product improvement or innovation: What is the key to success in tourism? Innotions in tourism. . *In Innovations in turismo UNWTO Conferece*. London.

Zapata Dominguez, A. y. (2009). *Teorias contemporaneas de la Organización y del Management*. Bogota: Ecoe Ediciones.

Zeledon Ruiz, M. D. (2013). *La Responsabilidad Social empresarial (RSE) y el Papel del Contador*. *Escuela de administracion de negocios*.

10 BIBLIOGRAFIA E INFOGRAFIA COMPLEMENTARIA

A. Rincón, D. Santos, L. V. Ilegas. (2015). *La sustentabilidad ambiental en las unidades agroturisticas cafetera en el Departamento del Quindío*. Armenia. Recuperado de <http://contexto.ugca.edu.co>

Bernal D, Deyanira, Saavedra G, & María L. (2012). Redalyc.Inductores de valor empresarial y decisiones de inversión. Un análisis sectorial. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25724978004>

Briceño, M., & Godoy, F. (2012). *El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones (Human Talent: An Intangible Capital that Gives Value in Organizations)*. *Daena: International Journal of Good Conscience* (Vol. 7).

Calvo, L. C. (2013). *La relevancia de los intangibles en la información financiera*. *Contaduría Universidad de Antioquia*.

Cañibano, L. (s. f.). *la relevancia de los intangibles en la información financiera The Relevance of Intangibles in Financial Information A relevância dos intangíveis na informação financeira*.

- Christian Felber. (s. f.). La economía del Bien Común. Recuperado de [http://www.fundacioncaiasc.com/Files/es/UserFiles/File/economia del bien comun-cartel.pdf](http://www.fundacioncaiasc.com/Files/es/UserFiles/File/economia%20del%20bien%20comun-cartel.pdf)
- Correa-García, J. A., Hernández-Espinal, M. C., Vásquez-Arango, L., & Soto-Restrepo, Y. M. (2017). Reportes integrados y generación de valor en empresas colombianas incluidas en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones. *Cuadernos de Contabilidad*, 17(43).
<https://doi.org/10.11144/javeriana.cc17-43.rigv>
- Coutin, R., & Terán, J. M. (2016). La Alianza del Pacífico: ¿apuesta estratégica de la política exterior colombiana? *Estudios Gerenciales*, 32(141), 346-357.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.10.008>
- Crespí. Rafael, M. A. G. (2002). «Propiedad y control: una perspectiva europea». *Revista Ekonomias*, 50, 111-135.
- Crespo Usó, G. (s. f.). *El Informe Integrado La creación de valor sostenible 1*.
- Cristhian Fabián Ruiz, Dalila Henao Gómez, Marcela Lozano Borda, Oscar Navarro Morato, Jose Orlan- do Montes, Juliana Velandia, Mario Álvarez, Andrea Cardona Barreto, R. C. S. y M. S. A. (2013). *Eje de ciencia, tecnología e innovación regional en el Paisaje Cultural Cafetero Libertad y Orden*. Bogotá.
- CTA_TURISMO_DANE_metologia-turismo. (s. f.).
- de los Ríos Berjillos, A., Torres Jiménez, M., & Tirado Valencia, P. (2009). Stakeholders, intangibles y generación de valor en las empresas del IBEX-35: una estimación mediante modelos de panel Generation of value in the IBEX-35 fi rms: TSCS approach, XXXVIII, 239-263.
- Del, U., Vasco, P., & Luis Retolaza, J. (s. f.). *Participación de los stakeholders en la gobernanza*

corporativa: fundamentación ontológica y propuesta metodológica Participation of stakeholders in corporate governance: foundation ontological and methodological proposal leire san-Jose ruiz de aguirre.

Diaz D. Miriam, G. O. M. (2014). *BELÉN DÍAZ DÍAZ MYRIAM GARCÍA OLALLA.*

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications | Academy of Management Review. *Academy of Management Review*, 20(1). <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>[15/03/2019]

Fernández, J. L., & Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 6(6), 130-143. <https://doi.org/10.7263/adresic.006.06>

Garcia, O. leon. (2003). *EL SISTEMA DE CREACION DE VALOR.* Recuperado de <http://specials.ft.com/wmr2001>

Gómez, M., & Molina, A. (2013). Estrategias de gestión del valor de marca en los destinos enoturísticos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22(2), 69-79. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.redee.2012.03.001>

Gonzalez Campo, C. H. (2013). E-Stakeholders: Una aplicacion de la teoria de los Stakeholder a Los Negocios Electronicós. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 39-57. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(10\)70101-7](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(10)70101-7)

Hernandez Forte Virgilio. (2016). *La gestión del conocimiento en las organizaciones.* (Grupo editorial Alfaomega Argentina, Ed.) (1.^a ed.). mexiso: Alfaomega. Recuperado de https://scholar.google.com/scholar?cluster=6306778680191620513&hl=es&as_sdt=2005&sciodt=0,5

Hernández Trasobares, A., & Galve Górriz, C. (2015). Efectos del control familiar en el nivel y tipo de diversificación: evidencias empíricas para los grupos empresariales españoles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(3), 162-174.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.redee.2015.03.004>

Ignacio Pulido-Fernández en Economía, J. (s. f.). Yaiza López-Sánchez A CADEIA DE VALOR DO DESTINO COMO FERRAMENTA INOVADORA PARA A ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE DAS POLÍTICAS TURÍSTICAS. O CASO DA ESPANHA.

<https://doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54369>

López Salazar, A., Ojeda Hidalgo, J. F., & Ríos Manríquez, M. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso. *Revista de Contabilidad*, 20(1), 36-46. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.01.001>

Lucía, M., Londoño, G., Castaño, S. L., & Administración, M. (s. f.). Políticas gubernamentales para salvaguardar los inventarios turísticos en los municipios del Paisaje Cultural Cafetero del Quindío. Recuperado de <http://contexto.ugca.edu.co>

Melamed-Varela, E., Blanco-Ariza, A. B., & Rodríguez-Calderón, G. (2019). Creación de valor compartido: estado y contribuciones a la sostenibilidad corporativa. *Magazine School of Business Administration*, (85). <https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2047>

Mercado Gómez, J. A., & Ramírez Marín, M. (2011). Creación de valor. *Mecanismos de gobierno y creación de valor en empresas familiares que cotizan en la bolsa mexicana de valores*.

Merzthal, J., Luis Wakabayashi, J., & Talledo, H. (s. f.). *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología. Human Capital and Generation of Value in the Company*.

Montañez, J. R. (2016). El turismo en el desarrollo regional: La experiencia de dos departamentos

colombianos. *Revista Le Bret*, 0(6), 259. <https://doi.org/10.15332/rl.v0i6.1457>

Muñiz González, L. (2012). *Diseñar cuadros de mando con Excel : utilizando tablas dinámicas*. Profit.

Pablo, R. P., Carmen, R. A., & Ricardo, M. C. (2012). Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de la Empresa*, 18(1), 17-31. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60058-6](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60058-6)

Paz-Ares, C. (s. f.). *InDret El gobierno corporativo como estrategia de creación de valor*. Recuperado de http://www.worldbank.org/ifa/rosc_cg.html.

Pérez, D., & Dressler, M. (2007a). Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento, (Palabras clave: tecnologías de la información y la comunicación (TIC), gestión del conocimiento, barreras al conocimiento). Recuperado de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4081/Perez, D.?sequence=1>

Pérez, D., & Dressler, M. (2007b). *Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento*. Recuperado de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4081/Perez, D.?sequence=1>

Pérez, S. (2010). El valor estratégico del turismo rural como alternativa sostenible de desarrollo territorial rural The strategic value of rural tourism as a sustainable alternative for a territorial rural development. *Agronomía Colombiana.*, 28(3), 507-513. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/agc/v28n3/v28n3a18.pdf>

Pucheta-Martínez, M. C. (2015). El papel del Consejo de Administración en la creación de valor en la empresa. *Revista de Contabilidad*, 18(2), 148-161. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2014.05.004>

- Rivera-Arrubla, Y. A., Zorio-Grima, A., & García-Benau, M. A. (2016). El concepto de informe integrado como innovación en reporting corporativo. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 144-155. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.016>
- Sánchez, J., Restrepo, F., & Galvis, H. (2014). La planeación financiera: un modelo de gestión en las MIPYMES. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*. <https://doi.org/10.24054/01204211.V1.N1.2013.964>
- Sandoval Duque, J. L. (2014a). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Sandoval Duque, J. L. (2014b). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Scott, G. J. (2014). Agregando valores a las cadenas de valor. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 67-79. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020140107>
- Siade, J. (2005). Los métodos de valuación de empresas y su relación con la capacidad de las organizaciones para generar valor. *Contaduría y Administración*. Recuperado de <http://revistas.unam.mx/index.php/rca/article/view/4634%5Cnhttp://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39521702>
- Solís Delgadillo, D. (2017). Hacia una definición del concepto grupo de interés. *Perfiles Latinoamericanos*, 25(50), 83-101. <https://doi.org/10.18504/pl2550-005-2017>
- Tarapuez, E., Guzmán, B. E., & Parra Hernández, R. (2016). Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 170-180. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.01.002>

- Trigueros-Preciado, S., Pérez-González, D., & Solana-González, P. (2014). Tecnologías de la información y generación de valor en el negocio: Un análisis en pymes industriales. *Intangible Capital*, 10(3), 639-663. <https://doi.org/10.3926/ic.522>
- Vergíu Canto, J., & Bendezú Mejía, C. (2016). Los indicadores financieros y el Valor Económico Agregado(EVA) en la creación de valor. *Industrial Data*, 10(1), 042. <https://doi.org/10.15381/idata.v10i1.6220>
- Volpentesta, J. R. (s. f.). Creación de un método de integración de grupos de interés al gobierno de las empresas. *Estudios Gerenciales*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.05.002>
- Volpentesta, J. R. (2017). Creación de un método de integración de grupos de interés al gobierno de las empresas. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 195-207. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.05.002>
- Yepes Lugo, C. A. (2017). Aportes teórico-conceptuales acerca del cambio organizacional de la industria cafetera colombiana. *Suma de Negocios*, 8(17), 19-30. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.09.001>

11 ANEXOS

- Formtato Entrevista consolidada en fornto Excel.