



Vigilada Mineducación

**Riesgos estratégicos en el sector turismo y su relación con la sostenibilidad.**

**El caso del Paisaje Cultural Cafetero de Colombia**

**Strategic risks in the tourism sector and their relationship with the sustainability.**

**The case of the Coffee Cultural Landscape of Colombia**

**Judy Marly Benjumea Saldarriaga**

*[jmbenjumes@eafit.edu.co](mailto:jmbenjumes@eafit.edu.co)*

**Jessica Marcela Serna Mejía**

*[jmsernam1@eafit.edu.co](mailto:jmsernam1@eafit.edu.co)*

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Magíster  
en Administración de Riesgos

Asesor: Eduart Villanueva, Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

PEREIRA

2024

## ***Resumen***

La globalización ha generado grandes cambios en el entorno, tanto en el medio ambiente, como en las personas y las organizaciones, lo cual puede afectar en la toma de decisiones y poner en riesgo el cumplimiento de objetivos; las limitaciones a las que se puede ver enfrentado el sector turismo para evaluar y dar respuesta a una eventualidad. En este contexto, el Paisaje Cultural Cafetero de Colombia (PCCC) enfrenta riesgos estratégicos que pueden afectar su sostenibilidad. Este estudio tiene como objetivo analizar los riesgos estratégicos del sector turístico y su relación con la sostenibilidad en el Paisaje Cultural Cafetero de Colombia (Muñoz, 2015). Se empleó un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo para especificar propiedades y características de los fenómenos estudiados. La metodología incluyó revisión documental y entrevistas semiestructuradas, realizadas a 11 personas encargadas de planeación, competitividad y turismo en los municipios del PCCC.

Los hallazgos principales señalan riesgos importantes, como la dificultad para obtener mano de obra agrícola, las fluctuaciones en el precio del café, el cambio climático y la transformación cultural. Así mismo, se resalta la carencia de integración del PCCC en los planes de desarrollo municipales, enfatizando la necesidad de aumentar la conciencia y el compromiso para preservar este patrimonio. Este estudio proporciona una base sólida para la formulación de estrategias que garanticen la sostenibilidad del PCCC, protegiendo y creando valor a través de la gestión de riesgos estratégicos.

***Palabras Clave:*** Riesgos estratégicos, sector turístico, sostenibilidad, Paisaje Cultural Cafetero de Colombia (PCCC).

## **1. Introducción**

La aproximación económica y la cultura de los países ha conllevado a la internacionalización, a impactos en diversos sectores, lo cual genera incertidumbre en los países, en las industrias y en la sociedad; los nuevos cambios tecnológicos, ambientales, culturales y socioeconómicos influyen en la toma de decisiones, en el entorno y en la sostenibilidad (CEPAL, 2002). La integración de la gestión de riesgos (ISO 31000:2018) en las organizaciones es un proceso eficiente y continuo, se debe adaptar a las necesidades y a la cultura de las organizaciones con el fin de generar un plan estratégico, alcanzar objetivos y tomar decisiones (ISO 31000:2018).

Se puede decir, que el riesgo es una incertidumbre relacionada con la duda ante la posibilidad de alguna situación que dé como resultado pérdidas (Mejía, 2013) para las organizaciones. Por tanto, minimizar el evento de que se presenten diferentes escenarios de riesgos, emergencias o catástrofes con el fin de gestionar las vulnerabilidades, para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la gestión de riesgos; Tal como señalan Pérez y Mora (2019):

Esta visión favorece el tratamiento de una nueva perspectiva de acción, en la que la noción de la gestión de riesgo es un elemento clave en la planificación y gestión del turismo (p.193).

El riesgo estratégico está relacionado con la posibilidad de que la formulación o las acciones estratégicas no generen los resultados esperados por la organización o que, por el contrario, creen una oportunidad (Jiménez et al., 2024). Para generar procesos que brinden una seguridad razonable es indispensable formular estrategias, con el fin de alcanzar los objetivos que permitan la sostenibilidad, frente a la posibilidad de identificar o no

adecuadamente los riesgos, otorgándole una posición a la empresa o a las organizaciones en el sector correspondiente (McConnell, 2016; COSO, 2017).

El riesgo estratégico para esta investigación se puede definir como una posible ocurrencia de diferentes tipos de eventos que afecten la misión, visión, las estrategias, los objetivos y demás elementos organizacionales, convirtiéndose en amenazas que se deben reducir, contrarrestar o transformar en oportunidades, lo que beneficiará a la organización (Mejía, 2013). Gestionar estratégicamente los riesgos consiste en resolver el riesgo en un lapso que afecte el modelo de negocio de las organizaciones, estableciendo objetivos y tomando medidas para lograrlo, lo cual está aunado a las acciones de sostenibilidad que deben ser formuladas como políticas institucionales y gubernamentales para el desarrollo social, cultural, ambiental, turístico y económico (Muñoz, 2015).

La sostenibilidad es entendida para esta investigación desde el ámbito social, cultural, ambiental y económico, como el pilar para la preservación y conservación del PCCC a través del plan de continuidad y ejecución de objetivos específicos (CONPES 3803, 2014). Adicionalmente, entiéndase turismo sostenible (Lanzarote, 1995) igual a sostenibilidad turística. El turismo a nivel mundial es una de las principales actividades económicas, por lo tanto, debe integrarse a la batalla de todas las organizaciones por la sostenibilidad, desde el mejoramiento de la imagen, el valor añadido, el interés y el compromiso de lograr un desempeño ambiental para disminuir o corregir los impactos no deseables, preservando en lo posible el entorno para futuras generaciones (Pérez y Mora, 2019).

De acuerdo con los objetivos del desarrollo sostenible, para el sector turístico y en concordancia con la Agenda 2023 y 2030 de las Naciones Unidas, estos están alineados a los requerimientos desde la igualdad, lo social, los derechos humanos, la preservación del medio

ambiente y crecimiento económico, lo que permite aprovechar los beneficios del turismo y contribuir directa o indirectamente al logro de las metas de la agenda, por medio de la promoción de la cultura y la práctica de políticas que conllevan a una relación económica y moral sostenible. (Verkhovod, et al., 2022).

El turismo es una actividad económica que genera movilidad, además de un instrumento de desarrollo de las regiones que afecta a la condición de vida de la población. La economía de los países, las sociedades o el medio ambiente se van a ver alterados por esta actividad, bien sea de manera positiva o negativa (López, D, 2024). Las consecuencias más importantes son: contribución al PIB, creación y desarrollo de infraestructuras y empresas turísticas, cambios en otros sectores económicos, incremento de la inversión, afectación en la balanza de pagos, recaudo de tributos, fluctuación en los precios y en el mercado laboral (Olmos Juárez & García Cebrián, 2016). Actualmente, el turismo es uno de los sectores más importantes a nivel nacional e internacional, con diferentes tipos de viajes, como son: negocios, culturales, sociales, descanso o aventura. Este sector impacta positivamente el PIB nacional, que según el plan sectorial de turismo 2022-2026, en el año 2019 se obtuvieron ingresos por concepto de turismo receptivo de 6.784 millones de dólares, que aportaron el 3.82% del PIB.

La UNESCO, en junio de 2011, incluye el PCCC de Colombia a la lista de patrimonio mundial, y el Ministerio de Cultura lo reconoce como Patrimonio Cultural de la Nación, mediante la Resolución 2079 de 2011. De acuerdo a la definición que el Comité de Patrimonio Mundial emite sobre este, se puede decir que los paisajes culturales generan un gran valor porque favorecen la sostenibilidad, promueven la conciencia ciudadana y aportan desarrollo social.

EL PCCC está conformado por los departamentos de Caldas, Quindío, Risaralda y Valle del Cauca, con una extensión de 51 municipios y sus correspondientes veredas cafeteras. Una población que se ha beneficiado económica y culturalmente por más de 100 años y que actualmente conserva las tradiciones en miles de familias heredadas por sus ancestros (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2021).

El turismo no es una de las necesidades básicas de la humanidad, es susceptible a cambios internos y externos, entre ellos la toma de decisiones, el entorno, la competencia, los cambios climáticos, la minería, factores sociales, entre otros; son aspectos que deben tener un análisis de los riesgos estratégicos que permita la sostenibilidad en los municipios para conservar los valores que enmarcan el PCCC, como lo menciona el CONPES 3803 (2014) y que son los siguientes:

El esfuerzo humano, familiar, generacional e histórico para la producción de un café de excelente calidad, la cultura cafetera para el mundo, el capital social estratégico construido alrededor de la institucionalidad y la relación entre tradición y tecnología para garantizar la calidad y sostenibilidad del paisaje (p.58).

El plan de gestión debe hacer frente a los principales riesgos, como el desarrollo inadecuado, la minería, la práctica agrícola inadecuada, lo que ocasiona la erosión del suelo, es decir, este plan se debe ajustar a los parámetros de la legislación nacional y a los objetivos planteados en el mismo, haciéndose necesaria la construcción de áreas suburbanas y rurales tradicionales, todo ello contribuye al PCCC (Velandia, C., 2015).

Otro de los grandes retos que persisten en la zona del PCCC es fortalecer la infraestructura de telecomunicaciones para garantizar el acceso a internet, que hoy es bajo a la mayor cantidad de población (Comisión Técnica Intersectorial, 2022). La minería, el

cambio climático, prácticas ambientales y problemas socioeconómicos y culturales amenazan el PCCC (Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo sostenible, 2019).

El aporte del plan de manejo del PCCC presentado a la UNESCO, incluye presencia de la cultura cafetera como un importante atributo que contribuye o no a la conservación y preservación de la Declaratoria de Patrimonio cultural y que a través de la consecución de acciones y objetivos se garantiza la sostenibilidad del sector desde lo ambiental, cultural, social y económico (Muñoz, 2015).

A través del plan de acción, la Dirección de Desarrollo Turístico de la Gobernación de Risaralda, planteó para el año 2024, un turismo sostenible, esperando que fuera uno de los sectores claves en la reactivación económica del departamento y por supuesto, que se convirtiera en un motor del mejoramiento de la calidad de vida de las familias risaraldenses (Gobernación de Risaralda, 2024).

La gestión de riesgos estratégicos en el turismo se encuentra limitada al no tener los mecanismos adecuados para dar respuestas a las crisis, todas aquellas cuestiones que no permiten avanzar los pueblos, por dar solo unos ejemplos, falta de protección del medio ambiente, tráfico de personas y animales, actitud letárgica de los gobiernos, entre otras, no permiten un desarrollo sostenible en el sector (Bhuiyan, M., 2023). Al no tener identificados correctamente los riesgos, proceso en el cual se describen las causas y los efectos, con su respectivo análisis de probabilidad e impacto, hacen que la toma de decisiones para la administración de los recursos no sea eficiente y el resultado se vea limitado y no sea el esperado (Pérez y Mora, 2019).

Por lo anterior, el objetivo de la presente investigación es analizar los riesgos estratégicos del sector turístico y su relación con la sostenibilidad en el Paisaje Cultural

Cafetero de Colombia. Lo que permitirá proteger y crear valor en las empresas a través del proceso de administración de riesgos estratégicos por medio de las etapas de identificación, calificación, evaluación, diseño e implementación de medidas de tratamiento (Nuñez, et al., 2020); este es un proceso continuo y sistemático que implica el desarrollo y movilización de recursos, procesos y prácticas (Slagmulder y Devoldere, 2018), estando estos alineados con la sostenibilidad del sector a través del estudio del entorno y la toma de decisiones que influyen para la continuidad en la categoría de patrimonio cultural de la humanidad.

Para cumplir con este objetivo, la investigación empleó un enfoque cualitativo con el fin de analizar los riesgos estratégicos en los municipios de Risaralda pertenecientes PCCC. El alcance fue descriptivo, que especifica propiedades y características de los fenómenos estudiados. La recolección de información se llevó a cabo mediante revisión documental y entrevistas semiestructuradas, realizadas a 11 personas encargadas de planeación y competitividad en los municipios del PCCC.

Los principales hallazgos de la investigación identifican riesgos clave como la dificultad en la obtención de mano de obra agrícola, fluctuaciones del precio del café, cambio climático y transformación cultural. Destaca la falta de integración del PCCC en los planes de desarrollo municipales, subrayando la importancia de generar conciencia y compromiso para preservar esta riqueza. La investigación ofrece implicaciones prácticas para entidades gubernamentales y educativas, recomendando la implementación de políticas y programas de formación en gestión de riesgos. Además, señala limitaciones y futuras líneas de investigación, incluyendo análisis cuantitativos y estudios longitudinales para medir y seguir el impacto de las acciones de sostenibilidad en el PCCC.



Coherente con la información anterior, a continuación, se relacionan la pregunta de investigación y los objetivos.

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo se relacionan los riesgos estratégicos del sector turístico con la sostenibilidad en el Paisaje Cultural Cafetero de Colombia?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Analizar los riesgos estratégicos del sector turístico y su relación con la sostenibilidad en el Paisaje Cultural Cafetero de Colombia.

#### **Objetivos Específicos**

- Caracterizar los riesgos estratégicos de los municipios pertenecientes al paisaje Cultural Cafetero, para la sostenibilidad del sector.
- Definir el mapa de riesgo estratégico para la conservación del patrimonio del Paisaje Cultural Cafetero de Colombia del sector turístico, caso de estudio Risaralda.
- Establecer las medidas de tratamiento que pueden aplicar los municipios del PCCC, para responder a los riesgos estratégicos y promover la sostenibilidad del sector turístico.

## **2. Marco conceptual**

Es importante la identificación de amenazas en las organizaciones para generar oportunidades en los diferentes contextos y actividades que desarrollan, con el fin de cumplir con sus objetivos estratégicos y lograr sostenibilidad (Slywotzky y Weber, 2008). Gestionar los riesgos apoya a las empresas para determinar estrategias, cumplir objetivos y tomar

decisiones informadas ISO 31000 (2018). Además, es empleada para identificar los riesgos que pueden impactar la capacidad de la organización para crear valor y cumplir con su estrategia, proporcionando información que mejore el proceso de toma de decisiones en contextos de incertidumbre (Jurado-Zambrano y Villanueva, 2021). Lo anterior convierte a la gestión de riesgos en un componente clave para mejorar el desempeño organizacional y promover la resiliencia de la empresa, reflejado en la promoción de la innovación dentro de la empresa y facilitando la introducción de innovaciones, como el desarrollo de nuevos productos (Dvorski y Miloš, 2024).

Son pocas las organizaciones que gestionan sus riesgos en forma sistemática y completa: la gran mayoría de ellas estudia sólo los riesgos de las actividades, los operativos, y no consideran los riesgos que pueden afectar sus lineamientos estratégicos y la consecución de sus objetivos de acuerdo con el plan de continuidad (Trullenque, 2003, p.13).

El proceso de gestión de riesgos debe implementar sistemáticamente políticas, procedimientos y prácticas para las actividades de comunicación y consulta; además, se debe establecer el contexto, realizar la identificación, evaluación, formulación de acciones de tratamiento, seguimiento, revisión, registro y reporte del riesgo. Estas etapas tienen como objetivo identificar acciones que minimicen la probabilidad de efectos adversos (Jiménez et al., 2024).

La clasificación de riesgos estratégicos, según la metodología de identificación de riesgos estratégicos Prest (Mejía, 2013), se divide en internos y externos. Los riesgos originados en las empresas pueden ser el riesgo de modelo de negocio inadecuado (Deloitte & Touche e IMEF, 2003), riesgo de crecimiento (Simons, 1999), riesgo de asignación

ineficiente de recursos (Bravo y Sánchez, 2009), riesgo de gestión del talento humano (Pascual, 2008), entre otros.

En la estrategia influye constantemente el entorno en el que se encuentran las empresas y, por tanto, el riesgo estratégico es susceptible de sufrir modificaciones de acuerdo a las nuevas condiciones empresariales (Song y Yang, 2015); según las circunstancias el perfil de riesgo de las empresas puede cambiar a través del tiempo, lo que dificulta su mitigación (Slywotzky et al, 2015). De acuerdo con lo anterior, el riesgo estratégico depende de cada empresa, ya que la estrategia, el modelo económico y social se relacionan directamente con la organización a la que pertenecen (Deloitte, 2016).

Durante el proceso de la estrategia en las organizaciones se hace necesario realizar la identificación del riesgo, análisis, respuesta, evaluación, tratamiento y monitoreo que se realizan en un ciclo continuo (Jnr y Pa, 2016; Frigo y Anderson, 2011).

La falta de responsabilidad social pone a las empresas en peligro de perder su buen nombre, lo que perjudica su éxito financiero total (Valenzuela et al., 2014). Otros sostienen que las actividades de RSE aumentan los costos y plantean el peligro de cambiar la estrategia de una empresa, su estructura de costos, lo que tendría un efecto perjudicial sobre el desempeño y la competitividad del mercado (Barnea y Rubin, 2010; Blowfield y Murray, 2011).

Las acciones de sostenibilidad para la preservación y conservación del PCCC se deben realizar a través de proyectos y planes gubernamentales, de agremiaciones e instituciones que conlleven a la mejora del desarrollo de la región cafetera en lo social, cultural, ambiental y económico (Muñoz Guzmán, C., 2015). La política de turismo sostenible, busca un equilibrio en las dimensiones económica, social y ambiental, pretende

orientar los esfuerzos hacia la sostenibilidad del territorio, la competitividad del turismo cultural y creativo en Colombia, de esta manera propicia y fortalece la preservación, valoración y gestión del patrimonio, a través de la participación de las comunidades locales (Mincit, 2021). Se ha demostrado que actualmente existe una relación positiva entre el desempeño ambiental y social, y el desempeño financiero de las organizaciones. Incluir estos dos pilares se ha vuelto necesario para que las organizaciones sean competitivas y se mantengan vigentes en el tiempo (Jiménez et al., 2024).

Por otro lado, la estrategia de la organización que alinea la definición de objetivos y propósitos, con base en la identificación de los riesgos derivados del contexto interno y externo, se desarrolla a través de actividades de planeación estratégica, implementación y determinación de políticas (Andrews, 1984), para la ejecución, formulación y logro de los objetivos estratégicos; los cuales son diseñados para promover la creación de valor de las compañías (Andersen y Sax, 2019).

En este trabajo se toma el modelo de negocio y la propuesta de valor, los cuales son aspectos necesarios en las empresas (Osterwalder y Pigneur, 2010), y que se valen de la cultura, las actitudes, prácticas y valores de las personas (Suárez, Jaramillo y Vela, 2019), con el propósito de contribuir a la misión, visión y objetivos estratégicos (Pojasek, 2017), así como variables relacionadas con las innovaciones en productos, la adopción de nuevas tecnologías (Andersen y Schroder, 2010), la propuesta de valor y la estructura organizacional (Mejía, 2013).

Además, el contexto externo proviene de los entornos político, económico, social, tecnológico y ambiental (Kaplan y Norton, 2008), y de otros factores que inciden en las condiciones del sector en el que se encuentren, como la competencia del mercado, las

facilidades de negociación, segmento de clientes, canales y surgimiento de productos sustitutos (Porter, 1991).

### **Identificación de riesgos**

Esta actividad implica comprender los factores internos y externos que pueden afectar el logro de los objetivos estratégicos y estos riesgos pueden generar consecuencias negativas (González et al, 2021), en el caso particular, en el sector turismo, se pueden desarrollar los siguientes pasos para identificar los riesgos:

- a) **Análisis del Entorno Externo:** es importante analizar las tendencias y cambios en el entorno global y local que puedan afectar al turismo, como cambios en la economía, política, tecnología, medio ambiente y sociedad. Es necesario tener en cuenta el impacto de eventos inesperados, como desastres naturales, crisis sanitarias, conflictos geopolíticos, cambios en regulaciones gubernamentales, etc. Y analizar la competencia y los cambios en el comportamiento del consumidor, como nuevas preferencias de viaje, tecnologías emergentes, etc. (González et al, 2021).
- b) **Análisis del Entorno Interno:** para identificar el riesgo se necesita evaluar los recursos y capacidades internas de la empresa o destino turístico, como la calidad de los servicios, la infraestructura, la gestión personal, la reputación de la marca, entre otros. Por otra parte, se deben identificar las debilidades y áreas de mejora dentro del sector turístico, que puedan afectar la capacidad para responder a los riesgos externos. (Rodríguez & Alenay, 2022).
- c) **Mapa de riesgos:** crear un mapa de riesgos que identifique los riesgos potenciales y su impacto en los objetivos estratégicos del sector turismo es vital. Clasificar los riesgos según la probabilidad de ocurrencia (Toulabi y Toulabi, 2013), y el impacto

potencial, utilizando técnicas como el análisis DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades o matrices de riesgos, hace que sea más factible su pronta identificación (Rodríguez & Alenay, M., 2022).

- d) **Consulta a Expertos o Stakeholders:** Reunirse con expertos en la industria turística, consultores, representantes gubernamentales y otros stakeholders relevantes para obtener diferentes perspectivas sobre los riesgos estratégicos. Realizar encuestas, entrevistas o talleres con empleados, clientes y otras partes interesantes para identificar riesgos potenciales desde diversas perspectivas (Santos et al., 2017)
- e) **Monitoreo Continuo:** Implementar un sistema de monitoreo continuo para estar al tanto de los cambios en el entorno externo e interno, que puedan impactar en los riesgos identificados. Actualizar regularmente el mapa de riesgos y revisar los planes de mitigación para garantizar su relevancia y efectividad (Rodríguez & Alenay, 2022).
- f) **Desarrollo de estrategias de Mitigación:** Desarrollar planes de acción para mitigar los riesgos identificados, asignando responsabilidades claras y estableciendo medidas de control. Considerar opciones de diversificación, alianzas estratégicas o seguros para reducir la exposición a ciertos riesgos (Barrios, 2023).

Seguir estos pasos puede ayudar a identificar y gestionar de manera efectiva los riesgos estratégicos en el sector turismo, lo que ayudará a la conservación y preservación del PCCC a largo plazo.

### **Gestión de riesgos estratégicos**

La mejora en los procesos y la definición de objetivos estratégicos de gestión de riesgos son un pilar fundamental para la gobernanza y la administración de la alta dirección. (Frigó y

Anderson, 2011). La administración, después de identificar los riesgos estratégicos a los cuales se encuentran expuestos (Nuñez et al., 2023) debe utilizar herramientas que le permitan realizar procesos continuos y sistemáticos (Frigo y Anderson, 2011) en la gestión de riesgos estratégicos, con el fin de obtener rendimientos (Slywotzky, 2004) positivos para la organización, disminuyendo la incertidumbre y aportando a la toma de decisiones asertivas (Edwards y Taborda, 2016).

La administración de los riesgos estratégicos es un método fundamental para el proceso integrado enfocado en la estrategia, en la identificación de objetivos y control para el aprovechamiento de oportunidades de la organización (Louisot y Ketcham, 2014; Kaplan y Norton, 2008).

La presente investigación, que se concentra en el estudio de los riesgos estratégicos en el PCCC, debe ser cíclica, iterativa y dinámica (Frigo y Anderson, 2011) para lograr la sostenibilidad organizacional.

El rumbo de la sostenibilidad de la organización requiere agruparse en un proceso de gestión estratégica, a través del alcance de metas y objetivos acordes con la cultura en un tiempo determinado para contribuir a la dirección de manera competitiva y optimizar el desempeño (Blanco, 2014, Jhonson Scholes y Whittington, 2010, Chandler, 1990).

Los riesgos estratégicos son considerados como una incertidumbre relacionada con la duda ante la posibilidad de alguna situación que dé como resultado pérdidas (Mejía, 2013). Estos riesgos, al materializarse pueden afectar la capacidad de la empresa y por ende afectar la estrategia, la consecución de objetivos y el propósito de la organización (Frigo y Anderson, 2009; Pascual, 2008). El riesgo estratégico también se define como la amenaza a la capacidad de una compañía para implementar y ejecutar su estrategia (RIMS, 2011).

El proceso de implementación de roles y prácticas que articulan las diferentes estructuras en las organizaciones fueron definidas inicialmente por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, 2017), en su marco de gestión integral de riesgos (ERM, Enterprise Risk Management) (Pierce y Goldstein, 2018). Los responsables de esta articulación son las personas encargadas de identificar situaciones que impidan el logro de objetivos y de la creación de valor de la empresa (Viscelli, Hermanson y Beasley, 2017; Osterwalder y Pigneur, 2010).

También se debe tener en cuenta que la gestión de los riesgos estratégicos representa una mejora en la madurez del nivel de riesgo de la organización, lo que permite una mayor eficiencia en la toma de decisiones estratégicas (Chapman, 2011). Realizar un plan de administración de riesgo estratégico y vincularlo con la estrategia apoya la correcta formulación, planeación y ejecución de los procesos misionales para lograr una adecuada gestión de riesgos en la organización (Frigo y Anderson, 2009), a través de la identificación, estudio y tratamiento de las situaciones adversas que afectan el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Bolaño- Rodríguez, Alfonso-Robaina, Ramírez-Morol y Hernández-Rodríguez, 2011).

Al coordinar procesos y recursos con el fin de alcanzar objetivos, se logra la gestión de riesgo estratégico en la organización (Lin, Yut y Wen, 2012) a través de la integración de los elementos fundamentales.

Los elementos para la gestión del riesgo son roles, responsabilidades y asignación de recursos para los involucrados en la toma de decisiones y que se encuentren en la capacidad de analizar los riesgos estratégicos. (Nuñez et al., 2023). De ahí que la organización deba



definir e implementar una estrategia y los riesgos asociados a esta, con el fin de que la integración de la gestión de riesgos sea adecuada y útil para la toma de decisiones (Frigo y Anderson, 2011).

La política de la gestión de riesgos debe estar integrada con los objetivos, con la cultura organizacional y que a la vez sea transversal al involucrar todos los niveles de la organización (Young, 2014).

La comunicación de los riesgos estratégicos debe ser implementada e interiorizada en todos los niveles de la organización, generando mayor conocimiento y que permita la toma de decisiones basadas en riesgos (Kasim, 2016). Además, la comunicación debe ser clara, concreta y concisa, acorde al público al que se dirige el mensaje y se debe utilizar un canal apropiado para transmitir la información (Suárez M., Jaramillo L., y Vela F., 2019).

### **Mapa de Riesgos**

Crear un mapa de riesgos en el sector turismo, específicamente relacionado con el Paisaje Cultural Cafetero de Colombia (PCCC), implica considerar tanto los riesgos tradicionales asociados con la operación turística como aquellos específicos de la sostenibilidad y la preservación del paisaje cultural (López et al, 2013). La evidencia de la literatura ha demostrado que las siguientes son algunas categorías de riesgos y sus relaciones con la sostenibilidad en el contexto del PCCC:

1. **Riesgos Naturales y Ambientales:** Amenazas naturales como terremotos, deslizamientos de tierra, inundaciones y cambios climáticos pueden afectar la infraestructura turística y la conservación del PCCC. De igual manera, la gestión inadecuada de los recursos naturales y el turismo no sostenible pueden causar

degradación del paisaje, pérdida de biodiversidad y contaminación (Uhalde, y Cuba, M2020).

2. **Riesgos Sociales y Culturales:** los conflictos sociales relacionados con la propiedad de la tierra, los derechos indígenas y la participación comunitaria pueden generar tensiones y afectar la experiencia turística y la sostenibilidad del PCCC. El turismo masivo y la falta de respeto por las tradiciones culturales locales pueden provocar la desculturización y el desplazamiento de las comunidades locales ( Ibidem).
3. **Riesgos Económicos:** por la dependencia excesiva del turismo como fuente de ingresos, puede hacer vulnerable la economía local ante fluctuaciones en la demanda turística o crisis económica. Las inversiones insostenibles o mal planificadas pueden resultar en infraestructuras turísticas inadecuadas o no rentables, lo que afectaría negativamente la sostenibilidad económica del PCCC (Ibidem).
4. **Riesgos Regulatorios y Políticos:** cambios en las regulaciones gubernamentales, políticas de desarrollo urbano y turístico, así como la falta de cumplimiento de normativas de conservación, pueden afectar la preservación del PCCC y la sostenibilidad del turismo en la región. La ausencia de normatividad y políticas eficientes para regular el turismo y proteger el patrimonio cultural, natural del PCCC, pueden resultar en su deterioro a largo plazo (Ibidem).
5. **Riesgo de imagen y reputación:** incidentes de seguridad, desastres naturales o problemas medioambientales pueden dañar la imagen del destino turístico del PCCC, afectando la llegada de turistas y la sostenibilidad económica. La falta de gestión adecuada de la experiencia del visitante y la conservación del paisaje cultural puede llevar críticas negativas y pérdidas de reputación (Ibidem).

6. **Riesgos tecnológicos:** las vulnerabilidades cibernéticas, fallas en la infraestructura tecnológica y dependencia excesiva de la tecnología, pueden interrumpir la operación turística y la gestión sostenible del PCCC (Ibidem).
7. **Riesgo de Gestión del Talento Humano:** Probabilidad de tener dificultades en la consecución de mano de obra o personal calificado para realizar las labores pertinentes con el fin de lograr los objetivos estratégicos (Pascual, 2008).

Al identificar estos riesgos y entender su relación con la sostenibilidad del Paisaje Cultural Cafetero de Colombia, las autoridades locales, las empresas turísticas y las comunidades pueden desarrollar estrategias de gestión de riesgos que promuevan un turismo responsable y sostenible, asegurando la protección a largo plazo del PCCC.

### **Medidas de Tratamiento**

Para tratar los riesgos en el sector turismo y su relación con la sostenibilidad del Paisaje Cultural Cafetero de Colombia, es necesario implementar medidas específicas que aborden los diversos aspectos del turismo sostenible y la conservación del patrimonio cultural y natural, entre algunas medidas que se podrían aplicar, están las siguientes:

**Planificación y Gestión Sostenible del Turismo:** se pueden desarrollar planes de gestión turística sostenibles que integren principios de conservación ambiental, preservación del patrimonio cultural y desarrollo socioeconómico equitativo. De igual manera, es necesario establecer límites de capacidad turística para evitar la saturación y minimizar así el impacto ambiental y sociocultural en el PCCC. La promoción de prácticas turísticas responsables entre los visitantes, como el respeto por la cultura local, el cuidado del medio

ambiente y la participación en el desarrollo de la economía regional; son generadores de un turismo sostenible (García y Díaz, 2008).

**Diversificación de la Oferta Turística:** al fomentar el desarrollo de actividades turísticas alternativas, que no solo se centren en el paisaje cafetero, como el ecoturismo, el turismo cultural, el turismo comunitario y el agroturismo, o generando experiencias turísticas auténticas que resalten la cultura local, la gastronomía tradicional, las artesanías y las prácticas agrícolas sostenibles, contrarrestan los riesgos en el turismo del PCCC y mantienen la sostenibilidad en el sector (Ibidem).

**Conservación y Restauración del Paisaje Cultural:** con la implementación de programas de conservación y restauración del paisaje cultural, incluyendo la reforestación de áreas degradadas, la protección de fuentes de agua y la restauración de construcciones históricas, favorece la preservación y neutraliza el riesgo del PCCC. De la misma manera, al fomentar prácticas agrícolas sostenibles entre los productores de café, como la agricultura orgánica (Madrid, 2013), la rotación de cultivos y la gestión integrada de plagas (Barrera, et al., 2007), ayuda a mantener la sostenibilidad del Paisaje Cultural Cafetero de Colombia (García y Díaz, 2008).

**Participación Comunitaria y Empoderamiento Local:** involucrar a la población en la planeación y ejecución de procesos para la toma de decisiones relacionadas con el turismo en el PCCC, garantizando la participación activa y el respeto por sus derechos y tradiciones; de igual manera, se debe capacitar a las comunidades para que se conviertan en actores claves en la gestión y promoción del turismo sostenible, brindando oportunidades de empleo y desarrollo empresarial (Ibidem).

**Monitoreo y evaluación continua:** es necesario establecer sistemas de monitoreo y evaluación para medir el impacto del turismo en el PCCC y ajustar estrategias de gestión según sea necesario. Así mismo, realizar auditorías ambientales y sociales periódicas para garantizar el cumplimiento de los estándares de sostenibilidad y la mejora continua de las prácticas turísticas (Ibidem).

Al implementar las anteriores medidas de tratamiento, se puede promover un turismo sostenible del Paisaje Cultural Cafetero de Colombia, asegurando la protección y preservación a largo plazo.

### **3. Metodología**

Para cumplir el objetivo de la investigación se analizaron los riesgos estratégicos en los municipios de Risaralda pertenecientes al PCCC, se realizó un enfoque cualitativo, debido a que permitió responder preguntas sobre el por qué y el cómo (Yin, 2003); el propósito fue conocer el entorno y las perspectivas de las personas entrevistadas, definidas por sus contextos físicos, sociales y culturales, con mayor énfasis en sus puntos de vista y significados (Maxwell, 2019).

El alcance de esta investigación fue de carácter descriptivo, estos buscaban especificar las propiedades, las características y los perfiles de los municipios pertenecientes al PCCC, al igual que a las personas, población, procesos involucrados en el análisis (Hernández et al., 2014). Es decir, se recolectó información de manera individual sobre los conceptos o las variables (Hernández et al., 2014) del caso de estudio; se realizó mediante una segmentación del sector turístico, enfocado en los municipios que pertenecen al Paisaje Cultural Cafetero de Colombia del departamento de Risaralda.

La investigación contó con un diseño metodológico transversal, donde se recolectaron datos en un momento y tiempo únicos (Liu, 2008; Tucker, 2004), se obtuvo información de la situación actual de los riesgos estratégicos y su relación con la sostenibilidad en el Paisaje Cultural Cafetero de Colombia. Este enfoque fue coherente con el objetivo del estudio, ya que permitió identificar y analizar de manera eficiente los riesgos existentes y su impacto en la sostenibilidad turística en un momento específico, proporcionó una base sólida para recomendaciones inmediatas. Los estudios transversales fueron especialmente útiles en investigaciones exploratorias y descriptivas, permitiendo la observación y el análisis de fenómenos en un tiempo determinado, sin la necesidad de seguimiento longitudinal (Creswell y Creswell, 2017).

La recolección de los datos se obtuvo a través de revisión documental (Hernández et al., 2014) como el Plan Nacional de Desarrollo, la Agenda 2030, el Plan Sectorial de Turismo, el CONPES, Lineamientos de la UNESCO y el Plan Estratégico Municipal. Adicionalmente se utilizaron entrevistas abiertas y semiestructuradas (Ryen, 2013; y Grinnell y Unrau, 2011 en Hernández et al., 2014), las cuales se distinguen por su flexibilidad, apertura y carácter personal (Savin-Baden y Major, 2013). Todas las preguntas de las entrevistas fueron tomadas de la literatura coherente con las categorías de análisis encontradas en los estudios previos. Las entrevistas fueron realizadas a personas encargadas del área de planeación, competitividad y turismo con respecto al PCCC en los municipios investigados. Con la información obtenida se desarrolló la caracterización los riesgos estratégicos provenientes del ambiente interno y externo del entorno, lo que permitió construir un mapa de estos riesgos, con su correspondiente diagnóstico y medidas de tratamiento.

La investigación se realizó en el Departamento de Risaralda, el cual cuenta con doce de los catorce municipios del departamento con reconocimiento como PCCC, es una importante región turística, según el Índice Departamental de Competitividad, Risaralda es el cuarto Departamento más competitivo y el primero del Eje Cafetero para el año 2022 (Índice Departamental de Competitividad, 2022).; el Stand de Risaralda en la vitrina de Anato 2022 fue uno de los más visitados, lo que llevó a importantes acuerdos para potencializar el Departamento como uno de los principales destinos turísticos del continente (Gobernación de Risaralda, 2022).

El departamento de Risaralda tiene una extensión aproximada de 3.592 km<sup>2</sup>, lo que representa el 0,3 % del área total del país (Gobernación de Risaralda, 2016). Está dividido en 14 municipios, de los cuales 10 se encuentran en la zona principal del PCCC, con mayor presencia del paisaje en los municipios de Apía, Belén de Umbría, Marsella, Santuario y Santa Rosa de Cabal. La zona de amortiguamiento incluye dos municipios Mistrató y Dosquebradas (Paisaje Cultural Cafetero Colombiano, 2009).

En la investigación actual se realizaron 11 entrevistas durante el año 2024, donde se hacía contacto previo con las personas para acordar reuniones de una hora aproximadamente. Al inicio de la entrevista se les informaba sobre el anonimato de su participación para disminuir posibles sesgos en las respuestas, además de recordar que la participación era voluntaria y con fines académicos. La Tabla 1, presenta la información sobre los participantes en la investigación.

**Tabla 1. Características de las personas entrevistadas.**

	<b>SECTOR</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>GENERO</b>	<b>ALTITUD (m.s.n.m)</b>
<b>M1</b>	Turismo	Público	Femenino	1575
<b>M2</b>	Cultura	Privado	Femenino	1550
<b>M3</b>	Desarrollo y turismo	Público	Femenino	1350
<b>M4</b>	Ambiental	Privado	Masculino	1411
<b>M5</b>	Cultura	Público	Masculino	1825
<b>M6</b>	Turismo	Privado	Masculino	1630
<b>M7</b>	Promoción Social	Público	Masculino	1525
<b>M8</b>	Cultura	Público	Masculino	1715
<b>M9</b>	Turismo y Cultura	Público	Masculino	1820
<b>M10</b>	Turismo	Público	Femenino	1565
<b>M11</b>	Cultura	Público	Masculino	1460

Fuente: Elaboración Propia, 2024

Después de realizar todas las entrevistas, los datos fueron transcritos y codificados según las categorías de análisis previamente establecidas, lo que ayudó a organizar la información para facilitar el análisis de los resultados obtenidos y dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

#### **4. Resultados**

El resultado de las entrevistas aporta información valiosa para cumplir con el propósito de la investigación.

Estos resultados se obtienen de la tabulación de las entrevistas realizadas a los representantes de 11 de los 12 municipios del departamento de Risaralda; pertenecientes al paisaje cultural cafetero de Colombia, con el fin de dar respuesta a la identificación de los Riesgos Estratégicos en el sector turismo, y su relación con la sostenibilidad, con el fin de



mantener la declaratoria otorgada por la UNESCO, entre las personas entrevistadas se encuentran funcionarios públicos directamente vinculados con los municipios, y personas que han trabajado de la mano con la conservación y salvaguarda del PCCC desde el momento en el que a los municipios del Departamento les otorgaron el nombramiento; para el análisis de las entrevistas se realizan comparaciones entre las respuestas obtenidas en las categorías estudiadas, presentadas en la tabla 2.

**Tabla 2. Contenido de resultados**

<b>CATEGORIA</b>	<b>RESULTADO</b>
Sostenibilidad y estrategia gestión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Genera sostenibilidad para la conservación y preservación.</li> <li>● Desconocimiento de la declaratoria incumple con los objetivos de preservación y conservación.</li> <li>● No genera sostenibilidad.</li> </ul>
Contextos en los que se desempeñan las empresas, para poder crecer y lograr sostenimiento	<p>Los elementos culturales distintivos de la región según los entrevistados son: La música, la cultura y tradiciones, el café, la arquitectura, la gastronomía, narrativa, vehículos típicos, y Artesanía.</p>
Riesgos Estratégicos	<p><b>Riesgos identificados por los entrevistados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Riesgo de talento humano</li> <li>● Riesgo de contracción del Margen del Sector</li> <li>● Riesgo de crecimiento desbordado de la actividad turística</li> <li>● Riesgo Continuidad de la Estrategia</li> <li>● Riesgo de Cambio Climático y Ambiental</li> <li>● Riesgo de LAFT</li> <li>● Riesgo Regulatorio o normativo</li> <li>● Riesgos Tecnológicos</li> <li>● Riesgo de Transformación de la Cultura: Cambio Cultural y Arquitectónico</li> </ul>
Causas, Efectos y Agentes	<p><b>Causas de los riesgos identificados:</b> Migración de la población Limitación para acceder a los recursos La falta de Regulación del PCC Caficultura de libre exposición</p>

Desconocimiento de la declaratoria  
Falta de interés  
Disminución del precio del café

**Efectos de los riesgos identificados:**

Reemplazo del cultivo de café  
Pérdida de identidad y valores patrimoniales  
Pérdida de la declaratoria  
Arquitectura tradicional  
Garantizar las necesidades básicas de los campesinos

**Agentes de los riesgos identificados:**

Los agentes vinculados son los migrantes, el gobierno, la población y la tecnología

**De los riesgos identificados los más significativos son:**

Priorización de los riesgos estratégicos

- Riesgo de talento humano: Relevó generacional- Mano de obra para recolección
- Riesgo de contracción del Margen del Sector (Precio del café)
- Riesgo de Cambio Climático y Ambiental (Minería, recurso hídrico, pérdidas de bosques y cambios climáticos)
- Riesgo de Transformación de la Cultura: Cambio Cultural y Arquitectónico

Materialización de Riesgos Estratégicos

**Aspectos que pueden llegar a materializarse y poner en riesgo la continuidad de la declaratoria del PCC:**

- Pérdida de los cultivos de café
- Pérdida de raíces campesinas
- Conservación de la arquitectura
- Pérdida de recursos hídricos
- Pérdida de los 16 atributos

Evaluación de los Riesgos Estratégicos

**Evaluación de Riesgos estratégicos y Responsables**

- No se evalúan los riesgos y no se determinan responsables
- Desconocimiento de los mecanismos de evaluación de riesgos
- Existen acciones, pero desconocen el plan de manejo

### Medidas de Control

Medidas de control de los Riesgos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Enseñanzas en las instituciones educativas</li> <li>● Inclusión en los planes de desarrollo</li> <li>● Reglamentación en las licencias de construcción</li> <li>● Normatividad regulatoria</li> <li>● Protección del Medio Ambiente</li> </ul>
--	---

---

### Medidas para el Financiamiento

Medidas para el Financiamiento de los Riesgos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● No existen medidas para el financiamiento</li> <li>● Existen recursos para los riesgos ambientales</li> </ul>
--	--

---

### Monitoreo y Medios de Comunicación

Monitoreo de los Riesgos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● No existen monitoreos para los riesgos identificados</li> <li>● A través de medios de comunicación se monitorean los riesgos</li> <li>● Ausencia de respuesta</li> </ul>
---------------------------------------	---

---

Fuente: Elaboración Propia, 2024

Para dar inicio al análisis de los resultados se debe tener en cuenta la estrategia general del plan de manejo del paisaje cultural cafetero, diseñado por entidades de orden nacional, departamental, municipal, entidades privadas y universidades de los diferentes departamentos, incluidos en la declaratoria que resalta los valores, tal como lo señala el CONPES 3803 (2014) de:

Esfuerzo humano, familiar, generacional e histórico para la producción de un café de excelente calidad, la cultura cafetera para el mundo, el capital social estratégico construido alrededor de la institucionalidad y la relación entre tradición y tecnología para garantizar la calidad y sostenibilidad del paisaje (p.58).

#### 4.1 Sostenibilidad y estrategia gestión de riesgos

En el desarrollo de la entrevista se realiza la pregunta: ¿En su región, la preservación y conservación del PCC, genera sostenibilidad en los ámbitos social, cultural, ambiental y económico? ¿De qué manera?, para lo cual M1, M6, M7 y M11 coinciden en que la preservación y conservación del PCCC genera sostenibilidad en los ámbitos social, cultural, ambiental y económico en sus municipios; mientras que M5, M8, M9 y M10, por el contrario, manifiestan que el desconocimiento de la declaratoria hace que se incumplan los objetivos de conservación y preservación, para M3 "en lo económico el café sigue siendo la primera línea de producción (Café de origen)".

#### 4.2 Contextos en los que se desempeñan las empresas para poder crecer y lograr sostenimiento.

Se elabora la pregunta a los entrevistados de ¿Cuáles son los elementos culturales esenciales que son distintivos en su región?, M3, M4, M6, M7, M8, M9 M10 y M11 manifiestan que el elemento cultural esencial y distintivo de su región es la arquitectura; mientras que M3, M5, M7, M8, M11 incluyen el café como principal elemento distintivo de la región; El M5 indica entre sus principales elementos culturales esenciales: "festival de flores y cafés especiales, gastronomía local, rescate de tradiciones artesanales basado en la cultura Quimbaya, bailes folclóricos, arquitectura y patrimonio urbano y rural, narrativas locales, mitos, leyendas y cuentos populares"

#### 4.3 Riesgos Estratégicos

Los entrevistados identificaron los siguientes riesgos estratégicos de acuerdo con las diferentes circunstancias que se generan en cada región, los cuales no están documentados.

**Tabla 3. Identificación de riesgos estratégicos**

<b>RIESGOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>	<b>M5</b>	<b>M6</b>	<b>M7</b>	<b>M8</b>	<b>M9</b>	<b>M10</b>	<b>M11</b>
Riesgo de talento humano: Relevo generacional- Mano de obra para actividades agrícolas	X	X	X	X	X		X	X	X	X	
Riesgo de contracción del Margen del Sector (Precio del café)			X	X	X	X	X	X	X	X	
Riesgo de crecimiento desbordado de la actividad turística		X		X	X	X		X			X
Riesgo Continuidad de la Estrategia (Continuidad de planes de gobierno)		X				X	X	X			
Riesgo de Cambio Climático y Ambiental (Minería, recurso hídrico, pérdidas de bosques y cambios climáticos )	X	X		X	X	X	X	X	X		X
Riesgo de LAFT						X					
Riesgo Regulatorio o normativo	X	X	X			X					
Riesgos Tecnológicos			X					X			
Riesgo de Transformación de la Cultura: Cambio Cultural y Arquitectónico		X	X			X			X	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2024 Las "X" representan los riesgos estratégicos mencionados por las personas entrevistadas

En general, los entrevistados M1, M2, M3, M4, M5, M7, M8, M9 Y M10 han identificado el Riesgo de Talento humano en el PCCC referente al relevo generacional, escasez de la mano de obra para la actividad agrícola y migración de extranjeros que desconocen la cultura cafetera, quienes a su vez desconocen el modelo del desarrollo turístico de los pueblos. Al respecto, M10 resalta que “es uno de los municipios que mayor migración tiene, entonces

nuestros cafeteros no tienen ese relevo generacional dentro, con su familia; no lo tienen porque sus hijos quieren salir del colegio para irse para otro país".

Para M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9 y M10 manifiestan que los precios, tanto del café como los insumos de materia prima, la productividad a gran escala y la siembra de productos más rentables han afectado al sector.

M2, M4, M5, M6, M8 y M11 coinciden en que el turismo desbordado es una problemática que afecta a los pobladores de cada región. Respecto a esto, M4 dice: "para el turismo se necesita esa gobernanza ambiental porque si no el turismo es la plaga de cualquier vereda o corregimiento del municipio"

Los entrevistados M2, M6, M7, M8 manifiestan que no existe continuidad en los planes y estrategias del gobierno.

Otro riesgo destacado es el cambio climático y ambiental, en donde los municipios M1, M2, M4, M5, M6, M7, M8, M10 y M11 lo identificaron y cuando se preguntó por las causas se resaltó la incorporación de proyectos mineros en la región, el reemplazo del cultivo de café por otras actividades agrícolas ocasionando contaminación de los recursos hídricos y pérdidas de bosques, derrumbes, pérdida de bancas y el cultivo del café a libre exposición. Igualmente, disminución de la producción de café por el cambio climático, aunado a esto las malas prácticas sociales. Es por ello que M7 señala que "se está intentando concienciar a la gente, pues con charlas del tema de la sostenibilidad del cuidado del medio ambiente".

El riesgo de lavado de activos fue identificado por M6, donde manifiesta que se realizan compras de tierras a los campesinos o de inversión en cultivos rentables a corto plazo, con orígenes de dinero no lícitos.

Para M1, M2, M3 y M6 existe falencia en el marco regulatorio, normativo e implementación de diferentes planes para el fortalecimiento del PCC.

El riesgo tecnológico fue identificado por M3 y M8 como las falencias en la conectividad e infraestructura en las zonas rurales de los municipios.

Además, para M2, M3, M6, M9, M10 y M11 se logra identificar una pérdida significativa en la identidad cafetera, la cultura y el patrimonio arquitectónico de los municipios.

#### 4.4 Causas, Efectos y Agentes

Entre las principales causas está el desconocimiento de la declaratoria otorgada por la UNESCO como PCCC según M1, M2, M3, M4, M6, M10 y M11.

Los entrevistados M6, M10 y M11 coinciden en que la poca regulación normativa por parte de las entidades gubernamentales, hace que se ponga en riesgo el PCCC.

M1, señala que "no dimensionan la importancia que es la declaratoria porque nos están diciendo que somos únicos ante el mundo". M2, menciona que "se declara Patrimonio porque es único y el resto del mundo lo debe conocer". Además, M2 resalta que "El Estado se debe hacer responsable de la salvaguarda de esas amenazas que tiene ese territorio, entonces cuando inició hubo documento CONPES con recursos económicos y todo, pero el territorio no estaba preparado para acceder a esos recursos".

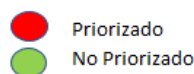
Como efecto de la materialización de los riesgos estratégicos está la posibilidad de pérdida de la Declaratoria informada por M1, M3, M4, M5 M6 y M8; el reemplazo del cultivo de café por otros productos, de acuerdo a los entrevistados M1, M3, M4, M7, M8, M9, M10 y M11; adicionalmente, la pérdida de la identidad y valores patrimoniales como lo mencionan M3, M4, M6, M9 y M10.

M8 nos indica que "no están las necesidades básicas satisfechas es decir el campesino, pues el alma de la declaratoria de paisaje no tiene garantizada su salud, su educación no es acorde con la territorialidad, no tiene garantizados procesos de esparcimientos culturales y deportivos no tiene conectividad tecnológica y no tiene infraestructura vial que haga productivo su campo".

Los agentes vinculados son los migrantes, el gobierno, la población y la tecnología.

#### 4.5 Priorización de los riesgos estratégicos

Riesgos Priorizados	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11
Riesgo de Talento Humano	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Riesgo de contracción del Margen del Sector	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Riesgo de Cambio Climático y Ambiental	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Riesgo de Transformación de la Cultura	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●



Fuente: Elaboración Propia, 2024

Con respecto a los riesgos más significativos, para M1, M3, M7, M8 y M10 el relevo generacional es el de mayor impacto, la mayoría de la población que queda en los municipios son adultos mayores. Resaltando lo que dijo M8 al respecto "El desplazamiento del campesino a la zona urbana, el concepto de que la zona rural es sinónimo de pobreza"

Los entrevistados M4, M5, M6 y M7 coinciden en que el precio de los cultivos de café es uno de los riesgos más significativos y que ponen en riesgo la declaratoria, porque los campesinos buscan reemplazar dicho cultivo.



El riesgo de cambio climático y ambiental ha afectado a la comunidad campesina y al PCC, identificado este riesgo por M4, M7, M9 y M11.

Mientras que para M2, M3, M4, M6, M9 y M11, el desconocimiento del PCC conlleva a la pérdida de identidad cultural, del patrimonio arquitectónico. Y M3 señala que: "Si Nosotros no conocemos la declaratoria, nosotros no sabemos cómo le vamos a utilizar"

#### 4.6 Materialización de Riesgos Estratégicos

Los entrevistados M1, M2, M4, M5, M6, M8 y M9 acordaron que la pérdida de los cultivos de café es un riesgo que se está materializando, pero aun así no han perdido vinculación con el PCCC.

El entrevistado M2 describe como la pérdida de los 16 atributos, que el no conservar su arquitectura tiene una probabilidad de que el riesgo se materialice, pero así mismo, no afecta la vinculación en el PCCC.

Los entrevistados M2, M8, M10 coinciden en que la conservación de la arquitectura es unas de las probabilidades altas de que el riesgo se materialice, ya que las fachadas de las casas que anteriormente eran coloniales, ahora, por la modernidad, ya no se conservan, pero aún así, no perdería la vinculación en el PCCC.

Los entrevistados M2, M4, M9, hablan que la pérdida de los recursos hídricos sería un posible riesgo que se pueda materializar, pero no se perdería la vinculación en el PCCC, ya que se tienen controles ante ellas.

Los entrevistados M3, M4, M5, M6, M7, M8 y M10 coinciden de que la pérdida de las raíces campesinas es un riesgo que se puede materializar, ya que se pierden las costumbres, no hay relevo generacional, pero no se pierde la vinculación del PCC, ya que aún existen personas que quieren vivir la experiencia de sembrar.

M5 nos indica que "La materialización de los riesgos puede depender de diversos factores, incluyendo las condiciones socioeconómicas, políticas y ambientales de los distritos de conservación"

#### 4.7 Evaluación de los Riesgos Estratégicos

Los entrevistados M1, M3, M5, M7, M8 M10, M11 no evalúan los riesgos y no determinan responsables de los mismos. Los entrevistados M6 y M9 no respondieron a la pregunta, no tienen conocimiento de los mecanismos de evaluación de los riesgos.

El entrevistado M4 tiene conocimiento que las acciones existen, pero desconocen el plan de manejo de ella. M4 nos indica "que existen acciones del plan de manejo y del plan de desarrollo del PCCC, pero no han evaluado riesgos y no han determinado responsables".

#### 4.8 Medidas de control de los Riesgos Estratégicos

Los entrevistados M1, M7, M9, M10, M11 consideran que las enseñanzas en las instituciones educativas a través de capacitaciones ayudan a que se tengan conocimientos y poder prevenir que los riesgos se materialicen.

Los entrevistados M2, M4, M8 manifiestan incluir en los planes de desarrollo municipales medidas de control y vigilancia para evitar que los riesgos se materialicen.

Los entrevistados M2, M3, M11 consideran que la reglamentación en las licencias de construcción, evitan y previenen, para así conservar las fachadas y así mantener viva la cultura arquitectónica en los municipios.

El entrevistado M6 considera que las medidas de control para prevenir son las leyes regulatorias, como el CONPES. El entrevistado M7 contempla que la protección del medio ambiente, a través de medidas de control, pueden mitigar los riesgos del mismo. M7 señala

que, "más campañas, más capacitaciones para la población y para los estudiantes. Creo que estar bien informado y tener una información desde temprana edad, también ayuda muchísimo a que las nuevas generaciones colaboren en el cuidado y en el mantenimiento".

#### 4.9 Medidas para el Financiamiento de los Riesgos Estratégicos

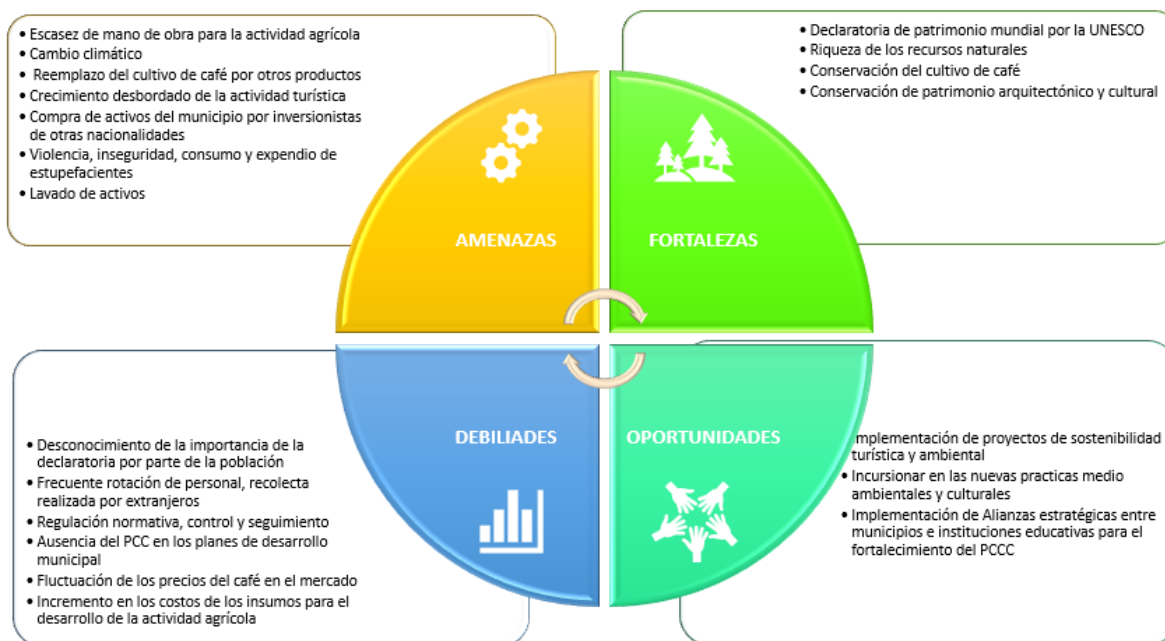
Los entrevistados M1, M3, M6, M7 manifiestan que no existe financiamiento para cada uno de los riesgos. Los entrevistados M2, M10 coinciden en que los recursos públicos que se tienen para los riesgos, pero no tienen conocimiento de cómo se gestionan, por tal motivo no existen medidas. El entrevistado M9 asegura que sí existen recursos para los riesgos ambientales, el responsable es la corporación ambiental; y en cuanto el café, el comité cafetero de la federación nacional. M3 manifiesta que "nunca he visto en un plan de desarrollo que diga recursos para la protección del paisaje cultural".

#### 4.10 Monitoreo de los Riesgos Estratégicos

Los entrevistados M1, M5, M9 aseguraron que no existen monitoreos para los riesgos que se identifiquen. Los entrevistados M2, M3, M4, M6, M7, M10 manifiestan que existen varios medios de comunicación donde se monitorean los riesgos. Los entrevistados M8, M11, no respondieron a la pregunta. M4 nos indica que la comunicación la realizan: "La Universidad Tecnológica elabora una revista que saca más o menos anualmente, la emisora Remigio Antonio tiene como cuatro programas del paisaje en las redes sociales".

De acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas efectuadas, podemos realizar el análisis de los contextos internos y externos relacionados con el tema de investigación mediante la identificación de las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas, para la preservación del sector turismo en los municipios pertenecientes al paisaje cultural cafetero del departamento de Risaralda.

Gráfico 1. Matriz DOFA



Fuente: Elaboración propia, 2024

## 5. Discusión

El desarrollo de la presente investigación analiza cómo inciden los riesgos estratégicos en los municipios de Risaralda pertenecientes al PCCC y su relación con la sostenibilidad del sector turístico; para ello se realizó una caracterización de los riesgos estratégicos, los agentes, causas y efectos y su relación con la sostenibilidad. Se verificó, por medio de las entrevistas, que en los diferentes municipios reconocen que existen ciertos riesgos estratégicos que ponen en peligro la declaratoria otorgada por la UNESCO y la sostenibilidad del sector turístico en la región. Además, comprenden que la gestión de riesgos estratégicos depende de factores internos y externos y que estos pueden afectar la consecución de los objetivos del PCCC (Mejía, 2013).

Los riesgos estratégicos son identificados en cada uno de los municipios desde la formulación e implementación de las acciones y estrategias para la sostenibilidad del sector

(McConnell, 2016; Coso, 2016), en donde los cambios a niveles tecnológico, ambiental, social, cultural y económico impactan positiva y negativamente la consecución de los objetivos de la región. Es allí donde la literatura afirma, que, a través del plan de continuidad y la ejecución de acciones, la sostenibilidad se convierte en el Pilar para lograr la preservación y conservación del PCCC (CONPES 3803, 2014).

Para la contribución de la sostenibilidad del sector turístico y su relación con el PCCC se debe contar con planes que comprendan y mitiguen las amenazas, gestionando los riesgos identificados, como el riesgo de talento humano, riesgo de contracción del margen del sector, el riesgo de transformación de la cultura, el riesgo de cambio climático y ambiental para poder hacer frente a la estrategia, tomando decisiones acertadas (ISO 31000, 2018). De esta manera se logra una administración eficiente de los recursos y se obtienen los beneficios esperados (Pérez y Mora, 2019).

Durante la identificación de los riesgos estratégicos del PCCC se evidencia que los municipios conocen los riesgos, los cuales no se encuentran documentados, no utilizan herramientas como el DOFA, PESTEL, o las 5 fuerzas de PORTER que les permitiría hacer un análisis del contexto interno o externo más amplio, además, no cuentan con un sistema para el análisis, evaluación y tratamiento de estos, para a través de estas etapas minimizar la ocurrencia de los efectos e impactos (Jiménez et al., 2024).

Es importante realizar una formación especial para realizar turismo en sitios catalogados como patrimonio mundial de la humanidad. Como lo expresa la cartilla *La Interpretación del patrimonio en Risaralda, un destino lleno de vida*, publicada por la Gobernación de Risaralda, el reto del turismo en sitios patrimonio consiste en que “los bienes culturales se conviertan en bienes de consumo turístico, sin que se altere su esencia” (Rivera, 2014, P.31).

En esta dirección, se han aunado esfuerzos para analizar el territorio y la oferta turística, con el fin de plantear alternativas que dignifiquen la vida del campesino cafetero y procurar que el uso turístico de sus prácticas, tradiciones y bienes patrimoniales, les sean retribuidos (Gobernación de Risaralda, 2019).

Con base en las acciones de tratamiento, ninguno de los municipios mencionó la adopción de medidas de financiamiento, control y monitoreo, aunque consideran que el cumplimiento de estas etapas contribuye a cumplir con los objetivos estratégicos, implementando planes de acciones y reduciendo la exposición a ciertos riesgos, como se puede encontrar en la literatura donde la adecuada gestión de riesgos estratégicos debe estar integrada en la planificación, implementación y medición (Louisot y Ketcham, 2014; Kaplan y Norton, 2008).

Acorde con la literatura, se hace indispensable obtener un mayor conocimiento para la toma de decisiones basadas en riesgos (Kasim, 2016) y aprovechar las oportunidades derivadas de la incertidumbre (Bravo y Sánchez, 2009), las personas entrevistadas reconocen que el desconocimiento no solo de la declaratoria y también de las diferentes acciones, ha conllevado a que no se desarrollen herramientas articuladas con el gobierno que les brinden recursos para la sostenibilidad del sector turístico del PCCC.

## **6. Conclusiones**

Los resultados de la investigación cumplen con el desarrollo del objetivo general, al analizar la incidencia de los riesgos estratégicos en los municipios del Departamento de Risaralda pertenecientes al PCCC, y la forma en que contribuye a la sostenibilidad del turismo de la región, por medio de los sectores económicos, sociales, culturales y ambientales, determinados por elementos distintivos, como la cultura tradicional, el café de origen, la riqueza ambiental y la idiosincrasia de sus habitantes.

Los riesgos estratégicos más significativos identificados son el riesgo del talento humano, desde la perspectiva de la dificultad para conseguir mano de obra en la actividad agrícola y el relevo generacional con aspiraciones diferentes a la de sus ancestros, el riesgo de contracción del margen del sector con principal énfasis de la fluctuación del precio del café, impulsando que los cultivos sean cambiados por productos de mayor rentabilidad, el riesgo del cambio climático y ambiental, que genera afectaciones hídricas, pérdidas de bosques y de cosechas, y el riesgo de transformación de la cultura, uno de los más relevantes y que puede afectar la declaratoria al involucrar el patrimonio arquitectónico de los municipios y los posibles cambios culturales con el ingreso de nuevas tendencias y costumbres a través de la tecnología.

En los planes de desarrollo municipales vigentes no se ha involucrado directamente el Paisaje Cultural Cafetero, de tal forma que se puedan gestionar recursos y asignar responsabilidades para su preservación y conservación; es de gran importancia dar a conocer a toda la población esta riqueza natural y cultural, generar más conciencia, mayor compromiso y así contribuir a salvaguardar la declaratoria otorgada por la UNESCO y fortalecer los atributos por los cuales fue concedida. Lo anterior fue reglamentado con la Ley 2323 de Septiembre de 2023, emitida por el Congreso de la República de Colombia, con el propósito de articular los planes de desarrollo departamentales y municipales para la sostenibilidad del PCCC.

### 6.1 Implicaciones prácticas

La investigación tiene implicaciones prácticas para las entidades gubernamentales que busquen implementar el plan de desarrollo municipal, analizar y reforzar políticas que

contribuyan a la sostenibilidad del turismo en los municipios pertenecientes al PCCC; se recomienda generar lineamientos, procesos de capacitación y formación acerca de la importancia de la gestión de riesgos estratégicos, mediante la definición de controles, monitoreo, seguimiento y responsabilidades.

Las instituciones educativas, como colegios y universidades, que se integren para generar mayor contacto con los municipios pertenecientes a la declaratoria y compartan sus conocimientos, podrán ayudar a promover la conservación y protección del PCCC desde la academia y desde las investigaciones que se realizan a nivel educativo.

## 6.2 Limitaciones y futuras líneas de investigación

El estudio reconoce entre sus limitaciones el enfoque en uno de los actores del sector turismo, como lo es el paisaje cultural cafetero, entendiendo que este sector abarca amplias actividades económicas que servirían como futuras líneas de investigación. Adicionalmente, en nuestro contexto todavía no hay un nivel de madurez suficiente para destinar los recursos que requieren implementación de acciones basadas en el turismo sostenible y el PCCC, para lo cual se identifican oportunidades de investigación en donde se realizan análisis cuantitativos para medir los factores y determinar los principales impactos en el desarrollo de la administración de Riesgos.

La investigación se realiza de manera transversal con la información registrada en un solo momento del tiempo, para las futuras líneas de estudio se recomienda realizar una investigación longitudinal en tiempos diferentes, dando seguimiento a las medidas de implementación del sistema.



## Referencias

- AIRMIC, Alarm y IRM (2010). A Structured Approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the Requirements of ISO 31000.
- Andersen, T. J. y Sax, J. (2019). *Strategic risk management: A research overview*. Taylor & Francis Group.
- Andersen, T. J. y Schroder, P. W. (2010). *Strategic Risk Management Practice: How to Deal with Major Corporate Exposures*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Andrews, K. (1984). *El concepto de estrategia de la empresa*. Madrid: Ediciones Orbis.
- Agenda 2023 de Naciones Unidas. Organización de Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>.
- Agenda 2030 de Naciones Unidas. Organización de Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/#>
- Barrera J., García A, Domínguez V & C. Luna (2007). *La Boca del Café en América Tropical: Hallazgos y Enfoques*. México: Sociedad Mexicana de Entomología y El Colegio de la Frontera Sur. ISBN Libro: 978-970-9712-43-8; ISBN CD-ROM: 978-970-9712-44-5.
- Barrios Gélez, D. (2023). Metodología para Control de Riesgos Urbanos que Afectan Imagen y Posicionamiento Turístico, Cartagena de Indias. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 8614-8634. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7580](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7580)
- Barnea, A., & Rubin, A. (2010). Corporate social responsibility as a conflict between shareholders. *Journal of Business Ethics*.

Bhuiyan, Mohammad Rakib Uddin; Bhuiyan, M. Badruzzaman (2023). Crisis y conflictos en el camino hacia el desarrollo del turismo sostenible: un estudio de Cox's Bazar, Bangladesh. *Revista de Gestión Ambiental y Turismo*, [SI], v. 14, n. 2, pág. 320 - 334, mar. 2023. ISSN 2068-7729. Disponible en:

< <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/7682> >. Fecha de acceso: 04 mar. 2024. doi: [https://doi.org/10.14505/jemt.v14.2\(66\).03](https://doi.org/10.14505/jemt.v14.2(66).03) .

Blanco, E. (2014). *Estrategia: conceptos y vínculos*. Debates IESA

Blowfield, M., & Murray, A. (2011). *Corporate responsibility*, oxford university press. New York.

Bravo, O. y Sánchez, M. (2009). *Gestión Integral de Riesgos*. Tomo 1. Bogotá: Bravo y Sánchez.

Bolaño-Rodríguez, Y., Alfonso-Robaina, D., Ramírez-Moro, A., y Hernández-Rodríguez, A. (2011). Método de identificación, medición, evaluación de riesgos para la dirección estratégica. *Ingeniería Industria*, vol. Xxxii, núm. 2.

Calandro, J. (2015). A Leader's Guide to Strategic Risk Management. *Strategy & Leadership*, 43 (1), 26-35.

CEPAL, (2002). *La sostenibilidad del desarrollo en América Latina y el Caribe: desafíos y oportunidades*. Santiago de Chile.

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/91c9134d-7551-4419-b602-37842674c0d7/content>

Chandler, A. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, USA: MIT press.

- Chapman, R. J. (2011). *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Chondough, S. (2023) The Implication of Corporate Social Responsibility on the Strategic Risk of the Listed Firms in Nigeria. *ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives* 11, 175-193
- Comisión Técnica Intersectorial del PCCC (2022). Cuarto Informe Comisión Técnica Intersectorial. <https://paisajeculturalcafetero.org.co/>.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management Aligning Risk with Strategy and Performance*.
- CONPES 3803. (2014). Consejo Nacional de Política Económica y Social, CONPES. Departamento Nacional de Planeación.
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Deloitte. (2016). *Riesgo Estratégico. La piedra angular para la transformación del riesgo*. Recuperado de [http://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/files/2013/10/exploring\\_strategic\\_risk.pdf](http://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/files/2013/10/exploring_strategic_risk.pdf)
- Deloitte & Touche e IMEF. (2003). *Administración integral de los riesgos de negocio*. México: Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.
- Dvorski Lacković, I., & Miloš Sprčić, D. (2024). Enterprise risk management and organizational performance: exploring mediation effects of entrepreneurial orientation. *Risk Management*, 26(3), 13.

- Edwards, J. S. y Taborda, E. R. (2016). Using Knowledge Management to Give Context to Analytics and Big Data and Reduce Strategic Risk. *Procedia Computer Science*, 99, 36-49.
- Frigo, M. y Anderson, R. J. (2012). *Strategic Risk Management: Pe New Core Competency*. John Wiley & Sons Limited.
- Frigo, M. L. y Anderson, R. J. (2011). Strategic Risk Management: A Foundation for Improving Enterprise Risk Management and Governance. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 22 (3), 81-88.
- Frigo, M. L. y Anderson, R. J. (2009). Strategic Risk Assessment. *Strategic finance*, 25-33.
- García, J. R., & Díaz, M. M. (2008). *Planificación y gestión sostenible del turismo*. Septem Ediciones.
- Gobernación de Risaralda (2024). Plan de acción.  
<https://www.risaralda.gov.co/documentos/150822/planes-de-accion/>
- Gobernación de Risaralda (2019). La interpretación del patrimonio en Risaralda, un destino lleno de vida. Gobernación de Risaralda.
- Gobernación de Risaralda (2016). Generalidades.  
<https://www.risaralda.gov.co/publicaciones/100015/generalidades/>
- González-Rodríguez, J. C. & Acevedo-Navas, C. (2021). Diagnóstico de riesgos en el sector turístico latinoamericano para el trienio 2020-2022. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(34), 333–355.  
<https://doi.org/10.21830/19006586.677>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mcgraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Índice Departamental de Competitividad (2022). Consejo Privado de Competitividad. Universidad del Rosario. Centro de Estudios para la Competitividad Regional – Score. <https://www.compite.com.co/indice-departamental-de-competitividad/>
- International Organization for Standardization (ISO) (2018). *ISO 31000. Risk Management-Guidelines*. Suiza: ISO.
- Jaraba, Isabel; Nuñez, María Antonia; Villanueva, Eduart (2018) Riesgos estratégicos. Un estudio de las medidas de tratamiento implementadas por las grandes empresas privadas de Antioquia, Colombia. *Cuadernos de Contabilidad*, vol. 19, núm. 47, 2018, enero-junio, pp. 171-181 Pontificia Universidad Javeriana.
- Jiménez, A., Arrieta, Y., Nuñez, M. A. & Villanueva, E. (2024). Management of Strategic Risks for the Sustainability of SMEs in the Manufacturing Sector in Antioquia. *Sustainability*, 16(5), 2094. <https://doi.org/10.3390/su16052094>
- Jnr, B. A. y Pa, N. C. (2016). Mitigating Operational, Technical and Strategic Risk in it through Knowledge Codification Technique. *Journal Teknologi*, 78 (8-2), 179-192.
- Jhonson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2010). *Dirección estratégica*. Barcelona: Pearson.
- Jurado-Zambrano, D. & Villanueva, E. (2021). Risk management. A case study of a Colombian public sector company. *Cuadernos de Contabilidad*, 22, 1-18.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Kasim, M. A. (2016). Unravelling the Myths of Enterprise Risk Management (ERM) and Shareholders' Wealth. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*.

- Lanzarote (1995). *La Carta del Turismo Sostenible*. Conferencia Mundial sobre desarrollo del turismo y el medio ambiente. Gobierno de Canarias. Puerto de la Cruz. Islas Canarias.
- Lin, Y., Yut, J., y Wen, M. (2012). Enterprise Risk Management: Strategie Antecedents, Risk Integration 1. *North American Actuarial Journal*.
- López, D. (2024). Análisis estratégico de una red de actores de turismo. un estudio comparativo en ciudades del Ecuador.  
<https://ruja.ujaen.es/bitstream/10953/2051/1/TESIS%20DOCTORAL%20DLM.pdf>
- López, M. R., Sánchez, C. P. & de Llano Monelos, P. (2013). Mapa de riesgos: Identificación y gestión de riesgos. *Atlantic Review of Economics: Revista Atlántica de Economía*, 2(1), 2-29.
- Louisot, JP y Ketcham, C. (2014). Gestión de riesgos empresariales: problemas y casos Madrid Tamayo, Andrea. 2013. La Agricultura orgánica y la Agricultura Tradicional : Una Alternativa Intercultural. *Letras Verdes. Revista Latinoamericana De Estudios Socioambientales*, núm. 4 (septiembre):24-26.  
<https://doi.org/10.17141/letrasverdes.4.2009.844>.
- Maxwell, J. (2019). *Diseño de investigación cualitativa*. Editorial Gedisa SA
- McConnell. (2016). *Strategic Risk Management*. London, England: Risk Books
- Mejía, R. (2013). *Identificación de riesgos*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2019). Documento técnico de Investigación científica y sociológica respecto a los impactos de la actividad minera

y la explotación ilícita de minerales, en los ecosistemas del territorio colombiano.

Contexto Institucional Sentencia T 445 de agosto de 2016.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2021). Paisaje cultural cafetero de Colombia cumple 10 años como Patrimonio Mundial.

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/paisaje-cultural-cafetero-como-patrimonio-mundial>

Muñoz Guzmán, C., (2015). La Sostenibilidad del Paisaje cultural cafetero como Patrimonio Cultural de la Humanidad: Una Mirada desde los Procesos De Hibridación En La Cultura Cafetera. *Revista de Investigaciones de la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío EAM. Sinapsis*, 7 (7): 53 - 60. 2015. Armenia – Colombia.

Núñez, M. A., Villanueva, E., Giraldo, L., Gomez, L. & Castaño, Y. (2023). Risk governance in the textile/clothing industry: A case study in medium enterprises. *Dutch Journal of Finance and Management*, 6(2).

Núñez, M. A., Rivas-Montoya, L. M., Villanueva, E., Mejía, P., Montoya-Londoño, C. A. & Jaraba, I. (2020). *Riesgo estratégico*. Universidad EAFIT.

Olmos Juárez, L. & García Cebrián, R. (2016). *Estructura del Mercado Turístico*. Ediciones Paraninfo, S.A.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: EE.UU.: John Wiley & Sons.

Paisaje Cultural Cafetero Colombiano. (2009). Departamento de Risaralda.

<https://paisajeculturalcafetero.org.co/departamento-de-risaralda/>

- Pascual, R. (2008). Nuevos retos de la gerencia de riesgos: un modelo de gestión y retención del talento, En *Gerencia de riesgos y seguros*, 25(101), 38-47.
- Pérez, A. y Mora, D. (2019). La gestión de riesgos en la administración de operaciones en el turismo. *Folletos Gerenciales*, 23(3), 189-200.
- Pierce, E. M. y Goldstein, J. (2018). ERM and strategic planning: A change in paradigm. *International Journal of Disclosure and Governance*.
- Plan de Manejo del PCCC (2016-2017). Paisaje Cultural Cafetero. Patrimonio Mundial. <https://paisajeculturalcafetero.org.co/>.
- Plan Sectorial de Turismo 2022-2026. *Turismo en Armonía con la Vida*. Plan Nacional de Desarrollo. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.
- Pojasek, R. B. (2017). *Organizational Risk Management and Sustainability: A practical step-by-step guide*. Florida, EE.UU.: CRC Press.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- RIMS. (2011). Why Strategic Risk Management? Recuperado de [https://www.rims.org/docs/default-source/default-document-library/faq-on-srm-and-erm-final-april-20-2011.pdf?sfvrsn=c58085ec\\_4](https://www.rims.org/docs/default-source/default-document-library/faq-on-srm-and-erm-final-april-20-2011.pdf?sfvrsn=c58085ec_4)
- Rivera Lozano, R. R (2014). La cultura, ¿un producto turístico? [Diapositivas]. Recuperado de: <https://www.slideserve.com/feivel/la-cultura-un-producto-tur-stico>.
- Rodríguez, P. & Alenay, M. (2022). Integración sistémica del plan estratégico al control interno con un enfoque de la gestión de riesgo a la Sucursal Comercializadora Mayorista ITH Varadero. <https://rein.umcc.cu/bitstream/handle/123456789/1734/TD22%20%20Mar%c3%ada%20A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



- Santos-Júnior, A., Mendes-Filho, L., Almeida-García, F. & Manuel-Simões, J. (2017). Smart Tourism Destinations: Un estudio basado en la visión de los stakeholders. *Revista Turismo em análise*, 28(3), 358-379.  
DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v28i3p358-379>
- Savin-Baden, M. & Major, C. (2013). *Qualitative research: The essential guide to theory and practice*. Routledge.
- Simons, R. (1999). Qué tan riesgosa es su empresa. *Dinero*, 64, 80-92
- Slagmulder, R., & Devoldere, B. (2018). *Transforming Under Deep Uncertainty: A Strategic Perspective on Risk Management*. Business Horizons.
- Slywotzky, A. y Weber, K. (2008). *Riego Positivo como convertir las grandes amenazas en oportunidades*. Ediciones Granica.
- Slywotzky, A. y Drzik, J. (2005). Contrarrestar el mayor de todos los riesgos. *Harvard Business Review*, 83 (4), 58-69.
- Song, H. y Yang, S. (2015). Study on Strategic Risk Evaluation Model of Power Grid Enterprises Based on Fuzzy Evaluation Method. In *Logistics, Informatics and Service Sciences (LISS)*, 2015 International Conference on (1-4). IEEE.
- Suárez M.A., Jaramillo L.M. y Vela F.G. (2017). *Cultura de Riesgos: Buenas prácticas para transformar la cultura de las organizaciones*. Universidad EAFIT.
- Toulabi, M. y Toulabi, A. (2013). Strategic Risk Management with the Approach Huge in BOT Projects. *Advances in Environmental Biology*, vol. 7, Issue 8.
- Trullenque, F. E. (2003). Gestión Estratégica del Riesgo: Cómo gestionar la incertidumbre. *Estrategia Financiera* (193), 12-18

Slywotzky, A. (2004). Exploring the Strategic Risk Frontier. *Strategy & Leadership*, 32 (6), 11-19.

Uhalde Raviales, L. A. & Cuba Giménez, M. R. (2020). Identificación de las variables de riesgo en el sector turístico de Montevideo.

<file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/Dialnet-MapaDeRiesgos-4744304.pdf>

Valenzuela, L., Jara, M., Villegas, F. (2014). Prácticas de responsabilidad social, reputación corporativa y desempeño financiero. *Revista de Administración de empresas FGV-EAESP*. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020150308>

Velandia, C. (2015). Informe Sobre el Impacto de la Minería en el Paisaje cultural cafetero de Colombia 2011-2015.

<https://www.researchgate.net/publication/274075213>.DOI:10.13140/RG.2.2.14652.26244

Verkhovod I., Donetc I., Arsenenko I., Donchenko L., Havrylova O, (2022) Reflexiones filosóficas sobre la relación turismo, crecimiento económico y desarrollo sostenible en el siglo XXI. *Cuestiones Políticas*, vol. 40, núm. 75 (2022):16-25 2022. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4075.00>.

Viscelli, T.E, Hermanson, D.R. y Beasley, M.S. (2017). *The integration of ERM and strategy: Implications for corporate governance*. Accounting Horizon

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Concepts and Methods*. Thousand Oaks. California: Sage.

Young, J. (2014). *Operational Risk Management*. 2nd ed. Pretoria: Van Schaik Publishers.