

## El Parque Nacional del Café

### *Ernesto Barrera Duque*

Ph.D en Administración. Máster en Dirección de empresas, MBA.  
Especialista en Economía internacional. Abogado.  
Profesor de marketing e innovación.  
INALDE Business School -Universidad de La Sabana.  
Correo electrónico: [ernesto.barrera@inalde.edu.co](mailto:ernesto.barrera@inalde.edu.co)

### *Lorena Peña Lozano*

Magíster en Diseño y gestión de procesos. Administradora de empresas.  
Universidad de La Sabana  
Correo electrónico: [lorepenalozano@gmail.com](mailto:lorepenalozano@gmail.com)

### *Jennifer Parra Angulo*

Especialista en Finanzas. Administradora de empresas.  
Universidad de La Sabana  
Correo electrónico: [jealep@hotmail.com](mailto:jealep@hotmail.com)

**RESUMEN:** Claudia Guevara, gerente de mercadeo, enfrenta la meta de 520.000 visitas para el año 2006, y por este motivo debe presentar un plan comercial para lograr este objetivo. Se presenta información relevante sobre la historia del Parque Nacional del Café (PNC), el producto, mercado, precios, canales y acciones de comercialización, comunicación comercial que permitirá discutir qué estrategias y tácticas emprender para la temporada de diciembre y para el siguiente año de operaciones. Entre los objetivos a lograr está potenciar la diferenciación, aumentar la base de visitantes y atraer turistas extranjeros.

Claudia Guevara, gerente de mercadeo, consideraba que el Parque Nacional del Café (PNC) había llegado a una especie de "barrera histórica" de visitas por año, unos 450.000 visitantes. A finales de noviembre de 2005, ella se preguntaba de qué manera incrementar la tasa de crecimiento de visitantes, especialmente para la temporada de vacaciones de final de año, casi a punto de empezar, y, además, qué acciones emprender para lograr el objetivo de 520.000 visitantes, fijado por la junta directiva como meta para 2006. Así mismo, debía establecer de qué manera diferenciarse frente a las ofertas de valor de la competencia, y recomendar acciones de largo plazo por emprender para atraer nuevos segmentos de clientes, incluyendo los extranjeros. De modo que sus principales retos consistían en cómo incrementar la base de visitantes, y cómo diferenciarse en el mercado.

### Antecedentes

A finales de 2005, el Eje Cafetero colombiano estaba conformado en parte por los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda, ubicados en la zona centro de Colombia (ver anexo 1), y con un área estratégica intermedia entre las principales ciudades del país (Bogotá, Medellín y Cali). Eran 53 los municipios adscritos a la estructura administrativa de esta zona geográfica, totalizando una población aproximada de tres millones de habitantes. Su base económica, fundamentalmente la explotación agrícola; se destaca de manera especial la producción cafetera, que generó una actividad de

#### EL PARQUE NACIONAL DEL CAFÉ (THE NATIONAL COFFEE PARK)

**ABSTRACT:** Claudia Guevara, marketing manager, faced the goal of 520,000 visits for 2006, which was why she had to submit a commercial plan to achieve it. The article presents relevant information about the history of the Parque Nacional del Café (PNC) (National Coffee Park), the product, market, prices, channels and commercialization actions, commercial communication that facilitates discussion about strategies and tactics for the December season and the following year of operations. The objectives include boosting differentiation, increasing the visitors' base and attracting foreign tourists.

#### LE PARC NATIONAL DU CAFÉ

**RÉSUMÉ :** Claudia Guevara, gérante de marketing, affronte l'objectif de 520.000 visiteurs pour l'année 2006, raison pour laquelle elle doit présenter un plan commercial pour atteindre son but. Une information importante est présentée concernant l'histoire du Parc National du Café (PNC), le produit, le marché, les prix, les réseaux et actions de commercialisation, la communication commerciale qui permettra de discuter les stratégies et tactiques à entreprendre pour la période de décembre et pour l'année suivante. Les principaux objectifs sont de potentialiser la différenciation, d'augmenter le nombre de visiteurs et d'attirer les touristes étrangers.

#### EL PARQUE NACIONAL DO CAFÉ

**RESUMO:** Claudia Guevara, gerente de marketing, enfrenta a meta de 520 mil visitas para o ano 2006 e, por esse motivo, deve apresentar um plano comercial para atingir esse objetivo. Apresenta-se informação relevante sobre a história do Parque Nacional do Café (PNC), o produto, mercado, preços, canais e ações de comercialização, comunicação comercial que permitirá discutir que estratégias e táticas emprender para a temporada de dezembro e para o seguinte ano de operações. Entre os objetivos a atingir está potencializar a diferenciação, aumentar a base de visitantes e atrair turistas estrangeiros.

CLASIFICACIÓN JEL: L83, M31.

RECIBIDO: agosto de 2011 APROBADO: diciembre 2012

CORRESPONDENCIA: Autopista Norte KM. 7, Costado Occidental, Chía, Colombia

CITACIÓN: Barrera, E., Peña, L. & Parra, J. (2013). El Parque Nacional del Café. *Innovar*, 23(47), 81-104.

exportación muy importante para el desarrollo colombiano durante el siglo XX.

La combinación de precios bajos en los mercados nacional e internacional, en especial durante los años 1990, significó que alrededor de 307.000 personas quedaran desempleadas, y que países como Vietnam e Indonesia<sup>1</sup>, con menores costos de producción, crecieran sustancialmente en su participación mundial. En 2005, la producción del grano generaba 529.246 puestos de trabajo directo, y se contaban unos 566.000 cultivadores<sup>2</sup>. El 73% de las fincas cafeteras tenía un tamaño entre una y cinco hectáreas, y una porción considerable, cerca del 25%, eran fincas con un tamaño inferior a una hectárea.

La Federación Nacional de Cafeteros, el Banco Cafetero y el Comité Departamental de Cafeteros del Quindío, como fundadores del Parque, decidieron construirlo a 12 kilómetros de Armenia, vía Pueblo Tapao, a diez minutos por carretera desde Montenegro, uno de los doce municipios que integraban el departamento del Quindío. El patrimonio inicial era de 13.200 millones de pesos.

La construcción de la infraestructura del PNC empezó en 1991, y este se abrió al público en febrero de 1995, mejorando la actividad turística en el Eje Cafetero. Durante este primer año el Parque aportó más de US\$130.000<sup>3</sup> por concepto de tasas e impuestos al departamento, demostrando, desde su apertura, el potencial para impulsar la economía de la zona. Se logró posicionar también como complemento para los sitios turísticos naturales con los que ya contaba la región, entre los que se destacaban el Valle de Cocora en Salento, la Granja de Mamá Lulú en Quimbaya, el Centro Experimental de la Guadua en Córdoba, El Zoológico Matecaña en Pereira y el Parque Nacional Natural de los Nevados.

Para el primer año, se habían previsto unas 50.000 visitas, pero esta meta se superó con creces, dado que se recibieron cerca de 260.000. En el mes de febrero de 1998, tres años después de su apertura, ingresó el "visitante un millón", que recibió el derecho a entrar gratis de por vida.

<sup>1</sup> En el mercado internacional del café se comercian distintos tipos de café con características particulares de acuerdo con sus propiedades físicas, su apariencia sensorial y sus prácticas culturales de siembra, recolección, lavado y secado. Algunos, por sus características especiales y por tener una oferta limitada, obtienen una prima adicional sobre el precio del café convencional considerado como un *commodity*.

<sup>2</sup> Centro de Estudios Regionales, Cafeteros y Empresariales, Crece (2006). *Cuantificación de impactos micro - macroeconómicos y sociales de la crisis cafetera en Colombia*, publicación n.º 18, 44-66.

<sup>3</sup> Para finales de 1995, el cambio del peso colombiano con el dólar era de 1 dólar = \$987,65. En 2011, alrededor de \$1.800.

Al comienzo, el PNC se dio a conocer como el Museo Nacional del Café, pero en 1998 cambió la palabra "Museo" por "Parque". En 2000 recibió el Premio Nacional del Turismo otorgado por el periódico *El Colombiano* de la ciudad de Medellín, el Premio a la Innovación Turística, y el Premio Nacional Intergremial de Turismo. En 2002 cambió su imagen tras una inversión cercana a los US\$450.000<sup>4</sup>. El primer logo contenía colores tierra y un emblema referido al Mirador, la principal atracción en ese momento. El logo renovado se inspiró en los colores de la bandera de Colombia (amarillo, azul y rojo), con un enfoque orientado hacia el público juvenil, y con representación de las atracciones más llamativas: el Mirador, la Montaña Acuática y el Teleférico (anexo 2).

Además de diversificar la economía de la región cafetera e impulsar el ecoturismo, el PNC tenía como objetivo preservar el patrimonio cultural e histórico del café en Colombia, promocionando actividades culturales y recreativas mediante un recorrido "en familia", a través de un ambiente rodeado de la naturaleza y de las tradiciones propias del Eje Cafetero, con el "gancho" de acceder a atracciones electromecánicas, electrónicas, acuáticas, y un sinnúmero de servicios como tiendas con artículos típicos, restaurantes con la comida propia de la zona y espectáculos colmados de folclor.

### Hoteles y parques temáticos en el Eje Cafetero

En Colombia, para 1996, la participación relativa del sector turístico en el PIB era del 3%, mientras que en países como España y en los de la región del Caribe representaba entre el 18% y el 30%. En ese mismo año se expidió la Ley 300 o la Ley General del Turismo, a través de la cual se buscó reglamentar y potenciar esta actividad. En su artículo 26 definió el *ecoturismo* como una forma de turismo especializado, desarrollado en áreas con un atractivo natural especial, enmarcado dentro de los parámetros del desarrollo humano sostenible. Otros proyectos de infraestructura se fueron desarrollando en la región, especialmente en deportes náuticos y los deportes de aventura. Se construyeron atracciones como el Teleférico de Alta Montaña, el Parque Safari de Maravélez y el Parque de las Culturas Ancestrales de Armenia

Estímulos de desarrollo económico para la zona impulsaron la agroindustria, entre otros, la producción masiva de guadua, la reforestación de bosques y la producción de cafés especiales orientados al segmento *gourmet* del mercado de Estados Unidos y Europa. A raíz del nacimiento

<sup>4</sup> Para diciembre de 2005, el cambio del peso colombiano con el dólar era de 1 dólar = \$2.280.



de este tipo de proyectos, la región fue modificando su infraestructura en términos de carreteras y servicios turísticos, lo que potenció el crecimiento de las denominadas fincas-hotel y el alquiler de fincas cafeteras, que se convirtieron en un soporte importante para el turismo de la zona. En 1993, la zona contaba con 24 fincas-hotel con una capacidad total para 3.285 huéspedes, número que pasó en 1995 a 46 fincas inscritas, y a 323 en 2003 con una capacidad total para 6.494 huéspedes, según la Secretaría de Turismo y Cultura del Quindío (anexo 3). Algunos municipios del occidente del departamento, como Armenia, Montenegro, Quimbaya y La Tebaida, agrupaban el 85,7% del total de propiedades señaladas, mientras que en Calarcá y Circasia se concentraba el 14,3% restante. Los precios por hospedaje en estas fincas-hotel fluctuaban en virtud de la temporada y por la calidad de sus instalaciones. En alta temporada, para finales del año 2005, la tarifa hotelera para una persona podía costar entre 50.000 y 120.000 pesos por día.

Para cumplir con rigurosidad los estándares necesarios para la prestación del servicio hotelero de la zona, se creó el Club de Calidad Haciendas del Café<sup>5</sup>. Las estadís-

ticas de Cotelco en 1998 mostraban un número de hoteles asociados más bien reducido: 30 hoteles con 1.390 habitaciones disponibles. Sin embargo, para el año 2002, se observó un crecimiento del 83,3% en la cantidad de establecimientos asociados, 55 hoteles, y un aumento del 34,3% en el número de habitaciones. En junio de 2003 contaba con 54 fincas inscritas y una capacidad total de alojamiento para 1.130 personas. Aura María Aponte, directora de Redes Comerciales del Parque Nacional del Café en Bogotá, mencionó a finales de 2005 lo siguiente acerca de la importancia de la colaboración entre los sectores privado y público: "El proyecto de la Secretaría de Turismo, denominado Club de Calidad Haciendas del Café, ha fortalecido la infraestructura para posicionar el destino, habilitando así una mayor capacidad de ingresos por turismo. Hasta el momento existen más de 60 empresas de alojamiento típico y rural que se han vinculado al programa y para adaptarse a la prestación de un servicio estelar".

La ocupación hotelera de la zona venía con una tendencia ascendente (anexo 4), viéndose favorecida por el fuerte crecimiento del ecoturismo, que, junto con el PNC,

<sup>5</sup> Programa de política turística que asesora de forma dirigida y tutelada

una parte del subsector de alojamiento para que revierta beneficios sobre toda la industria turística de destino.

consolidó un clúster turístico que no solo impulsó la apertura de nuevos parques temáticos en la zona, sino también en el país (anexo 5).

Los ingresos de la región por turismo se concentraban en 70 días al año. Correspondían a la temporada vacacional de final y mitad de año, así como en semana santa, temporadas en que la ocupación hotelera superaba el 90%. El resto del año giraba en torno al 20%. Esta estacionalidad era uno de los problemas más importantes para los hoteleros y los parques temáticos. Algunos hoteleros consideraban que la manera de fracturar esta estacionalidad era a través del aumento de parques temáticos atractivos para turistas nacionales y extranjeros, bajo la propuesta de disfrutar de un clima agradable, la tranquilidad de la naturaleza cafetera, el entretenimiento, y los deportes extremos y de aventura.

De otro lado, muy cerca del PNC, la ciudad de Armenia se había consolidado como un lugar importante para las convenciones de empresas, congresos profesionales<sup>6</sup> y actividades recreativas para colegios y otras entidades. Este panorama, según algunos directivos del sector, permitiría penetrar segmentos de los mercados nacionales e internacionales interesados en el ecoturismo y en la cultura de los cafés especiales.

El Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria, Panaca, era otro parque temático de la zona. Ofrecía diversión orientada a la zoología doméstica y a la cultura agropecuaria, e igualmente permitía la interacción (caricias y alimentación) con animales domésticos. Había logrado impacto en el mercado nacional debido a que, mediante la exhibición promocional de animales alrededor del país y las visitas al parque, alcanzó un buen reconocimiento de marca. Al igual que otros parques alrededor del mundo, trató de convertir su imagen corporativa en un símbolo de fácil recordación que inspirara a niños y a adultos. Se apoyó en la mascota Panaca, un muñeco que representaba una especie de vacuno (buey) divertido, amable y alegre, que participaba en las exhibiciones e interactuaba con los visitantes durante su recorrido por el parque. En el anexo 6 se presenta un volante publicitario donde se muestra la interacción con los animales y la mascota. Panaca era una sociedad anónima con inversionistas privados, a diferencia del PNC, que era una entidad sin ánimo de lucro.

A finales de 2005, Panaca contaba con ocho estaciones (atracciones) y cinco exhibiciones en un área de 108 hectáreas, de las cuales se utilizaban 45 hectáreas, es decir, con 63 disponibles para su futura expansión. A finales de ese

mismo año, algunas de las estaciones temáticas eran: a) La estación ganadería, donde los visitantes podían, entre otras actividades, ordeñar las vacas, así como acariciar y alimentar a las cabras, y observar vacunos, caprinos, camélidos y búfalos; b) La estación porcicultura, donde se había instalado un cerdódromo denominado Chanco Montó-Ya; c) La estación canina, donde los visitantes podían observar un show con perros amaestrados; d) La estación equina, con una exhibición sobre el Mundo del Caballo, y donde una de las principales atracciones era un pony enano, y e) La estación avicultura, donde se presentaban diferentes razas de palomas y gallinas, y se exhibía un show muy divertido. Panaca también contaba con un hotel de "cinco herraduras", con 29 habitaciones y malocas de acomodación múltiple para grupos (anexo 7).

Un proyecto adicional muy importante era el de las fincas Panaca, que consistía en una parcelación y construcción de casas<sup>7</sup> en terrenos cercanos al Parque y, que además, otorgaba membresía vitalicia con entrada y acceso gratuito al Parque.

Para finales de 2005, Panaca ya había emprendido una estrategia de crecimiento, contaba con un parque en Costa Rica y tenía un proyecto cerca de la ciudad de Bogotá, ambos a través de franquicias. Para este último proyecto se había destinado un terreno de 640.000 metros cuadrados, y se planeaba tener unos 2.400 animales domésticos y ocho estaciones temáticas. Para el primer año de funcionamiento después de su apertura en agosto de 2006, se tenían previstas unas 800.000 visitas.

### Producto

Tras la elaboración de los pre-diseños y la pre-factibilidad económica, técnica y jurídica del Parque Nacional del Café, se pasó a la etapa definitiva de elaboración de los planos y presupuestos, con una inversión inicial proyectada de unos 30.000 millones de pesos. El Parque contó en sus inicios con un área de 12 hectáreas bajo la denominación Museo Nacional del Café, conformada por cuatro salones en donde se mostraban el cultivo, la transformación y la industrialización del grano. Luego se construyó el Sendero Ecológico, en el cual se podían observar especies botánicas, aspectos de la cultura cafetera y ciertas figuras modeladas en el denominado Bosque de los Mitos y Leyendas. En 2002 se abrió el Jardín Botánico, que tenía algunos efectos luminosos y musicales.

El Sendero ecológico ofrecía para finales de 2005, luego de una inversión de 600 millones de pesos, un recorrido

<sup>6</sup> Cartagena y Medellín eran ciudades líderes en el país para los congresos profesionales.

<sup>7</sup> Casas cuya dimensión oscila entre 80 y 255 metros cuadrados, con terraza y piscina.

por la fauna cafetera, combinando las tradiciones y costumbres de la región, y mostrando al turista cafetales tradicionales y variedades exóticas de café como la Caturra, la Colombia<sup>8</sup> y la Liberiana (entre otras) que alcanzaba hasta los cinco metros de altura. También hacían parte de esta atracción el Jardín de Variedades del Café, la Casa Campesina (anexo 8, foto 5), el Bambusario, así como otros escenarios en los cuales se apreciaban símbolos del desarrollo de la región: desde la guadua y el bambú, hasta los mitos y relatos fruto de la tradición oral, como la Patasola, el Mohán y la Madremonte.

El concepto inicial del PNC era "la educación de la familia en la cultura cafetera". Luego evolucionó hacia una propuesta de valor integral que incluía el ecoturismo y la diversión en un espacio rodeado de la naturaleza típica de la región. El Parque ofrecía una geografía tupida en bambú, guadua, árboles de la región y plantas de café que permitía disfrutar de "caminatas ecológicas en familia, cargadas de naturaleza". Además, se ofrecían atracciones mecánicas y otras actividades entre las cuales se encontraba la cabalgata en caballo. Durante la primera etapa (1995-2000), el PNC abrió sus puertas todos los días del año en un horario de 9:00 a. m. a 6:00 p. m. Se podía llegar en vehículo particular, en buses de transporte público, incluso en los famosos *jeeps*, transporte tradicional de la región (anexo 8, foto 3), o en pequeños buses colectivos (con capacidad hasta de 20 personas) con intervalos de 15 minutos entre uno y otro desde la Terminal de Transportes de Armenia.

El 19 de diciembre de 1997, con la asesoría de Von Roll Transwails y otros ingenieros colombianos, abrió las puertas al público el Teleférico, que tuvo una inversión cercana a los US\$ 300.000. Esta atracción descansaba sobre tres torres de acero, con una altura aproximada de 33 metros y esparcida en una extensión de 6.220 metros que se podían recorrer en aproximadamente nueve minutos. Su capacidad permitía el desplazamiento de 4.200 personas por día. Dado que el PNC tenía varios niveles de altitud, los visitantes normalmente bajaban caminando por el Sendero Ecológico o el Sendero del Café hacia las atracciones mecánicas (ubicadas en la zona más baja del parque) y subían a la zona de parqueaderos<sup>9</sup> en el Teleférico. Pedro Medina, director ejecutivo de la Fundación Yo creo en Colombia, manifestó lo siguiente sobre esta atracción<sup>10</sup>:

<sup>8</sup> Estas dos variedades (Caturra y Colombia) de matas de café son las más comunes en Colombia. La variedad Colombia, resistente a la roya, fue desarrollada por Cenicafé (1982), la unidad de investigación y desarrollo de la Federación Nacional de Cafeteros.

<sup>9</sup> El parqueadero tenía un costo de \$6.000 por el día.

<sup>10</sup> Medina, P. (2000). *Un granito... de café*. Recuperado de [http://www.yocreoencolombia.com/informacion/articulos/granito\\_cafe.htm](http://www.yocreoencolombia.com/informacion/articulos/granito_cafe.htm)

Estaban construyendo el Parque del Café y soñaron con un teleférico. Se pusieron a cotizarlo y se encontraron con que costaría cuatro millones de dólares. Diego obtuvo una cita con el presidente de la compañía de teleféricos, se sentaron, miraron los catálogos, conectaron y construyeron una relación y, en ese momento, Diego le preguntó a este norteamericano "cuenta, ¿no tiene un segundazo?" Y el otro no le entendió y tras explicarle la palabra "segundazo", entendió y se rió. Se pusieron a investigar y en la ciudad de Knoxville, Tennessee, descubrieron que de una pasada feria mundial había un teleférico que estaba desmantelado y abandonado. La empresa le ofreció a Diego el teleférico por trescientos mil dólares, y con una fuerte reparación lo dejaron como nuevo, instalado en Armenia, totalmente refaccionado y reconstruido.

Otra de las atracciones principales era la Montaña Rusa, originaria de Sierksdorf, Alemania, que estuvo operando desde 1973 en *Worlds of Fun* en la ciudad de Kansas, Estados Unidos, bajo el nombre de Zambezi Zinger. Luego de 20 años de funcionamiento, fue desmantelada en 1997 y vendida al PNC. Se puso en operación en 1999 en un área de 5.000 metros cuadrados tras una inversión cercana a US\$1,5 millones. Comprendía 950 metros de recorrido dividido en cuatro segmentos, con una duración de dos minutos y 20 segundos. Tenía una capacidad para 350 personas por hora. Según Diego Arango Mora, fundador del Parque:

Las grandes empresas americanas y europeas, como consecuencia de la guerra en su mercado, tienen que estar cambiando atracciones mecánicas, las dejan en perfecto estado y para ellos son solo chatarra. Ahí entra uno a adquirir gran cantidad de equipos por menos de la tercera parte de lo que vale el comercio de primera mano. No está lejos pensar que se pueden encontrar equipos en muy buenas condiciones, los que se ponen cero kilómetros y pueden usarse con toda seguridad en cualquiera de los proyectos que se desarrollan en la zona a un costo muy económico.

Una de las innovaciones del PNC era una atracción de "puesta en escena" denominada el Show de las Orquídeas. Se puso en funcionamiento con una inversión de US\$790.000, y con la asesoría de Álvaro Villa presentaba 60 variedades de orquídeas robotizadas. Consistía en una fábula infantil y musical con duración de unos treinta minutos en la cual se exaltaba el amor por Colombia mediante diálogos cantados entre las orquídeas. En muchas ocasiones, cuando terminaba la función, algunos de los visitantes adultos gritaban "viva Colombia".

En 2005 se inició la presentación del Show del Café con el objetivo de reforzar el proceso educativo de los visitantes en la cultura y la tradición del grano. Allí se exhibían muchas de las costumbres colombianas, así como la historia de la llegada de las plantas de café a Colombia, a mediados del siglo XVIII. Esta atracción contaba con 22 artistas en escena y hacía un recorrido por la historia cafetera del país combinándola con ritmos y danzas típicas de diversas regiones, como la cumbia, el bambuco, los pasillos y el currulao. Este espectáculo realizaba tres presentaciones diarias durante temporada alta<sup>11</sup>. De acuerdo con Jorge Iván Espinosa, director musical del Show del Café: "Este espectáculo creado para el Parque Nacional del Café por el coreógrafo y diseñador Germán Cano, es un mágico recorrido por el tiempo y el espacio del mundo del café". Según la opinión de la gerente de mercadeo del PNC, Claudia Guevara: "Somos el único parque en la región que tiene atracciones mecánicas. De otro lado, nuestras atracciones culturales se han conjugado con la naturaleza propia de la región que favorece este tipo de actividades y, además, permite la promoción de la cultura del café".

Dentro del PNC se abrieron las tiendas denominadas Recuerdos del Parque, en donde se ofrecían a los turistas artículos y *souvenirs* con la imagen corporativa en gorras, camisetas<sup>12</sup>, ponchos, ruanas, vasos, llaveros, esferos, CD con la música del Show de las Orquídeas y videos de algunos espectáculos, habilitándose además una zona para comidas típicas de la región cafetera. Estas tiendas estaban ubicadas en las estaciones Armenia y Montenegro del Tren del Café (anexo 8, foto 4), y también cerca de la salida del Parque. En el Sendero del Café había unas tiendas denominadas Coffee Shop, la tienda de los mecatos, donde se vendían productos derivados del café, como dulces, alfajores, turrónes, etc. La venta de estos artículos, *souvenirs*, dulces y los servicios de comidas, representaron el 37,5% de los ingresos anuales del PNC en el año 2005.

El PNC tenía, al final de su segunda etapa (2001-2005), construcciones como la imponente Torre Mirador (anexo 8, foto 1) creada por el arquitecto Simón Vélez, con 18 metros de altura, hecho a base de mangle, con capacidad para 120 personas, y erigida como símbolo del PNC. En las 24 hectáreas de ampliación se colocaron nuevas atracciones como el Camino del Arriero, el Puente Colgante, el Puente de los Guadales y réplicas a escala de la Plaza

de Bolívar de Armenia y la Estación del Ferrocarril en el Pueblito "Paisa"<sup>13</sup>, desde donde se empezaba un viaje de 8,6 kilómetros en el Tren del Café. El Puente Colgante se erigió como símbolo de unión entre la primera y la segunda etapa del Parque<sup>14</sup>.

Igualmente, el PNC poseía un área con atracciones especializadas para los niños, denominada El mundo de los niños, en el cual se encontraba la estación Montenegro del Tren del Café. Sus atracciones más importantes eran los carros chocones, el carrusel, el trencito expreso cafeterito y el paseo a caballo. En el Lago de las Fábulas se hallaban los botes chocones y el Rin-Rin, una atracción de caída libre. Alrededor del Lago, los niños podían leer en varias estaciones algunas de las fábulas de Rafael Pombo y observar su representación con unos muñecos de barro y plástico.

Para finales de 2002, el número de espectáculos y atracciones llegaba a unos 40, entre mecánicos, culturales y ecológicos. En 2005, el PNC ya contaba con 42 atracciones, más cuatro tiendas tematizadas y siete restaurantes típicos, repartidos en 40 hectáreas (de un total de 56)<sup>15</sup>. La ampliación había implicado una inversión cercana a los 20.000 millones de pesos, durante sus dos primeras etapas.

En este amplio conjunto de atracciones mecánicas, culturales y ecológicas, las que tenían mayor acogida por el público eran la Montaña Rusa y la Montaña Acuática; en esta última los visitantes terminaban bastante empapados. Por su lado, el Show del Café era el espectáculo con mayor afluencia en todas las épocas del año, y sobre el que se hacía mayor énfasis para su promoción internacional. En el anexo 9 se describen las atracciones principales del PNC.

### Mercado

El PNC tuvo 262.812 visitas durante el primer año de apertura<sup>16</sup>, cifra que se incrementó gradualmente hasta alcanzar las 351.510 visitas en 1998, manteniéndose estable en ese nivel hasta el año 2002 cuando descendió a 250.000 visitas, debido, en parte, a las dificultades de orden público en las carreteras colombianas. Sin embargo, durante el año 2003, y gracias a las caravanas turísticas Vive Colombia, Viaja por Ella, promovidas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo —con el apoyo del Ejército y la Policía Nacional—, se reactivó el turismo y

<sup>11</sup> Datos proporcionados por el Parque Nacional del Café. En temporada baja se realizaban dos presentaciones, y las dos primeras semanas de febrero se cerraba el show para darles vacaciones a los artistas. También cerraban, en esas mismas semanas, la Montaña Rusa y el Ciclón.

<sup>12</sup> Las camisetas para adultos tenían en promedio un precio de \$19.000, y para niños, \$17.000.

<sup>13</sup> Pueblo con una arquitectura tradicional colonial en la zona cafetera.

<sup>14</sup> Información suministrada por el Parque Nacional del Café.

<sup>15</sup> Las 16 hectáreas restantes estaban cultivadas con café y plátano.

<sup>16</sup> Año 1995.

aumentó el número de visitas en ese año (356.963), llegando a 400.000 aproximadamente en 2004, y con una estimación de unas 450.000 en 2005 (anexo 10). Para 2006, el objetivo era alcanzar 520.000 visitas.

Una buena proporción de visitantes era recibida en los primeros quince días del año. En enero de 2004, el PNC tuvo 80.000 visitantes. Esta alta estacionalidad era uno de los problemas principales de toda la infraestructura turística de la zona. Según Claudia Guevara, el esfuerzo comercial en temporada baja estaba enfocado a la promoción en eventos empresariales, excursiones de colegios y universidades, así como en incentivos para fomentar los paseos de las cajas de compensación. Durante la primera parte del año 2005 se lograron en promedio 1.500 visitas diarias durante las épocas de temporada baja, 300 por encima del promedio del año anterior. A finales de 2005, la alta dirección del PNC se preguntaba qué acciones emprender para aumentar considerablemente esta cifra durante el año 2006.

Los registros hoteleros de la región reflejaban que la mayoría de los visitantes eran colombianos, especialmente de Cali, Bogotá y Medellín, quienes en una gran proporción llegaban por vía terrestre en sus propios vehículos o en buses interurbanos. Sin embargo, en los dos últimos años (2004 y 2005) se había notado un aumento de turistas extranjeros, especialmente entre los meses de marzo y agosto, procedentes casi siempre de España, Francia y Holanda. La presencia de latinoamericanos no era muy frecuente, aunque se tenía conocimiento de turistas argentinos y brasileños.

Cuando los visitantes entraban en el Parque, recibían un mapa, y ellos mismos decidían hacia qué atracciones dirigirse. Un problema operativo típico eran las aglomeraciones de las atracciones en determinados días de temporada alta, durante los cuales, por ejemplo, y según un empleado del Tren del Café, debían cerrar la taquilla a partir de las 11:00 a. m. por la gran afluencia de público. Las largas colas con largos tiempos de espera se debían, según algunos funcionarios del PNC, a que las atracciones se encontraban muy próximas entre sí.

Se había estimado que el gasto per cápita promedio por persona en el año 2005, incluyendo pasaportes de entrada, consumos y alojamiento, estaría alrededor de los \$120.000 y los \$150.000 diarios. El 80% las personas que visitaron el PNC en ese mismo año ya habían visitado otros parques y lugares representativos de la región, o contaban con un itinerario en el que incluían varios atractivos turísticos.

En un quiosco dentro del PNC y cerca de la entrada/salida, los turistas podían comprar los pasaportes de Panaca, paquetes para disfrutar de deportes de aventura o de otros lugares naturales turísticos del Quindío, como las Cascadas de Córdoba, así como hacer reservas en fincas-hotel cercanas. Al frente de este quiosco, los visitantes podían disfrutar de un café especial de alta calidad bajo la marca Juan Valdez.

### *Segmentos*

El público objetivo del PNC podía segmentarse en tres grandes categorías: "turistas libres", "grupos" y "familias sin hijos" y "con hijos". Estas últimas eran el foco de las estrategias comerciales de alta temporada y, por tanto, las de mayor importancia en el diseño de los "pasaportes"<sup>17</sup> de entrada ofrecidos a los visitantes, ya que se observaba en ellas una demanda potencial para todo tipo de atracciones y espectáculos, sumándole una mayor propensión al consumo en el *mall* de comidas y en las tiendas tematizadas (anexo 11).

El segmento de los grupos se podía sub-segmentar en personas de la tercera edad, ecoturistas, amantes de los deportes extremos, grupos empresariales y grupos de colegios, todos ellos prioritarios en las temporadas bajas, tanto para el PNC como para los diversos tipos de alojamiento de la región.

### **Precios**

Para su primera etapa (1995-2000), el PNC ofreció dos tipos de tarifas según la temporada (baja y alta), consideradas "baratas" en ese momento, pero como consecuencia de una "estrategia de penetración". El objetivo era atraer una gran masa crítica de visitantes que permitiera potenciar el mecanismo publicitario boca-oreja, y compensar las pocas atracciones que se ofrecían en ese momento. La política de fijación de precios se basó en el presupuesto de gastos operativos totalizados, con miras a lograr al menos —bajo un pronóstico conservador de visitantes al año— el punto de equilibrio por la vía de los ingresos provenientes de las entradas.

Los precios de cada una de las atracciones variaban de un año a otro, y solo a mediados de diciembre se estudiaba y modificaba la lista de precios del año siguiente, generándose cambios hasta del 15% según la temporada. El Show del Café tenía el mismo precio del Show de las

<sup>17</sup> Billete de ingreso en el Parque Nacional del Café.

Orquídeas, pero se estaba considerando ponerle un mayor precio relativo.

Al ampliar las atracciones ofrecidas, surgió la necesidad, en la segunda etapa (2001-2005), de brindar una mayor variedad de tarifas para el ingreso, ajustándolas a la segmentación del mercado y a la temporada. En 2004 se crearon los "pasaportes", mediante los cuales, según el poder adquisitivo o la edad de los visitantes, se buscaban opciones específicas para cada segmento de clientes, sin que cambiara el precio en función de la temporada. Para el mes de diciembre de 2004 (los mismos que quedaron vigentes para 2005) se ofrecieron las siguientes modalidades de "pasaportes"<sup>18</sup>:

- *Económico*: un pasaporte diseñado para un público con poder adquisitivo medio por un valor de \$14.000 con derecho a la entrada y dos viajes en el Teleférico del Café.
- *Recreativo*: diseñado para un recorrido cultural por un valor de \$24.000; incluía la entrada, un viaje ida y vuelta en Teleférico del Café, el acceso al Tren del Café en sus dos estaciones, la entrada al Show de las Orquídeas y al Show del Café.
- *Cinco Aventuras*: este pasaporte daba la oportunidad al público de armar el pasaporte con las cinco atracciones de mayor interés por un valor de \$26.000, pero excluía el paseo a caballo.
- *Múltiple*: incluía todas las atracciones y algunas de ellas con uso ilimitado. Este pasaporte tenía un valor de \$39.000. No eran ilimitadas las siguientes: *buggies*, *karts*, carros chocones, botes chocones y el paseo a caballo.

El PNC contaba con personas-guía que trabajaban como empleados directos. También brindaba un espacio para personal técnico del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, a través del cual se buscaba, especialmente durante temporada alta —por la gran afluencia de visitantes— una mayor cantidad de guías para grupos. El precio de este servicio para los visitantes (en 2005) era de \$35.000 diarios entre semana y \$45.000 los fines de semana, para grupos de máximo ocho personas.

A finales de noviembre de 2005, Claudia Guevara estaba confeccionando su plan comercial para el año 2006. Se preguntaba con qué criterios fijar los precios, y se cuestionaba si era adecuado discriminar los precios en función de los segmentos y los sub-segmentos establecidos,

<sup>18</sup> En el anexo 10 se muestran las tarifas para la temporada de diciembre de 2005.

o incluso recuperar la práctica de ofrecer precios diferenciados según la temporada (anexo 12). El proyecto de precios para 2006 era el siguiente: para el pasaporte múltiple, \$43.000; para el cinco aventuras, \$30.000; para el recreativo, \$28.000, y para el económico, \$16.000.

### Canales y acciones de comercialización

Para la segunda etapa (2001-2005), la gerencia de mercadeo del PNC abrió canales diferentes de la taquilla. Reclutó representantes propios y agencias de viajes en las principales ciudades colombianas, ofreciendo como atractivo su portafolio de atracciones y espectáculos, y promoviendo el ecoturismo y la tradición cafetera en un espacio físico propicio para la diversión familiar. Al respecto, Claudia Guevara afirmó: "Ahora contamos con una red propia de agentes comerciales encargados de la promoción del parque en todo el país; aunque aún no hemos llegado a algunos departamentos, la presencia de todos los colombianos se siente en el PNC".

Las políticas de precios para las redes comerciales eran establecidas anualmente a través de una tabla de descuentos con tres diferenciales: cliente directo<sup>19</sup>, agencia<sup>20</sup> y cliente mayorista<sup>21</sup>. Por ejemplo, la mayor cadena de agencias de viajes minorista de Colombia, Aviatour, se había vinculado como promotora del PNC desde comienzos de 2005, convirtiéndose en un canal estratégico al cual se le otorgaban descuentos hasta del 20% en función del número de paquetes individuales vendidos. "Estos convenios manejan un trato preferencial", afirmaba Aura María Aponte, directora de Redes Comerciales de Bogotá, y quien era la representante encargada de las relaciones comerciales con Aviatour (anexo 13).

Respecto de la venta de los "pasaportes", Aura María afirmaba que la composición en los canales era de un 60% para el "pasaporte múltiple", el 30% para el "pasaporte recreativo" y el 10% para el "pasaporte económico". Esta situación era curiosa, ya que una gran cantidad de los visitantes captados por las agencias compraban el pasaporte "múltiple" con la expectativa de ingresar en todas las atracciones, pero una vez en el parque no lo hacían, bien

<sup>19</sup> Cliente directo: es la persona que llega atraído por la publicidad y curiosidad al parque, sin intermediarios. Fuente: Claudia Guevara, gerente de Mercadeo del Parque Nacional del Café.

<sup>20</sup> Agencias: clientes de la red mayorista, entre ellos agencias de viajes cuyos planes incluyen, además del parque, otros destinos. Fuente: Aura María Aponte, gerente de Redes Comerciales, Bogotá.

<sup>21</sup> Mayoristas: conformados por 14 comercializadores mayoristas (representantes), asociados directamente con el Parque Nacional del Café. Fuente: Aura María Aponte, gerente de Redes Comerciales, Bogotá.

fuera por los largos tiempos de espera en las colas o por el cansancio. Por su lado, el "pasaporte cinco aventuras", al parecer, no era atractivo para los clientes de las agencias de viaje y tenía un nivel de ventas bajo.

Claudia Guevara veía en las agencias un gran potencial para atraer un mayor número de turistas al PNC y un instrumento para lograr su objetivo de crecimiento para el 2006. Se preguntaba qué plan implementar para este canal, y de qué manera incentivarlas en el mes de diciembre para lograr con creces la meta del año 2005. También estaba pensando en cómo utilizarlas para mitigar la estacionalidad, potenciando las ventas de las temporadas bajas.

### Comunicación comercial

Aunque no se destinaban fondos para la publicidad masiva (T.V., por ejemplo), Claudia Guevara consideraba lo siguiente en noviembre de 2005:

La inversión anual aproximada ha sido de mil quinientos millones de pesos para publicidad en medios. Sin embargo es mejor invertir ese capital en mejorar la infraestructura del parque e intentar otros medios de promoción diferentes a la publicidad masiva. No descartamos la posibilidad futura de comerciales en programas de televisión, pues brindarían un mayor reconocimiento de la marca. Hemos intentado promoción ocasionalmente a través de diversos medios como la radio y medios escritos segmentando en las revistas<sup>22</sup> más importantes del país como *Diners*, *Semana*, *Cambio* y *Soho*, dirigidas a un público de estratos 4, 5 y 6.

Sin embargo, había un alto nivel de presencia promocional en eventos culturales y ferias tanto a nivel nacional como internacional, ya fuese como invitado o como patrocinador. Se consideraba que la participación en estos eventos y el mecanismo publicitario boca-oreja eran las herramientas críticas. En la construcción de los mensajes publicitarios se buscaba comunicar una diferencia frente a Panaca, pero Claudia se preguntaba cómo crear una mayor diferenciación en la propuesta de valor y en la forma de comunicarla. Los atributos más comunes incluidos dentro de los mensajes eran: "naturaleza" y "diversión". En el año 2005 se transmitieron dos cuñas por radio en Bogotá (anexo 14), Durante la versión de la V Feria de las Colonias que tuvo lugar en Corferias del 11 al 21 de agosto (anexo 15). En el

anexo 16 se muestra un aviso promocional del PNC en una revista colombiana.

El PNC contaba con una página web muy sencilla, con información sobre las atracciones, espectáculos, vías de acceso, historia, pero Claudia Guevara se preguntaba cómo ampliar la presencia en los medios virtuales, incluso de una manera interactiva orientada tanto a los turistas nacionales como a los extranjeros, y si podría erigirse en un medio crítico para la atracción de estos últimos. De otro lado, PNC no contaba con hoteles dentro de su infraestructura, a diferencia de Panaca, que tenía uno temático en el cual los visitantes podían interactuar con los animales.

### La gestión del talento humano

El PNC, desde sus inicios, había tenido como elemento central de su estrategia la consolidación de una cultura de trabajo y de "amor y entrega hacia el visitante", reflejada en los valores corporativos y en la misión. Los directivos se preguntaban, frente al crecimiento futuro esperado, de qué manera garantizar la alineación de las personas con los objetivos de la organización, y la permanencia de la cultura de servicio de alta calidad orientada a la experiencia del visitante.

Como elementos críticos del servicio al cliente se habían establecido la "disposición", la "disponibilidad" y la "amabilidad" de los empleados frente a los visitantes, y así mismo, la infraestructura de las atracciones, la calidad de los espectáculos y los espacios destinados a los servicios complementarios, como por ejemplo las tiendas de *souvenirs* y los restaurantes, donde era determinante la actitud de servicio.

Uno de los principales objetivos del área de recursos humanos era mantener un nivel bajo de rotación del personal operativo, pues por su conocimiento tácito y explícito acumulado, así como por las actitudes de servicio desarrolladas dentro del PNC, su retención en el largo plazo era un requisito para mantener la calidad en la experiencia de los visitantes. Por ejemplo, en la atracción Paseo a caballo, además de la actitud amable y paciente del empleado, se requerían habilidades y experiencia específicas. Pero la jefe de Recursos Humanos y Claudia Guevara, como responsable de la experiencia de servicio, estaban preocupadas por la alta tasa de rotación, y también otros directivos del Parque se preguntaban qué estrategias implementar para disminuirla.

Se estaba promoviendo la contratación de personas de la región, buscando generar empleos en la zona de influencia geográfica (comunidad local). En promedio, el Parque había mantenido 180 empleados directos (en temporada

<sup>22</sup> Revistas en las cuales se pautó durante 2004 y 2005: Revista *Diners*, ediciones 417 de diciembre de 2004 y 420 de marzo de 2005; Revista *Semana*, edición 1190 de febrero 21 al 28 de 2005; Revista *Cambio*, edición 598 de diciembre 13 al 20 de 2004.

alta aumentaba entre 60 y 80 personas adicionales) y 120 personas contratadas indirectamente (que podían llegar hasta unos 250 en temporada alta). El 10% de los costos de personal eran imputables a los cargos de las áreas directivas y un 90% a los operativos, dándole mucha importancia a estos últimos, ya que la interacción del empleado con el cliente era fundamental para originar una experiencia de alta calidad en el servicio.

Entre las actividades que se realizaban en el área de recursos humanos, y como medio para la difusión y el control de los "sucesos" en el Parque, un comité interdisciplinario se reunía mensualmente y al final de cada temporada. Esta reunión se llevaba a cabo con el fin de brindarles a los empleados los espacios necesarios para compartir sus comentarios y sugerencias sobre el funcionamiento de las atracciones, así como los lugares aledaños a estas, y estudiar posibles daños u oportunidades de mejora e innovación. En esos comités, además, la gerente de mercadeo buscaba recopilar información acerca del comportamiento y actitudes de los visitantes a través de las opiniones y observaciones del personal en contacto.

### Finanzas

La situación financiera era estable, ya que los ingresos percibidos por entradas y otros servicios habían arrojado excedentes<sup>23</sup> por un monto de 3.000 millones de pesos en 2004, los cuales, por tratarse de una fundación sin ánimo de lucro, debían reinvertirse en la operación y en el pre-pago de las deudas. Las deudas del PNC ascendían a finales de 2002 a 11.000 millones de pesos, mientras que los activos se habían estimado en cerca de 35.000 millones, con unos requerimientos anuales en mantenimiento cercanos a los 4.000 millones de pesos. Sin embargo, las deudas para el año 2003 se habían calculado en 22.000 millones de pesos, lográndose disminuir sustancialmente (anexo 17).

### Planes hacia el futuro

El PNC tenía entre sus proyectos la adquisición de nuevas atracciones mecánicas, así como la adecuación para nuevas zonas naturales, manteniendo el énfasis en "la educación y el fomento de la cultura cafetera en las familias visitantes". Para estos nuevos proyectos de expansión se tenían disponibles unas 15 hectáreas sembradas con café y plátano. El objetivo primordial de estas innovaciones consistía en lograr un aumento del número anual de visitantes, la repetición de la experiencia por los visitantes

de años anteriores, y el mejoramiento del servicio y de la capacidad instalada, buscando además mecanismos para disminuir las congestiones que se presentaban durante la temporada alta. Claudia Guevara afirmó:

El objetivo de crecimiento en los próximos cinco años es de un 15% al 20% anual. Esto se apoya en las alternativas que ha contemplado la región en conjunto para expandirse. Es ideal o conveniente que el desarrollo integral de la región nos brinde mayores turistas al año en nuestros parques. En el Parque contamos con muchas atracciones y muchos incentivos para que nos visiten, pero dependemos de las temporadas, es decir, hay una marcada estacionalidad en la demanda. Aunque la participación en ferias locales, nacionales e internacionales ha generado mayor reconocimiento de la marca, es importante que la labor de promoción no se detenga. Es indispensable que exista mayor capacidad de alojamiento en los hoteles y finca-hoteles típicos. También se debe ampliar el sector turístico e implementar otras actividades como ya ha venido haciendo con el senderismo, el ciclo montañismo y el canotaje.

Para el año 2006 se esperaba una fuerte acción comercial de los parques de la zona en el extranjero. A esto debía sumarse la inversión que estos tenían prevista para la captación de clientes durante este año vía los canales de comercialización indirectos. En el PNC no era claro aún cómo presentar la propuesta en el extranjero para atraer turistas de otros países. Uno de los objetivos fundamentales de la junta directiva era cómo "hacer crecer el mercado" y, por este motivo, se le habían fijado objetivos ambiciosos en volumen a la gerencia de Marketing.

Un tema que preocupaba mucho a esta gerencia era el tiempo que las familias permanecían en la zona, unos dos o tres días en promedio. Esto les implicaba elegir y renunciar entre múltiples ofertas. El PNC debía competir para ocupar uno de los días de las familias.

A lo anterior se agregaba otra preocupación que tenía Claudia Guevara en noviembre de 2005: presentar muy pronto el plan de marketing para el año 2006, incluyendo en él acciones tácticas para la temporada de fin de año que se avecinaba.

Por último, y con el fin de acompañar la estrategia global de la marca Juan Valdez (que incluía la apertura de tiendas especializadas en Colombia y en el exterior), así como para fortalecer el PNC a nivel nacional e internacional, la junta directiva había planeado proponer a las diferentes instancias decisorias la posibilidad de cambiar el nombre del Parque, y llamarlo Parque del Café Juan Valdez.

<sup>23</sup> Beneficios o utilidades, en el lenguaje de las sociedades comerciales.

## ANEXOS

### ANEXO 1. Mapa del Eje Cafetero. Parques temáticos



Fuente: Ministerio de Transporte, Instituto Nacional de Vías.

### ANEXO 2. Nueva imagen corporativa

*Antes\**



\* Imagen corporativa, Torre del Mirador estilo clásico.

*Ahora\*\**



\*\* Se buscaron los tres emblemas del Parque, Montaña acuática, la torre del Mirador y el Teleférico, con colores llamativos y alusivos a la bandera de Colombia.

Fuente: Claudia Guevara, gerente de Mercadeo del Parque Nacional del Café.

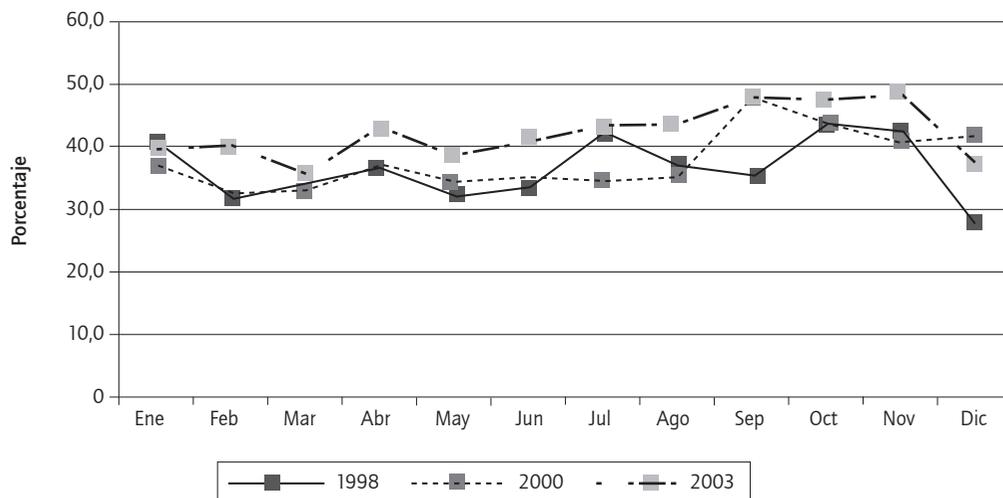
**ANEXO 3. Fincas dedicadas al turismo rural. Año 2003**

Departamento	Total Fincas	Cafeteras	Dedicadas a otras actividades	Capacidad de alojamiento
Total	459	36	98	9.479
Caldas	37	11	26	555
Quindío	323	(-)	(-)	6.494
Risaralda	45	6	39	1.300

Fuente: Cafetales - Corfincas. Secretaría de Turismo y Cultura del Quindío. Club de Calidad de Haciendas del Café, Turiscafé.

**ANEXO 4. Ocupación de la capacidad instalada**

Eje Cafetero. Porcentaje de ocupación de la capacidad instalada. 1998, 2000 y 2003



**ANEXO 4 (Cont.) Ocupación de la capacidad hotelera instalada**

Año / Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1998	40,0	31,7	34,2	36,4	31,9	33,3	42,0	36,7	35,4	43,5	42,2	27,8
1999	40,3	41,4	38,9	32,2	36,8	36,8	34,7	35,8	37,3	44,3	37,8	28,7
2000	32,3	33,4	36,9	34,3	35,2	34,5	35,3	49,0	44,0	40,8	41,6	29,5
2001	35,6	37,1	36,1	37,1	43,0	39,5	47,2	41,3	38,2	38,9	42,6	33,7
2002	36,4	34,7	36,6	33,6	36,6	33,1	36,4	36,9	35,0	40,6	41,1	35,2
2003	39,4	39,8	35,4	42,6	38,4	40,4	43,1	43,2	47,5	46,7	47,9	37,5

Fuente: Cotelco.



ANEXO 8. Fotografías del Parque Nacional del Café

FOTO 1. El Mirador.



Fuente: Parque Nacional del Café (fotos 1 y 2).

FOTO 2. Iglesia en el pueblo típico de la región.



FOTO 3. El *Jeep Willis*, transporte típico de la región.



Fuente: Parque Nacional del Café (fotos 3 y 4).

FOTO 4. El Tren del Café.



FOTO 5. La Casa Campesina en el Sendero Ecológico.



Fuente: Parque Nacional del Café.

## ANEXO 9. Atracciones del Parque

### *Sendero ecológico*

Es un entretenido recorrido a través de la flora, las costumbres y las tradiciones de la región cafetera. A la vez que usted se deleita con el paisaje y el conocimiento del sendero, realiza una suave caminata que le ejercita no solo el cuerpo sino el espíritu. Se compone de:

**Cafetal tradicional:** en él se da muestra de la forma tradicional como se realizaban los cultivos de café en la región.

**El Bambusario:** un bosque nativo de bambú-guadua, en donde se encuentran 18 especies donadas por el Centro Experimental del Bambú ubicado en el municipio de Córdoba, en el Quindío.

En el bosque de bambú se encuentran diferentes variedades. La guadua crece 10 cm diarios aproximadamente y tiene muchas utilidades: conserva los caudales de los ríos, los suelos; con ella también se pueden construir casas, puentes, artesanías, gracias a la firmeza y belleza de su estructura.

**Jardín de las Variedades de Café:** en este sitio se ha cultivado gran variedad de especies de café de diferente procedencia genética y productividad. Allí se pueden encontrar 32 variedades experimentales tales como:

- Coffea Libérica: africana con alta concentración de cafeína. Son arbustos altos de hojas anchas
- Variedad Colombia: resistente a la roya
- Canephora: africana
- Robusta: africana de árboles grandes
- San Bernardo, Caturra Típica y Borbón
- Purpuracens x Caturra: experimental.

**Beneficiadero:** lugar donde se realiza todo el proceso del café que comienza cuando se recolectan los granos rojos que se llevan a la tolva. En la parte baja está la despulpadora que separa la cáscara de la almendra. Los granos caen a unos tanques donde se dejan fermentar por 10 horas, después se lavan para pasar al secado que se hace en elbas, al sol, en guardiolas o en silos.



**Jardín de Las Fábulas:** en el entorno del lago ubicado en el Mundo de los niños se ambientan las fábulas más representativas de Rafael Pombo —el Renacuajo Paseador, la Pobre Viejecita, Simón el Bobito—, entre otras.

**Orquideorama:** Allí se aprecia un gigantesco jardín de la flora colombiana con anturios, helechos, heliconias y orquídeas. La orquídea ha sido proclamada la flor nacional en varios países incluida Colombia.

### *Museo Nacional del Café*

Esta área del Parque está distribuida en cuatro salones que ilustran sobre la botánica, el aspecto humano, la producción y la industrialización del grano.

#### SALA 1. BOTÁNICA DEL CAFÉ

En esta primera sala se observan las propiedades del café, los productos que se obtienen de sus partes, la composición de sus suelos y hasta los insectos típicos de la región, así como algunos implementos ligados a la historia del café.

#### SALA 2. EL HOMBRE Y EL CAFÉ

En esta atractiva sala museo se muestra al campesino, sus costumbres y tradiciones heredadas a lo largo de los años, que están representados por objetos típicos de la época tales como los juegos y los trajes de chapolera. Allí mismo, en un extremo del lugar se aprecia la maqueta de la réplica a escala de la casa de la hacienda El Cabrero, construcción propia de la cultura "paisa".

#### SALA 3. INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN

En esta sala se resume todo el proceso del café desde su germinación hasta su empaquetado, pasando por las diferentes etapas de investigación desde los años sesenta hasta los noventa, cuando se rompe el Pacto Cafetero, caen los precios del café, pero la producción permanece alta.

#### SALA 4. INDUSTRIALIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

En este salón se aprecia todo lo que tiene que ver con la calidad del grano, el consumo mundial, el transporte y aspectos relacionados con su industrialización.

### *Atracciones mecánicas*

Durante el recorrido por el Parque se puede disfrutar de la diversión que ofrecen las diferentes atracciones mecánicas como lo son el Tren del Café, una locomotora de vapor



Fuente: Parque Nacional del Café.

de 1916, de fabricación suiza, que está compuesta por cinco vagones.

**El Teleférico<sup>24</sup>**, inaugurado el 17 de diciembre de 1997, compuesto por tres torres, la más alta de 33 metros de altura, con un recorrido de 620 metros. Carga además un total de 24 cabinas que circulan a una velocidad promedio de 23 k/h.

Unas de las atracciones más visitadas y novedosas son **Las Orquídeas Robotizadas**, que toman vida en medio de una exuberante vegetación, interpretando una historia al ritmo tradicional de pasillos y bambucos. Este show es único en el mundo, desarrollado con la más alta tecnología en robótica, luces y sonido, para lograr la perfecta sincronización de 110 figuras robotizadas que cantan y bailan. La Broca<sup>25</sup>, es la montaña rusa más grande de Colombia, con velocidades de hasta 80 k/h. Cuenta con una longitud de 1.050 metros y el recorrido se realiza en dos minutos. Tiene una capacidad instalada de 350 personas por hora. También cuenta con la Montaña Acuática Los Leños donde se puede sentir el vértigo de una caída de 14 metros.

Para los más pequeños se tiene dispuesto **El mundo de los niños**, donde pueden disfrutar de los carros chocones<sup>26</sup>, la rueda, el carrusel y el pulpo. Igualmente, existe una pista de karts<sup>27</sup> con 12 carros.

### Más atracciones

La zona cafetera es reconocida también por su arquitectura y sus marcadas tradiciones; por esto el Parque Nacional del Café entre sus atracciones rinde un homenaje al pueblo cafetero haciendo réplicas de diferentes estructuras y costumbres como:

**La Torre Mirador:** es una imponente torre de 18 m de altura, construida en mangle, abarco y guadua, que se constituye en el símbolo del Parque Nacional del Café.

Desde allí se divisa una bella panorámica de los municipios de Armenia, Montenegro y La Tebaida. Cuando está despejado se observan también los municipios de Buenavista y Córdoba y el Parque Nacional de los Nevados.



**Pueblito Quindiano:** muestra la arquitectura típica de los pueblos cafeteros. Ubicada en el centro, se encuentra una réplica de la Plaza de Bolívar de Armenia del año 1926.

A su alrededor se plasmaron las mejores fachadas de casas del departamento del Quindío, la Capilla San Jerónimo con arquitectura de tipo colonial, La Retreta donde se realizan distintas presentaciones y la estación de Bomberos donde reposan dos máquinas antiguas de los años 1922 y 1946.



**Estación de Armenia y Montenegro:** allí se encuentran dos réplicas de las estaciones del ferrocarril, la primera de ellas ubicada en el Pueblito Quindiano, réplica a escala de la antigua estación municipal de la ciudad de Armenia. Desde esta y en un recorrido de veinte (20) minutos se llega a la réplica de la antigua estación del tren del municipio de Montenegro.

**Casa Campesina:** representa una típica vivienda de la zona cafetera, caracterizada por su construcción en forma de 7 ó L para evitar la brujería, amplios corredores con barandas y coloridas puertas y ventanas que resaltan en el paisaje. La vivienda de la zona cafetera está enclavada en el paisaje y en los cultivos. La madera y la guadua son



la materia prima con que suelen fabricarse aquellos sitios donde conviven las familias por generaciones y en los que la cooperación es un atributo.

**Puente de Arriería:** estos puentes fueron fundamentales en el desarrollo de las regiones del occidente colombiano, sirvieron de encuentro y comunicación; en ellos los arrieros realizaban sus negocios y jugaban cartas.

En el parque se encuentra una réplica del puente ubicado en el municipio de Pensilvania, Caldas, construido en el año 1887.

**Fonda Paisa:** era un sitio de mercado, actividades culturales y punto de encuentro de todos los viajeros e inmigrantes. Alrededor de estas fondas se fundaron los pueblos del Quindío.

### Tradiciones y costumbres

**La Cabalgata<sup>28</sup>:** en un ambiente muy particular tendrá la oportunidad de montar hermosos ejemplares equinos. Podrá disfrutar de la tradicional Cabalgata en un recorrido de más de 3 kilómetros, por un sendero especialmente creado para disfrutar de un trayecto rodeado de paisaje

<sup>24</sup> Esta atracción no la deben usar personas que sufran de vértigo.

<sup>25</sup> Estatura mínima para usar esta atracción: 1,20 metros (sin acompañante).

<sup>26</sup> Estatura mínima para usar esta atracción: 1,20 metros (sin acompañante).

<sup>27</sup> Estatura mínima para utilizar esta atracción: 1,5 metros.

<sup>28</sup> Estatura mínima para usar esta atracción: 1,50 metros.



cafetero. Son caballos que ejemplarizan el paso fino colombiano, la trocha y el galope.

**El Cementerio Indígena:** existen réplicas de cinco tipos de tumbas: El Mono, Sombra o Caidizo, Cancel, Nicho y Tajo Abierto. Este territorio era morada de varias culturas aborígenes de singular importancia: Quimbaya, Calima, Chibcha, Pijao, Tairona, Sinú, Tumaco, Agustiniense, entre otras. Cada cultura tenía sus creencias religiosas. Por esto el entierro de los nativos se hacía siguiendo las normas de esos preceptos religiosos, de acuerdo con la jerarquía del difunto, esto es, a su posición dentro de la tribu, ya se tratara de un gran cacique, de un sacerdote o de un brujo. En otras palabras, la sepultura obedecía al estado o categoría del extinto. En la región de Montenegro se hallaron inmensos cementerios indígenas de donde se extrajeron tesoros fabulosos. La más importante de las tumbas era la de tajo abierto, hermosa guaca en forma de cajón. Con frecuencia tienen escalones que bajan hasta la bóveda.

**El Bosque de Mitos y Leyendas:** en este sector del Parque se recrean todas creencias populares en medio de un exuberante bosque de especies nativas. Entre estos cuentos y anécdotas se pueden ver La Madremonte, El Duende, El Mohán y La Llorona.

**La Patasola:** uno de los mitos "mayores" de origen americano, según algunos autores, y de origen antioqueño por otros. Es considerado como el más temido, tremendo y espantoso del pueblo "paisa".

Guardiana y protectora de la fauna y la flor, personaje violento, macabro. Posee una sola pierna con la pezuña puesta al revés, grandes colmillos, boca enorme y un solo seno. Su figura es alta y regordeta, camina saltando sobre su única extremidad inferior. La patasola se roba a los niños para chuparles la sangre. Ella interviene en la cacería y siempre en favor de los animales perseguidos.

**El Duende:** hay dos clases de duendes. Los juguetones y los malévolos. Por lo general los duendes juguetones son bromistas, entorpecen las labores del campo embolatando o trocando los utensilios de labranza y realizando un sinnúmero de diabluras espeluznantes. Los duendes malévolos se apoderan de los hogares y son un tormento para sus moradores; cambian los muebles de lugar durante la noche. Este ser cabezón gusta de las niñas quinceañeras. Su aliento maligno da a la víctima escalofríos y convulsiones y gran miedo al sol y al ruido.

**El Hojarasquín:** produce un berrido monstruoso y ensordecedor. Es el ánima agarrada por el Diablo de un mal hijo que después de pegarle a su propia madre y arrastrarla por

los cafetales, la mató desgarrándola y chuzándola con una espuela que usaba. Dios lo castigó y le metió el Diablo. De esta manera huyó a los montes convirtiéndose en un animal con cara de hombre y el cuerpo cubierto de hojas secas y musgo. Es el Diablo con olor a azufre y sus berridos son los mismos de su madre antes de morir. Algunos campesinos que lo han visto de cerca lo describen con figura de árbol en movimiento, simulando la forma de un ser humano con sus ramajes, un verdadero monstruo de espantosa presencia. Es considerado como el genio protector de los bosques.

**El Mohán:** espíritu tutelar de las aguas, mito bien conocido y de gran importancia. Se describe como un personaje vegetal y corpulento, de aspecto musgoso con cara de león a causa de la abundante melena que usa, convertida en greñas. Habita en lo más oscuro de los guaduales y en los bosques oscuros de los ríos y quebradas. Personaje monstruoso e indicador de mal como las borrascas de los ríos, las inundaciones, los terremotos y las pestes. Se le atribuyen numerosos ahogamientos y el rapto de mujeres vírgenes, especialmente chapoleras en los cafetales, que se lleva para lo profundo de los charcos. El Mohán es antropófago y otras veces devora sus víctimas en un fogón que prende en medio del bosque. Los pescadores lo califican de ágil aventurero, brujo y libertino. Las lavanderas le dicen enamorado, seductor, embaucador y músico.

**La Madremonte:** considerada por los campesinos de la colonización antioqueña como la deidad tutelar guardiana de los montes y de las selvas, rige los vientos, las lluvias y en general todo el reino vegetal. La Madremonte lanza tremendos alaridos y un silbido penetrante contestado por el eco de las montañas. También se le conoce como La Madreselva y se le describe como una mujer furiosa y siempre vestida de ramajes, hojas frescas, bejuco y musgo verde. Este ser es considerado como la diosa guardiana de los bosques, defiende su inviolabilidad expresando intensa cólera con los aserradores, cazadores y pescadores. Sale de los bosques para atraer a los transeúntes y precipitarlos a los abismos.

**La Llorona:** el mito representa el inconsolable dolor de la madre, que lloraba con desesperación y remordimiento por haber dado muerte a su hijo ahogándolo para ocultar su falta (el doloroso pudor de madre soltera campesina). Sus lloros angustiantes y macabros pregonan desdichas y transmiten amenazas. Con aspecto cadavérico vaga por la selva y los ríos en las noches de luna, apareciéndose y espantando a los hombres infieles. Es un mirto de ríos, lagos y quebradas de agua. A la Llorona la describen como una mujer alta, delgada y bonita, con vestiduras que la cubren toda, con los ojos enrojecidos de tanto llorar y con los cabellos en desorden.



**El Monumento al Jeep Willis:** pionero de la civilización antioqueña, este automóvil se utilizó en la construcción del Parque (transportando material).

**Monumento a la Cosecha:** construido por Héctor Lombana (barranquillero), en él se identifican personajes como la chapolera recolectando café, el arriero con sus mulas, hombres tocando guitarra, tiple y bailando, funciones que realizaban después del trabajo y las tomaban como descanso. Se le llama chapolera porque va de finca en finca recolectando café como la chapola (mariposa) que va de flor en flor recolectando alimento.

**El Show del Café:** un recorrido por la historia del grano y sus tradiciones culturales en las regiones productoras de Colombia, donde a través de un espectáculo de luz y color acompañado por danza, malabares y música colombiana tradicional y contemporánea, los 22 artistas que intervienen en el show se encargan de presentar a los visitantes con orgullo la región cafetera.



Fuente: Claudia Guevara, Parque Nacional del Café.

**ANEXO 9 (Cont.) Mapa interno del Parque del Café**



Fuente: [www.parquedelcafe.com.co](http://www.parquedelcafe.com.co)

## ANEXO 10. Datos de visitantes del Parque Nacional del Café

### Visitantes 2003 por procedencia

Procedencia	Visitantes (porcentaje)
Bogotá	38%
Medellín	12%
Cali	10%
Tunja	9%
Barranquilla	7%
Otros Nacional	6%
Cartagena	5%
Bucaramanga	4%
Pasto	3%
Ibagué	3%
Extranjeros	3%
Total	100%

Fuente: Claudia Guevara, Parque Nacional del Café.

Procedencia de visitantes extranjeros (en porcentaje)	
Europeos	64%
Estadounidenses	21%
Latinoamericanos	11%
Asiáticos	3%
Africanos	1%

Fuente: Claudia Guevara, gerente de Mercadeo del Parque.

### Número de visitantes 1997-2003

1997	327.901
1998	351.510
1999	252.309
2000	329.796
2001	258.011
2002	250.301
2003	356.963

Fuente: Claudia Guevara, Parque Nacional del Café.

## Visitantes mensual y comparativo con Panaca. 2002-2003

Periodo	Parque Nacional de Café		Panaca	
	2002	2003	2002	2003
Total	258.011	356.963	218.617	288.326
Enero	53.702	62.899	37.724	48.174
Febrero	7.625	8.821	5.148	7.937
Marzo	24.858	19.001	20.563	20.150
Abril	10.141	38.829	11.333	36.965
Mayo	9.830	15.964	9.668	13.662
Junio	22.559	39.092	21.392	33.665
Julio	30.618	38.092	22.504	26.435
Agosto	22.270	37.307	19.092	27.095
Septiembre	11.057	12.268	11.480	12.537
Octubre	14.408	18.617	14.820	22.078
Noviembre	19.433	27.073	19.536	16.834
Diciembre	31.510	39.000	25.357	22.794

Fuente: Claudia Guevara, Parque Nacional del Café.

## ANEXO 11. Perfil de los visitantes año 2003. PNC

Perfil de los visitantes (en porcentaje)	
<b>Clase social</b>	
Alta (estratos 5 y 6)	28%
Media (estratos 3 y 4)	53%
Baja (estratos 1 y 2)	19%
	100
<b>Composición de grupos</b>	
Adultos con niños	42%
Adultos sin niños	6%
Jóvenes/Adolescentes	19%
Empresas	18%
Colegios	13%
Otros grupos	2%

Fuente: Claudia Guevara, Parque Nacional del Café.



ANEXO 12 (Cont.) Tarifas Parque 2005, según "pasaportes"



## PLANES ALEJE CAFETERO

**Opción 1**  
(2 Noches 3 Días)

Incluye: Pasaporte múltiple del Parque Nacional del Café, Pasaporte Terra de Panaca, desayunos, cenas, traslados dentro del eje cafetero

**Opción 2**  
(2 Noches 3 Días)

Incluye: Pasaporte múltiple del Parque Nacional del Café, Balsaje por el río La Vieja, Desayunos, cenas, traslados dentro del eje cafetero

**Opción 3**  
(3 Noches 4 Días)

Incluye: Pasaporte múltiple del Parque Nacional del Café, Pasaporte Terra de Panaca Balsaje por el río La Vieja, Desayunos, cenas, traslados

	Sin Traslados	Con Traslados
Finca Trad. Adulto	\$185.000	\$305.000
Finca Trad. Niño	\$165.000	\$285.000
Finca Hotel Adulto	\$235.000	\$355.000
Finca Hotel Niño	\$215.000	\$335.000
Hotel Adulto	\$395.000	\$455.000
Hotel Niño	\$295.000	\$355.000

	Sin Traslados	Con Traslados
Finca Trad. Adulto	\$215.000	\$335.000
Finca Trad. Niño	\$195.000	\$315.000
Finca Hotel Adulto	\$265.000	\$385.000
Finca Hotel Niño	\$245.000	\$365.000
Hotel Adulto	\$395.000	\$455.000
Hotel Niño	\$295.000	\$415.000

	Sin Traslados	Con Traslados
Finca Trad. Adulto	\$305.000	\$425.000
Finca Trad. Niño	\$275.000	\$395.000
Finca Hotel Adulto	\$380.000	\$500.000
Finca Hotel Niño	\$335.000	\$455.000
Hotel Adulto	\$485.000	\$605.000
Hotel Niño	\$425.000	\$545.000

**Aura María Aponte López**  
 Agente Comercial en Bogotá del Parque Nacional del Café  
 Telefonos: 502 6060 • 248 7658 • Cel: 310 866 4517 • 310 880 6220  
 Correo Electrónico: parquenacionalbog@eib.net.co  
 Oficina: Av 19 No. 103-32

Fuente: Claudia Guevara, Parque Nacional del Café.

ANEXO 12 (Cont.) Precios vigentes a partir de diciembre de 2005

PASAPORTE	PRECIO	INCLUYE
<b>•económico</b>	<b>\$15000</b>	Entrada Teleférico del Café 1 estación Teleférico del Café 2 estación
<b>Recreativo</b>	<b>\$26000</b>	Entrada Teleférico del Café 1 Estación (una vez) Teleférico del Café 2 Estación (una vez) Tren del Café Estación Armenia (una vez) Tren del Café Estación Montenegro (una vez) Show de las Orquideas (una vez)
<b>5 ADVENTURIST</b>	<b>\$28000</b>	Entrada Ame su pasaporte con 5 atracciones diferentes No incluye paseo a caballo
<b>Múltiple</b>	<b>\$41000</b>	Entrada Teleférico del Café 1 Estación (ilimitado) Teleférico del Café 2 Estación (ilimitado) Tren del Café Estación Armenia (ilimitado) Tren del Café Estación Montenegro (ilimitado) Ciclón (ilimitado) Montaña Rusa (ilimitado) Montaña Acuática (ilimitado) Show de las Orquideas (ilimitado) Pulpo (ilimitado) Rin-Rin (ilimitado) Rueda Panorámica (ilimitado) Baron Rojo (ilimitado) Tio Vivo (ilimitado) Carusel (ilimitado) Buggies (una vez) Karts (una vez) Carros Chocones (una vez) Botes Chocones (una vez) Paseo a Caballo (una vez)

Fuente: Claudia Guevara, Parque Nacional del Café.

## ANEXO 12 (Cont.) Precios Panaca 2005

<b>Ubicación:</b> Quimbaya – Vereda Kerman a 7 km de la cabecera municipal – Quindío Extensión: 103 hectáreas Fecha de apertura: 7 de diciembre de 1999 Parque temático agropecuario	
Precios año 2005	
Adulto	\$ 13.000
Niño	\$ 11.000
Atracciones	\$ 6.000
Atracciones: 8 estaciones y 5 exhibiciones	
9 a. m. - 6 p. m. de martes a domingo	
Restaurantes, <i>souvenir</i> y hotelería	

Fuente: autores del caso.

## ANEXO 13. Descuentos al canal, año 2005

Tipo de canal	Descuento %	Pasaporte económico	Pasaporte recreativo	Pasaporte aventuras	Pasaporte múltiple
		\$14.000	\$21.000	\$23.000	\$39.000
Agencias	7%	\$13.020	\$19.530	\$21.390	\$36.270
	10%	\$12.600	\$18.900	\$20.700	\$35.100
Cliente mayorista	12%	\$12.320	\$18.480	\$20.240	\$34.320
	15%	\$11.900	\$17.850	\$19.550	\$33.150
	17%	\$11.620	\$17.430	\$19.090	\$32.370
Aviatur	20%	\$11.200	\$16.800	\$18.400	\$31.200

Fuente: Claudia Guevara, Parque Nacional del Café.

## ANEXO 14. Guiones de las cuñas de radio

<i>Cuña 1</i>	<i>Cuña 2</i>
En el Parque Nacional del Café tienes todo lo mejor El vértigo, la aventura, todo es diversión Este parque te da vida Sentirás que es muy nuestro Tiene sabor a café	10 años de aventura 10 de emoción Compartiendo con Colombia la mejor diversión Aroma de Colombia Sabor a café Una aventura que tenga placer Parque Nacional del Café 10 años de aventura y diversión Montenegro Quindío

Fuente: autores del caso, tomado directamente de la radio al aire.

**ANEXO 15. Publicidad, volante V  
Feria de las Colonias, 2005**



Fuente: Claudia Guevara, Parque Nacional del Café.

**ANEXO 16. Publicidad en una revista colombiana**



Fuente: Claudia Guevara, Parque Nacional del Café.

**ANEXO 17. Estado de pérdidas y ganancias, Parque Nacional del Café, como porcentaje de los ingresos en 2003**

Ingresos	100%
Entradas	55%
Restauración	23%
Tiendas y juegos	16%
Otros	6%
Costo de ventas	20%
Restauración	9%
Tiendas	11%
Utilidad bruta	80%
Gastos operativos	95%
Personal	77%
Marketing	15%
Mantenimiento	3%
Utilidad operativa	-15%

Fuente: Claudia Guevara, Parque Nacional del Café.