



**MODELO DE ASOCIATIVIDAD TURÍSTICA TIPO CLÚSTER PARA EL  
MUNICIPIO DE YOPAL, CASANARE**

**Otty Sarmiento Barrios**

Director: Ricardo Varela Villalba

Universidad Autónoma de Bucaramanga - Instituto Técnico de Monterrey

Facultad de ciencias Económicas Administrativas y Contables

Modalidad virtual

2018

	<b>MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CONVENIO UNAB-ITESM</b>	
	<b>ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b>	
CÓDIGO:	DUNA-FO-49	
VERSIÓN:	1	
FECHA:	04-11-05	
HOJA:	2 de 2	

**ACTA DE CALIFICACIÓN TRABAJO DE GRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
CONVENIO UNAB-ITESM**

**TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Modelo de asociatividad turística tipo clúster para el municipio de Yopal, Casanare.

**AUTORES**

OTTY SARMIENTO BARRIOS- ID 22299020

**DIRECTOR**

Ricardo Varela Villalba, Mag

**CO-DIRECTOR**

No Aplica

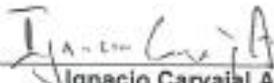
**JURADO**

Ignacio Carvajal Almeida, Mag.

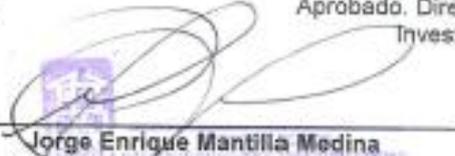
Los suscritos, miembros del jurado calificador del proyecto de investigación en mención, sustentado por el(los) estudiante(s): OTTY SARMIENTO BARRIOS - 22299020, en opción al grado académico de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**, certificamos el cumplimiento de todas las observaciones por nosotros realizadas durante el proceso de evaluación y hacemos constar que resultó:

**APROBADO**

Para constancia se firma en Bucaramanga el día 30 de junio de 2018.

  
Ignacio Carvajal Almeida  
Jurado

  
Ricardo Varela Villalba  
Aprobado. Director Proyecto de  
Investigación

  
Jorge Enrique Mantilla Medina  
Vó.Bo. Coordinador de Posgrados  
Facultad de Ciencias Económicas, Administración y Contables.

Elaborado por: Coordinación de Maestría	Revisado por: Comité de Calidad UNAB virtual	Aprobado por: Comité de Calidad UNAB Virtual
--	---	---

## **Tabla de contenido**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	8
<b>GENERALIDADES</b>	10
<b>Antecedentes</b>	10
<b>Planteamiento del problema</b>	13
Preguntas de investigación	14
<b>Objetivos</b>	14
Objetivo General	14
<b>Objetivos Específicos</b>	14
<b>Justificación</b>	14
Limitación y delimitación	16
<b>MARCO DE REFERENCIA</b>	17
<b>Marco contextual</b>	17
Nacional	17
Departamental	18
Local	20
<b>Marco teórico</b>	22
El sistema turístico	22
Teoría del modelo de asociatividad tipo clúster	34
<b>Estado del Arte</b>	40
Internacional	40
Nacional	42
Regional	45
<b>METODOLOGÍA</b>	48
<b>RESULTADOS</b>	52
<b>1. Sistema turístico de Yopal</b>	52
<b>1.1 Comunidad receptora</b>	53
<b>1.2 Oferta turística</b>	60
<b>1.3 Demanda turística</b>	74
<b>1.4 Infraestructura</b>	77
<b>1.5 Superestructura</b>	78
<b>2. Asociatividad del sector turístico de Yopal</b>	85
	93

<b>3. Modelo de gestión del clúster turístico para Yopal, Casanare</b>	103
3.1 Fases para la creación del clúster	103
<b>3.2 Financiación</b>	105
3.3 Figura jurídica	107
3.4 Estructura organizacional	108
3.5 Modelo del clúster	110
<b>CONCLUSIONES GENERALES</b>	115
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	117

## Índice de gráficas

Gráfica 1 Sentido de pertenencia Yopal .....	59
Gráfica 2 Alojamientos Yopal .....	60
Gráfica 3 Nivel educativo empleados turísticos .....	61
Gráfica 4 Oferta de habitaciones Casanare .....	63
Gráfica 5 Valoración del potencial turístico de Yopal.....	68
Gráfica 6 Clientes turísticos Yopal .....	75
Gráfica 7 Entrada y salida aérea de pasajeros Yopal.....	76
Gráfica 8 Origen del turista en Yopal .....	76
Gráfica 9 Motivo de visita a Yopal.....	77
Gráfica 10 Edad de los turistas .....	77
Gráfica 11 Estado de las vías Yopal .....	79
Gráfica 12 Servicios sanitarios .....	83
Gráfica 13 Acceso al agua .....	83
Gráfica 14 Disposición de basuras área rural .....	84
Gráfica 15 Energía eléctrica rural .....	85
Gráfica 16 Confianza en las instituciones.....	90
Gráfica 17 Relaciones sectoriales .....	93
Gráfica 18 Relación con los demás actores .....	94
Gráfica 19 Interés en asociarse .....	95
Gráfica 20 Beneficios esperados.....	96
Gráfica 21 Preocupaciones de asociarse .....	97
Gráfica 22 Estructura financiera clúster .....	106

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Informe de turismo 2017.....	11
Ilustración 2 Objetivos plan nacional de turismo .....	18
Ilustración 3 Sistema turístico propuesto por Boullón.....	23
Ilustración 4 La oferta turística.....	26
Ilustración 5 Elasticidad demanda turística .....	29
Ilustración 6 Demanda turística por tipología.....	30
Ilustración 7 La oferta turística.....	32
Ilustración 8 Diamante de competitividad .....	36
Ilustración 9 Ambiente ideal para un clúster .....	38
Ilustración 10 Niveles de asociatividad .....	39
Ilustración 11 Cadena de valor clúster.....	40
Ilustración 12 Elementos que fortalece un clúster .....	41
Ilustración 13 Mapa de iniciativas clúster en Colombia.....	43
Ilustración 14 Cadena de valor clúster turismo de naturaleza Casanare.....	46
Ilustración 15 Plan de acción clúster turismo de naturaleza Casanare .....	47
Ilustración 16 Sistema turístico.....	52
Ilustración 17 Escudo y bandera de Yopal .....	54
Ilustración 18 Corregimientos de Yopal .....	55
Ilustración 19 Mapa Yopal.....	56
Ilustración 20 Pirámide poblacional Yopal.....	57
Ilustración 21 Actividad económica Yopal.....	58

## Índice de tablas

Tabla 1 Proyectos plan de Desarrollo Casanare .....	19
Tabla 2 Líneas de trabajo Plan de Desarrollo Yopal .....	20
Tabla 3 Líneas plan sectorial de turismo .....	22
Tabla 4 Empleos generados por el turismo en Casanare .....	45
Tabla 5 Técnicas de investigación .....	48
Tabla 6 Instrumentos de investigación .....	50
Tabla 7 Inventario patrimonial Yopal.....	64
Tabla 8 Festivales y eventos Yopal .....	66
Tabla 9 Productos turísticos Yopal .....	69
Tabla 10 Producto: mágicas culturas vivas.....	71
Tabla 11 Producto: vivencias de laboreo criollo.....	71
Tabla 12 Producto: auténticos desafíos del llano.....	72
Tabla 13 Producto: escapadas después del trabajo .....	72
Tabla 14 Producto: aventura en aguas desafiantes .....	73
Tabla 15 Producto: paisajes y espectáculos de la naturaleza.....	73
Tabla 16 Producto: laboreo mágico con sabor nativo.....	74
Tabla 17 Rutas aéreas Yopal.....	79
Tabla 18 Servicios públicos Yopal .....	82
Tabla 19 Superestructura turística de Yopal .....	86

## INTRODUCCIÓN

El municipio de Yopal es una región especial gracias a su naturaleza y su cultura llanera. Sus sabanas son el escenario para la contemplación de su geografía y sus paisajes. Sus costumbres recogen siglos de tradiciones y son el legado de los pueblos originarios, configurando así un escenario muy atractivo, lleno de recursos aprovechables para el turismo y el uso del tiempo libre.

Desde hace unos años se han venido adelantando proyectos para el desarrollo local, con un enfoque turístico a través de la administración departamental y otras organizaciones como la Cámara de Comercio, el Ministerio de Cultura, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, entre otros. Esta inversión está significando un crecimiento en el sector turístico del departamento y por ende para su capital Yopal. Es por estos avances precisamente, que se requiere un intervención en la planificación estratégica municipal paralela a la del departamento.

Casanare ha venido desarrollando estrategias de clúster, entre las cuales resalta el Clúster de Turismo de Naturaleza, y se hace preciso que el sector turístico de Yopal, se organice de igual manera, con el fin lograr un trabajo conjunto y alineado con la región, dentro de un marco de sostenibilidad, innovación y solidaridad de esta actividad económica.

El Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019, Una Bendición para Yopal, tiene entre sus objetivos el apoyo al turismo como motor de crecimiento económico local. A través de sus programas y metas, busca promover el turismo sostenible de manera transversal a todas las áreas del desarrollo local mediante la articulación del sector público, privado y la

academia. El objetivo principal del documento es posicionar a Yopal como una ciudad atractiva para la inversión pública y privada, y dinamizar la economía mediante la llegada de turistas.

Para la consecución de este objetivo será clave la asociatividad entre los actores que hacen parte del desarrollo local desde todas las áreas que se involucren directa o indirectamente con el turismo; el estado, la academia y el sector productivo regional. De esta manera se podrá lograr la construcción colectiva del destino con miras a la innovación y la diferenciación de las demás ofertas turísticas nacionales.

Así pues, se hace necesaria el diseño y la implementación de un modelo de asociatividad turística tipo clúster, que garantice una oferta turística con valor agregado y enriquecida por los diferentes elementos sociales como la cultura, la educación, la seguridad, la conectividad y demás, logrando así un destino turístico competitivo capaz de impulsar la economía local hacia un crecimiento sostenible.

## **GENERALIDADES**

### **Antecedentes**

El turismo es una de las actividades económicas que generan más ingresos para los territorios, a tal punto que ciertos entes territoriales han encontrado en este sector su mayor fuente de riqueza. Dicho éxito económico se logra en gran parte a que el turismo funciona a manera de sistema, en el cual se relacionan los diferentes actores con el medio ambiente y las actividades que desarrollan, logrando así unos intercambios de productos y servicios que satisfacen todas las necesidades del turista. (Artesi, 2002)

Además del aumento del aumento de los ingresos a nivel regional, otros impactos positivos del turismo son la entrada de divisas al país, la generación de empleo y las oportunidades de negocio que se crean en torno a este sector. Este efecto ha hecho que el turismo haya hecho desplazar a sectores tradicionales en diversos destinos. (Brida et All, 2011) Esta dinamización de la economía no es propia de todos los sectores, y es por esto que al turismo le están apostando cada vez más los entes territoriales cuyos recursos pueden ser un atractivo turístico.

En Colombia, el turismo representó el 2,8% del PIB y según el World Travel & Tourism Council, el aporte indirecto del sector a la economía es del 5,8% gracias al alto impacto que tiene la actividad comercial en la economía local. Además el crecimiento del sector es de resaltar, ya que para 2017, el incremento en la llegada de visitantes extranjeros al país fue de 46,3%. (ANATO, 2017)

Ilustración 1 Informe de turismo 2017



Fuente: MinCIT, 2017

Según el informe mensual de turismo presentado por el Ministerio de Comercio, fueron más de 4.308 millones de dólares los que entraron al país en 2017 gracias al turismo y se espera que para 2018 sean 6.000 millones USD. Lo que confirma el crecimiento del sector en Colombia, lo que se traduce en un desafío para todos los actores que participan en el desarrollo local; la administración y las instituciones públicas, las empresas privadas, la academia y la comunidad en general.

Sin embargo el turismo es un producto de orden mundial, y gracias a las nuevas tecnologías, la competencia en este sector se hace más intensa. Es por esto que para las pequeñas y medianas empresas será más sencillo trabajar de manera asociada, como un mecanismo de cooperación, mediante el cual la suma de los esfuerzos fortalecerá el valor del producto turístico ofrecido, haciéndolo enfrentar las dificultades de la globalización. (Liendo, 2001)

La asociatividad se entiende como un mecanismo de cooperación entre empresa pequeñas y medianas, en donde cada empresa participa voluntariamente en el esfuerzo de lograr un objetivo común. (Rosales, 1997). En formas de turismo como el agroturismo, cuyos principales promotores son familias campesinas, esta capacidad de asociarse es fundamental para lograr ofrecer todos los servicios y fortalecer su capital social. (Szmulewicz, 2012).

El trabajo asociativo trae consigo beneficios para todos los colaboradores, entre los que se pueden nombrar; el intercambio de ideas y experiencias, la identificación de problemas y sus soluciones, la incorporación de tecnología, el aumento en la calidad de los procesos, el aumento de ingresos, un mayor poder de negociación y mejoramiento en las condiciones de vida. (Lombardo, 1996) Además de las anteriores, el aumento en la competitividad y la generación de valor agregado, sobresalen como los mayores efectos positivos de dicho esfuerzo conjunto.

En Colombia se han realizado modelos asociativos exitosos que involucran el desarrollo turístico. Uno de dichos trabajos conjuntos es el realizado en el Caribe Colombiano, donde se logró potenciar el caribe colombiano como sector turístico, relacionando las TIC, la asociatividad y el turismo. En este proyecto se construyó un sistema de gestión y se desarrollaron estrategias para potenciar el sector turístico, que a su vez impulsaran el desarrollo económico y social de la región. (Uribe & Messino, 2010) Esta experiencia prueba que la asociatividad entre el sector público, la academia y el sector privado, promueve el acceso a la tecnología y servicios para el desarrollo local, mejorando así el bienestar de la comunidad.

## **Planteamiento del problema**

Desde hace más de 10 años, Yopal ha venido prestando especial atención a las iniciativas de desarrollo turístico, realizando en 2009 la entrega del primer informe del Plan de Desarrollo Turístico de Yopal, que se ha venido actualizando con el paso de los años. De igual manera, el departamento de Casanare, además de su Plan de Desarrollo Turístico, propuesto en 2008, ha venido desarrollando la estrategia de asociatividad clúster en varios sectores económicos, entre ellos, el turismo.

Casanare creó el Clúster de Turismo de Naturaleza en 2015, y dentro de su plan de trabajo estableció una línea para realizar acciones por la articulación y la gobernanza del departamento. Entre las acciones de esta línea se encuentra la creación de mesas de alcaldes en las que se propicien diálogos entre alcaldías y gobernación y se articule la inversión estatal con la estrategia clúster, se actualice el plan de desarrollo turístico departamental, se articulen los planes de desarrollo turístico municipales, y se establezca la inversión pública. (Cluster development, 2015).

Analizando las experiencias exitosas de asociatividad turística como motor de desarrollo local, y aprovechando la disposición actual del departamento de Casanare y el municipio de Yopal para apostarle al turismo, se hace preciso implementar estrategias que articulen este interés local y regional. Dentro de las acciones que pueden realizarse para lograr dicho cometido, resalta la de asociar las estructuras ya existentes; integrar los concejos, las corporaciones, las mesas de turismo y todos los actores involucrados en el desarrollo turístico del municipio, procurando un trabajo conjunto para el logro de un objetivo común.

Es por esto que se propone un modelo de asociatividad tipo clúster que se ajuste a estas necesidades y cuyo diseño dependerá de la respuesta de las siguientes preguntas:

### **Preguntas de investigación**

¿Cómo está conformado el sistema turístico de Yopal?

¿Cuál es el estado actual de asociatividad del sector turístico en Yopal?

¿Cuál sería el modelo de clúster ideal para implementar en Yopal?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Diseñar un modelo de asociatividad turística tipo clúster, para el municipio de Yopal, Casanare.

#### **Objetivos Específicos**

1. Analizar el sistema turístico del municipio de Yopal
2. Diagnosticar el estado de asociatividad del sector turístico del municipio
3. Identificar el modelo de gestión del clúster para Yopal - Casanare

### **Justificación**

El departamento de Casanare le está apostando al turismo como motor de la economía regional, y se hace preciso que el municipio de Yopal se alinee con esta visión y le apunte al mejoramiento del sistema turístico local. Para iniciar esta labor, se evidencia una necesidad de organización del sector turístico de Yopal, un modelo de asociatividad que propicie la articulación entre todos los actores que contribuyen al desarrollo local, y que permita unificar esfuerzos con la región para lograr un crecimiento integral del sector.

Los procesos asociativos conllevan a superar las insuficiencias de los individuales, logrando una transformación que supera las condiciones adversas de la economía. (Liendo, 2001) En el caso del turismo, la actividad económica funciona a través del sistema turístico y para que tenga éxito, se debe garantizar que dichos procesos asociativos se den entre cada ente que compone el mecanismo.

Inicialmente será necesario analizar el sistema turístico del municipio de Yopal, para identificar cómo se puede transformar en uno más competente, innovador y globalizado. Esta transformación sistémica sólo será posible a través de estrategias colectivas que conlleven a un incremento en la competitividad de cada uno de sus agregados, generando beneficios económicos en las todas las empresas involucradas directa o indirectamente con el turismo.

El enfoque sistémico del turismo, permite encontrar una metodología estratégica para alcanzar logros de manera eficiente y al mínimo costo, gracias a las interacciones que se producen en la red. (Artesi, 2002) Las interacciones entre los elementos que componen el sistema turístico, son los ejes de la actividad turística, y es a partir de ellos que se pueden determinar las acciones a seguir para lograr un crecimiento sectorial. Es decir, una asociatividad entre los miembros del sistema, es la clave para un desarrollo turístico, ya que logra aprovechar y potenciar las fortalezas de sus integrantes y minimizar los riesgos individuales. (Liendo, 2001)

La administración municipal entiende estos conceptos y los plasma en su Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 “Una bendición para Yopal”, en el objetivo que busca “posicionar a Yopal como ciudad región que atraerá la inversión pública, privada y motivará

la llegada de turistas que dinamicen la economía local de manera sostenible” (Alcaldía de Yopal, 2016). Una de las metas de este objetivo es articular las estrategias del clúster de turismo de naturaleza de Casanare con las actividades a desarrollar por parte del municipio en este tema.

El clúster de turismo de naturaleza de Casanare refuerza este objetivo al establecer como objetivo propio el de “Crear un modelo de gobernanza aprovechando las estructuras existentes para establecer redes de colaboración que permitan gestionar las acciones del cluster.” (Cluster Development, 2015) Cuyo propósito es articular las estructura existentes a nivel municipal, con los esfuerzos regionales, logrando así que las decisiones se tomen a nivel sectorial.

### **Limitación y delimitación**

*Limitación:* el difícil acceso a la información documental; entre los documentos oficiales que no se encuentran están los planes de turismo terminados para el municipio de Yopal. Así mismo, la información municipal sobre el tema, no abarca todos los elementos que se podrían analizar para la elaboración de este proyecto.

*Delimitación:* se realiza un análisis del sistema turístico del municipio de Yopal, en el cual se analiza la comunidad receptora, la oferta, la infraestructura y la superestructura turística del municipio, mientras que la demanda turística se analiza a nivel regional, pues el efecto del turismo se puede apreciar también en municipios aledaños. El diagnóstico de la asociatividad turística se tiene en cuenta a nivel local.

## **MARCO DE REFERENCIA**

### **Marco contextual**

#### **Nacional**

A nivel turístico, Colombia se rige por el Plan Nacional Sectorial de Turismo, cuyo contenido es el lineamiento para la planificación turística nacional. Este documento hace parte del Plan Nacional de Desarrollo, y es elaborado por el Ministerio de desarrollo económico, con apoyo del DNP y otras entidades vinculadas a la elaboración del PND. En el se encuentran los elementos que propicien un desarrollo competitivo del sector a nivel social, económico, cultural y ambiental.

El Plan Nacional Sectorial de Turismo: “Turismo para la construcción de la paz” (2014 - 2018), proyecta el turismo como herramienta para lograr paz, equidad y educación en el territorio nacional. (MinCIT, 2014) Gracias al acuerdo de paz, la posibilidad de desarrollar actividades turísticas en el país aumentó considerablemente, razón por la cual el turismo toma más importancia al ser considerado una oportunidad para mejorar la calidad de vida de las comunidades, dinamizar la economía local, desarrollar el capital humano, entre muchas otras contribuciones al desarrollo social.

El sector turístico genera mayor redistribución de ingresos y más empleos (con menor inversión), que los sectores económicos tradicionales. Así mismo, promueve la educación y conserva el patrimonio a través de la difusión de historias y el reconocimiento de los recursos paisajísticos y culturales propios. Basados en esto, el plan establece la siguiente visión para el año 2025, considerando como base la construcción de paz.

Ilustración 2 Objetivos plan nacional de turismo



Fuente: MinCIT, 2014

### **Departamental**

Casanare cuenta con una riqueza cultural y ambiental única, potencialidad que lo posiciona como una nueva apuesta para el mercado turístico. Las tradiciones, la mitología, la conservación de las etnias y la riqueza artesanal y artística, son los valores por los que propende el departamento para atraer visitantes. Sus paisajes, biodiversidad y sabanas, complementan esta oferta cultural. Sin embargo, la gobernación tiene claro que todas estas potencialidades no han sido aprovechadas de la mejor manera, la falta de alianzas público-privadas, de estrategias y políticas públicas y de acompañamiento no han contribuido al fortalecimiento del sector.

Es por ello que dentro del Plan de Desarrollo Departamental "Casanare con paso firme" 2016-2019, se busca identificar, caracterizar y potencializar la riqueza turística del departamento. A continuación se identifican los proyectos que apuntan al fortalecimiento del sector turístico.

Tabla 1 Proyectos plan de Desarrollo Casanare

Programa	Proyecto	Meta
Turismo sostenible con paso firme	Nuestra apuesta es el turismo	Realizar alianzas estratégicas para la formación de guías turísticos certificados
		Capacitar en el manejo del idioma inglés a los actores del sector turismo
		Realizar investigación en ciencia, tecnología e investigación sector turismo
	Casanare inolvidable	Diseñar e implementar una estrategia de promoción y comercialización del destino.
Desarrollo e identidad cultural con paso firme	Patrimonio e identidad cultural	Identificación de bienes de interés material, inmaterial y natural del patrimonio que puedan alcanzar el sello UNESCO
		Realizar acciones para la divulgación, el fomento y conocimiento del patrimonio cultural y natural del departamento

Fuente: elaboración propia

Dentro de las metas propuestas también se encuentra la de fortalecer la institucionalidad del sector a través de los consejos departamentales y municipales de cultura y turismo.

El plan presenta entre sus proyectos de gobierno el de “Proyección regional y alianzas”, a través del cual busca potenciar sus recursos para así obtener beneficios a nivel comunitario. Una de las metas de este proyecto es promover el desarrollo integral del departamento y sus municipios en temas estratégicos como competitividad y desarrollo regional a través de la conformación de esquemas asociativos territoriales. (Gobernación de Casanare, 2016)

Sobre los modelos de asociatividad tipo clúster, la Cámara de Comercio de Casanare, viene adelantando labores; en 2015 articuló a 178 empresas dentro de sus iniciativas de clúster. (Cámara de Comercio de Casanare - 2016) Esto con la finalidad de fomentar la competitividad empresarial, crear ventajas competitivas entre los asociados y procurar el desarrollo regional, apoyados por los gobiernos locales, la academia y el gobierno nacional. Los clúster que se están fortaleciéndose actualmente en Casanare son el clúster de Olid & Gas, el de Turismo de Naturaleza, el de Piña y el de Ganadería (carne).

### Local

En el Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019, Una Bendición para Yopal, se evidencia el interés y la necesidad por planificar el turismo local en aras de lograr una dinamización de la economía que permita un crecimiento sostenible a largo plazo. Dentro del plan se pueden identificar las siguientes líneas de trabajo que apuntan a la planeación estratégica del sector turismo.

Tabla 2 Líneas de trabajo Plan de Desarrollo Yopal

PROGRAMA	SUBPROGRAMA	OBJETIVO	META
Yopal empresarial ciudad región río: todos trabajando para el desarrollo sostenible	Yopal epicentro turístico regional	Posicionar a Yopal como ciudad región que atraerá la inversión pública, privada y motivará la llegada de turistas que dinamicen la economía local de manera sostenible	Gestionar e implementar mínimo 3 proyectos del Ministerio de Comercio Industria y Turismo u otra entidad de orden nacional o internacional
			Articular acciones de la iniciativa clúster de Turismo de Naturaleza que involucren al municipio

Fuente: elaboración propia

Este programa busca establecer un modelo de desarrollo turístico planificado, sostenible y competitivo, que se desarrollará según la actualización del Plan de Desarrollo Turístico de Yopal, cuya validez será de 10 años y establecerá las guías para el funcionamiento del sector. Se pretende con este instrumento, soportar la gestión de proyectos así como sus recursos.

Así mismo el plan establece entre sus estrategias el fortalecimiento de procesos de asociatividad gremial con prestadores de servicios turísticos que propendan por el desarrollo endógeno. Estrategia que puede traducirse en la constitución de un modelo de asociatividad tipo clúster.

En 2010 se presenta el Plan de Desarrollo Turístico de Yopal, cuyas propuestas buscan desarrollar alternativas para la generación de ingresos y empleo a nivel local, y a su vez crear un respeto por la identidad criolla, la cultura y la naturaleza propias del municipio. El objetivo del plan es establecer los lineamientos que guíen el desarrollo turístico sostenible integral y produzcan un crecimiento en los productos turísticos de Yopal. (Eje Cafetero Tours, 2009) Para esto proponen 6 líneas estratégicas que van relacionadas con el Plan Sectorial de Turismo 2010-2014.

A continuación se presenta el esquema de acción por líneas estratégicas con sus respectivos programas.

Tabla 3 Líneas plan sectorial de turismo

<b>Línea estratégica</b>	<b>Línea temática</b>	<b>Programa</b>
Gobernabilidad turística: Fortalecimiento de la legitimidad de los actores públicos	Institucionalidad	Concertación institucional y fomento de alianzas
Incorporación de estándares mínimos de calidad turística	Calidad y sostenibilidad	Sin naturaleza y cultura no hay llano
Sensibilización y entrenamiento sistemático del recurso humano	Recurso humano	“Yo quiero a Yopal” Cultura de la acogida llanera
Mejoramiento de la plataforma turística del territorio: infraestructura, conectividad y seguridad	Infraestructura	Yopal, ciudad limpia y responsable
Crecimiento y madurez de los productos turísticos	Desarrollo de productos turísticos	La cultura y el trabajo del llano se viven en Yopal todo el año
Comunicación e intermediación por canales idóneos	Promoción y comercialización	Tirar lazos certeros y de buena soga

Fuente: elaboración propia

Dentro de los proyectos específicos que plantea el plan, no existe una propuesta puntual para un clúster turístico, sin embargo los objetivos a los que apuntan, se lograrán con mayor rapidez y efectividad a través de un modelo de asociatividad de este tipo. De igual manera, el plan pretende volver a Yopal un destino competitivo y sostenible a través de la gestión articulada de los actores del sector turístico y demás sectores que se relacionen directa o indirectamente.

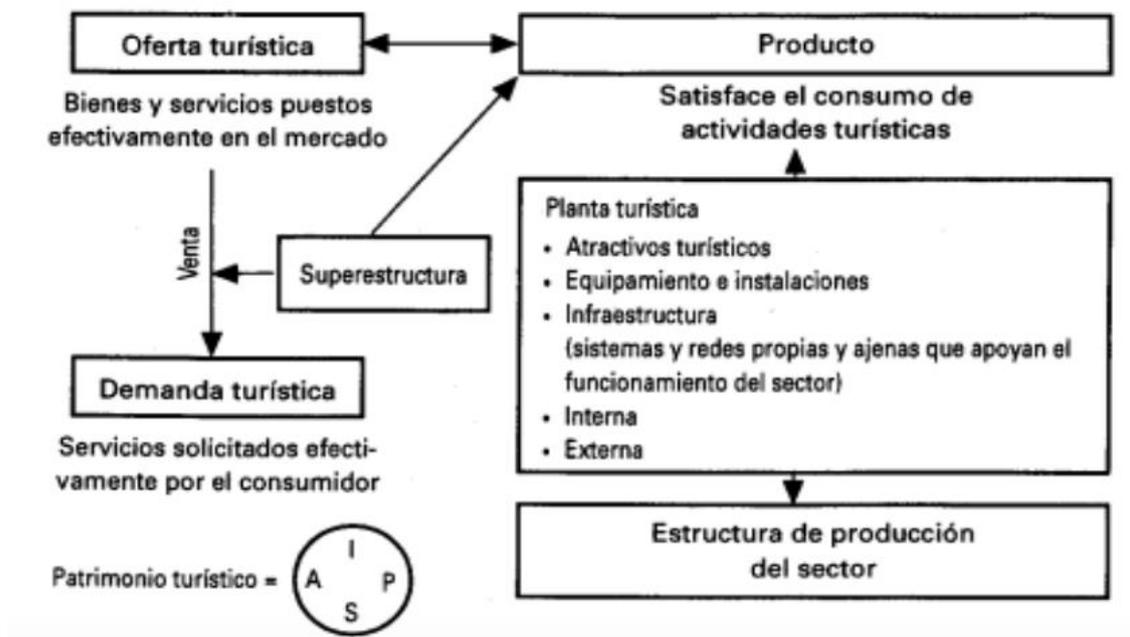
### **Marco teórico**

#### **El sistema turístico**

Un sistema turístico es un “conjunto de elementos que interrelacionados, satisfacen las necesidades de uso del tiempo libre” (Boullón, 1997). Partiendo de la premisa de que, el turismo es la consecuencia de un fenómeno social cuyo punto de partida es el tiempo libre y los medios de transporte, Boullón propone una organización sectorial cuyas relaciones funcionan a manera de sistema y no como una actividad económica o social aislada de todas las otras. Sobre estas interrelaciones se han creado unos modelos analíticos para entenderlos. El modelo Oferta-demanda está enfocado en el turismo comercial.

El modelo antropológico-social compara el uso del ocio y del tiempo libre en las distintas sociedades e identifica las repercusiones a nivel antropológico. Y el modelo turismo-industrial sigue el modelo económico capitalista, donde la producción masiva, la comercialización y el lucro son el eje del modelo.

Ilustración 3 Sistema turístico propuesto por Boullón



Fuente: Boullón, R. C. (1997)

En este modelo, Boullón expone las partes que integran el sistema turístico y su funcionamiento. El sistema comienza su funcionamiento en el punto de encuentro entre la oferta y la demanda turística. En este punto se relacionan para comenzar el proceso de venta del producto turístico. Este producto turístico, junto con la infraestructura, forman la estructura de producción del sector. Mientras este proceso ocurre, la superestructura se ubica en el centro para regular el sistema, controlando su eficiencia y vigilando su correcto funcionamiento. (Boullón, 1997)

### **La comunidad receptora**

La comunidad receptora como parte del sistema turístico, se relaciona directamente con los demás elementos que constituyen el sistema. Es el elemento que provee los servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades de la demanda. Estos servicios incluyen los relacionados con la satisfacción de necesidades fisiológicas, los servicios médicos, de recreación, y de consumo; es decir, servicios que son necesarios dentro de la comunidad local, pero que también pueden ser aprovechados por el turismo. La comunidad receptora también hace parte de la oferta turística, en especial en tipologías de turismo que están enfocadas en el desarrollo local, en el cual la comunidad es quien produce y gestiona los productos y servicios turísticos.

De igual manera, la comunidad local es en sí, un factor atractivo para el turista, ya que según sea su actitud hacia los visitantes, será la satisfacción del consumidor. Así pues, la amabilidad u hostilidad de la población local ante los turistas, podrá definir el éxito o fracaso de un destino turístico, tal y como se ha mostrado en aquellos estudios basados en la teoría del ciclo de vida de los destinos turísticos. (Cordero, 2009).

En este mismo sentido, la comunidad receptora puede verse afectada por los otros elementos del sistema. La población local, es el elemento que afecta directamente de la conservación o deterioro de los recursos naturales y culturales del destino. (Cordero, 2009) Si bien es cierto que los turistas pueden llegar a afectar estos recursos, es el interés de la comunidad en conservarlos y protegerlos, lo que garantizará la existencia de dichos recursos en el tiempo.

La afectación de la comunidad no está relacionada sólo con factores ambientales. La desculturización de una comunidad puede conllevar a la desaparición de sus tradiciones, costumbres y ritos. Este fenómeno ocurre en su mayoría en regiones subdesarrolladas o en vía de desarrollo, en las cuales se ve como superior, la cultura del visitante. Esto sucede por la percepción de un mejor nivel de vida, provocando así la apropiación de su cultura por parte de los locales. (Sancho, 1998)

### **La oferta turística**

Se entiende por oferta la mercancía o servicio que entra en el mercado a determinado precio y por un periodo definido de tiempo. Sin embargo, los servicios dependen del periodo de tiempo, ya que si no se venden, se pierden. Por ejemplo, los vuelos en una aerolínea que no se venden, deben considerarse perdidos ya que no pueden agregarse esos puestos vacíos en el siguiente vuelo. (Boullón, 1997). Por esta razón, un producto turístico deberá ser ocupado por otro turista una vez quede libre, y mientras se logra este proceso de venta, el turista potencial deberá conocer sobre la oferta, de lo contrario, no se podrá hablar de un producto turístico inmerso en el mercado. De esta manera, se puede resumir la oferta turística

como los servicios que suministran los elementos de la planta turística y algunos bienes no turísticos que se comercializan mediante el sistema turístico. (Boullón, 1997).

La OMT (1996) define la oferta turística como “todo gasto de consumo efectuado por un visitante o por cuenta de un visitante, durante su desplazamiento y su estancia en el lugar de destino”. A partir de esta definición se podría clasificar la oferta turística según el gasto turístico de la siguiente manera: Alojamiento, Alimentación, Transporte, Ocio y Cultura, Compras, Otros. (Sancho, 1998). Según esto, elementos como las agencias de viajes, serían básicamente mediadores entre la oferta y la demanda, cuya función es comunicar y distribuir el producto turístico. En la siguiente gráfica se representa la oferta turística y las actividades que ocurren alrededor de ella.

Ilustración 4 La oferta turística



Fuente: McIntosh and Goeldner, 1995

De manera similar actúa el transporte, ya que su función es la de llevar la demanda a la oferta turística, sin embargo, en este servicio se realiza un gasto el cual está considerado dentro del gasto turístico del viajero, e igualmente, muchas veces se incluye dentro del paquete turístico, haciendo que sea un elemento mixto entre oferta y mediador. Existen casos en los que el transporte es parte de la oferta turística, como son los cruceros, las rutas y los circuitos turísticos. (Sancho, 1998)

### **La demanda turística**

El concepto de demanda, está ligado al proceso de la toma de decisiones que los individuos realizan al planear sus actividades. En este proceso se consideran diversos factores como son los económicos, psicológicos, sociológicos, físicos y éticos. Es por esta multiplicidad de factores, hace que la definición de demanda turística varíe según el enfoque y el nivel de importancia que se le de a cada elemento decisivo. (Sancho, 1998) Si se toma por ejemplo, el punto de vista geográfico, la demanda turística podría definirse como “El número total de personas que viajan o desean viajar, para disfrutar de facilidades turísticas y de servicios en lugares distintos al lugar de trabajo y de residencia habitual”. (Mathieson & Wall, 1990)

Otros autores, prefieren clasificar la demanda turística según el estado de la decisión de viaje, es decir, los que viajan, los que no viajan y los que no consideran viajar. Estas demandas son: La demanda efectiva: número de personas que viajan. La demanda no efectiva: población que no viajó por cierto motivo. En este grupo está la demanda potencial, que son los que sí viajarán cuando haya un cambio de circunstancias y la demanda diferida,

que es la que no viajará por algún factor del entorno o de la oferta. La no demanda: la gente que no desea viajar. (Cooper, 2007)

La demanda turística también está influida por la capacidad de gasto, de aquí viene el concepto de “gasto por turismo”, el cual la OMT define como “el gasto realizado por un visitante o de parte de un visitante, por causa de un viaje y durante su estancia en el destino”. Esto significa que existen ciertas variables que definen la demanda turística, como se muestra en la siguiente ecuación:  $Q_i = F(P_d, P_c, Y_i, S_i)$ , donde:

$Q_i$ : es la cantidad demandada de turismo por individuo

$P_d$ : es el índice de precios ponderado del destino

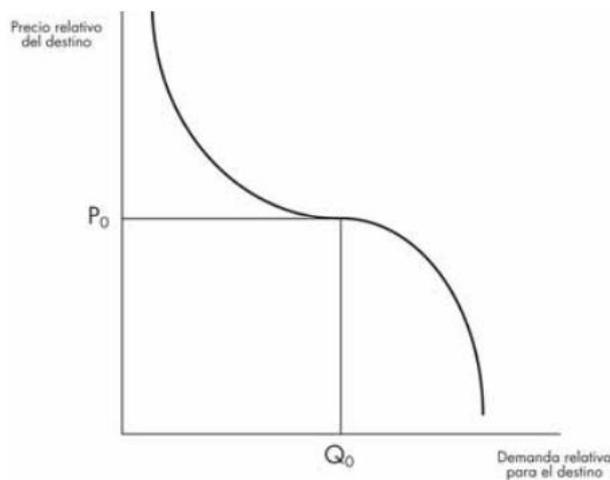
$P_c$ : es el índice complejo de los precios de los destinos competencia

$Y_i$ : es la renta del turista

$S_i$ : son los componentes sociológicos, psicológicos y culturales (Sancho, 1998)

En términos económicos, relación que existe entre demanda turística, renta y precio, es expresada en elasticidad, que variará según los factores que la componen (renta y precio). Si la demanda es elástica (mayor a 1), el aumento de precios, se verá reflejado en una reducción de la demanda. Y si la demanda es inelástica (menor a 1), la variación de la demanda no se verá afectada drásticamente por el cambio en los precios. Si se logra una elasticidad de 1, la proporción de variación entre precio y demanda será proporcional. Para expresarlo visualmente, la siguiente gráfica muestra la variación de la demanda ante los cambios de precios de los destinos.

### Ilustración 5 Elasticidad demanda turística



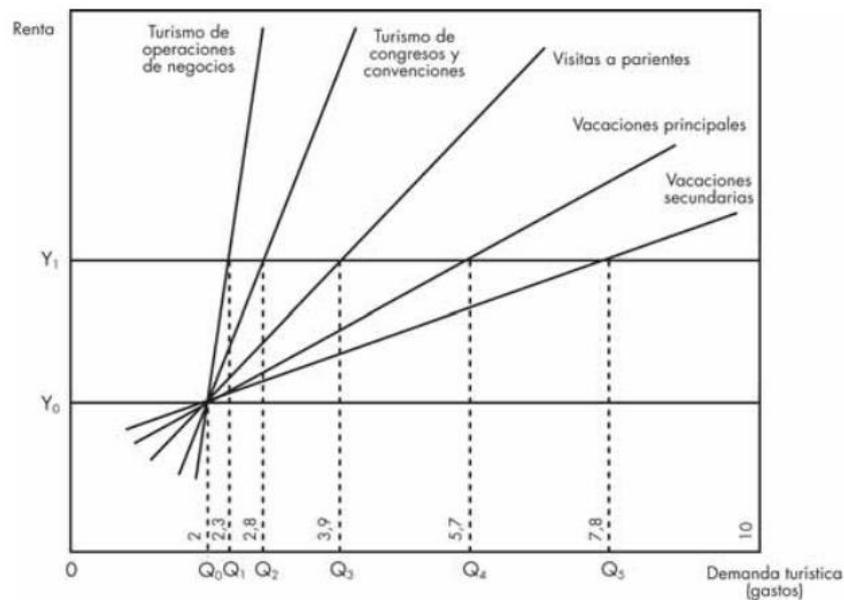
Fuente: Adaptación de Edwards, 1987.

Fuente: Sancho, 1998

Aunque se la demanda turística suele ser elástica respecto al precio, lo que quiere decir que si los precios aumenta, la cantidad de turistas disminuye. Sin embargo, por la naturaleza tan diferente en la tipología turística, esto no sucede en todos los tipos de turismo. (Sancho, 1998) A continuación se presenta un gráfico que muestra las posibles elasticidades de la demanda para cada tipo de turismo.

Junto con los factores económicos que influyen en la demanda, se encuentra el grado de desarrollo de una sociedad. Así pues, en los países desarrollados, con economías dinámicas, bajos índices de desempleo, alta renta per cápita y mucho tiempo libre, se genera la mayor demanda turística. Mientras tanto, en los países en vía de desarrollo, cuyas rentas per cápita son bajas y su nivel de vida es insatisfactorio, se encuentran los destinos con mayor crecimiento en la llegada de turistas. (Sancho, 1998)

## Ilustración 6 Demanda turística por tipología



Fuente: Sancho, 1998

La demanda turística también puede clasificarse de la siguiente manera: La demanda real: es el número de turistas que hay en cierto momento, y la suma de bienes y servicios consumidos por estos. El turista real-consumidor potencial: es el gasto adicional que podría realizar la demanda durante su estadía. Estos gastos no son obligatorios y pueden ser intersectoriales. La demanda histórica: es el número de turistas que ha llegado a determinado territorio desde fechas anteriores hasta el momento. La demanda futura: es el número de turistas proyectado, a partir del presente y para una fecha en particular. La demanda potencial: es la que se podría obtener a partir de un mercado no conquistado aún, y como consecuencia en un cambio positivo en la oferta turística. (Boullón, 2006)

En conclusión, la demanda turística está conformada por todas las personas que tengan la posibilidad de viajar a cierto destino, sea o no efectivo dicho viaje. Para determinar la demanda turística de un territorio en particular, se deberán considerar los factores que

afectan directamente sobre la toma de decisión de viaje, así pues, será necesaria una medición precisa de todos los elementos nombrados anteriormente.

## **La infraestructura**

La infraestructura de un territorio está conformada por las empresas u organizaciones que prestan servicios públicos como el transporte, la salud, las comunicaciones, así como por los bienes públicos y privados cuyo uso es necesario para el sostener las estructuras sociales y por ende, condicionar el desarrollo turístico. (Artesi, 2002) Esta dotación de bienes y servicios, se puede clasificar en: Servicios básicos (agua, electricidad, teléfono, recolección de basuras, etc.), Transporte (terminales, puertos, autobuses, etc.), Caminos (rutas existentes y su estado), Servicios (comercio, salud, educación, comunicaciones, etc.) (PRODAR, 2008)

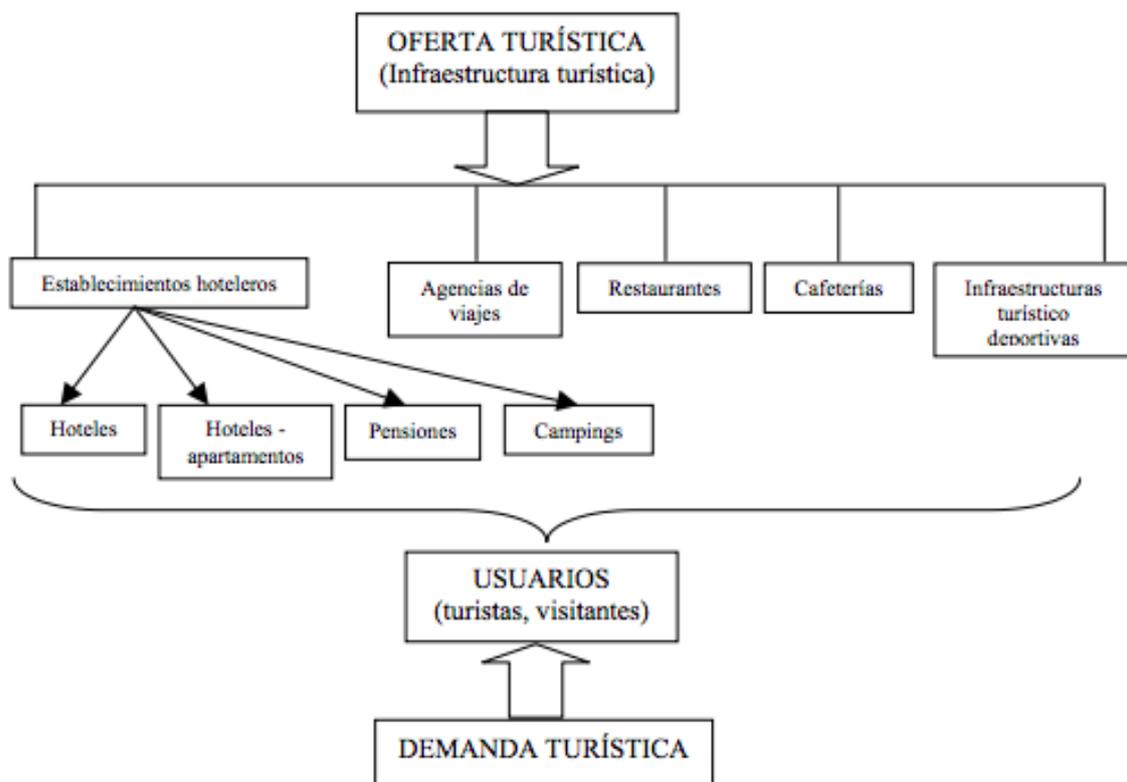
Se habla de infraestructura turística cuando es exclusiva de esta actividad, como son los mega proyectos turísticos que se convierten en núcleos turísticos y cuyo funcionamiento está dispuesto para el sostenimiento, operación y disfrute del turismo. (Castro, 2006) Es preciso entonces, que los elementos que componen la infraestructura estén en perfecto estado, ya que de ello dependerá la operación turística. En países como Colombia, este punto es todo un reto, ya que aún existen ausencias muy grandes en los servicios básicos que satisfagan las necesidades sociales, como los servicios públicos, sesgando de esta manera la oferta turística competitiva.

Según lo anterior, una manera de clasificar la infraestructura turística puede ser en: Alojamiento (hoteles, hostales, viviendas familiares, habitaciones alquiladas, etc.), Alimentación (restaurantes, bares, casas de comida, etc.), Esparcimiento (discotecas, cines,

teatros, centros recreativos, etc.), Otros servicios (agencias de viaje, oficinas de turismo, etc.).  
(Diaz et all, 2004)

Una manera de ilustrar lo anterior, es a través de la siguiente gráfica, en la que se ilustra la infraestructura turística de Andalucía, cuyo caso fue analizado para demostrar que este elemento es de gran importancia ya que depende en gran medida de la capacidad de una zona para atraer los flujos turísticos. A través es esta identificación, se pueden identificar la similitud entre ciudades en este aspecto. (Guerrero, 2012)

Ilustración 7 La oferta turística



Fuente: Guerrero, 2012

## **La superestructura**

Está conformada por todas las instituciones de orden público, privado o mixto que participan en el desarrollo local. Son quienes establecen o regulan las reglas de comportamiento del sistema, así como su ámbito y jurisdicciones. (Artesi, 2002) Hacen parte de la superestructura la administración pública (Ministerios, Gobernaciones, Alcaldías), instituciones de carácter público (institutos, departamentos administrativos, etc.), empresas privadas (hoteles, restaurantes, agencias de viaje, operadores logísticos, bares, establecimientos de comercio, entre otros), instituciones público privadas (universidades, cámaras, corporaciones, etc.).

La superestructura puede clasificarse según sus características; geográficas, de participación y de actividad. (Castro, 2006) Son de ámbito geográfico los organismos de turismo internacionales y nacionales y las asociaciones de carácter empresarial como las cámaras regionales. Existe también la superestructura de participación, pues la intervención en el proceso puede ser directa o indirecta, como sucede con los servicios públicos, cuya finalidad no es servir al turismo, pero son determinantes para su actividad. Y la clasificación por actividad se refiere a si son organismos públicos, privados (empresariales) o mixtos (gremiales).

Una función muy importante de los organismos que componen la superestructura, es fomentar la institucionalidad entre los prestadores de servicios turísticos, acción que es altamente compleja y al mismo tiempo indispensable para la construcción de un clúster. (Varisco, 2007) En ciertos casos, el liderazgo en este tema puede ser asumido por el

organismo municipal de turismo, sin embargo, los casos de éxito han demostrado que este rol debe ser compartido y se han propuesto las Agencias de Desarrollo.

Por otro lado, hay quienes consideran la superestructura como un elemento clave de la oferta turística. (Crouch & Ritchie, 1999) Según estos autores, los visitantes no sólo eligen su destino por los productos turísticos básicos como la cama o la comida, sino que tienen en cuenta el enclave del destino, la percepción a nivel internacional de los altos niveles de calidad de vida de ciertas regiones, así como el buen estado de los recursos, hacen que la superestructura sea en sí, un factor atractivo para los turistas.

### **Teoría del modelo de asociatividad tipo clúster**

Un clúster es la concentración geográfica de empresas con capacidades similares, que están interconectadas entre ellas, un ejemplo es la aglomeración de universidades, institutos de normalización y asociaciones que compiten pero también cooperan. (Vera et al, 2007) Sin embargo existen múltiples definiciones para este concepto, todas coincidiendo en la importancia de este modelo para el desarrollo local.

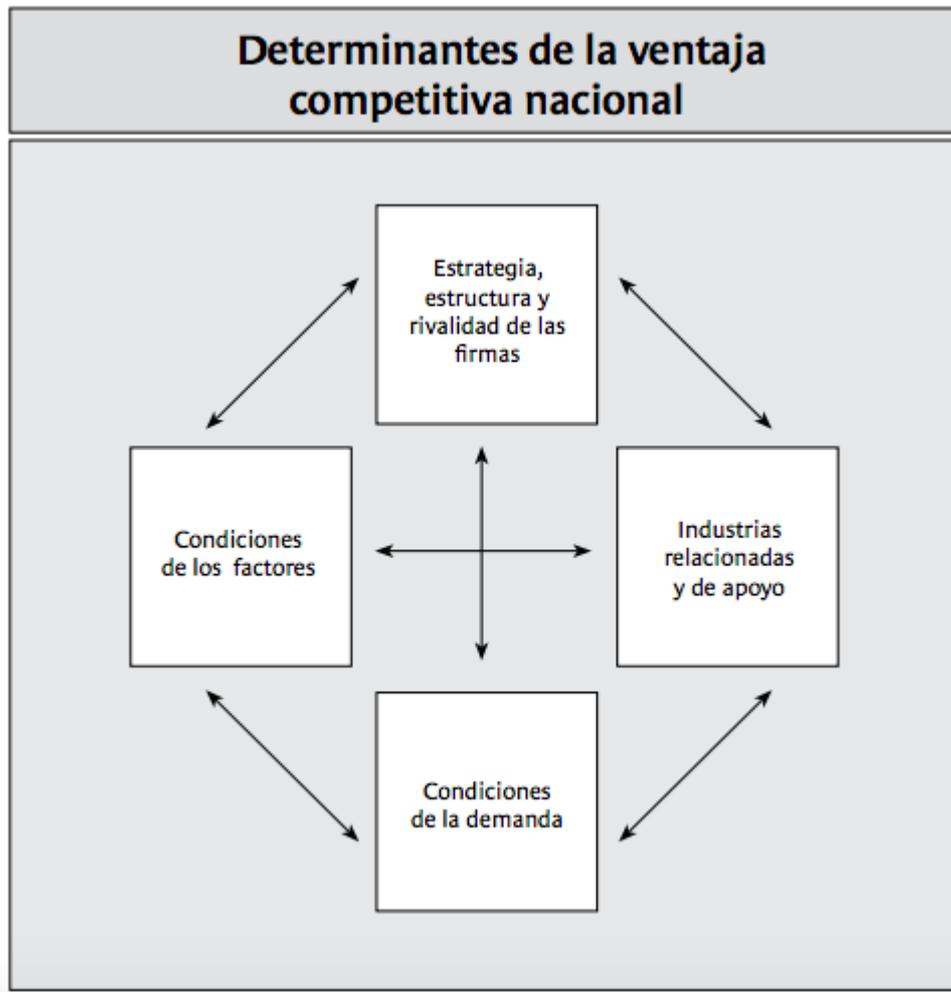
La economía mundial se caracteriza por estar el movimiento de estas asociatividades económicas tipo clúster, cuya interconectividad depende de la ubicación geográfica y el campo específico en el cual trabajan. Esta conglomeración económica, donde las instituciones y la infraestructura a su alrededor se unen para apoyarse, permite que la productividad de las empresas aumente. (Porter, 1996)

Michael Porter, afirma que los países en vía de desarrollo, donde hay ausencia de modelos clúster correctamente desarrollados, compiten en el mercado global con bajos costos y recursos naturales, esta característica de nuestra economía no permite un crecimiento real. (Porter, 1998) Porter sugiere, que al tener modelos de asociatividad clúster que funcionen correctamente, se podrá pasar al siguiente nivel en el mercado nacional y global, y competir con valor agregado e innovación.

Este fenómeno ocurre ya que el modelo de asociatividad permite una mayor especialización entre las organizaciones y genera transferencia de conocimiento. (Porter, 1996) Para garantizar este éxito asociativo, es necesario interconectar organismos gubernamentales, universidades, agencias de control, centros de investigación, proveedores de insumos, maquinaria, servicios e infraestructura, creando una sinergia en los procesos productivos.

Porter plantea el diamante de competitividad, modelo utilizado como estrategia de planificación. En este modelo se identifican los cuatro factores que determinarán la ventaja competitiva de un sector: *Condiciones de los factores de producción*; los necesarios para competir en cierta industria y que son responsabilidad del estado, como son la mano de obra calificada y la infraestructura. *Condiciones de la demanda*; la tipología de la demanda según el producto o servicio ofrecido en su mercado de origen. *Industrias relacionadas y de apoyo*; presencia de proveedores e industrias relacionadas que sean altamente competitivas. *Estrategia, estructura y rivalidad de sus firmas*; las condiciones del entorno para la creación, organización y gestión de las empresas y la rivalidad interna. (Porter, 2007)

Ilustración 8 Diamante de competitividad



Fuente: Porter, 2007

Los elementos están interrelacionado de manera sistémica; el efecto de una punta suele depender del estado de las demás. Para que el sistema funcione se necesitan dos elementos; la rivalidad doméstica, que estimula el avance de todos los involucrados, y la concentración geográfica, ya que permite la interacción de las cuatro influencias. (Porter, 2007)

El elemento clave en el modelo clúster, es la rivalidad doméstica, la constante competencia interna entre los asociados de un mismo sector, que genere competitividad,

estimulando de esta manera a los demás integrantes del clúster a innovar en sus procesos, sus productos o sus servicios y así lograr rendimientos mayores. Dicha innovación dentro del sector, es una ventaja competitiva a nivel global.

Existen también casos de asociatividad que terminan en el estancamiento, esto se debe a que ninguna de sus partes genera innovación y no se transforman ante las nuevas tecnologías. Cuando un clúster dominante no se logra diversificar, actualizar y ascender en la cadena de valor, afecta gravemente la región. (Swann, 1998) Aunque las trayectorias de las agrupaciones exitosas pueden diferir, algunos parecen desarrollar un modelo que funciona como un ciclo de vida. Estos ciclos comienzan cuando una nueva tecnología o proceso de innovación ocurre, surgiendo así nuevos grupos primarios, que según Porter, requerirán de al menos una década para desarrollar una verdadera ventaja competitiva.

### **Etapas del proceso asociativo**

Un modelo asociativo suele pasar por ciertas fases como las que se describen a continuación:

1. Etapa de gestación: Periodo en el que se despierta el interés de los participantes al iniciarse un proceso de acercamiento. En este punto se crea, se integra el grupo y se analizan cada una de las empresas participantes para identificar sus fortalezas y posibles aportes.

2. Etapa de estructuración: Se definen los roles de los miembros, las estrategias y las acciones a seguir para la consecución de los objetivos comunes.

3. Etapa de madurez: Las pautas organizacionales ya están claras y la identidad está fortalecida. Según sus necesidades, define la forma jurídica y se crean las bases para la auto sostenibilidad del grupo.

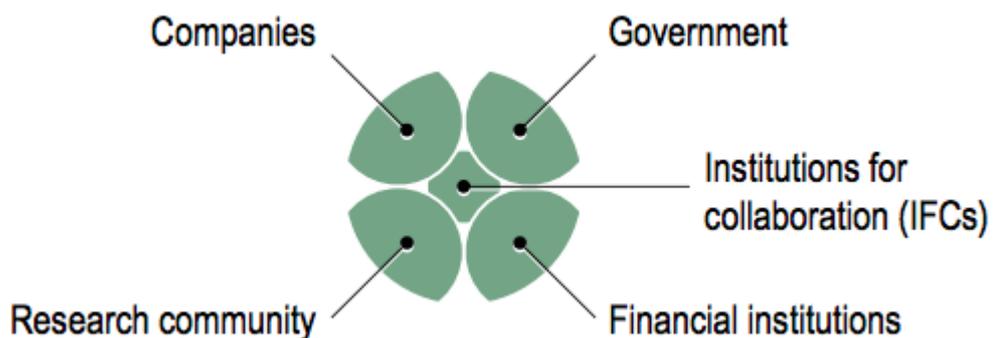
4. Etapa productiva o de gestión: Aquí se ejecutan las acciones previamente definidas y los procesos conjuntos establecidos.

5. Etapa de declinación: En este punto los rendimientos de la gestión disminuyen y el impacto en los miembros del sistema es negativo. (Liendo, 2001) Es en esta etapa cuando deberá comenzar de nuevo el ciclo con una innovación del producto, servicio o proceso.

### **Características del ambiente ideal para un clúster dinámico**

Partiendo de que un clúster consiste en la interconexión entre empresas, gobierno, academia, sector financiero e instituciones colaborativas, se identifican las siguientes condiciones bajo las que deben encontrarse dichos actores:

Ilustración 9 Ambiente ideal para un clúster



Fuente: Sölvell, 2006

*Competencia local intensa.* Lo suficientemente fuerte para crear innovaciones constantes que conlleven a una oferta competitiva.

*Economías dinámicas.* La introducción de compañías extranjeras en el mercado, puede contribuir al crecimiento del sector, haciéndolo más atractivo y completo.

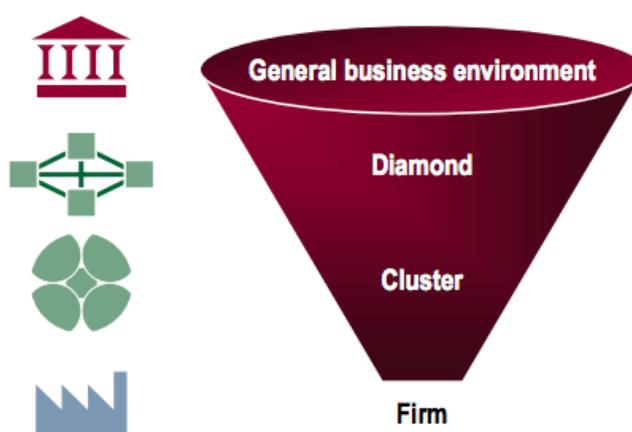
*Cooperación organizada.* Es necesario que las organizaciones, establecimientos de comercio, instituciones y otras asociaciones, se apoyen en los procesos de desarrollo local.

*Acceso a tecnologías especializadas.* El acceso a la información, a la capacitación, a nuevas tecnologías, y en general a la actualización del conocimiento es clave a la hora de pensar en crecimiento a través de la innovación.

*Alianzas sectoriales.* Compartir entre las empresas del mismo sector, información, talento humano, nuevas tecnologías y avances, provocará un crecimiento en todas las industrias relacionadas.

*Proximidad a la demanda.* Cercanía del producto a la demanda deseada. (Sölvell, 2006)

Ilustración 10 Niveles de asociatividad



Fuente: (Sölvell, 2006)

Estas características del ambiente condicionan el funcionamiento de los tres niveles en los que se puede encontrar una compañía; el clúster, donde se generan las políticas microeconómicas, el ambiente microeconómico empresarial (el diamante de Porter) y el ambiente empresarial general, donde se crean las políticas macroeconómicas. (Sölvell, 2006)

## Estado del Arte

### Internacional

Aunque existen varios casos de modelos asociativos tipo clúster para el sector turístico alrededor del mundo, se tomará como referencia el Clúster Turismo de Galicia. La información aquí expuesta, se toma de su plataforma web.

El Clúster Turismo de Galicia funciona desde 2013 y está constituido por 58 entidades distribuidas en cuatro provincias gallegas. Entre las entidades se encuentran federaciones, consorcios y asociaciones provinciales cuya representatividad llega al 95% del sector turístico de Galicia. En total son 6.731 empresas agrupadas en este modelo.

Ilustración 11 Cadena de valor clúster



Fuente: [clusterturismogalicia.com](http://clusterturismogalicia.com)

El modelo es una entidad sin ánimo de lucro cuyo objeto es “la representación, defensa y difusión de los intereses comunes de sus miembros, fomentando actividades de apoyo, centradas en la formación y en la mejora de la equipación que permitan incrementar la competitividad del sector e impulse la interacción entre los diferentes agentes que componen la cadena de valor del sector turístico.” Que se traduce en fortalecer el sector turismo desde todos sus aspectos. Dentro del Clúster Turismo de Galicia se fortalecen los siguientes elementos:

Ilustración 12 Elementos que fortalece un clúster



Fuente: [clusterturismogalicia.com](http://clusterturismogalicia.com)

El clúster surge como una herramienta para mantener unido el tejido económico, intercediendo ante la administración pública, fomentando la cooperación de los actores y gestionando fuentes de financiación alternativas que lleguen a las asociaciones locales. Es una organización autosostenible económicamente que fomenta el intercambio de información y experiencias.

El turismo es uno de los pilares de la economía de la región gallega, recibiendo más de seis mil millones de euro gracias a la actividad turística, lo que representa el 10.6% del Producto Interno Bruto y el 11.5% del empleo generado. Estas cifras demuestran que es un sector bastante fuerte dentro de la comunidad. Lo positivo del turismo es que logra generar resultados de desarrollo transversales, sin embargo esta transversalidad hace que sea necesario un órgano que organice la cadena de valor y fomente la mejora de la calidad de la oferta.

### **Nacional**

En Colombia existe la Red Cluster Colombia, una iniciativa del consejo privado de competitividad e impulsa. Cuya finalidad es ser catalizador de estos proyectos asociativos, mediante la articulación de actores y del intercambio de experiencias y conocimientos en las materias. Como lo muestran en su plataforma web la Red Cluster Colombia ofrece herramientas como un mapa de iniciativas clúster y apuestas productivas, así como documentos de interés, espacios de discusión y aprendizaje y una lista de ofertas institucionales que apoyan estas agendas.



La Red Cluster Colombia identifica 16 iniciativas clúster de turismo en el país, distribuidas en los departamentos de Casanare, Guainía, Meta, César, Risaralda, Huila, Bolívar, Cauca, Santander, Antioquia, Tolima, Magdalena, Quindío, Atlántico, Bogotá y La Guajira. Resaltando en Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín, cuyo objetivo es *“promover la cultura de integración institucional para la construcción de redes y generación de nuevos negocios con el fin de mejorar la competitividad como ciudad/región de turismo de reuniones y eventos de conocimiento y relacionamiento.”*

El clúster de turismo de Medellín inició en 2009 y está enfocado en el turismo de negocios, por lo que, está conformado por la industria de eventos y reuniones; los operadores de congresos, las agencias creativas y de publicidad, las empresas de logística y todas las que organicen reuniones. Está a cargo de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y cuenta con 60 empresas. Sus fuentes de financiación son 50% pública local, 50% cámara de comercio, con un órgano directivo que ejerce direccionamiento y control y un gerente dedicado exclusivamente a la iniciativa clúster.

Este clúster se divide en tres mesas de trabajo lideradas por la Alcaldía de Medellín: *Mesa de competitividad*; liderada por la secretaría de Desarrollo Económico, busca impulsar la ciudad como destino innovador, sostenible, responsable y competitivo. *Mesa de internacionalización*; presidida por la secretaría de Desarrollo Económico, busca la sinergia entre las entidades que impulsan la ciudad en el mundo, a través de actividades estratégicas de comunicación, cooperación y atracción de la inversión extranjera. *Mesa Rutas Aéreas*: conformada por Cotelco, la Gobernación de Antioquia, Anato, Medellín Convention and Visitors Bureau, Airplan, la Agencia de cooperación e inversión de Medellín y el Área Metropolitana.

## Regional

En Casanare funciona actualmente el Clúster de Turismo de Naturaleza, identificando el potencial turístico del departamento enfocado en el concepto de naturaleza por las siguientes características: *Recursos naturales*: gran riqueza natural en flora, fauna y fuentes hídricas, así como la gran sabana inundable que se constituye en un eje único para posicionarse como destino de naturaleza. *Cultura*: la riqueza inmaterial de la cultura llanera reflejada en el folclor, la gastronomía, la tradición oral y deportiva. *Experiencia de vida*: Las experiencias únicas que las comunidades han tenido que afrontar. (Cluster development, 2015)

La situación turística departamental, justifica la atención que se le debe prestar a este sector, ya que genera aproximadamente 3.200 empleos directos e indirectos, como se muestra en la siguiente gráfica.

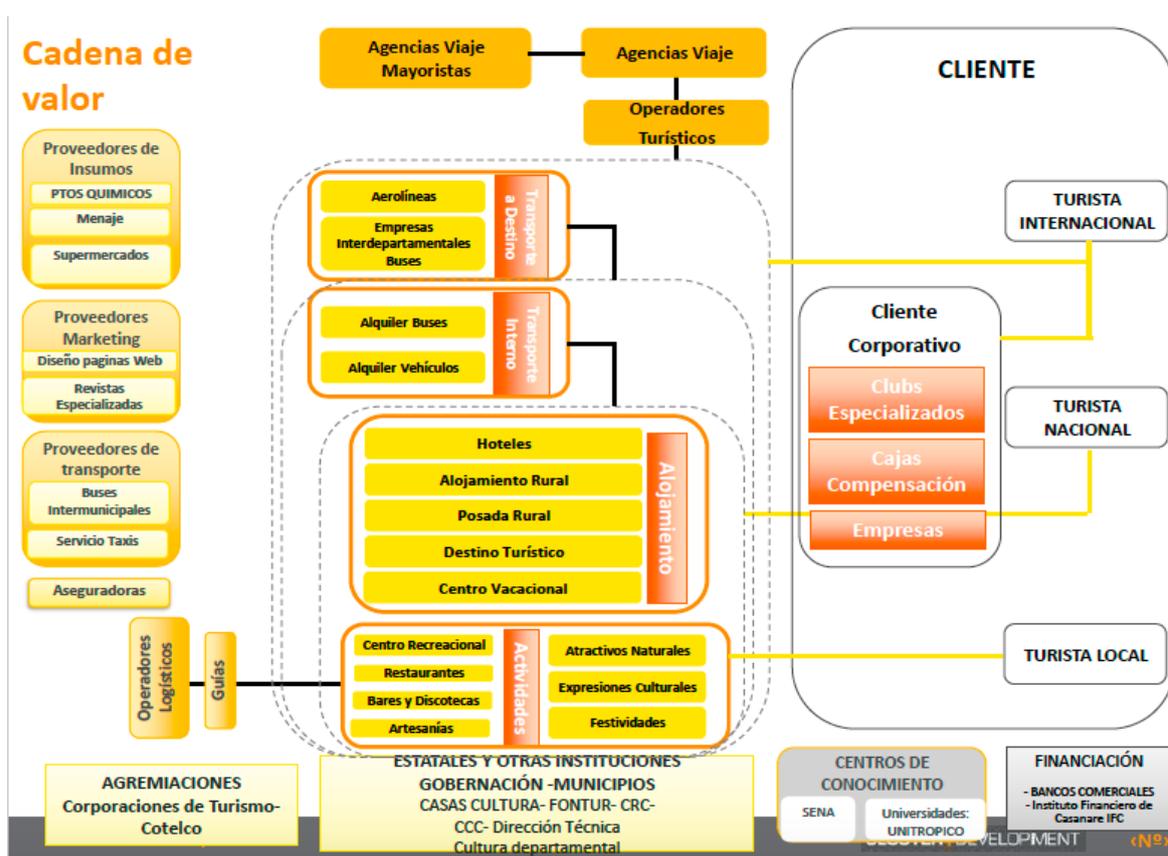
Tabla 4 Empleos generados por el turismo en Casanare

Descripción	Cantidad
Firmas identificadas (Municipios Yopal-Aguazul-Monterrey- Villanueva-Paz Ariporo)	224 *
Empleos fijos agregados	3.200*
Empleos temporales agregados. (Empleos por fin de semana o turnos)	1.300*
Facturación agregada todo el sector(2013)	COL\$ 140.000 millones (US\$ 77 millones)*
Facturación de Turismo Naturaleza-Cultura	COL\$ 17.600 millones (US\$ 9,7 millones)*
Ocupación promedio del sector	51%
Experiencia promedio	7 años (± 5 años)
Peso del sector en el PIB departamental.	\$121 MM- 1% PIB Var 3,9% (2011) Banrep

Fuente: cluster development, 2015

Sin embargo estos factores están articulados a través de actividades dentro del turismo de aventura, el turismo rural y el servicio de hospedaje especializado, produciendo un producto enfocado en las condiciones naturales de la región. Es por esto que proponen una cadena de valor donde todos los elementos están interconectados de la siguiente forma:

Ilustración 14 Cadena de valor clúster turismo de naturaleza Casanare



Fuente: cluster development, 2015

En esta cadena de valor, encontramos como en el centro del modelo los elementos principales de la actividad turística como son las empresas de transporte, alojamiento y entretenimiento, seguidas de las agencias de viaje, los operadores turísticos, los operadores logísticos y guías. A su derecha se encuentra el cliente, que dividen en persona natural o jurídica, así como según su origen (internacional, nacional y local). Sosteniendo el modelo se

encuentra la superestructura; las agremiaciones y las instituciones estatales, así como los centros de conocimiento y financiación. Aunque no están directamente conectados, también se encuentran los proveedores de insumos, de mercadeo y de transporte. El plan de acción del clúster se ilustra de la siguiente manera:

Ilustración 15 Plan de acción clúster turismo de naturaleza Casanare



Fuente: cluster development, 2015

## METODOLOGÍA

El diseño del Clúster de Turismo del municipio de Yopal, se trabaja bajo una metodología aplicada y descriptiva, en la cual se identifican fuentes de información primaria y secundaria que den cuenta de la teoría del clúster y describan el estado actual del sector turístico del municipio. Se recolecta la información a través de diversos instrumentos de investigación tales como el análisis bibliográfico, estadístico y documental, entrevistas con actores estratégicos de la cadena de valor del turismo y encuestas a prestadores de servicios turísticos y a turistas.

Posteriormente se interpreta la información recolectada de manera cualitativa y cuantitativa, según sea el caso. La siguiente tabla relaciona la actividad a realizar para desarrollar cada objetivo, e identifica la técnica de investigación usada para dicho propósito.

Tabla 5 Técnicas de investigación

<b>Actividad</b>	<b>Técnica de investigación</b>	<b>Objetivo</b>
Recolección y análisis de información necesaria para determinar la población objeto de estudio (Planes de desarrollo, Dane, RNT, bases de datos del sector, Planes de Ordenamiento Territorial, entre otros).	Identificación de fuentes de información y análisis documental.	1, 3 y general
Recolección y análisis de información secundaria sobre el sistema turístico	Identificación de fuentes, análisis bibliográfico y documental	1
Recolección y análisis de información secundaria de modelos de asociatividad	Identificación de fuentes, análisis bibliográfico y	3 y general

turística; clúster.	documental	
Identificación y análisis de la comunidad receptora del municipio de Yopal	Análisis documental y entrevistas	1
Análisis comparativo de la oferta turística municipal con el Registro Nacional de Turismo	Análisis estadístico documental	y 1
Identificación de los atractivos turísticos del municipio (naturales, culturales, patrimoniales) y de las tendencias de la demanda.	Análisis documental y bibliográfico. Entrevistas.	1
Definición del perfil de la demanda turística	Encuestas a turistas	1
Reconocimiento del estado actual de la infraestructura turística	Análisis documental	1
Identificación de los actores que componen la superestructura turística del municipio	Análisis documental y entrevistas	1
Determinación del estado de asociatividad del sector turismo de Yopal	Encuestas y entrevistas	2
Análisis del potencial de asociatividad para el sector turístico municipal	Análisis de información primaria	2 y general
Definición del modelo de gestión para el clúster de turismo municipal	Entrevistas, formulación del modelo	3
Diseño de un modelo de asociatividad turística tipo clúster para Yopal, Casanare.	Análisis de información primaria y secundaria, formulación estratégica	General

Fuente: elaboración propia

Para garantizar la veracidad y pertinencia de la información recolectada, es preciso usar adecuadamente los instrumentos de investigación. Para el caso de la recolección de la información, deberá realizarse con prestadores de servicios turísticos, que preferiblemente cuenten con Registro Nacional de Turismo vigente para 2017, encargados de la gestión pública y privada de sectores que contribuyan al desarrollo local y potencien la competitividad municipal, así como a gestores de la oferta turística y consumidores de la misma. Así mismo, la información secundaria deberá ser de fuentes confiables y específicas para el tema.

Tabla 6 Instrumentos de investigación

<b>Instrumentos de investigación</b>	<b>Fuente</b>
Análisis documental	Planes de Desarrollo, Planes de Ordenamiento Territorial, Planes Sectoriales, Informes de Gestión, Informes de investigación de Asociatividad, Estadísticas regionales y locales.
Análisis bibliográfico	Literatura especializada en turismo, modelos de asociatividad tipo clúster, desarrollo local, entre otros. Artículos científicos, disertaciones, ensayos académicos, etc.
Encuestas	Prestadores de servicios turísticos: 198 hoteles, 10 centros recreacionales, 8 centros vacacionales, 6 establecimientos de alojamiento. Tour operadores y agencias de viaje Turistas.
Entrevistas	Involucrados en el desarrollo local - Sector privado: Laura María Miranda Cortés; Fundación Cunaguaro Elida Sohadt Jimenez Medina; Agencia de Viajes

	<p>Experiencia Viva</p> <p>Involucrados en el desarrollo local - Público Privados:</p> <p>Maria Odila Cely Caballero; Docente Unitrópico</p> <p>Milena García Pérez; Directora Ejecutiva Capitulo</p> <p>Cotelco Casanare</p>
--	---

Fuente: elaboración propia

## RESULTADOS

### 1. Sistema turístico de Yopal

Identificar el Sistema Turístico del municipio, permite abordar la organización del sector turístico desde una perspectiva más sistemática enfocada en un desarrollo local y no sólo como una actividad económica. Al concebir el turismo como un sistema, se logra considerar todos los elementos involucrados en la actividad turística del territorio, facilitando de esta manera, establecer las relaciones entre los actores de cada subsistema y logrando un modelo de asociatividad integral.

La identificación del sistema turístico de Yopal - Casanare, se realiza a partir del esquema propuesto en 1997 por Roberto Boullón, el cual define como, un conjunto de elementos que interrelacionados, satisfacen las necesidades de uso del tiempo libre. El modelo propone que los elementos interactúan entre sí a través del proceso de venta del producto turístico. (Boullón, 1997) Estos elementos deben estar interrelacionados para que funcione el proceso y se logre el objetivo del sistema.

*Ilustración 16 Sistema turístico*



Fuente: elaboración propia

Según esto, se hace preciso identificar el sistema turístico del territorio, a partir del cual se plantea una asociatividad que facilite trabajar coordinadamente el proceso de venta del producto turístico. Los elementos a identificar son; la comunidad receptora, la oferta y la demanda turística, la infraestructura y la superestructura turística.

### **1.1 Comunidad receptora**

La comunidad receptora es un elemento imprescindible en el turismo, ya que provee los servicios necesarios para satisfacer las necesidades de la demanda (hospedaje, alimentación, médicos, recreación y de consumo). En algunos casos, como en el turismo rural, la comunidad local participa en la oferta de servicios generados por los integrantes de la misma. En este tipo de turismo, no existirían una oferta turística, si la comunidad local no estuviera presente. La comunidad también puede actuar como un atractivo del destino en sí, dependiendo de su amabilidad u hostilidad, dependerá también la visita o el regreso de turistas al destino. De igual manera, de la disposición de la comunidad local ante el turismo dependerá el éxito o fracaso de un destino turístico. (Cordero, 2009)

### **Aspectos territoriales**

El municipio de Yopal cuenta con una extensión de 2.771 Km<sup>2</sup> que se dividen en el área rural (2.760,53 Km<sup>2</sup>) y el área urbana (10,47 Km<sup>2</sup>). Se encuentra a 350 metros sobre el nivel del mar, y a 387 km de distancia de Bogotá. Cuenta con una red hídrica conformada por las cuencas del río Charte y del río Cravo Sur. Limita con los municipios de Nunchía, San Luis de Palenque, Orocué, Maní, Aguazul y con el departamento de Boyacá. Las temperaturas varían desde 18°C en los meses de Junio y Julio, hasta 28°C en febrero, obteniendo una temperatura promedio anual de 26°C. Durante los meses de Abril a Julio, las precipitaciones se incrementan hasta llegar a los 500 mm. (Alcaldía de Yopal, 2013)

El escudo del municipio de Yopal está conformado por; una antorcha asistida por una mano, que simboliza la libertad de los llaneros, el sol como símbolo de riqueza, el nombre en el centro con letras en gules, y por último el Toro, representación de la ganadería del municipio. La bandera está compuesta por tres franjas horizontales; el color rojo simboliza la sangre derramada en las batallas por la libertad, el amarillo indica la riqueza de Yopal y el verde las sabanas que posee el municipio.

*Ilustración 17 Escudo y bandera de Yopal*



Fuente: Alcaldía de Yopal, 2018

### **División político-administrativa**

El municipio de Yopal está dividido en área rural y área urbana. El territorio rural, está conformado por diez corregimientos que agrupan 93 veredas: Morro, Mata limón, Chaparrera, Tacarimena, Punto Nuevo, Tilodiran, Morichal, Charte, Quebrada Seca y Alcaraván La Niata, de los cuales tienen centros poblados Morro, Chaparrera, Morichal,

Tilodiran y la Guafilla. El área geográfica de cada corregimiento se puede ver reflejado en la siguiente tabla:

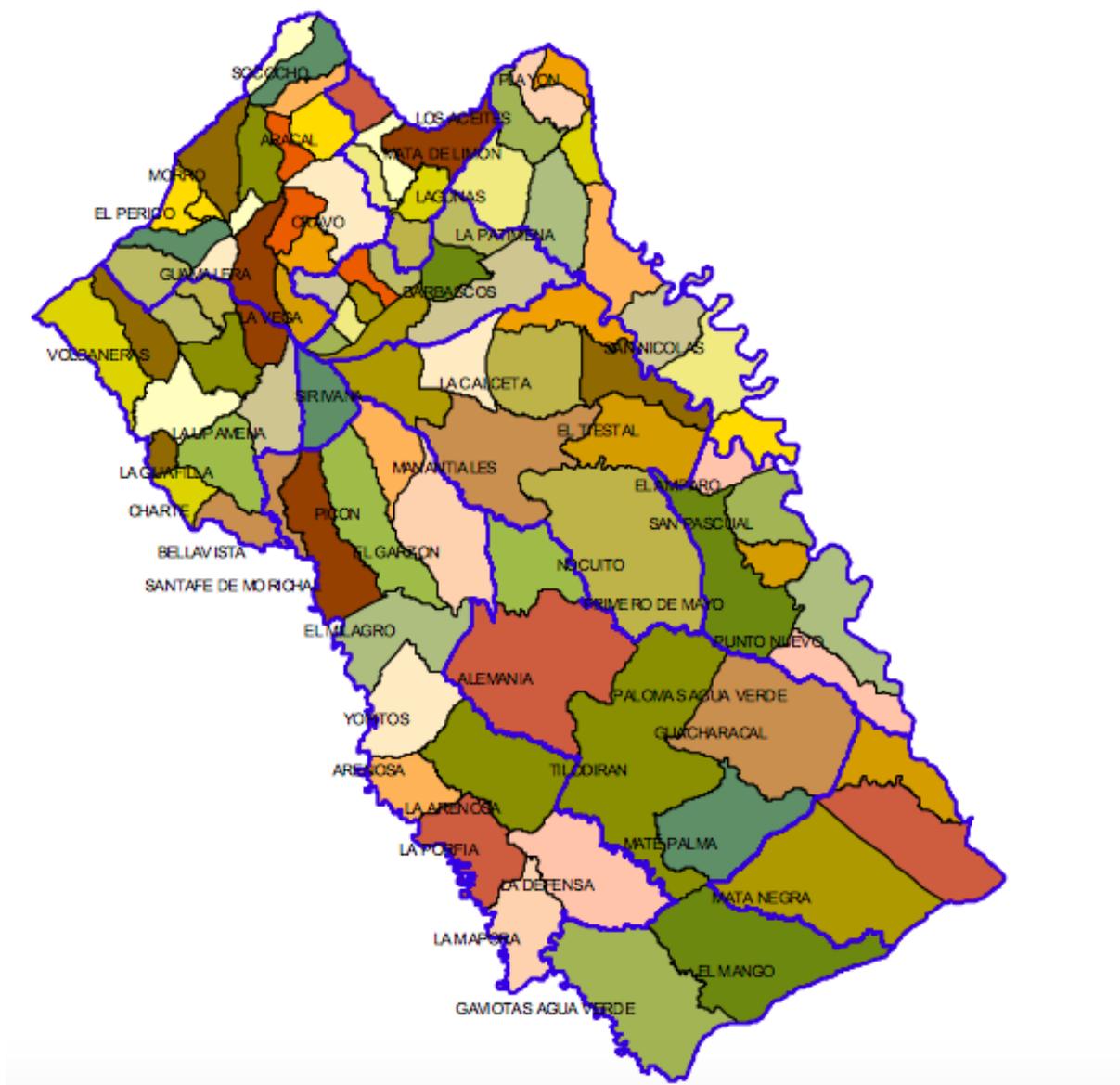
*Ilustración 18 Corregimientos de Yopal*

<b>CORREGIMIENTO</b>	<b>AREA /Has</b>
EL MORRO	22874,81
LA CHAPARRERA	20172,38
MATA DE LIMON	7264,221
ALCARABAN-LA NIATA	11479,63
CHARTE	20361,61
TACARIMENA	33924,96
CASCO URBANO	1187
MORICHAL	42916,78
PUNTO NUEVO	16122,47
TILODIRAN	54282,3
QUEBRADA SECA	16705,95

Fuente: POT Yopal 2013

El área urbana, está dividida en 5 comunas: Comuna I Ciro Reina, Comuna II Calixto Zambrano, Comuna III Clelia Riveros De Prieto, Comuna IV Ciudad Campina, Comuna V Javier Manuel Varas Granados. En el siguiente mapa se puede ver la distribución territorial del municipio de Yopal.

Ilustración 19 Mapa Yopal



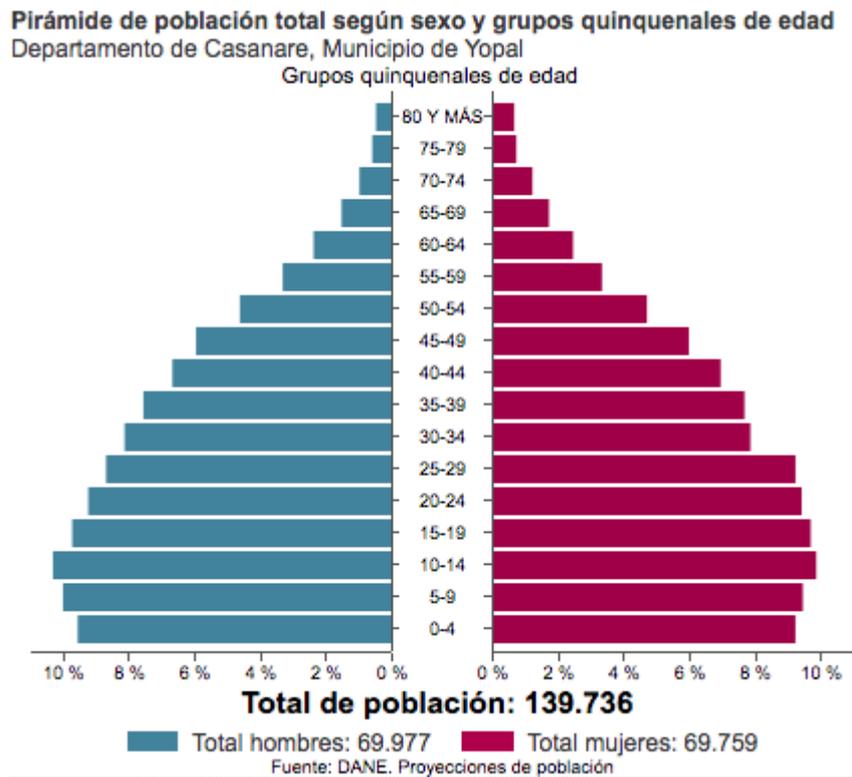
Fuente: Plan Básico de Ordenamiento Territorial. Alcaldía de Yopal, 2013

## Demografía

Para Yopal se registró, durante 2014, una población de 139.736 mil personas, de las cuales, 69.759 son mujeres y el 69.977 son hombres. En la siguiente figura se muestra la distribución poblacional por edad y género. Esta pirámide demuestra que la población que se encuentra entre los 0 y 29 años es mayoritaria, lo que significa que a corto plazo, el

municipio contará con una población económicamente activa apta para soportar el desarrollo económico local.

Ilustración 20 Pirámide poblacional Yopal



### Aspectos económicos

Yopal presentó en 2015 una población ocupada de 64 mil personas, concentrada de la siguiente manera: comercio, hoteles y restaurantes (35,3%), servicios comunales, sociales y personales (25,0%) y otras ramas (18,7%). Hubo un incremento del 13,0% respecto a 2014 en el número de ocupados. (DANE, 2015)

Este comportamiento económico no es nuevo en el municipio, ya que desde 2005, Yopal ha venido presentando una distribución similar en cuanto al tipo de actividad

Ilustración 21 Actividad económica Yopal



económica de sus habitantes. Según el DANE, el comercio siempre ha sido la actividad predominante en el municipio, seguido por el de servicios.

Fuente: Cámara de Comercio de Casanare - 2016

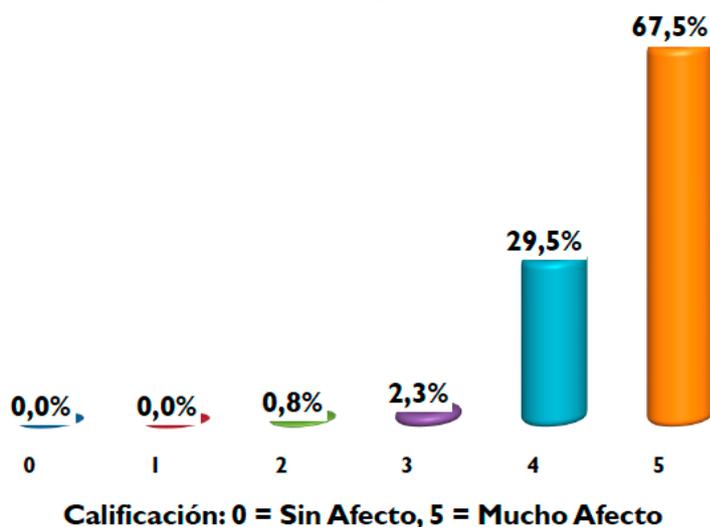
A esto le sumamos que para 2015, la Cámara de Comercio de Casanare, encontró 264 empresas con RNT, lo que indica que ya existe un gran interés por el turismo en el municipio, y según estas cifras, también existe una amplia oferta hotelera y de alojamiento. A pesar de este interés en el turismo, la economía del municipio muestra indicios de recesión, ya que en los últimos años, la crisis del sector petrolero ha afectado considerablemente la mecánica del mercado y ha repercutido en el estancamiento de actividades productivas como las agropecuarias y el comercio. (Alcaldía de Yopal, 2016)

## Sentido de pertenencia

Un aspecto que vale la pena resaltar dentro del subsistema “comunidad receptora” es el del sentido de pertenencia y aprecio por el municipio. Como se expone anteriormente, la actitud de los residentes locales ante los turistas, contribuye a la valoración de la experiencia. Este punto está directamente relacionado con la identidad que sienta el ciudadano por su territorio, sus costumbres, sus tradiciones y sus valores.

Los resultados de la encuesta de cultura ciudadana realizada por la Cámara de Comercio de Casanare en 2017, muestran que el afecto que sienten los yopaleños por su municipio es bastante alto, lo que permite una experiencia positiva para los visitantes.

Gráfica 1 Sentido de pertenencia Yopal

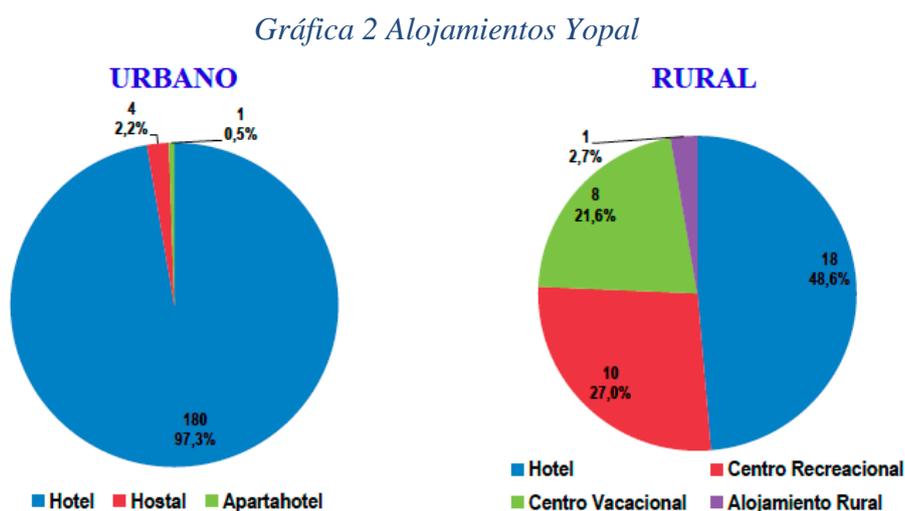


Fuente: Cámara de Comercio de Casanare - 2017

## 1.2 Oferta turística

Se compone de los recursos, atractivos y productos que dispone un territorio, así mismo, son todos los servicios que ofrecen los prestadores de servicios turísticos, como son los hoteles, restaurantes, agencias de viaje, tour operadores, entre otros. Una herramienta para reconocer esta oferta turística es el inventario turístico, que valora los atractivos turísticos y patrimoniales. Identificar la oferta turística de un territorio implica reconocer los productos y servicios ofrecidos por las empresas que componen la planta turística, así como los atractivos naturales y patrimoniales y su estado actual.

Para identificar la oferta turística del municipio de Yopal, se tienen en cuenta los establecimientos que cuentan con RNT vigente y se analizan las estadísticas expuestas por la Cámara de Comercio de Casanare en 2015, las cuales obtuvo al realizar una encuesta que identificara la de competitividad hotelera de Yopal.



Fuente: Cámara de Comercio de Casanare - 2015

Según dicha encuesta, dentro del área urbana de Yopal, se encuentran 185 establecimientos de alojamiento, y 37 establecimientos más están ubicados en el área rural, concentrados de la siguiente manera: 198 hoteles, 10 centros recreacionales, 8 centros

vacacionales y otros 6 establecimientos de alojamiento. (Cámara de Comercio de Casanare, 2015)

Dentro de estos establecimientos identificados, se reportaron 702 empleados contratados de forma permanente, 109 con un contrato temporal y 6 sin remuneración, para un total de 817 empleados directos de establecimientos de alojamiento. Sin embargo, del total de empleados, sólo 30 son profesionales, y tan sólo 4 personas cuentan con estudios de postgrado, y cabe resaltar, que adicional a la falta de profesionales, quienes poseen estos niveles formativos, suelen no tener titulaciones específicas para los puestos de trabajo en los que se encuentran. Lo que indica que una urgente necesidad de capacitación para el personal de servicios turísticos. Sin embargo, el 54,7% de los encuestados asegura haber capacitado a su personal en el último año en temas como atención al cliente, mercadeo y administración.

*Gráfica 3 Nivel educativo empleados turísticos*



Fuente: Cámara de Comercio de Casanare - 2015

De estos 185 establecimientos de alojamiento identificados por la Cámara de Comercio, tan sólo 40 cuentan con Registro Nacional de Turismo según lo expone en su sitio

web el Registro Único Empresarial - RUES. Lo que indica que el 78,4% de los prestadores de servicios de alojamiento se encuentran en la informalidad. De acuerdo con los principios del modelo de asociatividad clúster, es necesario que todos sus participantes estén formalizados.

Sin embargo, se pueden contrastar estos datos con los proporcionados por la Alcaldía de Yopal en el Plan de Desarrollo 2016-2019, Una bendición para Yopal, en el cual presentan la siguiente información sobre inventario de recursos y servicios turísticos:

- 680 prestadores de servicios turísticos inscritos en RNT
- 222 establecimientos de alojamiento registrados
- 100 establecimientos de alimentos y bebidas
- 37 establecimientos de alojamiento rural
- 5 hipermercados
- 4 centros comerciales
- 11 frecuencias directas a Bogotá
- 2 vuelos diarios directos a Bucaramanga
- 8 empresas de transporte terrestre de pasajeros

Esto nos muestra una incoherencia en las cifras presentadas por las dos organizaciones y por las encontradas en el sistema del Registro Único Empresarial. Estas inconcordancias en las estadísticas, son un fenómeno común en Colombia ya que la recolección de información no está unificada y puede presentar variaciones según el ente encargado.

La Cámara de Comercio de Casanare, también revela que el municipio de Yopal cuenta con una capacidad 5.514 camas, con tarifas que van desde \$12.000 por cama hasta

\$249.000 por cama. La mayoría de estos establecimientos cuenta con servicios que van desde desayuno, wifi y piscina, hasta gimnasio, bar y centro de negocios.

Gráfica 4 Oferta de habitaciones Casanare

Tipo	No. Habitaciones	No. Camas	Rango tarifas (\$)
Sencilla	2.031	2.301	12.000 a 219.000
Doble - Twin	1.040	2.080	18.000 a 249.000
Doble - Matrimonial	404	404	20.000 a 193.600
Suite Junior	20	20	110.000 a 279.000
Suite Doble	5	5	150.000 a 239.946
Suite Presidencial	2	2	480.000 a 480.000
Triple	115	345	35.000 a 217.554
Cuadruple	31	124	60.000 a 200.000
Cabaña	37	233	120.000 a 650.000
<b>Total</b>	<b>3.685</b>	<b>5.514</b>	

Fuente: Cámara de Comercio de Casanare - 2015

Dentro de los datos que vale la pena resaltar, está el hecho de que 21 hoteles cuentan con auditorio, con una capacidad total (entre todos los auditorios) de 1.783 personas. Lo que permitiría un turismo de convenciones. Según las declaraciones de la dirección de Cotelco capítulo Casanare, una preocupación es la calidad de los servicios prestados por los prestadores de servicios, no sólo turísticos, sino también de los sectores involucrados indirectamente como los establecimientos comerciales y demás servicios de los que hace uso el turista.

### Sitios naturales

El municipio de Yopal cuenta con una riqueza de recursos naturales que resaltan por su potencial turístico y han sido aprovechados para dicho fin. La Secretaría de Desarrollo Económico, Medio Ambiente y Turismo de Yopal ha identificado los siguientes sitios naturales de interés turísticos, en los que propone realizar diferentes actividades propias de un turismo de naturaleza como son el avistamiento de aves, las caminatas ecológicas, deportes de aventura, deportes acuáticos como natación, relajación, contemplación y descanso. Los principales sitios turísticos son: Centro Poblado Marroquín, El Mosquito, Garcero de Sirivana, Mirador de La Virgen de Manare, Piscina Natural Caño Palomero, Piscina Natural La Aguatoca, Puente La Cabuya, Rio Cravo Sur, Río Charte, Río Tocaría, Sendero Ecológico La Calabozza, Sendero Ecológico La Virgen de La Peña.

### **Inventario patrimonial y cultural**

En el 2016, los vigías del patrimonio, la corporación cultural Casanari y su equipo de trabajo, realizó un inventario del patrimonio cultural en el municipio de Yopal, en el cual se identificaron las manifestaciones patrimonio cultural inmaterial, el patrimonio material mueble y el patrimonio material inmueble. Este inventario pretende ser un aporte a la identificación y valoración del patrimonio cultural de Yopal, y un insumo para las investigaciones, como la presente. A partir de este inventario se identifican los siguientes recursos patrimoniales y culturales del municipio.

Tabla 7 Inventario patrimonial Yopal

<b>Patrimonio Material Inmueble</b>	<b>Patrimonio cultural Mueble</b>	<b>Manifestaciones Inmateriales</b>
Casa museo 8 de Julio	Monumento al Joropo	Festival folclórico El Yopo
Árbol de caucho		
Catedral San José		

Barrio San Martín	Monumento el Buho	El garcero del Llano
Cementerio Antiguo		
Centro de historia		
Coliseo Mauricio Naranjo	Monumento a Ramón Nonato Pérez	Cimarrón de Oro
Hospital San José		
Iglesia La Campiña	Monumento al toro de Lidia	Cimarroneando Joropo
Árbol de seiva		
Mirador Virgen de Manare		
Biblioteca La Triada	Placa juramento llanero	Ferias y fiestas de Yopal
Casa el banco Usibar		
Manga Victor Hugo Prieto		
Patinodromo	Busto de Guadalupe Salcedo	Juegos tradicionales
Plaza Francisco de Paula Santander		
Parque El Resurgimiento	Busto del general Santander	Elaboración y ejecución de instrumentos antiguos
Parque La Estancia		
Parque Lineal Patinodromo	Monumento al docente caído	
Parque Intra		
Plaza de ferias	Monumento Abanderados Los	
Plaza Ramón Nonato		

Fuente: elaboración propia

### Festividades y eventos de Yopal

El municipio de Yopal cuenta con festividades suficientes para considerarlo un municipio rico en experiencias culturales y tradicionales. En la siguiente tabla se exponen los festivales, ferias y encuentros realizados en los distintos corregimientos el municipio.

Tabla 8 Festivales y eventos Yopal

<b>Nombre</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Fecha</b>
Festival El Caballicero	Centro Poblado Morichal	12 De Enero
Ferias Y Fiestas Tradicionales En Honor A La Virgen De La Peña	Centro Poblado El Morro	2 De Febrero
Festival De Verano	Centro Poblado La Chaparrera	27 A 29 Marzo
Festival De Verano Del Río El Charte	Vereda El Charte	22 Al 25 De Diciembre
Festival Folclórico, Gastronómico Y Artesanal La Cachama	Vereda La Patimena	Marzo O Abril
Ferias Y Fiestas En Honor A La Virgen Del Milagro	Centro Poblado Morichal	27 A 29 Marzo
Festival El Caimán De Oro	Vereda La Niata	Agosto
Encuentro Estudiantil De La Llaneridad - Trabajo De Llano	Morichal	26 - 27 Septiembre
Encuentro De San Isidro Labrador	Veredas Cagui Esperanza, El Jordán - Volcanera	Octubre - Noviembre
Festival El Pionio	Vereda La Porfia	Octubre
Festival De La Guacharaca	Vereda Palo Bajito	Octubre
Festival Folclórico La Corocora De Oro	Vereda El Taladro	Noviembre
Festival El Araguato De Oro	Centro Poblado La Chaparrera	17 De Noviembre

Festival La Garrapata	Vereda El Rincón Del Moriche	Noviembre
Festival De Santa Bárbara	Vereda Marroquin	10 Y 11 Diciembre
Festival El Perro De Agua De Oro	Vereda Punto Nuevo	10, 11 Y 12 Octubre
Copa América De Coleo	Yopal	Diciembre
Feria Equina	Yopal	Diciembre
Ferias Y Fiestas Patronales De Yopal	Yopal	Diciembre
Póngase Las Cotizas	Yopal	Diciembre
Joropera Internacional	Yopal	Diciembre
Festival Internacional El Cimarrón De Oro	Yopal	Diciembre
Tarima De La Llaneridad	Yopal	8 De Diciembre
Encuentro Cultural El Casanareño Auténtico	Yopal	Diciembre
Festival El Llanero Faculto	Yopal	Mayo
Festival El Cimarroncito De Oro	Yopal	Marzo O Abril
Joropodromo	Yopal	Agosto
Festival Pedagógico Y Cultural El Garcero Del Llano	Yopal	Septiembre Y Octubre

Fuente: PITS Yopal, 2015

### **Productos turísticos**

La alcaldía de Yopal realizó en 2010, un Plan de Desarrollo turístico llamado “Yopal Corazón llanero”, durante su ejecución, se elaboró un portafolio de productos y planes turísticos en el cual se estableció una oferta turística y se valoró la competitividad y el potencial del producto turístico por localidad como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 5 Valoración del potencial turístico de Yopal

Línea Macro de Productos Turísticos	Mix de mercado PRODUCTOS ESPECIFICOS	Actividades	Nivel de presencia por corregimientos										
			Cabecera	El Charre	El Morro	La Chaparrera	La Niata	Mata de Limón	Morichal	Punto Nuevo	Quebrada Seca	Tacarimena	Tilo dirán
A. CULTURA	A1. Itinerarios temáticos "Cultura Lanera"	Travesías gastronómicas * Clases de joropo * Visita a talleres artesanales * Elaboración e interpretación de instrumentos * Actividades productivas rurales	4	3	2	3	2	1	3	1	1	4	2
	A2. Itinerarios temáticos "Trabajo del Llano"	* Coleo * Jariepo * Observación y/o participación en actividades de vaquería: Ordeño de la vaca mañosa, monta de potros o de toros, herrada del becerro, enlazada del becerros a caballo.	3	3	2	3	3	2	4	1	1	4	3
	A3. Eventos artísticos y ferias	Parrandos llaneros, encuentros de cantoría, festivales, ferias ganaderas.	5	3	3	4	3	1	3	1	3	3	3
	A4. Itinerarios temáticos "Religioso"	Peregrinación a la Virgen de la Peña, Semana Santa	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
B. NATURALEZA Y DEPORTES	B1. Recreación natural	Baño en río, piscinas, balnearios * Caminatas por senderos * Avistamiento de fauna * Observación de paisajes (amaneceres y atardeceres, luna y estrellas).	3	3	4	4	2	3	2	2	2	4	2
	B2. Acción al aire libre	Cicloturismo * Cabalgatas * Travesías en camperos, cuatrimotos, tricimotos y motos * Camping	3	3	4	3	3	1	3	2	2	4	3
	B3. Ecoaventura en agua, tierra y aire	Actividades de canotaje, rafting, kayaking, neumating, rappel, canyoning * Cannopy, arborismo * Vuelo en helicóptero, avioneta y ultraliviano	2	2	5	2	1	1	2	2	2	2	2
	B4. Eventos deportivos para aficionados y competición	Ciclismo * Coleo * Patinaje	5	4	5	3	3	1	3	2	2	5	4
C. NEGOCIOS	C1. Corporativo	Negocios * Eventos y vacaciones de incentivo empresarial	5	3	3	2	2	1	3	2	2	4	2
	C2. Eventos	Congresos * Ferias * Exposiciones * Cursos de capacitación * Entrenamiento a equipos de trabajo	5	3	3	2	2	1	3	2	2	4	2
Elaborado por			TOTAL PUNTAJE SOBRE 50 PUNTOS POSIBLES										
			37	28	33	27	22	13	27	16	18	35	24
			Claudia P. Restrepo Tello, Consultora Art Libitum										

Fuente: Consultores Art Libitum, 2010

A partir del diagnóstico general realizado para elaborar el Plan de Desarrollo turístico de Yopal, se establecieron los siguientes productos turísticos:

*Tabla 9 Productos turísticos Yopal*

<b>Nombre del producto</b>	<b>Tipología turística</b>	<b>Objetivo</b>
Mágicas culturas vivas	Cultural; folclor y gastronomía	Permitir a los viajeros un contacto con los sabores, ritmos, prácticas y productos locales, que constituyen el auténtico corazón de la cultura llanera, para que a través de ellos vislumbrar ese mundo mágico, vivo y palpitante, del que se llevará a casa valiosos recuerdos de una experiencia humana y muchos productos cargados de historia y significados.
Vivencias de laboreo criollo	Cultural	Brindar al turista la posibilidad de compartir con el llanero su trabajo y las faenas criollas reales, en tiempos y espacios tradicionales, a fin de aprender el funcionamiento de esas economías casi autosuficientes y recrearse con los valiosos saberes, soluciones y prácticas que favorecen la convivencia armónica del hombre con su entorno.
Auténticos desafíos del llano	Cultural, de naturaleza y aventura	Desarrollar vivencias de aventura criolla que permitan experimentar, en forma segura, los auténticos desafíos del llano al tiempo que se desahoga la necesidad de naturaleza, actividad y adrenalina frustrada durante el curso del año laboral y/o académico.
Escapadas después del trabajo	Cultural, de naturaleza	Adecuar las vivencias a la medida del tiempo de los trabajadores (funcionarios, contratistas, agentes viajeros, comerciantes, etc.) para que puedan disfrutar de la cultura, naturaleza y aventura yopaleñas en escapadas cortas, vespertinas y nocturnas; aspecto que complementa la presencia de estructuras y servicios específicos de calidad para la realización de conferencias, seminarios, y otros eventos empresariales.
Aventura en aguas desafiantes	De naturaleza y aventura.	Ofrecer a los amantes de la naturaleza viva y a los apasionados por vivir nuevas emociones con dosis de adrenalina, una aventura por las aguas que fluyen

		abundantes del piedemonte a la llanura yopaleña, con el abrazo de nuestro clima cálido y la confianza de transitar por territorios seguros. (1) Rafting sobre los rápidos del Río Cravo Sur (2) Rappel - torrentismo en la quebrada la Periqueña (3) Por desarrollar: Paso de ríos y aguas en campero con el exosto tapado y el carburador forrado por un plástico.
Paisajes y espectáculos naturales de un terreno lleno de vida	De naturaleza	Dar a conocer a las personas amantes y respetuosas de la naturaleza la gran riqueza natural del llano adentrándose de diferentes formas para el descubrimiento controlado de los sonidos, olores y vivencias de esos mundos que encantan o asustan pero que son muy llamativos todos.

Fuente: elaboración propia

A partir de estos productos turísticos se infiere que la vocación turística del municipio está orientada al turismo cultural y de naturaleza, en donde los recursos naturales y las tradiciones son los elementos protagonistas.

### **Planes turísticos**

De igual manera, la consultoría realizada para elaborar el plan de desarrollo turístico de Yopal en 2010, también elaboró ciertos planes turísticos que facilitan a la demanda, la elección de las actividades a realizar durante su visita al municipio. Los planes que proponen son los siguientes:

Tabla 10 Producto: mágicas culturas vivas

Línea Macro y Productos Específicos	A. CULTURA / A1. Itinerarios temáticos "Cultura Llanera"
Nombre	MÁGICAS CULTURAS VIVAS
Duración	1 día
Actividades y vivencias	* Vivencia cultural oriolla de música, danza, canto, artesanías o gastronomía * Visita o recorrido por talleres, fábricas y almacenes de productos típicos * Tiempo de descanso y compartir en un parque *
Servicios incluidos	Detalle de bienvenida, recuerdo, refrigerio (1) y almuerzo típicos. Recorridos y vivencias guiadas, transporte a los sitios, seguro de viaje.
Servicios no incluidos	Transporte terrestre o aéreo desde el lugar de origen y otros no especificados.
Recomendaciones	* Usar bloqueador solar * Llevar cámara fotográfica * Vestir ropa fresca * Calzar zapatos cómodos * Llevar o comprar sombrero *
Precio de venta	\$90.000.00

Fuente: Consultores Art Libitum, 2010

En este plan, se ofrece el producto turístico “Mágicas culturas vivas”, en el cual el folclor se destaca como elemento principal, buscando transmitir la cultura llanera de una manera artística y participativa.

Tabla 11 Producto: vivencias de laboreo criollo

Línea Macro y Productos Específicos	A. CULTURA / A2. Itinerarios temáticos "Trabajo del Llano"
Nombre	VIVENCIAS DE LABOREO CRIOLLO
Duración	1 día
Actividades y vivencias	* Desayuno en finca * Vivencia de relacionamiento con las bestias y alimentación de animales * Paseo a caballo por la finca * Disfrute de pollero con bastimento * Encuentro caminado y charlado con el llanero en su trabajo * Vivencia artesanal elaboración de objetos * Tiempo de descanso o siesta en hamaca * Espectáculo natural de paisaje y aves al atardecer *
Servicios incluidos	Detalle de bienvenida y recuerdo típico (Táparo con agua de panela), alimentación típica (1 desayuno, 1 refrigerio, 1 almuerzo), recorridos y vivencias guiadas, transporte al sitio, seguro de viaje.
Servicios no incluidos	Transporte desde el lugar de origen y otros no especificados.
Recomendaciones	* Usar bloqueador solar y repelente para mosquitos * Llevar cámara fotográfica * Vestir pantalón y camisa fresca * Calzar zapatos cómodos *
Precio de venta	\$100.000.00

Fuente: Consultores Art Libitum, 2010

Este plan ofrece el producto turístico “Vivencias de laboreo criollo”, que busca conectar al visitante con las tradiciones propias de Yopal, que incluyen la vida diaria, el trabajo y la gastronomía típica.

Tabla 12 Producto: auténticos desafíos del llano

Línea Macro y Productos Específicos	A. CULTURA / A2. Itinerarios temáticos "Trabajo del Llano"
Nombre	<b>AUTÉNTICOS DESAFÍOS DEL LLANO</b>
Duración	1 día
Actividades y vivencias	* Desayuno en finca * Charla, demostración y práctica con llaneros de pura casta criolla * Vivencia desafiante con las bestias * Vivencia artesanal elaboración de objetos * Tiempo de descanso o siesta en hamaca * Espectáculo natural de paisaje y aves al atardecer *
Servicios incluidos	Detalle de bienvenida y recuerdo típico (Táparo con agua de panela), alimentación típica (1 desayuno de finca, 1 almuerzo), hidratación, recorridos y vivencias guiadas, transporte al sitio, seguro de viaje.
Servicios no incluidos	Transporte desde el lugar de origen y otros no especificados.
Recomendaciones	* Usar bloqueador solar y repelente para mosquitos * Llevar cámara fotográfica * Vestir pantalón y camisa fresca * Calzar zapatos cómodos * Llevar sombrero *
Precio de venta	<b>\$90.000.00</b>

Fuente: Consultores Art Libitum, 2010

En este plan se mezclan los dos ejes turísticos del municipio, ya que se trata de experimentar la cultura llanera desde el ámbito natural, mediante actividades de aventura que se realizan a diario en la vida de un yopaleño tradicional.

Tabla 13 Producto: escapadas después del trabajo

Línea Macro y Productos Específicos	A. CULTURA / Itinerarios temáticos A1. "Cultura Llanera"; A2. "Trabajo del Llano" y A3. Eventos artísticos y ferias
	B. NATURALEZA Y DEPORTES / B1. Recreación natural; B3. Eco aventura en agua, tierra y aire
	C. NEGOCIOS
Nombre	<b>ESCAPADAS DESPUÉS DEL TRABAJO</b>
Duración	2 a 4 horas
Actividades y vivencias	De acuerdo con la opción escogida
Servicios incluidos	
Servicios no incluidos	
Recomendaciones	* Usar bloqueador solar * Llevar cámara fotográfica * Vestir pantalón y camisa fresca * Calzar zapatos cómodos * Llevar sombrero *

Fuente: Consultores Art Libitum, 2010

Este es el plan más flexible, ya que va orientado no sólo a turistas sino a visitantes y residentes que estén interesados en conocer un poco de la cultura e historia yopaleña.

Tabla 14 Producto: aventura en aguas desafiantes

Línea Macro y Productos Específicos	B. NATURALEZA Y DEPORTES / B3. Eco aventura en agua, tierra y aire
Nombre	<b>AVENTURA EN AGUAS DESAFIANTES</b>
Duración	1 día
Actividades y vivencias	* Caminata por el piedemonte llanero * Charla y demostración sobre torrentismo (rappel) y rafting * Vivenda de torrentismo en la cascada La Periquera * Vivenda de rafting en los rápidos del río Cravo Sur * Disfrute de pollero con bastimento *
Servicios incluidos	Detalle de bienvenida y recuerdo típico, refrigerio e hidratación, recorridos y vivendas guiadas, botes, remos y equipos de seguridad, transporte al sitio, seguro de viaje.
Servicios no incluidos	Transporte desde el lugar de origen y otros no especificados.
Recomendaciones	* Usar bloqueador solar y repelente para mosquitos * Llevar cámara fotográfica * Vestir ropa cómoda y fresca * Calzar zapatos antideslizantes * Llevar cambio extra de ropa y traje de baño *
Precio de venta	<b>\$80.000.00</b>

Fuente: Consultores Art Libitum, 2010

Un plan que va enfocado netamente a turismo de naturaleza, ofrece realizar deportes de aventura como rafting y rappel, aprovechando los recursos hídricos del municipio. Como valor agregado, en este plan también se realizan charlas sobre los deportes realizados.

Tabla 15 Producto: paisajes y espectáculos de la naturaleza

Línea Macro y Productos Específicos	B. NATURALEZA Y DEPORTES / B1. Recreación natural
Nombre	<b>PAISAJES Y ESPECTÁCULOS DE LA NATURALEZA</b>
Duración	1 día
Actividades y vivencias	* Charla sobre prácticas de vida y bienestar ancestrales * Vivenda naturaleza diurna, vespertina o nocturna * Tiempo de descanso con espectáculo natural *
Servicios incluidos	Detalle de bienvenida y recuerdo típico (Táparo con agua de panela), alimentación típica (1 refrigerio, 1 almuerzo), hidratación, recorridos y vivendas guiadas, transporte al sitio, seguro de viaje.
Servicios no incluidos	Transporte desde el lugar de origen y otros no especificados.
Recomendaciones	* Usar bloqueador solar * Llevar cámara fotográfica * Vestir pantalón y camisa fresca * Calzar zapatos cómodos * Llevar o elaborar sombrero *
Precio de venta	<b>\$90.000.00</b>

Fuente: Consultores Art Libitum, 2010

Este plan ofrece los recursos naturales como principal elemento de disfrute y busca netamente eso; el disfrute de la naturaleza a través de una experiencia que permite el descubrimiento de lugares únicos y el cuidado y respeto de los mismos.

Tabla 16 Producto: laboreo mágico con sabor nativo

Línea Macro y Productos Específicos	A. CULTURA / A1. Itinerarios temáticos "Cultura Llanera"
Nombre	LABOREO MÁGICO CON SABOR NATIVO
Duración	1 día
Actividades y vivencias	* Visita a Plaza de mercado o recorrido interno por la finca para adquirir viveres * Ritual gastronómico en torno a unas hayacas, un sancocho criollo o una mamona * Tarde de caminata y descanso en zona de hamacas * Visita o recorrido por talleres, fábricas y almacenes de productos típicos *
Servicios incluidos	Detalle de bienvenida, recuerdo, refrigerio (1) y almuerzo típicos. Recorridos y vivencias guiadas, transporte a los sitios, seguro de viaje.
Servicios no incluidos	Transporte terrestre o aéreo desde el lugar de origen y otros no especificados.
Recomendaciones	* Usar bloqueador solar * Llevar cámara fotográfica * Vestir ropa fresca * Calzar zapatos cómodos * Llevar o comprar sombrero *
Precio de venta	\$90.000.00

Fuente: Consultores Art Libitum, 2010

En este plan la gastronomía es el elemento protagonista, y es que no sólo consiste en probar comidas típicas, sino en vivenciar las maneras de llegar a ella, a través del mercado, las fincas y las caminatas que llevan a encontrar los mejores alimentos del municipio.

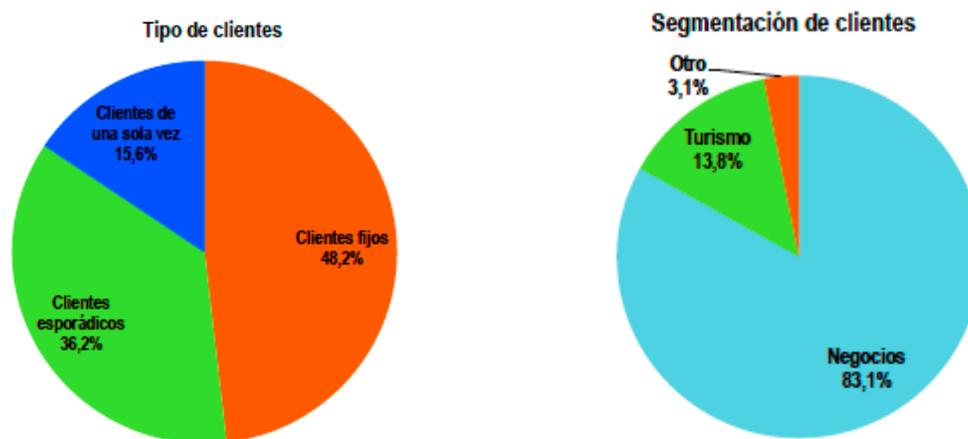
### 1.3 Demanda turística

Además de identificar la demanda actual de Yopal, es preciso tener en cuenta la tendencia global de la demanda turística. Actualmente el fenómeno que más afecta el mercado mundial, es la generación de valor a través de la tecnología. Las nuevas tecnologías implementadas en el desarrollo de sistemas de información, transporte, comercialización y consumo, inciden en la toma de decisión del turista. Internet facilita la visibilidad y comparación de la oferta turística a nivel global, por lo que tener una propuesta de valor se hace necesario para resaltar entre las miles de opciones que se encuentran en la red.

Este fenómeno también da paso a la revalorización de la cultura y las tradiciones, por lo que las propuestas con alto contenido cultural, adquieren más valor para los turistas. La capacidad de generar experiencias con un trasfondo social, histórico y tradicional, son un atributo diferenciador en la oferta turística internacional. La Organización Mundial del Turismo, afirma que los viajes internacionales vienen creciendo con fuerza, en Sudamérica estos viajes crecieron un 7% en 2017. (OMT, 2018)

La Cámara de Comercio de Casanare, también identificó los clientes de los establecimientos de alojamiento, encontrando que la mayoría de viajeros que se hospedan en hoteles, son clientes regulares (48,2%) que viajan por negocios (83,1%). Perfilando así, la vocación turística de Yopal, hacia un turismo de negocios.

Gráfica 6 Clientes turísticos Yopal

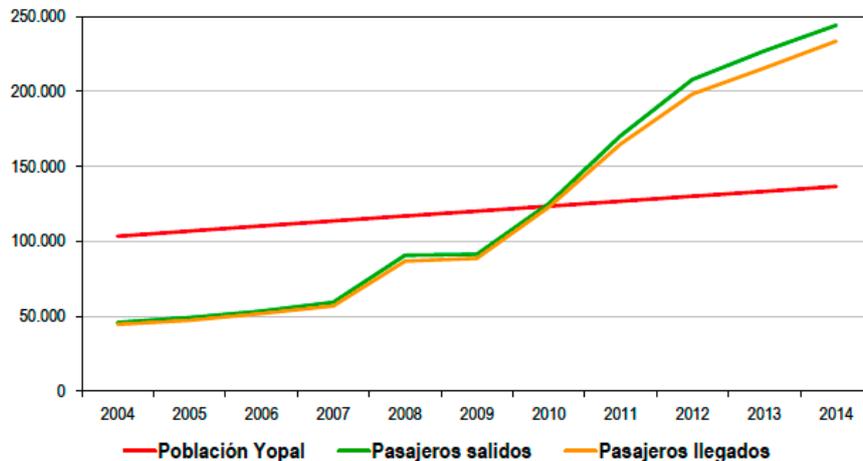


Fuente: Cámara de Comercio de Casanare - 2015

De igual manera, identifican el número de viajeros que entra y sale de Yopal. La siguiente gráfica, ilustra la llegada y salida de pasajeros del municipio de Yopal, e identifica

un considerable aumento de viajeros, permitiendo identificar especialmente cómo a partir de 2010 el número de viajeros que llegó a Yopal ha superado a la población del municipio.

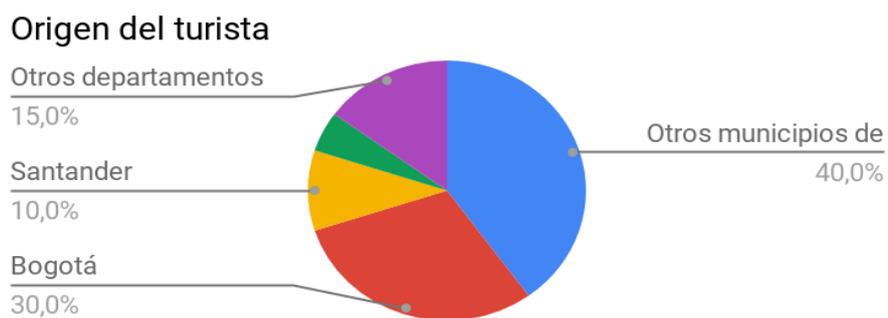
Gráfica 7 Entrada y salida aérea de pasajeros Yopal  
**PASAJEROS TRANSPORTADOS AEROPUERTO EL ALCARAVÁN, 2004-2014**



Fuente: Cámara de Comercio de Casanare - 2015

Para conocer la demanda actual del municipio, se aplicaron 150 encuestas a turistas nacionales (no se encontraron extranjeros en el momento de aplicación de la encuesta). Los resultados de esta encuesta mostraron que la mayoría de visitantes que llegan al municipio, provienen de otros municipios de Casanare, demostrando así una dinámica turística regional.

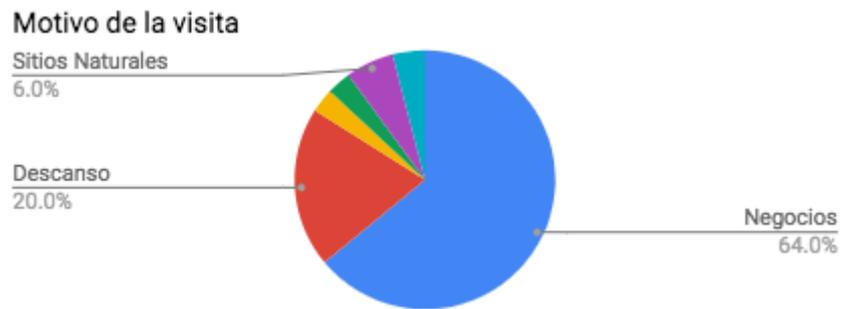
Gráfica 8 Origen del turista en Yopal



Fuente: elaboración propia

Estos turistas suelen pernoctar de 2 a 6 días, en las mismas proporciones, y muchos de ellos se quedan una semana completa. Este tipo de comportamiento es propio del turismo de negocios. Para comprobarlo, se le preguntó a los turistas el motivo de su visita, a lo que la gran mayoría respondió que viajaban por negocios.

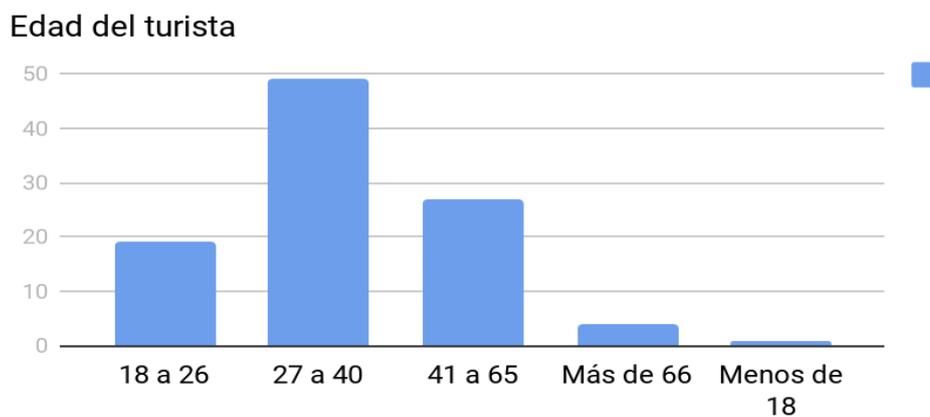
Gráfica 9 Motivo de visita a Yopal



Fuente: elaboración propia

Que los entrevistados se encuentre entre los 27 y 40 años, concuerda con la dinámica del turismo de negocios, pues se encuentran en edad productiva. El siguiente grupo mayoritario de visitantes se encuentra en un rango de edad de 41 a 65 años, definiendo así una demanda turística en la adultez y la tercera edad.

Gráfica 10 Edad de los turistas



Fuente: elaboración propia

Al final de la encuesta se les preguntó a los entrevistados si volverían a visitar Yopal, a lo que el 70% afirmó que volvería, y el otro 30% manifestó que “tal vez volvería”, pero ninguno de los turistas respondió que no volvería al municipio, lo que indica que la oferta turística está funcionando adecuadamente, dejando una experiencia satisfactoria en los visitantes.

#### **1.4 Infraestructura**

La infraestructura de un territorio debe soportar el desarrollo de sus actividades, por ende, está compuesta por todos los medios que permitan la conectividad y acceso al mismo, sean específicos para la industria turística o no. Dentro de la infraestructura municipal se encuentran elementos como las vías de acceso, los medios de transporte, los terminales, los medios de comunicación e información, los servicios públicos y los servicios de conectividad. Para el municipio de Yopal se identifican los siguientes componentes de la infraestructura:

##### **Accesibilidad aérea**

El aeropuerto El Alcaraván, ofrece servicios especializados para el desarrollo empresarial gracias a la eficacia operacional con la que funciona. Su ubicación estratégica en el oriente colombiano lo hace ser un centro de concentración operacional para la Amazorinoquia. En 2015, transportó 448.700 pasajeros a través de 3 aerolíneas nacionales. (Cámara de Comercio de Casanare, 2016) El aeropuerto tiene capacidad para 350 pasajeros aproximadamente y 120 toneladas de carga, realizando un despegue o aterrizaje cada 4 minutos. Actualmente el aeropuerto es utilizado principalmente por el sector petrolero que cuenta con sus propias aeronaves. (Alcaldía de Yopal, 2013).

El transporte aéreo de pasajeros se realiza a través de ciertas rutas que proceden únicamente de las ciudades de Bucaramanga y Bogotá, sin embargo existe el servicio de vuelos chárter operados por Aerocol, Alpes, Aeroapoyo y Aerocusiana, y el servicio de helicóptero a cargo de las empresas Helicol y Helistar. (Eje cafetero tours, 2009).

Tabla 17 Rutas aéreas Yopal

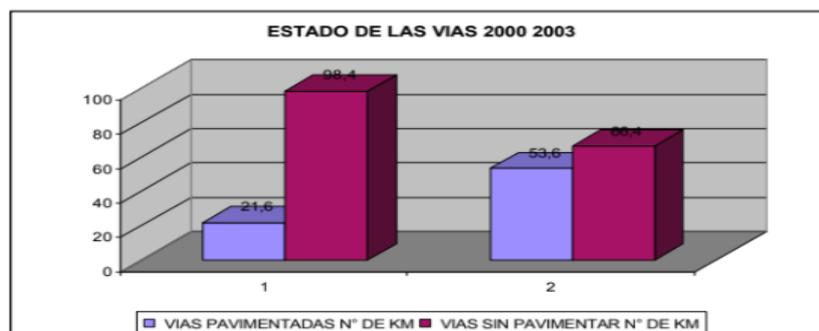
AEROLINEA	RUTA	FRECUENCIA DIARIA
Aires S.A.	Yopal-Bogotá-Yopal	3
Aires S.A.	Yopal-Bucaramanga-Yopal	1
Satena	Yopal-Bogotá-Yopal	3
Easy Fly	Yopal-Bogotá-Yopal	7

Fuente: Eje cafetero tours, 2009.

### Accesibilidad terrestre

El casco urbano de Yopal cuenta con 120 kilómetros de vías, de los cuales 53.6Km se encuentran pavimentados. En el área rural son 494.38Km de vías definidas, dentro de estas vías se encuentran las 136 Km de vías terciarias definidas. Estas vías secundarias y terciarias se encuentran en mal estado y se ven afectadas por la escorrentía y el poco mantenimiento que se les realiza. Dichos inconvenientes en las vías, han venido afectando la adecuada comercialización de los productos agrícolas.

Gráfica 11 Estado de las vías Yopal



Fuente: Alcaldía de Yopal, 2013

En cuanto a las vías urbanas, se presenta un inconveniente con las zonas de parqueo que son inexistentes, provocando un desorden en el flujo vehicular. La malla vial urbana está distribuida en diferentes ubicaciones de la ciudad y la falta de articulación entre ellas ha dado paso a una estratificación y aislamiento urbano y social, así como una subutilización de áreas en detrimento de la calidad de vida de los Yopaleños. De igual manera, hay una carencia de andenes, de señalización vertical y de restricciones para el tránsito pesado. Adicional a esto, las vías que fueron pavimentadas hace más de 10 años, presentan un gran deterioro debido al alto volumen de tránsito y al bajo mantenimiento que se ha realizado. (Alcaldía de Yopal, 2013)

Una requisición urgente es la de obras de drenaje que afectan las vías en época de lluvia, ante lo cual se han presentado inconvenientes tanto en el tránsito de vehículos como de peatones.

Yopal cuenta con un terminal de transportes que está a cargo de la Secretaría de tránsito y transporte, el cual tiene como misión generar una movilidad ágil y adecuada para el municipio, siempre cumpliendo las normas ciudadanas. Adicional a los servicios prestados por el terminal de transportes de Yopal, existe un grupo empresarial llamado Coflonorte (Los Libertadores), que prestan el servicio de transporte de pasajeros e incluye una gama de servicios especializados como el transporte turístico. Según la entrevista realizada por Eje Cafetero Tours en 2009 al señor Cristian Yessid Teatin Barragán, administrador del terminal, ese año se movilizaron 1.533.000 pasajeros a través de la terminal. (Eje cafetero tours, 2009)

Sin embargo, la ciudad de Yopal carece de infraestructura para la movilidad peatonal, en bicicleta y de transporte público, a esto se le suma la falta de planeación en el uso del

espacio público y la escasez del mismo. Así mismo, el sistema de estacionamiento de la ciudad es deficiente y no hay regulación en este tema, lo que ocasiona problemas en la movilidad. La falta de regulación aplica también para casos como el control ambiental, la ciudad presenta altos índices de polución, contaminación auditiva y visual por el caos vehicular. (Alcaldía de Yopal, 2015) Ante estas ineficiencias en el sistema, se establece en el “Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019, Una bendición para Yopal” la meta de Aprobar e implementar el Plan Integrado de Movilidad y el Plan vial del Municipio, fortaleciendo así el desarrollo del municipio como una ciudad amable y sostenible.

### **Accesibilidad fluvial**

El municipio presenta tres alternativas viales para conectarse con puertos del río Meta, estos puntos buscan ser usados para contribuir al sistema mundial productivo de alimentos e insumos naturales, y están ubicados en La Hermosa, Orocué y la Pollata municipio de Maní.

### **Conectividad digital y tecnológica**

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones estableció, a través del Plan Vive Digital para la Gente, 4 Puntos Vive Digital (centro comunitarios de acceso a Internet) en el municipio de Yopal, en zonas de estratos 1, 2 y 3. En la Fase 0 estableció un punto digital, en la Fase 1 Etapa 2 establece otro Punto Digital, y en la Fase 2 incorpora 2 Puntos más. Este espacio busca garantizar el acceso a las TIC mediante un modelo que permite integrar a la comunidad en escenarios de acceso, capacitación, entrenamiento y otras alternativas de servicios TIC. (MinTIC, 2017) De igual manera, el MinTIC, estableció 5 Kioskos Vive Digital dentro del municipio.

El departamento de Casanare también se vió beneficiado al ser parte del programa de Conectividad de Alta Velocidad para el Amazonas, Orinoco y Chocó, programa del MinTIC que busca conectar 28 cabeceras municipales y 19 corregimientos departamentales a través de redes y satélites en especial en la selva colombiana. En Casanare, el municipio de Monterrey ya se encuentra conectado y en operación.

### Servicios públicos

En general los servicios públicos tienen buena cobertura, calidad y funcionamiento en el área urbana. A continuación se presentan en los índices generales de servicios públicos domiciliarios urbanos identificados en 2013 para la realización del Plan Básico de Ordenamiento Territorial.

Tabla 18 Servicios públicos Yopal

ITEM	ACUEDUCTO	ALCANTARILLADO	ASEO	GAS NATURAL	TELÉFONO	ENERGÍA
COBERTURA %	94	92	94	60	90	94
USUARIOS	16232	13500	15299	10145	16300	15597
CALIDAD	buena	bueno	regular	bueno	bueno	bueno
FUNCIONAMIENTO h/día	24	24	2 veces semana	24	24	24

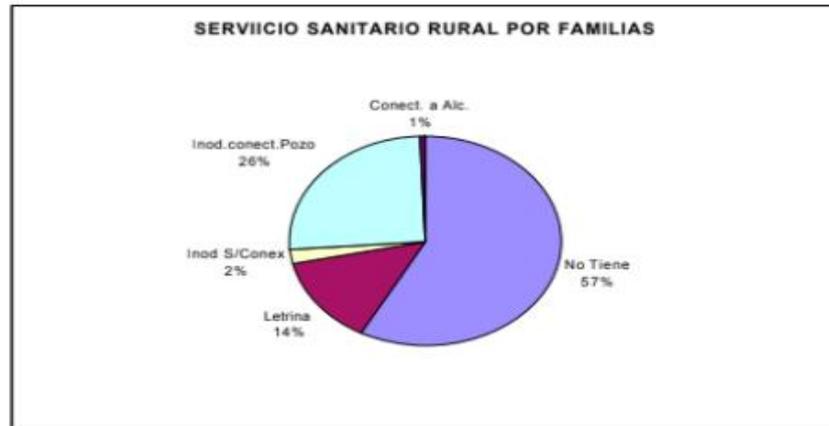
Fuente: Alcaldía de Yopal, 2013

### Alcantarillado

Las descargas de aguas residuales provenientes de las viviendas no se someten a ningún tratamiento, y las aguas residuales domésticas descargan por gravedad al Caños Usivar. A pesar de que el sistema de alcantarillado en general tiene buena cobertura urbana (96% de cobertura), la inexistencia de un sistema de recolección de aguas lluvias, hace que estas se mezclen con las aguas residuales provocando desbordamiento de las lagunas y

causando un problema ambiental y social. Para el área rural, ninguna vereda cuenta con el servicio. (Alcaldía de Yopal, 2013)

Gráfica 12 Servicios sanitarios

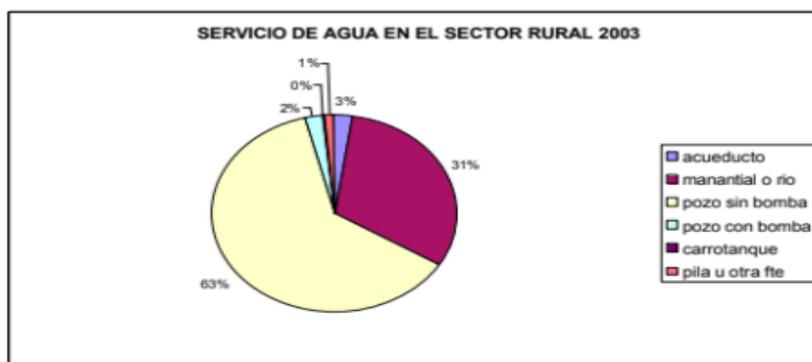


Fuente: Alcaldía de Yopal, 2013

### Acueducto

Aunque el acueducto es la principal fuente de abastecimiento de agua potable (abastece al 88% de la población), los habitantes de Yopal, tienen otras formas de abastecimiento de agua como son los manantiales, los ríos, pozos y pilas. El acueducto capta el agua de la quebrada La Tablona y en algunos casos del Río Cravo. Esta agua carece de cualquier posibilidad de tratamiento en el área rural.

Gráfica 13 Acceso al agua



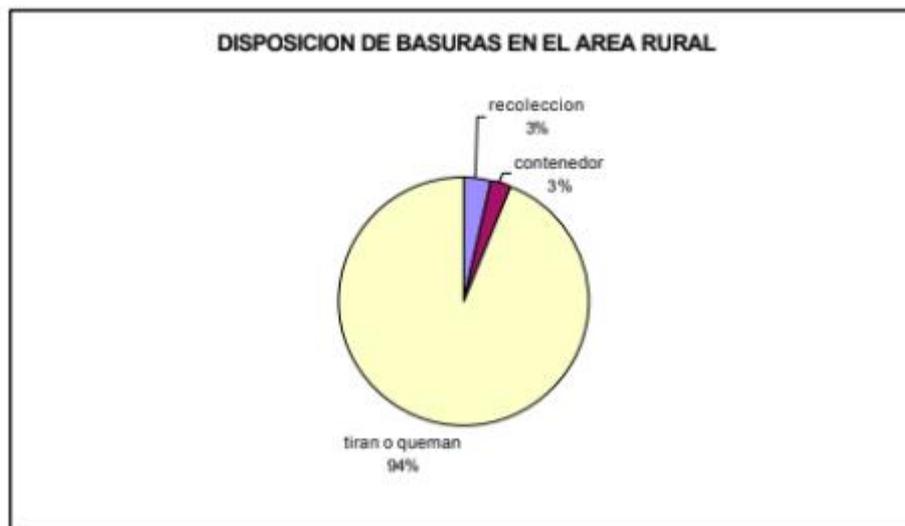
Fuente: Alcaldía de Yopal, 2013

La Alcaldía de Yopal, ha prestado especial atención a esta problemática y he incluido dentro de su Plan de Desarrollo un programa que busca garantizar cobertura, calidad y continuidad en los servicios de agua potable y saneamiento básico para toda la comunidad.

### **Aseo**

El servicio de recolección de basuras tiene una cobertura de 90% en el área urbana y es prestado 2 veces por semana ya que el volumen generado en el municipio es bajo (4 toneladas por semana). Estos residuos son llevados a un relleno sanitario a 10 kilómetros del casco urbano. Para el área rural, tienen un 3% de cobertura en recolección, las demás basuras son desechadas o quemadas sin control alguno.

Gráfica 14 Disposición de basuras área rural



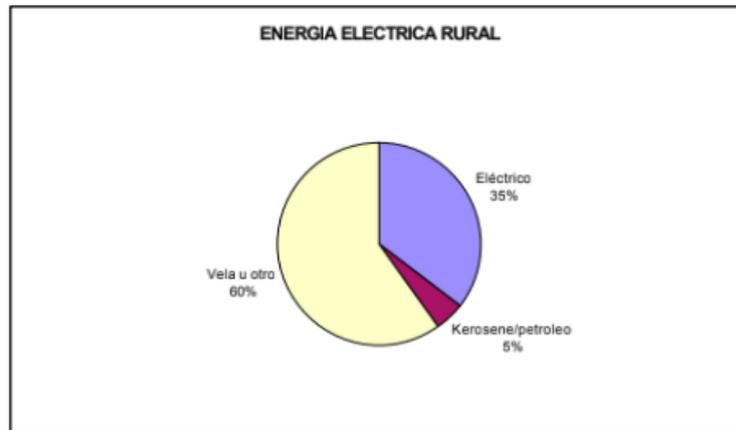
Fuente: Alcaldía de Yopal, 2013

### **Energía eléctrica**

Este servicio tiene una cobertura del 94% en el área urbana, sin embargo, para el área rural la cobertura es del 35%, ante lo que indican que se presentan robos del servicio.

(Alcaldía de Yopal, 2013). A continuación se puede ver gráficamente cómo se distribuye este servicio en el área rural.

Gráfica 15 Energía eléctrica rural



Fuente: Alcaldía de Yopal, 2013

## Salud

Según el directorio en línea de centros médicos y hospitales de Colombia, el municipio de Yopal cuenta con 143 centros de servicios médicos, entre los cuales se encuentran 3 hospitales con ubicaciones en el casco urbano y cuyos puestos de salud se encuentran en diversos corregimientos. De igual manera se evidencia la presencia de múltiples clínicas especializadas, así como de IPS, centros de salud e institutos.

### 1.5 Superestructura

La superestructura turística está conformada por ciertos organismos del sector público, privado y del sector social que contribuyen al desarrollo del turismo mediante la planificación, coordinación y/o ejecución de metas y actividades a nivel nacional, departamental y local. A continuación se encuentran las diferentes entidades relacionadas con el turismo cuyas funciones son establecer políticas turísticas y/o regular la actividad a nivel nacional, departamental y/o local.

Tabla 19 Superestructura turística de Yopal

<b>Nivel</b>	<b>Carácter</b>	<b>Entidad</b>	<b>Perfil</b>
Nacional	Público	Viceministerio de Turismo	Hace parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y propende por la gestión turística de las regiones del país, con el fin de mejorar su competitividad, su sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado.
Nacional	Público	Fondo de promoción turística - FONTUR	Es el organismo encargado de administrar los recursos provenientes de diferentes fuentes, los cuales se destinan a fortalecer la competitividad y la promoción del sector turístico colombiano, de acuerdo a los lineamientos de la política pública turística dictados por el MinComercio.
Nacional	Público	Parques Nacionales	Administra las áreas del Sistema de Parques Nacionales Naturales y coordina el Sistema Nacional de Áreas Protegidas.
Nacional	Público	Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA	Ofrece formación profesional integral gratuita en diversas áreas productivas que contribuyen al desarrollo socioeconómico del país y las regiones.
Nacional	Público	ProColombia	Esta organización tiene como objetivo contribuir al crecimiento sostenible de Colombia, a la diversificación de mercados, a la transformación productiva, a la generación de empleo y al posicionamiento de Colombia.
Nacional	Público	Policía de Turismo	Es el ente encargado de garantizar la seguridad en los destinos turísticos. Cuenta con 51 seccionales. En 2105 contaba con 606 unidades, de los cuales 342 se encuentran en Metropolitanas, 239 en los Departamentos y 25 en el nivel central.

Nacional	Privado	Asociación Hotelera Colombiana - COTELCO	El gremio forma parte de las organizaciones internacionales del turismo y hotelería mundial, trasladando eventos, experiencias y programas a sus hoteles afiliados.
Nacional	Privado	Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo ANATO	Es el gremio de los agentes de viajes creado con el objeto consolidar el sector turístico y ser la entidad de más amplio reconocimiento nacional por el desarrollo de su gestión en pro de los agentes de viajes y operadores de turismo en Colombia.
Nacional	Privado	Asociación Colombiana de industria gastronómica - ACODRES	Busca orientar, coordinar, defender y representar los intereses de sus asociados, manteniendo y fomentando las relaciones con personas o instituciones afines para integrar la industria gastronómica a nivel nacional.
Nacional	Privado	Asociaciones de Guías de Turismo	Estas son entidades encargadas de articular a los guías turísticos del departamento y gestionar ante entidades públicas y otras instancias mejores condiciones para los guías turísticos del departamento.
Nacional	Privada	Federación Nacional de Comerciantes - FENALCO	Gremio que representa a los comerciantes del país, cuenta con una influyente acción política dentro del acontecer económico social del país.
Nacional	Privado	Federación Nacional de Ecoparques, Ecoturismo y Turismo de Aventura - FEDEC	se dedica a fortalecer las regiones colombianas alrededor del desarrollo del turismo de naturaleza y aventura en cooperación con ecoparques y reservas naturales privadas. Ha constituido capítulos para organizar y operar los actores comprometidos con el desarrollo del turismo de naturaleza en las regiones del país.

Nacional	Privado	Red Clúster Colombia	Busca ser un catalizador de estos esfuerzos a través de la articulación de los actores que vienen implementando, o potencialmente lleguen a implementar, este tipo de trabajo.
Nacional	Público - privado	Universidad Unitrópico	Institución de educación superior de orden regional y nacional. Comprometida con el desarrollo social, económico, científico, tecnológico y cultural de la región.
Departamental	Público	Corporinoquia	Corporinoquia como autoridad ambiental y administradora de los recursos naturales, gestiona el desarrollo sostenible, garantizando la oferta de bienes y servicios ambientales, mediante la implementación de acciones de prevención, protección y conservación por una región viva.
Departamental	Público	Dirección Departamental de Cultura y Turismo	Dentro de sus funciones está la de promover la investigación que posibilite el rescate, la actualización y divulgación del inventario histórico, cultural y turístico del Departamento en sus diferentes manifestaciones arqueológicas, arquitectónicas, artísticas, míticas, tradicionales, artesanales y folclóricas.
Departamental	Privada	Cámara de Comercio de Casanare	Busca hacer del Casanare el departamento llanero más próspero y competitivo mediante la promoción del desarrollo regional y la construcción del tejido empresarial, basado en la Gobernabilidad y la Efectividad Interna.
Departamental	Privada	Clúster Turismo de Naturaleza de	Entre los objetivos se encuentra articular a los actores de la cadena y fijar estrategias para crear y poner en marcha una red de

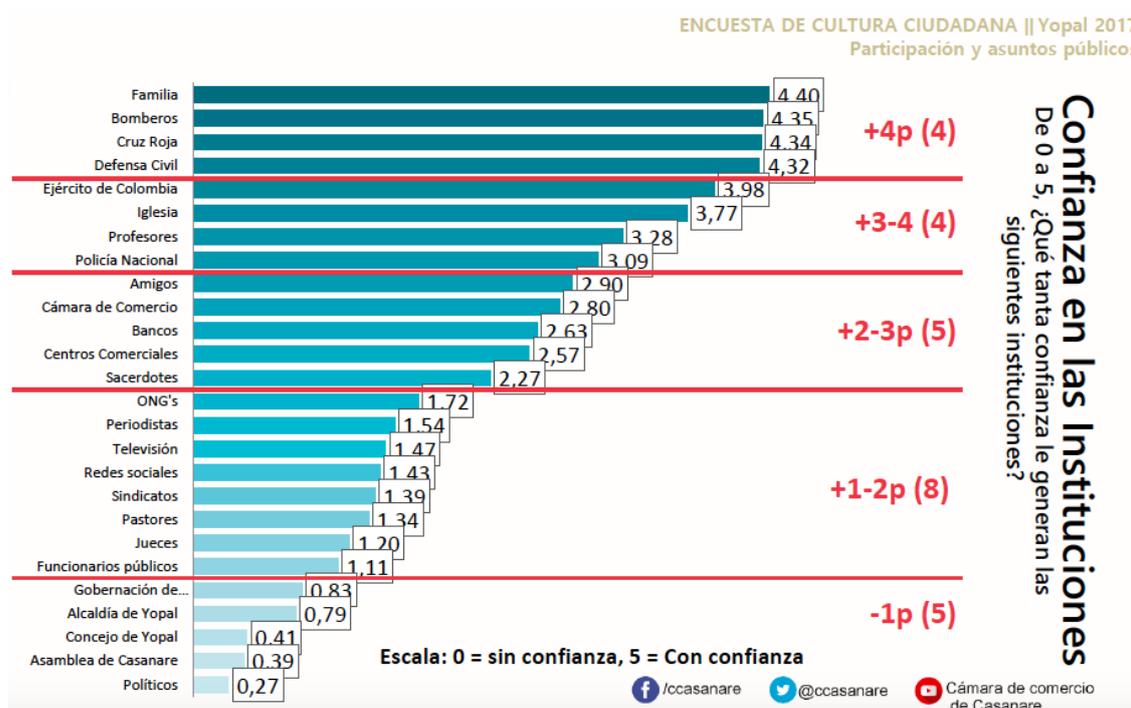
		Casanare	empresarios alrededor del negocio del turismo, como un nuevo destino de Colombia.
Local	Público	Instituto para el Desarrollo Urbano y Rural de Yopal - IDURY	Su misión es brindar a los habitantes del Municipio de Yopal un espacio público de calidad y una vivienda digna, mediante la planificación, ejecución e implementación de planes, programas y proyectos que redunden en un mejoramiento de la calidad de vida.
Local	Público	Secretaría de Desarrollo Económico, Medio Ambiente y Turismo	Promover la cultura empresarial, facilitar la consolidación de las cadenas productivas e impulsar procesos de producción, comercialización, transformación y de servicios, mediante la organización, asociación de productores, uso racional y sostenible de los recursos, adopción y transferencia de tecnología, optimización de recursos naturales y de inversión.

Fuente: elaboración propia

Estas instituciones deberán velar por la regulación de la actividad turística y dentro de un modelo de asociatividad tipo clúster, su misión está enfocada en propender por el correcto funcionamiento del modelo, garantizando que todos los actores involucrados participen de manera coaccionada y resulten beneficiados de igual manera.

Dentro de la encuesta de cultura ciudadana realizada por la Cámara de Comercio de Casanare en 2017, se quiso conocer la confianza que tenían los Yopaleños por las instituciones, los resultados se muestran en la siguiente gráfica.

Gráfica 16 Confianza en las instituciones



Fuente: Cámara de Comercio de Casanare - 2017

De lo anterior se puede ver una notoria desconfianza hacia las instituciones estatales, y contrario a estas, están las de carácter social, que aunque también son públicas, van encaminadas a ciertos objetivos más puntuales según su área, como es el caso de los bomberos o la cruz roja. Habrá que preguntarse si esta desconfianza puede ser una barrera a la hora de establecer las alianzas dentro del modelo de asociatividad o si puede ser una oportunidad para recuperar la confianza en ellas.

### Conclusiones Sistema Turístico de Yopal

Yopal cuenta con una riqueza enorme en recursos naturales, los cuales han logrado preservar y mantener en buen estado. Por su naturaleza, la economía del municipio, está

basada en actividades primarias como la agricultura y la ganadería, sin embargo, el comercio es el sector que cuenta con más personas empleadas.

La oferta turística que se encuentra en el municipio, es propia de una ciudad en crecimiento. Los 222 establecimientos de alojamiento y 680 prestadores de servicios turísticos, demuestran que el turismo es una actividad a la que se le ha prestado atención en los últimos años. A esto se le suma la riqueza patrimonial y cultural que se conserva gracias a la apropiación que los ciudadanos han hecho de sus tradiciones.

El Plan de Desarrollo turístico de Yopal, plantea productos y planes turísticos basados en los atributos mencionados anteriormente y definiendo una vocación turística de naturaleza, consolidando de esta forma, el turismo como actividad económica de interés local.

Sin embargo, al analizar la demanda del municipio, se identifica que son los negocios la razón principal para la visitas de turistas a Yopal. La tipología turística de negocios encaja con la oferta que presenta el municipio en auditorios (capacidad para 1.783 personas), y aún así, no se encuentra entre las propuestas del Plan de Desarrollo Turístico de Yopal, por lo que se hace pertinente una revisión de la vocación turística municipal.

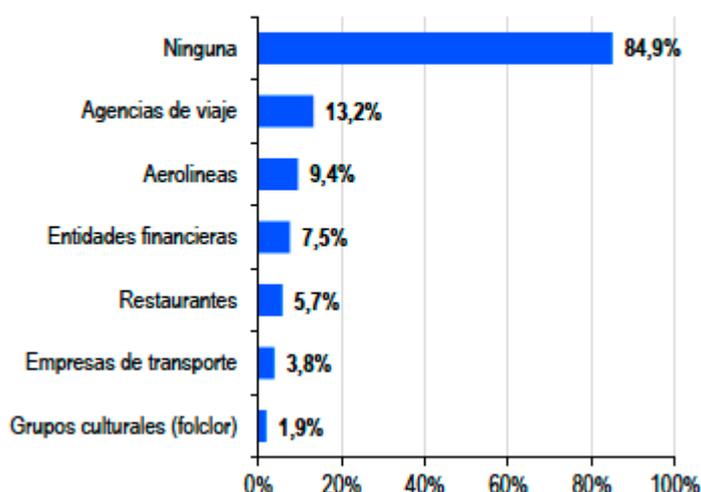
Las condiciones actuales de la infraestructura de Yopal, no son las ideales para propiciar un desarrollo económico local de alto impacto. El acceso aéreo es limitado (sólo hay dos rutas nacionales), las vías secundarias y terciarias se encuentran en mal estado y la movilidad dentro de la zona urbana presenta muchos inconvenientes por la falta de reglamentación y orden público. De igual manera, el área rural carece de los servicios básicos y presenta atrasos en el acceso a las nuevas tecnologías.

En la superestructura cuentan con instituciones eficientes como la Cámara de Comercio de Casanare, que ha venido realizando estrategias para la consolidación del sector turístico regional que incluyen a la capital del departamento.

## 2. Asociatividad del sector turístico de Yopal

La asociatividad de los prestadores de servicios de alojamiento, fue registrada mediante la encuesta de competitividad hotelera de Yopal mencionada anteriormente. Cabe resaltar que estos prestadores de servicios turísticos, son agentes claves en el desarrollo de un turismo local, haciendo que su baja asociatividad repercuta en el funcionamiento de todo el sector.

Gráfica 17 Relaciones sectoriales  
**¿Con cuál de los siguientes sectores tiene relaciones comerciales su establecimiento para el desarrollo turístico?**



Fuente: Cámara de Comercio de Casanare 2015

La Cámara de Comercio de Casanare, identificó la ausencia de interrelación entre los establecimientos de alojamiento y el resto de los prestadores de servicios turísticos, lo que significa que la implementación del clúster de turismo para Yopal tendría que realizarse sin antecedentes previos en cuestión de alianzas empresariales.

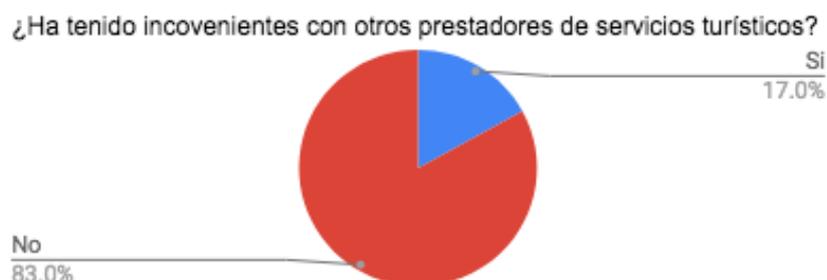
Para analizar más a fondo la asociatividad que presenta el municipio, se aplicó una encuesta a 200 prestadores de servicios turísticos entre los que se encuentran empresas de alojamiento, restaurantes, agencias de viajes, operadores de turismo, academia, comercio y

sector cultural. El objetivo de la encuesta era conocer la experiencia de los actores del desarrollo local, en la asociatividad sectorial e intersectorial.

Inicialmente se les preguntó si conocían alguna asociación o agremiación de turismo en Yopal, a lo que el 100% de los entrevistados respondió de manera positiva refiriéndose a las experiencias regionales. Ya que aunque en Yopal no se han presentado experiencias asociativas en el sector turístico, en Casanare sí han existido casos como el de San Luis de Palenque, donde según dice Cotelco Casanare, se ha logrado establecer productos turístico de naturaleza “Tierra de Gabanes”, gracias al trabajo conjunto de la alcaldía, la cámara de comercio y el sector privado. Demostrando que los resultados de asociarse pueden ser claros y precisos.

De igual manera, en Casanare se encuentra el Clúster de turismo de Naturaleza, del cuál nos dice Edith Jimenez, propietaria de la agencia de viajes Experiencia Viva, que se crea a partir de una iniciativa privada liderada por empresarios que habían invertido recursos propios en infraestructura y necesitaban apoyo gremial, por lo que se involucra la cámara de comercio de Casanare. Según Edith, este proceso ha sido lento porque siguen existiendo roces entre los empresarios y no logran realizar una actuación coordinada.

Gráfica 18 Relación con los demás actores



Fuente: elaboración propia

De igual manera, se les preguntó si habían existido inconvenientes con los demás prestadores de servicios turísticos, a lo que la gran mayoría respondió que no. Sin embargo, Milena García, Directora ejecutiva del capítulo Cotelco Casanare, asegura que hay bastante por avanzar en este tema ya que la relación entre prestadores viene de una historia que no es la mejor, ya que está influenciada por una economía basada en petróleo, que ha beneficiado siempre a ciertas personas puntuales, generando roces entre los Yopaleños.

Sobre esta relación entre prestadores de servicios turísticos, se encontró que es efectiva y no presenta una insatisfacción alta. Así, cuando se preguntó si estarían dispuestos a asociarse con los demás miembros del sector turístico, un 20% (que encaja con el porcentaje de los que han tenido inconvenientes) aseguró que no lo haría. Este porcentaje se ve reflejado en los avances que se presentan a nivel regional como es el capítulo Cotelco Casanare, que lleva 3 años funcionando y que inicia de la necesidad del sector por trabajar conjuntamente para contribuir al crecimiento del turismo en el departamento desde cada municipio y desde cada prestador de servicios turísticos.

Gráfica 19 Interés en asociarse

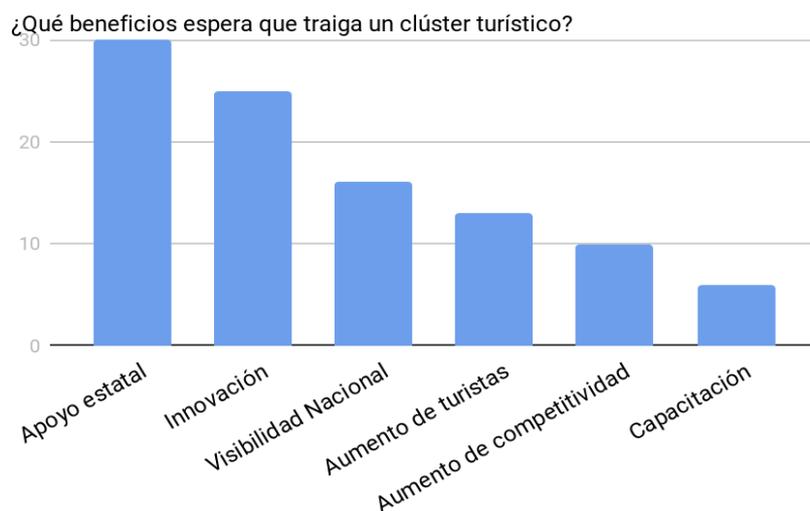


Fuente: elaboración propia

Dentro del modelo de asociatividad tipo clúster que se propone, se esperan ciertos beneficios para el sector. Se quiso conocer cuál era la percepción de estas consecuencias positivas que afectarían a todos los involucrados en el turismo local, y se encontró que el mayor impacto que esperan tener, es un aumento del apoyo estatal seguido por el incremento de la innovación en la oferta turística.

De igual manera, Maria Odilia Cely, docente de Unitrópico, explica que entre los beneficios que se pueden esperar de un modelo de asociatividad, está la visibilidad internacional que se puede llegar a obtener a partir de una gestión de mercadeo apropiada, traducándose en un aumento del número de turistas extranjeros, generando divisas para la región.

Gráfica 20 Beneficios esperados



Fuente: elaboración propia

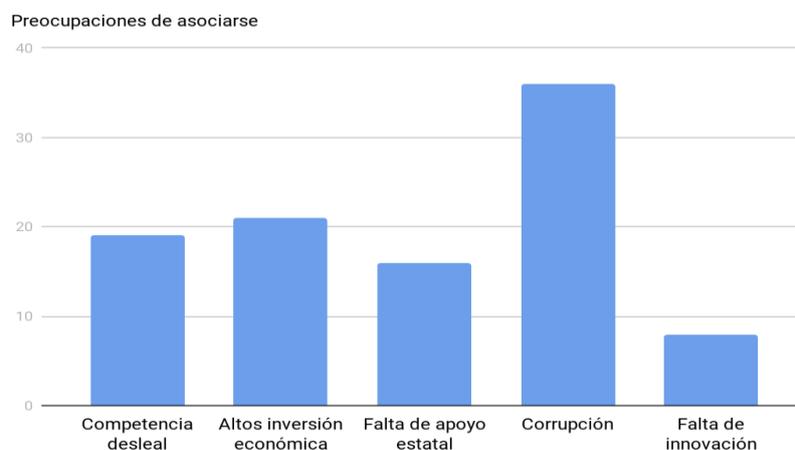
Por otro lado, los prestadores de servicios turísticos también presentan ciertas preocupaciones respecto a una asociatividad sectorial, entre las cuales, la que más resalta es

la corrupción. Este es un aspecto que suele ser de gran importancia en todos los sectores debido a la historia política y administrativa del país, especialmente en Casanare, por ser un departamento del postconflicto y por ende un turismo emergente.

Según Milena, últimamente la nación a trabajo para hacer reconocer a Casanare como destino turístico al incluirlos dentro de los corredores turísticos (de los llanos orientales), les han habilitado unas rutas turísticas y les han prestado mayor atención por el tema del acuerdo de paz. Esto también implica más riesgo de corrupción por lo que deberá ser controlada a través de un modelo organizacional que permita la vigilancia y la veeduría de los actores por parte de agentes externos pero vinculados al clúster.

Otro de los factores que preocupan a los expertos a la hora de asociarse, es la desconfianza en las instituciones por parte del sector privado. Elida Jimenez afirma que esta desconfianza se debe a que los procesos de planificación y promoción que se han realizado no han contado con suficiente soporte técnico y no ha dado resultados motivadores para los empresarios.

Gráfica 21 Preocupaciones de asociarse



Fuente: elaboración propia

El aspecto económico es otra de las preocupaciones de asociarse, los asociados tienen la creencia de que un modelo de asociatividad tipo clúster representará un costo adicional para sus empresas, sin embargo, el modelo que se plantea puede funcionar mediante inversión pública y privada, por parte de organismos e instituciones que apoyen este tipo de iniciativas, cuyos aportes sean los necesarios para garantizar que los asociados no tengan que contribuir con una participación económica.

Ante esta propuesta, se presenta un poco de incredulidad, pues según Maria Odila Cely, son los empresarios los únicos que han venido impulsando el turismo en el municipio. Con recursos privados se desarrollan actividades que benefician directamente a las empresas involucradas, pero no se logra aún una articulación con los demás sectores por falta de participación estatal.

Cotelco capítulo Casanare es una de las agremiaciones federadas que procura la asociatividad turística entre los miembros del sector turístico y los actores intersectoriales que permiten el ejercicio de la actividad turística y tiene una invitación permanente a trabajar en conjunto desde la agremiación. Entidades como esta, juegan un papel clave en un modelo de asociatividad tipo clúster por su enlace directo que existe entre ellos y la nación, siendo apoyados con tecnología, información, capacitación y alianzas comerciales que benefician a todos sus afiliados. El proceso que COTELCO ha recorrido a nivel nacional, es parte del camino que el clúster de turismo de Yopal tendría que comenzar, siendo así un aliado estratégico para la orientación del modelo hacia un desarrollo local que beneficie a todos los asociados.

Y aunque Yopal no cuente con un modelo clúster específico para el sector turístico municipal, el estar cerca de otros entes territoriales que sí han adelantado estos procesos, ha hecho que sus actores estén o hayan estado vinculados en experiencias asociativas.

Gráfica 22 ¿Se ha aliado con uno o más actores del sector turístico de Yopal?



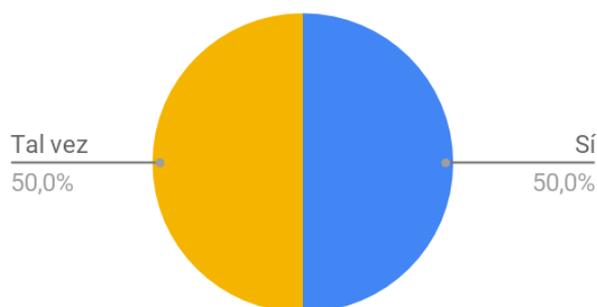
Fuente: elaboración propia

Aunque la mayoría de los encuestados no han sido parte de dichas experiencias, contar con un porcentaje significativo de personas y entidades que han sido parte de alianzas sectoriales, significa un avance en el desarrollo del modelo de asociatividad pensado para Yopal, ya que los involucrados podrán contribuir con estrategias innovadoras a partir de las ya desarrolladas dentro de las iniciativas regionales y locales.

Esta participación en modelos asociativos, también abre espacio a una retroalimentación de la cual se podrá replicar lo positivo y trabajar sobre los inconvenientes, dado que la mitad de los encuestados asegura que volvería a asociarse mientras que la otra mitad se manifiesta indecisa al respecto.

Gráfica 23 Intención de asociarse nuevamente

¿Volvería a asociarse?



Fuente: elaboración propia

Entre las razones que exponen quienes se encuentran indecisos en asociarse de nuevo, se encuentra el tiempo entre el inicio de actividades y los resultados obtenidos, la falta de apoyo durante el proceso y el individualismo que se mantiene en algunos de los miembros asociados.

La desconfianza en el estado es también una de las razones que analizan los expertos, según Elida Jiménez, desde el punto de vista privado, los empresarios no sienten apoyo estatal en cuanto a planificación, financiamiento, promoción y gobernanza, marcando una desarticulación de entrada entre el estado y todos los demás sectores de desarrollo local. Dicha brecha que se crea entre las instituciones y los empresarios del turismo, lleva a que cada ente deba crear su propio proceso y muchas veces no están dirigidos al mismo objetivo.

Laura Miranda, de la fundación Cunaguaro es una de las empresarias que no estaría dispuesta a asociarse por cuestiones económicas así como por falta de confianza en las institucionalidad. Asegura que los entes públicos no han adelantado actividades que faciliten un crecimiento sectorial, ni a nivel regional ni a nivel municipal, generando así un recelo por parte del sector privado hacia el sector público. De igual manera, asegura que la mayoría de

empresarios no estaría dispuesto a asociarse porque no creen que otros prestadores puedan aportarles suficiente como para un crecimiento sectorial.

En cuanto a las instituciones que están involucradas en el desarrollo del sector turístico del municipio, resalta la Cámara de Comercio de Casanare con el clúster de turismo. Cotelco capítulo Casanare, que aunque su labor es reciente, ha logrado avances en temas básicos que no se habían adelantado antes.

### **Conclusiones asociatividad del sector turístico de Yopal**

Aunque se logra identificar un poco de individualismo por parte de los empresarios, el hecho de que existan iniciativas de asociatividad aledañas al municipio, permite que la posibilidad de asociarse sea considerada por el sector privado, siempre y cuando las exigencias a nivel económico no superen las inversiones que ya han realizado muchos de ellos.

La confianza en las instituciones es un aspecto que deberá trabajarse si se espera implementar un modelo de asociatividad tipo clúster, pues su participación es más que necesaria para el desarrollo de la actividad y su articulación con los demás miembros debe llevar a procesos coordinados. Es por esto que el compromiso estatal con el desarrollo del sector a nivel local, deberá concertarse desde el inicio del proyecto.

El trabajo adelantado por la Cámara de Comercio de Casanare y Cotelco Capítulo Casanare, así como por las alcaldías de San Luis de Palenque y otros cuantos municipios que ya han adelantado iniciativas de asociatividad, es un punto de partida para la creación del

modelo y para motivar a los diferentes actores a trabajar mancomunadamente por el logro de objetivos comunes.

Para lograr un trabajo conjunto será necesario crear estrategias que refuercen la confianza entre los asociados y permitan la estructuración de un plan comunal del cual todos los actores se sientan parte y se vean beneficiados, incluyendo a sectores que no se han tenido en cuenta en estos procesos y que pueden actuar como mediadores y estrategas, como es la academia.

### **3. Modelo de gestión del clúster turístico para Yopal, Casanare**

A partir del análisis del sistema turístico de Yopal y del estado de asociatividad actual del sector turístico local, se plantea la siguiente propuesta de un modelo de asociatividad tipo clúster, en el cual se establezca un mecanismo de cooperación entre los participantes que voluntariamente deseen participar el esfuerzo conjunto en la búsqueda de un objetivo común.

El objetivo del clúster es la generación de valor agregado a los productos y servicios turísticos ofrecidos en el municipio de Yopal, para generar riqueza y prosperidad en la región. Para el logro de este fin, será necesaria la especialización productiva de los actores, la vinculación del mayor número posible de empresas al modelo de asociatividad, el aumento en la innovación y en el desarrollo tecnológico en la oferta turística, la potencialización de la inversión nacional e internacional en el sector y la focalización de los esfuerzos en la creación de nuevas empresas del sector. (Cámara de Comercio de Medellín, 2009)

#### **3.1 Fases para la creación del clúster**

El proceso de creación de un modelo de asociatividad tipo clúster, consta de ciertas etapas que son necesarias realizar en un orden indicado, con el fin de estructurar las bases de la iniciativa y formar una alianza lo suficientemente fuerte y clara que logre perdurar en el tiempo y ejecutar las estrategias de desarrollo correctamente.

- Fase 1: Vinculación de los participantes. Se trata de identificar y movilizar a los actores claves para alinearlos en la estructuración del modelo de asociatividad.

Basados en un análisis económico sectorial y en las políticas de desarrollo que afecten el sector, se propone la integración de los miembros del sector turístico y se concreta el interés común. Esta primera fase se realiza a través de reuniones de socialización con los actores, en las cuales se expone el funcionamiento del modelo y los casos de éxito a nivel internacional. Al finalizar la etapa, se identificarán las empresas que se vincularán al clúster.

- Fase 2: Estrategia del modelo. Etapa en la que se desarrollará la visión estratégica del clúster, se elabora el mapa del clúster en el cual se identifican los participantes, su ubicación, su oferta y su caracterización. Se plantean los puntos claves a trabajar para generar valor agregado, así con el público objetivo. Para cumplir el objetivo de esta fase, será necesario apoyarse en los estudios sectoriales y sus análisis económicos. La metodología puede variar, pero se recomienda que participen instituciones académicas, expertos en el tema y empresarios, para validar la veracidad de los análisis y de la propuesta resultante. El resultado será un documento que resuma el estado económico sectorial y en el cual se identifiquen los elementos del mercado turístico local y se contrasten con las tendencias mundiales, así como los retos y debilidades que se deben tener en cuenta para lograr una competitividad empresarial.
  
- Fase 3: Definición del modelo. Se plantea la estructura organizacional ideal, junto con su modelo de financiamiento, estableciendo la metodología para la obtención de los recursos necesarios para la sostenibilidad de la asociación. Se identifican también las condiciones necesarias para la operación y la ejecución de actividades estratégicas orientadas al logro del objetivo del clúster. Dentro de la descripción de la estructura del modelo, se deberán definir los canales y lineamientos de interacción entre actores,

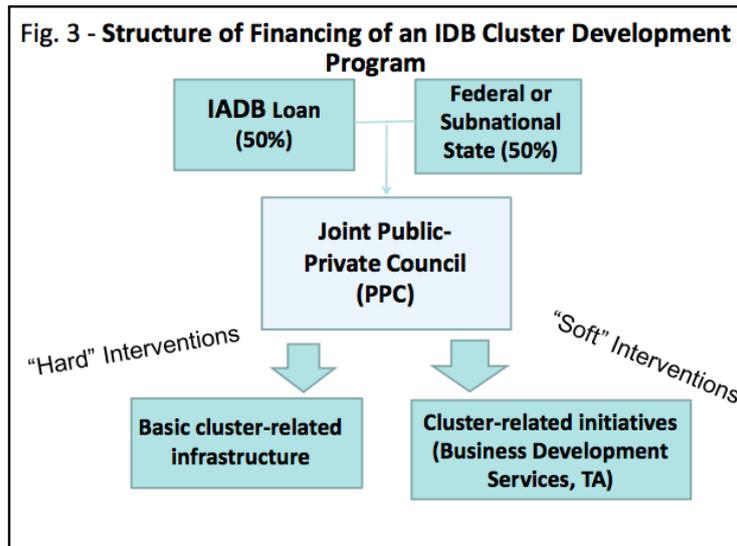
el plan de acción y el compromiso de los involucrados. Una vez se apruebe la teoría del modelo, se dará inicio a la socialización del clúster a nivel local, regional y nacional.

- Fase 4: Ejecución. Se da inicio al plan de acción del clúster, empezando por la promoción y reconocimiento de la iniciativa. La metodología para el avance de las actividades establecidas en el plan, podrá variar, pero tendrá siempre unos puntos a priorizar que estarán guiados por las debilidades del sector, los recursos disponibles y la estrategia institucional. Será necesario la creación y seguimiento de un cronograma de actividades que identifiquen los responsables de las acciones y los indicadores para medir la efectividad de la estrategia. En esta fase también se establece una estrategia de vinculación para nuevos actores y unos lineamientos para la comunicación interna y externa.

### **3.2 Financiación**

Las iniciativas clúster alrededor del mundo presentan diferentes modelos de financiación, siendo la característica común en todas, que se basan en aportes públicos y privados. De igual manera, algunos modelos de asociatividad reciben ingresos por la venta de sus servicios.

Gráfica 24 Estructura financiera clúster



Fuente: Pietrobelli & Stevenson, 2011

- Recursos provenientes del sector público: los aportes realizados por parte de entidades estatales, pueden ser de orden local, regional o nacional y serán destinados para la realización de actividades que hagan parte de un proyecto de alto impacto comunitario y/o sectorial. La gestión de estos recursos será una de las funciones prioritarias de la dirección del modelo clúster y deberá incluirse en el plan de acción como punto de partida. El apoyo del sector público puede ser a manera de capacitaciones (SENA), de vigilancia y control (policía de turismo), de gestión y organización (secretarías de turismo, institutos), y finalmente de apoyo (financiamiento de programas).
- Recursos provenientes del sector privado: las instituciones privadas sin ánimo de lucro (como las Cámaras de Comercio) vinculadas al clúster, deberán contribuir con un aporte no menor al 25% del total de las fuentes de financiación. Por su parte, las empresas asociadas contribuirán con un aporte que podrá realizarse en efectivo (pago

de salarios), en la prestación de un servicio (transporte, capacitaciones, alojamiento, préstamo de espacios, conciertos, obras teatrales, guianza, etc) o en un producto (alimentación, mobiliario, dotación, entre otros). Se establecerá en el plan de acción la contribución con la que se compromete cada empresario vinculado, antes de iniciar las actividades. Los aportes por parte de los empresarios serán utilizados para realizar acciones específicas que conlleven al logro del objetivo del clúster.

- Venta de servicios: incluir dentro de sus estrategias ciertas actividades y proyectos productivos que involucren a todas las empresas asociadas, permitirá que la utilidad recibida sea destinada al crecimiento del clúster. El tipo de servicio ofrecido dependerá de la creatividad de los actores sectoriales y su correcta realización estará a cargo de la dirección del modelo. Estos proyectos pueden ser por ejemplo, servicios de consultoría, inversión en infraestructura productiva, la provisión de servicios para el desarrollo empresarial, entre otros.

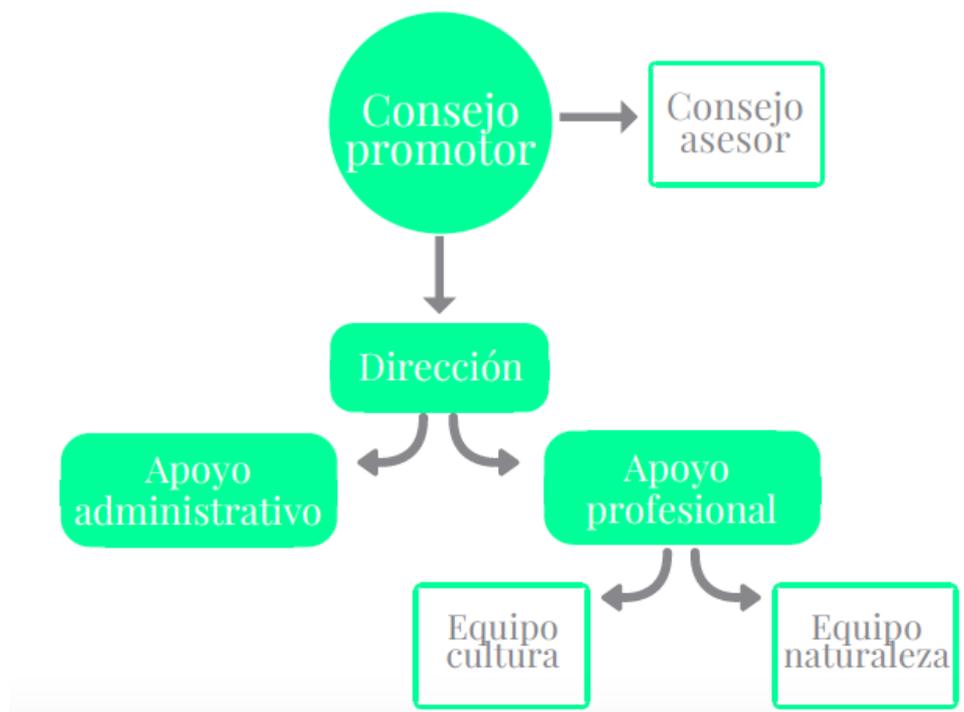
### **3.3 Figura jurídica**

La iniciativa clúster de turismo para Yopal se realizará a manera de alianza, donde no se constituirá una persona jurídica, será independiente y sin ánimo de lucro, que funciona como un modelo de trabajo comunitario y sus miembros sean vinculados de manera voluntaria, aceptando de igual manera, sus obligaciones y derechos.. Su organización estará estructurada de tal manera que pueda decidir de manera autónoma.

### 3.4 Estructura organizacional

El modelo de asociatividad tipo clúster estará basado en la experiencia de la Comunidad Clúster de Medellín y Antioquia, que quedó registrada en el documento de *Institucionalización y dinamización de Iniciativas Clúster*. Según esta experiencia, el clúster está organizado de tal forma que se establezcan las responsabilidades y los canales de comunicación adecuados para ejecutar el plan de acción a cabalidad y en orden. Para el clúster de turismo de Yopal, se propone la siguiente estructura organizacional:

#### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CLÚSTER TURISMO YOPAL



Fuente: elaboración propia

- Consejo Promotor: conformado por los representantes de las instituciones públicas y privadas que realizan aportes para la implementación del plan de acción del clúster. Su

función es la de establecer la estrategia general del modelo y definir los programas a desarrollar. Las decisiones que aquí se tomen serán los lineamientos a seguir dentro del trabajo asociativo y estarán planteadas pensando en el impacto social y económico que necesita el municipio. También deberán estar involucrados miembros de la academia y expertos que puedan valorar la pertinencia de las estrategias establecidas.

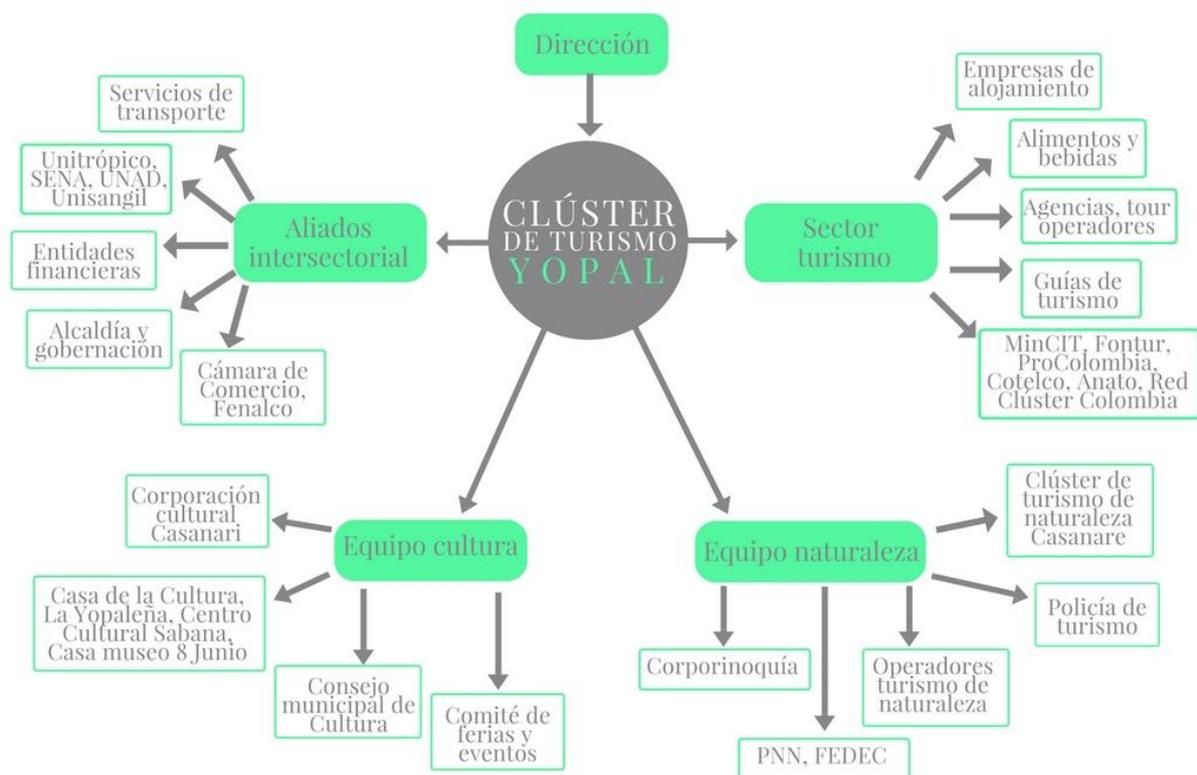
- Consejo Asesor: conformado por representantes de las empresas vinculadas. Su función es velar por los intereses privados y exponer tanto las necesidades como las capacidades con las que cuenta el sector para lograr un crecimiento sectorial. Estará constituido por 9 personas que representen diferentes empresas del clúster, y serán los encargados de definir las acciones a realizar para cumplir la estrategia de la iniciativa clúster, que además medirán a través de indicadores. Definirán también la destinación de los recursos para cada actividad y propiciarán encuentros entre los asociados.
  
- Dirección: se elegirá un director para el clúster, que será el encargado de integrar los esfuerzos de los miembros vinculados y propenderá por el cumplimiento del plan de acción. Así mismo, será responsable de gestionar recursos, oportunidades y sinergias, promoverá las acciones que conlleven a un ambiente ideal para el desarrollo del modelo e impulsará la iniciativa clúster en la comunidad empresarial local, regional, nacional y si es posible, internacional. El director es el vocero y representante de todos los miembros vinculados.
  
- Apoyo administrativo: las actividades de organización y coordinación podrán ser delegadas a alguien distinto al director, que garantice que la forma del modelo funcione,

realizando acciones como programación de agendas, trámites institucionales, control de gastos, recepción y envío de archivos, entre otros.

- Apoyo profesional: será necesario contar con personal que contribuya a la generación de contenido, la formulación de los proyectos, las investigaciones necesarias, la estructuración de informes, entre otros. La cantidad de profesionales que harán parte del clúster dependerá del avance del plan de acción.
  
- Equipo cultura: conformado por los representantes del sector cultural del municipio, los directores de museos, gestores culturales, empresas que involucren tradiciones (gastronomía local, actividades llaneras, entre otras). Su función será implementar las acciones propias del turismo cultural y coordinar las demás que involucren las tradiciones paralelamente.
  
- Equipo naturaleza: estará conformado por los gestores del turismo de naturaleza, por las empresas que realicen turismo de aventura y naturaleza y por todas aquellas cuya actividad turística influya directamente en la afectación de los ecosistemas naturales y por ende tengan responsabilidad ambiental, así como por la policía ambiental y demás instituciones que velen por la conservación del medio ambiente.

### **3.5 Modelo del clúster**

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se plantea un modelo de asociatividad turística tipo clúster para el municipio de yopal, que se basa en la especialización de las partes que lo conforman y con una clara estructura organizacional.



Fuente: elaboración propia

En el modelo se propone dividir el clúster en 5 partes; la dirección, el sector turismo, los aliados intersectoriales, el equipo cultura y el equipo naturaleza.

- **Dirección:** la dirección del clúster deberá ser asumida por una persona con un amplio conocimiento del sector así como de la realidad empresarial de su entorno. Su función principal será la de coordinar las acciones que se ejecuten dentro del clúster para cumplir con las acciones, los proyectos y la estrategia establecida por los miembros del clúster.
- **Sector turismo:** aquí se encuentran todos los prestadores de servicios turísticos, las empresas que prestan servicios complementarios y las organizaciones que apoyan el desarrollo turístico a nivel nacional. Se encuentran todos los establecimientos de alojamiento que deseen vincularse, los restaurantes y bares, las agencias de viaje, los tour

operadores, los guías de turismo, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Fontur, ProColombia, Cotelco, Anato y la Red Cluster Colombia. Esta parte del clúster se encarga de apoyar directamente las actividades que desarrollen los equipos de cultura y naturaleza, así como las que realicen de manera colectiva entre todos los aliados.

- Aliados intersectoriales: son todas las organizaciones cuyo enfoque principal no es el turismo, pero sin las cuales no se podría desarrollar este sector. La naturaleza de estos puede ser pública o privada y sus aportes suelen ser los más representativos para el clúster, ya que a través de ellos se llegará a tener una influencia a nivel local, regional y nacional. Se encuentran en este grupo empresas prestadoras de servicios de transporte, la academia, las entidades financieras, las instituciones estatales de nivel regional y local, las cámaras de comercio y las federaciones como Fenalco.
  
- Equipo cultura: el potencial turístico de Yopal está dado por su riqueza cultural y tradicional. El municipio cuenta con un gran número de festividades y eventos, así como con tradiciones llaneras que van desde su gastronomía hasta sus actividades productivas. Por esta razón, se plantea especializar una parte del clúster en temas culturales, que se encargará de realizar actividades de promoción, desarrollo y conservación de las tradiciones llaneras. Dentro del equipo cultura se encuentran las Casas de la Cultura, los Centros culturales, Museos, el Consejo municipal de Cultura, las Corporaciones culturales y se propone la inclusión de un comité de ferias y eventos que podrá estar presidido por los responsables de estos temas en la alcaldía y la gobernación.
  
- Equipo naturaleza: el otro recurso clave de Yopal es su geografía y sus ecosistemas. La sabana y su riqueza natural hace del municipio un lugar atractivo para la atracción de

turistas. Sin embargo, esta tipología de turismo exige una gran responsabilidad por parte de los involucrados y hace necesario que se establezcan roles de prevención y control sobre el medio ambiente. Los miembros de este equipo son todos los prestadores de servicios turísticos que oferten actividades en zonas de cuidado especial, así como actividades de aventura, avistamiento de aves, caminatas ecológicas, entre otras. Será necesario contar con la presencia de autoridades ambientales como Corporinoquía, Parques Nacionales Naturales, la Federación Nacional de Ecoparques, Ecoturismo y Turismo de Aventura - FEDEC, la policía de turismo y el Clúster de turismo de Naturaleza de Casanare. Este equipo podrá contar también con la participación de la academia, para contribuir en temas de estudios ambientales y gestión de riesgos.

Los miembros que decidan voluntariamente vincularse al modelo de asociatividad turística tipo clúster, deberán asumir el compromiso de aportar cierto tiempo a la realización de las actividades establecidas en el plan de acción, así como una participación activa en estas. Deberán estar dispuestos a compartir sus experiencias, conocimientos y técnicas con los demás miembros del clúster y a retroalimentar las actividades que se ejecuten. Aunque no esté establecido un monto exacto, los empresarios tendrán el deber de invertir recursos financieros si llegan a requerirse, por lo que una vinculación formal a manera de acuerdo, será necesaria para que una empresa pueda entrar a ser parte del clúster.

### **Conclusiones Modelo de gestión Clúster de turismo para Yopal, Casanare**

La fase inicial del proyecto será la más importante ya que se deberán crear estrategias que motiven a los miembros del sector a asociarse. Se resalta esta fase debido a que la mayoría de actores sectoriales ya han estado involucrados de alguna manera en iniciativas

similares y han perdido la confianza en este tipo de procesos por diferentes razones, haciendo necesaria una propuesta que permita recuperar la credibilidad en los beneficios de la asociatividad.

Para financiar el modelo deberá procurarse una inversión casi nula por parte de los empresarios, ya que anteriormente han destinado sus recursos para procesos similares de los cuales no han obtenido resultados. Estas experiencias pasadas pueden hacer que la financiación sea un obstáculo a la hora de asociarse, si no se logra un modelo que se ajuste a las exigencias y necesidades del sector, en especial del privado.

La estructura organizacional del modelo clúster está diseñada con el fin de garantizar un correcto funcionamiento del mismo, teniendo en cuenta procesos como la formulación, la veeduría, el control y la gestión óptima de los recursos y las actividades. Por esta razón, es preciso que el personal administrativo y técnico del clúster esté capacitado para realizar sus labores y actuando siempre en representación de los asociados.

El modelo de asociatividad tipo clúster propuesto para el municipio de Yopal, se basa en la especialización de las partes que lo conforman y se propone a partir de una vocación turística cultural y de naturaleza que presenta el municipio. Sin embargo podrá modificarse y según las socializaciones que se realicen con el sector.

## CONCLUSIONES GENERALES

Después de analizar el contexto sectorial del municipio, los elementos de su sistema turístico y el estado de su asociatividad, se puede concluir que el municipio de Yopal cuenta con todas las potencialidades para que el sector turístico sea el motor de desarrollo local, pues a pesar de algunas falencias en su infraestructura turística, los demás elementos de su sistema turístico presentan características positivas para el crecimiento del sector, como la receptividad de la comunidad, los procesos adelantados por la superestructura, la claridad en la oferta turística y la demanda constante que se presenta en el municipio.

Aunque el tema del trabajo mancomunado ha estado presente dentro del sector turístico municipal, será un proceso que tendrá que impulsarse desde el inicio, pues la falta de confianza en este tipo de iniciativas es un común denominador entre los prestadores de servicios turísticos. Para evitar que la prevención por parte de los involucrados impida el proceso de asociatividad, será necesario motivar a los empresarios desde la fase inicial y proponer estrategias y actividades que puedan demostrar resultados a corto plazo.

Es preciso resaltar que para la creación del modelo de asociatividad tipo clúster será necesario un trabajo intermunicipal y regional, debido a que ya existen iniciativas similares en municipios aledaños y en el departamento del Casanare. En esta relación jugarán un papel importante las instituciones involucradas en dichos procesos de asociatividad como son la Cámara de Comercio de Casanare y Cotelco capítulo Casanare, entidades que contribuirán al logro de objetivos en un periodo de tiempo más corto gracias a las experiencias apoyadas.

A partir de lo anterior, se propone un modelo de asociatividad tipo clúster para el municipio de Yopal que esté basado en la especialización de sus partes, cuyo modelo financiero dependa en la menor medida posible de la inversión privada y que funcione mediante una estructura organizacional que garantice los correctos procesos de planeación, gestión, dirección y control. El modelo propuesto permite que sus componentes se ajusten a las necesidades de los involucrados así como a los cambios que se requieran producto de la innovación estratégica que surja durante la ejecución del plan de acción.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alcaldía de Yopal. 2013. Información municipio de Yopal - Casanare. Estadísticas generales 2. Tomado de: [http://yopal-casanare.gov.co/apc-aa-files/64646666323135333533653463353437/estadisticas\\_generales\\_2.pdf](http://yopal-casanare.gov.co/apc-aa-files/64646666323135333533653463353437/estadisticas_generales_2.pdf)

Alcaldía de Yopal. 2013. Plan Básico de Ordenamiento Territorial, Municipio de Yopal. Diagnóstico Territorial. Convenio Alcaldía de Yopal - Gobernación de Casanare. Secretaría de Planeación municipal.

Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo - ANATO. 2017. El turismo representa el 2,8% del PIB, y será el principal motor de la economía del país: ANATO. Tomado de <https://www.anato.org/es/el-turismo-representa-el-28-del-pib-y-ser%C3%A1-el-principal-motor-de-la-econom%C3%ADa-del-pa%C3%ADs-anato/el>

Artesi, Liliana Inés (2002). Turismo, desarrollo local y redes. Aportes y Transferencias, 6(2), 71-92. ISSN 0329-2045

Brida, J.G., Monterubbianesi, P.D., Zapata-Aguirre, S. 2011. Impactos del turismo sobre el crecimiento económico y el desarrollo. El caso de los principales destinos turísticos de Colombia. PASOS: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. Vol. 9 No.2 págs, 291-159. 2011

Cámara de Comercio de Casanare. 2015. Brechas de capital humano en el clúster de turismo de naturaleza de Casanare. Convenio de cooperación 345 de 2015 suscrito entre

Confecámaras y la Cámara de Comercio de Casanare. Tomado de:  
<http://www.casanarecompite.co/observatorio-de-competitividad/publicaciones/>

Cámara de Comercio de Casanare. 2015. Encuesta de competitividad hotelera de yopal.  
Tomado de: <http://www.casanarecompite.co/observatorio-de-competitividad/publicaciones/>

Cámara de Comercio de Casanare. 2016. ¿Por qué invertir en Casanare? Tomado de  
<http://www.casanarecompite.co/observatorio-de-competitividad/publicaciones/>

Cámara de Comercio de Casanare. 2016. Síntesis de Yopal. Balance de la economía de  
Yopal. Tomado de: <http://www.casanarecompite.co/observatorio-de-competitividad/publicaciones/>

Cámara de Comercio de Casanare. 2017. Encuesta de cultura ciudadana Yopal 2017. Tomado  
de: <http://www.casanarecompite.co/observatorio-de-competitividad/publicaciones/>

Cluster Development. 2015. Plan de acción Casanare: ruta competitiva turismo de naturaleza.  
Producto 7. 20/03/2015

Consultores Art Libitum. 2010. Documento base portafolio de productos y planes turísticos  
destino “Yopal Corazón Llanero”. Tomado de  
[https://es.scribd.com/document/366605610/Yopal-Documento-Final-Productos-y-Planes-Tur-  
Sticos](https://es.scribd.com/document/366605610/Yopal-Documento-Final-Productos-y-Planes-Tur-Sticos)

Cooper, Chris, et al. *Tourism: Principles and Practice*. Financial Times Prentice Hall, 2007.

Cordero, Juan Carlos Monterrubio. “Comunidad Receptora: Elemento Esencial En La Gestión Turística.” *Gestión Turística*, no. 11, 2009, pp. 101–111., doi:10.4206/gest.tur.2009.n11-06.

Corporación Cultural Casanari. 2016. Cartilla informativa principales bienes materiales inmateriales Yopal Casanare 2016. Tomado de [https://issuu.com/alejandrogarcia21/docs/inventario\\_patrimonio\\_yopal](https://issuu.com/alejandrogarcia21/docs/inventario_patrimonio_yopal)

Crouch, Geoffrey I, and J.r.brent Ritchie. “Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity.” *Journal of Business Research*, vol. 44, no. 3, 1999, pp. 137–152., doi:10.1016/s0148-2963(97)00196-3.

DANE. 2005. Boletín Censo General 2005. Perfil Yopal - Casanare. Tomado de: <https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/casanare/yopal.pdf>

DANE. 2015. Población por edad y sexo MiDANE (Beta). Tomado de: <https://geoportal.dane.gov.co/midaneapp/pob.html>

DANE. 2015. Informe de coyuntura económica regional. Departamento de Casanare 2014. Tomado de: [https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER\\_Casanare\\_2015.pdf](https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Casanare_2015.pdf)

Díaz, R. E., Crecente, R., Álvarez, C. 2004. Turismo y ordenación del territorio en el municipio de Ribadeo. Universidad Santiago de Compostela.

Eje Cafetero Tours. 2009. "Elaboración del Plan de Desarrollo Turístico de Yopal". Contrato de consultoría No. 100.19 628 de Diciembre 10 de 2009.

Gobernación de Casanare. 2016. Plan de Desarrollo Departamental "Casanare con paso firme" 2016-2019.

Guerrero, F. M., Ramirez, J. M. 2012. El análisis de escalamiento multidimensional: una alternativa y un complemento a otras técnicas multivariantes. Universidad Pablo de Olavide. Sevilla, España.

Liendo, M., Martínez, A. 2001. Asociatividad: Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes. Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía. Universidad Nacional de Rosario.

Lombardo, P. (1996). "Asociativismo". SAPyA - PSA. En: Jornadas sobre formas asociativas, Mimeo, Corrientes

Mathieson, Alister, and Geoffrey Wall. *Turismo: Repercusiones económicas, físicas y Sociales*. Trillas, 1990.

McIntosh, Robert Woodrow, et al. *Instructor's Manual to Accompany Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. Wiley, 1995.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, MinCIT. 2017. Boletín Mensual de Turismo.

Oficina de estudios económicos MinCIT.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo., Departamento Nacional de Planeación. 2014. Plan Sectorial de Turismo 2014-2018: “Turismo para la construcción de paz”.

Ministerio de la Tecnología y las Comunicaciones, MinTic. 2017. Puntos vive digital. Tomado de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-669.html>

Organización Mundial del Turismo, OMT. 2018. Resultados del turismo internacional en 2017: los más altos en siete años. Comunicado de prensa. PR No. 18003. 15 de Enero de 2018.

Pietrobelli, C., Stevenson, C. 2011. Cluster Development Programs in Latin America and the Caribbean: Lessons from the Experience of the Inter-American Development Bank. Capital Markets and Financial Institutions Division (ICF/CMF). DISCUSSION PAPER No. IDB-DP-188

Porter, M. (1996) *the Competitive Advantage, Agglomeration Economies, and Regional Policy*. Harvard Business School. Boston, USA.

Porter, M. (1998). *Clusters and the new economics of competition*. Harvard Business Review. Reprint 98609

Programa de Desarrollo Agroindustrial Rural - PRODAR. (2008). *Guía para la elaboración del plan de desarrollo turístico de un territorio*. San José, Costa Rica.

Punto de Información Turística, PITS., Alcaldía de Yopal. 2015. Inventario de festividades y eventos del municipio de Yopal. OPS 595 - 12 de Febrero de 2015.

Puntos Vive Digital. *Puntos Vive Digital - Ministerio De Tecnologas De La Informacin y Las Comunicaciones*, [www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-669.html](http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-669.html).

Registro Nacional De Turismo. *RNT*, [www.rues.org.co/RNT](http://www.rues.org.co/RNT).

Rosales, R. (1997) "La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes". *Revista Capítulos*, Edición Nro. 51, Sistema Económico Latinoamericano (SELA), Caracas, pp. 97-117

Sancho, A. (1998) *Introducción Al Turismo\$Pdir.: Amparo Sancho*. OMT, Organización Mundial Del Turismo.

Sölvell Örjan, et al. *Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych ; Inicjatywy Klastrowe w Gospodarkach rozwijających się i w Fazie Transformacji*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2006.

Swann, G., Prevezer, M., Stout, D. 1998. *The dynamics of industrial clustering: international comparisons in computing and biotechnology*. Oxford University Press.

Szmulewicz P., Gutiérrez C., & Winkler K.,. (2012). *Asociatividad y agroturismo: Evaluación de las habilidades asociativas en redes de Agroturismo del sur de Chile*. *Estudios y perspectivas en turismo*, 21(4), 1013-1034.

Uribe,A., & Messino, A. (2010). TIC, asociatividad y turismo, tres factores unidos para potenciar el Caribe colombiano. Cuadernos de Administración, (43), 129-137.

Varisco, C. 2007. Iniciativas de desarrollo local y fomento del cluster turístico. Aportes y Transferencias. Mar del Plata. Año 11. Vol.1

Vera, J., & Ganga, F., (2007). Los cluster industriales: precisión conceptual y desarrollo teórico. Cuadernos de Administración, 20(33), 303-322. Retrieved March 13, 2018, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922007000100013&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922007000100013&lng=en&tlng=es).