



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE ESTELÍ
FAREM-ESTELÍ**

DALILA FREEMAN ALANIZ

Gestión administrativa de pequeñas empresas turísticas rurales sostenibles en la Reserva Natural Tisey-Estanzuela para el primer semestre 2016.



RESUMEN

La presente investigación tiene por título: “Gestión administrativa de las pequeñas empresas turísticas rurales sostenibles en la Reserva Natural Tisey-Estanzuela para el primer semestre 2016”, la misma se encuentra entre el municipio de Estelí y San Nicolás, en el departamento de Estelí.

El objetivo de investigación, es evaluar la gestión administrativa en las cuales se encuentran estas empresas, así como el nivel de sostenibilidad que aplican las MIPYMES del sector para identificar posibles debilidades y recomendar estrategias que mejoren y aceleren los servicios ofrecidos, con el objetivo de atraer nuevos clientes y mejorar la competitividad.

Los resultados muestran que los propietarios utilizan métodos administrativos empíricos, hacen poca publicidad, intentan ser sostenibles pero existen debilidades internas y externas que frena el desarrollo turístico sostenible, bajo esta realidad, se plantean propuestas de estrategias empresariales de relevancia social, para el bienestar y desarrollo de los negocios turísticos rurales y de la comunidad en general.

Palabras claves

Gestión administrativa, Empresas, Turismo Rural, Sostenibilidad



Summary

The investigation's title is "Business administration of small rural tourist sustainable businesses in the Natural Reserve Tisey-Estanzuela for the first half 2016," located between Estelí and San Nicolas, department of Estelí.

The research goal is to assess the administrative management applied, as well as the level of sustainability for business in this sector, to identify potential weaknesses and recommend strategies to improve and accelerate the services offered, with the aim of attracting new customers and improve competitiveness.

The results shows that the owners use empirical administrative methods, do little advertising, try to be sustainable but there are internal and external weaknesses that impairs development on rural sustainable tourism in the area, under this reality, this research, proposes business strategies of social relevance, for the welfare and development of rural tourist businesses and the community in general.

Key words: Business Management, Mico-Small-Mid Size Businesses, Rural Tourism, Sustainability



INTRODUCCIÓN

El presente estudio de investigación, evaluó la gestión administrativa como estrategia competitiva de las pequeñas empresas turísticas rurales sostenibles en la Reserva Natural Tisey-Estanzuela para el primer semestre 2016. Se describió el sistema de administración empírico que los propietarios utilizan para ser competitivos. Se realizó un diagnóstico basado en los cuatro elementos fundamentales de la administración, como son la planificación, organización, dirección y control. Para ello se analizaron elementos internos y externos de los negocios y el nivel de sostenibilidad basado en tres ejes fundamentales para la sostenibilidad turística rural, como es la dimensión ambiental, social y económica y su aplicabilidad. Se proponen estrategias y recomendaciones que apoyen y motiven a los dueños de negocios a mejorar la competitividad y calidad de los servicios ofrecidos.

La Reserva Natural el Tisey-Estanzuela posee recursos naturales óptimos, un clima agradable y por su cercanía a Estelí una ventaja para el transporte de turistas y visitantes a los negocios que allí operan. Sin embargo, se percibe un lento desarrollo entre las empresas turísticas rurales que ha frenado la capacidad de competir y aprovechar las condiciones óptimas que la Reserva Natural ofrece. Por lo cual, se hace importante implementar una administración formal que permita planificar estratégicamente el curso de operaciones que actualmente se utilizan para aumentar la capacidad de reducir costos, beneficiarse de los recursos con los que se cuenta, especializarse y capacitar los recursos humanos, todo con el fin de brindar un servicio de calidad, competitivo, una mejor atención al cliente, diversificar servicios ofrecidos y mejorar los productos alimenticios y de hospedaje con calidad y variedad, al igual que crear condiciones de comodidad llamativas para aumentar el interés de los clientes actuales y potenciales. Todo con el fin de generar cambios positivos que sean evidentes a corto plazo y que permita contribuir para un desarrollo y posicionamiento de los negocios, al igual que mejoren la calidad de vida no solo de los dueños de negocios, sino también de todos los involucrados en la comunidad.

Se investigó una serie de teoría concerniente al diagnóstico y análisis en la gestión administrativa, bajo los cuatro ejes fundamentales de la administración: Planificación, Organización, Dirección y Control. Para lograr los objetivos planteados se estudiaron los factores internos y externos de la empresa, se realizó una matriz FODA, todo con el fin de optimizar la productividad y mejorar la utilización de los recursos disponibles, conforme a los procedimientos, normas y políticas de una administración idónea.

También se indagó libros como el titulado “Administración” de Michael, A. Hitt, el cual presenta una amplia y equilibrada perspectiva sobre los conceptos de administración estratégica y comportamiento organizacional (Hitt , 2006),

La Fundación de Investigación y Desarrollo Rural (FIDER), elaboró un plan de manejo Reserva Natural Tisey-Estanzuela, 2003. En este plan se incluyeron pobladores del Área Protegida entre otros involucrados claves. Con el apoyo de estos, se establecieron programas, actividades y medidas de mitigación para el medio ambiente. (Fundación de Investigación y Desarrollo Rural, 2003)



Materiales y Métodos:

La metodología utilizada se presenta bajo un enfoque cualitativo, busca comprender la realidad sobre la aplicación de estrategias, métodos empresariales y sostenibles, de tipo aplicada, paradigma interpretativo, de corte transaccional, muestreo no probabilístico por conveniencia, universo de negocios turísticos rurales, muestra cuatro propietarios de negocios establecidos en la Reserva Natural.

Se recolectó la información utilizando entrevistas a los propietarios, encuestas a los clientes y observación directa en los locales. Se utilizó el método teórico para verificar el comportamiento del fenómeno con fuentes bibliográficas, instituciones gubernamentales e internet.

Por su naturaleza este es un estudio fundamentalmente Explicativo-Descriptivo: El propósito de la investigación, es diagnosticar la gestión administrativa y aplicación de los ejes fundamentales para la sostenibilidad turística rural en las pequeñas empresas turísticas de la Reserva Natural Tisey-Estanzuela para luego establecer las causas de los resultados sobre las condiciones en que se encuentran los negocios turísticos rurales sostenibles en la Reserva Natural.

Métodos y técnicas para la recolección de datos

Para esta investigación se usó el método empírico en la recolección, procesamiento y análisis de los datos obtenidos. Para la obtención de un análisis crítico, se emplearon los siguientes instrumentos de investigación: Entrevista, investigación usando internet, instrumento de medición.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Finca Agro Eco turística Tisey, mejor conocida como Eco Posada El Tisey, sus actuales dueñas son: Doña Lilian Cerrato y Noelia Cerrato, ellas relatan que el negocio familiar surge como un medio más de desarrollo de la finca. En 2001, cuando la Reserva fue decretada como Área Natural Protegida de Interés Nacional, el FIDER fue quien se encargó del manejo de dicha Reserva, buscaron alternativas para el desarrollo comunitario por medio del turismo rural sostenible.

El comedor el Pájaro Carpintero Careto, es un establecimiento que se encuentra dentro de la comunidad la Garnacha, su dueño es el señor Pablo Centeno, surgió a partir de que a Reserva se decretara como Área Natural Protegida. Según don Pablo, la Fundación de Investigación y Desarrollo (FIDER), responsable por el comanejo del área protegida, consiguió por medio de USAID, fondos orientados que fueron utilizados con el fin de desarrollar pequeños negocios en la zona. Inicialmente este negocio abrió sus puertas al turista ofreciendo la venta de café y algunos sándwich, ya que era de gran necesidad debido a los turistas que frecuentaban y la Reserva no contaban con servicios de esta índole. Se instauraron entidades tales como el proyecto de PPD, que ofrecieron créditos del cual don Pablo fue beneficiado con un crédito de 600 dólares, para dar inicio a su comedor. Cuenta don Pablo que al inicio de que abriera sus puertas se encontraba un poco tímido ya que no contaba con experiencia en este tipo de negocio, “nosotros no estábamos acostumbrados a recibir personas, pero poco a poco fuimos trabajando, cuando la gente venía nos pedía la comida así sencilla, la comida local y así fuimos entrando.” (Centeno, 2016). Actualmente este negocio se encuentra inscrito legalmente en las instituciones correspondientes.

Rancho Don Luis nace en el 2004, a partir de que los propietarios don José Luis López y su esposa Odilí Alfaro Gutiérrez, heredaran una finca ubicada en la Reserva Natural el Tisey-La Estanzuela. El proyecto se inició con una inversión de \$1,625 dólares, los que utilizaron para remodelar el local y construir el comedor. Posteriormente la Fundación de Investigación y



Desarrollo (FIDER), les facilitó un préstamo para la construcción de cabañas. El mayor atractivo de este local es un mirador y sendero de aproximadamente 500 metros, el cual se encuentra dentro de la propiedad, que dispone de una increíble vista panorámica a la cordillera volcánica desde Masaya hasta el golfo de Fonseca, además del agradable clima de montaña. El local dispone de un parque de recreación para niños y un amplio parqueo privado. Los servicios alimenticios que ofrecen son, platillos de comida asados y sopa entre otras tradicionales comidas nicaragüense. Actualmente este negocio se encuentra inscrito legalmente en las instituciones correspondientes.

Estancia el Turista, es un comedor que surgió a partir de la afluencia de turistas demandando servicios de comida típica dentro de la Reserva Natural. Los dueños de este establecimiento son don Salvador Cerrato Jirón y doña Blanca Lilliam Zelaya, que vio la necesidad de ofrecer un servicio de alimentación diferenciado e inició ofreciendo güirilas, pero debido a la demanda de los turistas, amplió sus servicios para ofrecer vaho y asados, entre otras comidas tradicionales nicaragüenses.

Gestión Empresarial-Análisis Interno

Según el Reglamento de Ley de Promoción y Fomento de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa¹, los negocios turísticos abordados en esta investigación, son clasificados como micro empresas, debido a que son pequeños negocios familiares que no cumplen con todos los criterios para clasificarlos como pequeñas o medianas empresas, criterios de la clasificación, que toma el número total de trabajadores, activos totales y ventas totales anuales. Aunque los negocios turísticos entrevistados tienen una cantidad de años en funcionamiento, se encontró que todos los negocios objeto de esta investigación cuentan con sistemas de administración empíricos, no formales.

Es importante aclarar que una adecuada administración “consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 7). También aclara Galindo, que “a través de sus principios, la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimiza el aprovechamiento de los recursos, mejorar las relaciones humanas y generar empleos.” (Galindo, 2006, pág. 13). El presente análisis de resultados obtenidos se basó en conocer, como los negocios turísticos rurales administran sus actividades mediante los indicadores planteados que se concretan en los pilares fundamentales de la administración.

Bajo un modelo orientado de pensamiento estratégico, es fundamental que el conocimiento genere una visión integral para materializar los objetivos planteados, todo con el fin de lograr competitividad, calidad y valor agregado a un destino turístico rural sostenible. En este aspecto, los dueños de negocios entrevistados expresaron que no llevan un plan de negocio definido ni documentado, debido a que perciben que la dirección de sus negocios es administrada de manera empírica, resolviendo las necesidades en el momento que se presenten.

Los sistemas de administración, planificación, organización, dirección y control son actualmente difíciles de observar, debido a que no se llevan registros contables, manuales de procedimiento, perfil de cargo, manuales de funciones, entre otros métodos administrativos formales. No obstante, estos negocios se han desarrollado y funcionado basados en la experiencia y capacidad de los dueños de planear, organizar, ejecutar dirección y control de acuerdo a las necesidades que se les van presentando.

¹ Ley 645 Ley MIPYMEs



La planificación estratégica la conceptualiza Valls, citado por Jesús Rivas García y Marta Magdán Díaz, como “un elenco de medidas y mecanismos diseñados por los agentes implicados, directa o indirectamente, en la actividad turística para crear, mantener o convertir un producto o destino turístico determinando en competitivo y facilitando la adopción de decisiones de todas las partes implicadas en el sector” (García & Magadán Díaz, 2012, pág. 37).

Si bien es cierto que en el pasado, a algunos dueños de los centros turísticos se les elaboró los planes gerenciales formales, actualmente todos expresaron llevar la administración sin un plan de negocios formal. De acuerdo a esta realidad encontrada se dispuso realizar entrevistas dirigidas a cada uno de los dueños de negocios, con el objetivo de determinar que procesos de la administración practican y en cuanto a planeación, se obtuvo el siguiente resultado: de manera general, del 100% de las preguntas realizadas por medio del instrumento de diagnóstico, solo el 25% de las respuestas fueron positivas debido a que los entrevistados expresaron que toman decisiones de acuerdo a las circunstancias que se les presentan, sin embargo, no documentan las actividades a realizar, sino que las llevan a cabo de manera verbal a como lo indica don Pablo Centeno, “Eso son conocimientos empírico, aquí escrito no va a encontrar nada, nosotros somos malos para escribir” (Centeno, 2016). El 75% de las respuestas negativas resultan a que no planifican ni documentan estratégicamente, a como indica doña Nohelia Cerrato “No tenemos un plan de negocio, ósea si hemos trabajado algunos planes de negocios pero no se ajustan a la realidad” (Cerrato & Cerrato, 2016) como resultado, toman decisiones conforme a las necesidades que se presentan.

Los cuatro dueños de negocios expresaron que no planifican formalmente, sino elaboran planes de proyectos en base a las necesidades y capacidades económicas para ser ejecutadas de manera gradual y según ellos estiman necesarios. Los manuales de procedimiento son planteados de manera verbal conforme a las necesidades que se presentan. Según Hitt “la esencia de la estrategia competitiva radica en que la compañía determine cómo va a competir y cómo va a lograr sus objetivos estratégicos, su misión y su intención estratégica fundamental” (Hitt , 2006, pág. 200). Las tácticas y estrategias que implementan estos negocios, son en base a los recursos con que cuentan, por ejemplo, el negocio Rancho Don Luis, prevé una estrategia de diferenciación, la que se basa en no cobrar a los clientes al momento que ingresan a realizar actividades turísticas como es el senderismo, tal como lo indica “no cobrar la entrada sino que la gente pase libre para que pueda ir y regresar” (López, 2016), pero no ha previsto un análisis de costo-beneficio con respecto a la estrategia que implementa, por ende no es posible medir que tan eficiente y eficaz sea. Según Hitt, “una estrategia de diferenciación procuran que su producto o servicio sea diferente del de sus competidores en las dimensiones alta y ampliamente valoradas por sus clientes.” (Hitt , 2006, pág. 200). Los tres dueños de negocios restantes expresaron que implementan estrategias de diferenciación al mantener la calidad de los alimentos que ofrecen. Sin embargo, es difícil de corroborar la efectividad de sus estrategias, debido a que no registran los procesos bajo parámetros estandarizados con respecto a la calidad de los alimentos. No tienen datos de satisfacción de los clientes que compruebe que la estrategia implementada está dando los resultados esperados.

Bajo el pilar de la administración que corresponde a la organización, se refiere a elementos asociados con el diseño organizacional de la empresa, con la departamentalización, organización de los empleados y las actividades, la comunicación tanto interna como externa de los involucrados, el grado de comunicación existente entre los dirigentes y los colaboradores de las organizaciones. La organización de una empresa “implica poner atención a la estructura de relaciones entre los puestos y los individuos que los ocupan, así como vincular la estructura con la dirección estratégica general de la organización” (Hitt , 2006).

Con el fin de obtener un análisis interno de los negocios turísticos objetos de este estudio,



con respecto a la implementación de una organización empresarial, se elaboró una serie de preguntas que permitieron evaluar como es la “estructura técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones necesarias en una empresa para su mayor eficiencia. Ponce, propone que la organización se realice en tres etapas: funciones, jerarquías y puestos (Ponce, 2007, pág. 28).

Los resultados que se obtuvieron durante el diagnóstico de los cuatro negocios con respecto a la organización, arrojaron las siguientes cifras: del 100% de las preguntas realizadas, se obtuvo un 75% de respuestas negativas, esto debido a que los dueños de negocios entrevistados no están estructurados bajo un plan organizacional formal y el 25% de respuestas positivas resultantes fue, porque algunos de los negocios cuentan con organigramas, políticas y departamentalización de los cargos, sin embargo todos expresaron que actualmente la organización de sus negocios son administradas sin documentar ni definir o actualizar las actividades organizacionales. Todos los dueños de negocios expresaron, que las tareas se dirigen verbalmente, en base a las necesidades que experimentan y no se encuentran definidas ni documentadas en base a los cargos y funciones de cada colaborador.

Los negocios turísticos rurales objeto de este diagnóstico, no cuentan con una planificación estratégica documentada y por ende la organización y el diseño estructural de los negocios turísticos tampoco se encuentra definido y si bien algunos negocios han logrado tener planes de negocios, actualmente ninguno cumple o se rige a dichos planes. Expresa Hitt, “El cambio del marco estructural de una organización es una de las herramientas más preciadas de la administración para desencadenar otros cambios, como generar más productividad o más creatividad en la resolución de problemas.” (Hitt , 2006, pág. 615).

Todos los entrevistados expresaron que emplean mano de obra local y familiar para beneficiar el desarrollo de la comunidad en general, uno de los dueños de negocio entrevistado, expresó que emplea mano de obra local, pero también de Estelí y San Nicolás. Como lo expresó don Salvador Cerrato “una parte de la localidad, la otra viene de Estelí y de algunas comunidades de aquí del municipio de San Nicolás.” (Cerrato S. J., 2016) Una gran parte de los trabajadores que laboran dentro de los negocios son familiares o comunitarios, debido a esta razón el investigador percibió, que los dueños de los negocios no ven necesario implementar o estructurar sus negocios de manera formal, ya que la mayoría de sus colaboradores son familiares por ende no estima la necesidad de establecer sistemas formales de administrar u organizar.

Es interesante que algunos de los entrevistados expresaron poseer planes de negocios documentados, a como lo indica doña Lilliam Cerrato “tenemos planes de negocio pero, no los ponemos en práctica” (Cerrato & Cerrato, 2016), ninguno de estos actualmente utiliza o se rige bajo los planes de negocios. Todos los entrevistados expresaron no tener necesidad o no gustarles planificar u organizar sus empresas bajo sistemas de procedimientos estructurados, ya que para ellos es más fácil administrar sus negocios empíricamente basándose en experiencias adquiridas a medida que pasa el tiempo.

Es fundamental considerar todos los pilares de la administración para un diagnóstico congruente y eficaz, el pilar de la dirección garantiza un comportamiento organizacional eficiente. “el fundamento de dirigir o liderar es el proceso de intentar influir en otras personas para alcanzar los objetivos organizacionales. Significa motivar a los subalternos, interactuando con ellos de manera eficaz en situaciones colectivas, y comunicándose de forma estimulante sobre los esfuerzos para cumplir sus tareas y alcanzar las metas organizacionales” (Hitt , 2006, pág. 26).

En el caso de los negocios objeto de este diagnóstico, los dueños de negocios son los que se encargan de la alta dirección a como tradicionalmente se observa en pequeños negocios familiares. Según Ponce, la dirección impulsa y coordina al mismo tiempo que vigila las acciones



de cada persona involucrada en la empresa, todo con el propósito de que cada función se cumpla eficiente y eficazmente. El sugiere que la dirección se comprende de las siguientes etapas: autoridad y mando, comunicación, delegación, supervisión. (Ponce, 2007, pág. 29)

Para un completo diagnóstico con respecto a la dirección, se tomó en cuenta a parte del comportamiento organizacional, si la alta dirección toma en cuenta y motiva a su personal, si el liderazgo en los negocios es congruente y eficaz, se estudia también la conducta dentro y fuera de los involucrados, si existe una formación de equipos especializados. El instrumento que se aplica para lograr conocer los datos ya mencionados, se tomó en cuenta si los dueños de negocios son quienes ejercen la dirección: motiva sus empleados, si tienen a alguien que supervise o coordina el trabajo, si cambian de personal con frecuencia, si establece metas a cumplir por su personal y si incluyen a su personal en la toma de decisiones. Sobre estas preguntas se encontraron los siguientes resultados:

Con respecto a si los miembros encargados de la dirección, motivan a sus empleados, en unanimidad los dueños de negocios entrevistados expresaron que si motivan a sus empleados y que por ende la rotación de empleados es baja. Algunos de los negocios entrevistados dijeron que cuentan con personal que ha permanecido con ellos desde un inicio, como lo indicó doña Blanca Zelaya “tenemos gente que ha estado con nosotros desde el inicio,” (Zelaya, 2016) según, ella esta es la razón que sus colaboradores, se encuentran satisfechos con el ambiente laboral y la estabilidad organizacional.

El dueño de negocio Rancho Don Luis, don José Luis, no cuenta con un personal permanente, contrata personal temporalmente, de ser necesario siempre personal de la localidad, mientras tanto el manejo rutinario del negocio se realiza con miembros de la familia. El negocio Pájaro Carpintero Careto, liderado por don Pablo Centeno, tampoco cuenta con personal contratado, todos los que laboran para estos negocios son familiares y no contrata personas de la localidad. Sin embargo ambos negocios reconocen la importancia de liderar adecuadamente a su personal y de incluir canales de comunicación adecuadas para lograr así eficiencia y calidad en los servicios que ofrecen.

Los dos negocios restantes, como son la Estancia el Turista y la Eco Posada el Tisey, emplean personal fuera del núcleo familiar y concuerdan de igual manera en la importancia de un adecuado sistema de liderazgo, motivación y comunicación. Todos los entrevistados expresaron que al momento de tomar decisiones, la opinión de los colaboradores es tomada en cuenta. Lo que indica que empíricamente los canales de comunicación han funcionado de manera positiva en el desarrollo eficiente del negocio.

Dado estos datos individuales, podemos concluir que de manera general el 54% de los factores evaluados para un eficiente dirección, son positivos y el 46% de los criterios evaluados arrojan datos negativos, esto datos negativos son el resultado de que ninguno de los negocio entrevistados se rigen bajo sistemas directivos organizados, ni formalmente documentados. Según Hitt “Por lo tanto, cuanto más habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales se tengan, mayor será la probabilidad de ejercer fuerte influencia en los demás.” (Hitt , 2006, pág. 363)

Todos los negocios evaluados indicaron que no hacen uso de estándares ni políticas para evaluar el desempeño de sus colaboradores. Hitt propone que “la dirección de la influencia social en la motivación dependerá probablemente de las normas establecidas por el grupo, es decir, de los estándares de comportamiento individual esperados por los miembros del grupo.” (Hitt , 2006, pág. 434). Los negocios objeto de este estudio, no establecen metas definidas a cumplir por los colaboradores, que les enmarquen en una buena conducta organizacional, la supervisión del desempeño de los colaboradores es controlada por los dueños de los negocios, lo que debilita el liderazgo ya que los dueños de negocios se encuentran cumpliendo una gran gama de



responsabilidades, que les impiden ser eficiente y eficaz bajo estas circunstancias.

En relación a los equipos de trabajo, si bien todos los entrevistados indicaron que el personal conoce bien cuáles son sus funciones, pero no hay un equipo establecido donde se puedan especializar de acuerdo a las capacidades y habilidades, sino que todos cumplen con las labores diarias de acuerdo a las necesidades que enfrentan. Hitt expresa que “que cuanto más dinámico y complejo sea el ambiente de una empresa, mayor necesidad habrá de que su estructura utilice mecanismos que faciliten la coordinación y la integración como valores, equipos y enlaces.” (Hitt , 2006, pág. 252)

Es posible que los dueños de negocios sientan que sus respectivos negocios funcionan adecuadamente, ya que cuentan con personal capacitado que se siente satisfecho. Sin embargo se observan diversas debilidades, debido a que no existen políticas ni estándares que ayudarían a evaluar eficientemente la productividad del personal.

Capacitar al personal es de suma importancia, ya que según Hitt su objetivo “en un nivel fundamental se abocan a brindar al empleado aptitudes técnicas, interpersonales o conceptuales.” (Hitt , 2006, pág. 537). Todos los dueños negocios objeto de este estudio indicaron que capacitan a sus colaboradores de manera informal, dándoles tareas a cumplir de acuerdo a las necesidades y objetivos, sin tener políticas de capacitación estructuradas que permita un aumento en conocimientos técnicos tales como procedimientos eficientes para atención al cliente.

Otro aspecto importante a considerar es que se está desaprovechando el capital intelectual, por ejemplo un dueño de negocio entrevistado, expresó que cuenta con un miembro de su familia con estudios superiores en relación al turismo, a como indicó don Pablo Centeno “ tengo una hija que es licenciada en turismo” (Centeno, 2016), sin embargo sus conocimientos están siendo desaprovechados al no aportar información y estrategias definidas que mejoren las estructuras de la organización. Siendo este tema de suma importancia ya que al contar con personal capacitado se puede formar equipos especializados que cumplan de manera eficiente las labores acorde a sus capacidades.

El último pilar de la administración que se evaluó, es el nivel o eficiencia del desempeño con respecto al control que tienen los negocios turísticos. El control implica muchos factores o actividades que se pueden coordinar para evitar el desperdicio de tiempo y dinero. Como nos indica la teoría, el control es que: “la esencia de esta función consiste en regular el trabajo de quien es un administrador, es responsable...incluyendo el establecimiento anticipado de estándares de desempeño, la supervisión continua...del desempeño y la evaluación se retroalimenta al proceso de planeación” (Hitt , 2006). En este aspecto se pretende evaluar los posibles factores de descontrol que existen en de las empresas turísticas evaluadas.

El diagnostico implica conocer las medidas que se utilizan para conocer o evaluar el desempeño de los sistemas tales como, el área de contabilidad y financiera, los estándares que se usan para evaluar al personal, estándares o mediadas tomadas para controlar los sistemas administrativos de manera general, los procesos o mecanismos que se usan para afrontar los problemas. Según Ponce, el control consiste en el “establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba.” (Ponce, 2007, pág. 30)

Se evaluó la existencia de procedimientos de control formales como son, normas, políticas y estándares que enmarquen un adecuado funcionamiento en todas las áreas de los negocios tales como, sistemas financieros, contables, perfil de los cargos, presupuesto de gastos, políticas y normas de comportamiento. Los resultados de manera general son de que 79% de las respuestas fueron negativas, debido a que los negocios no cuentan con ninguno de estos factores de desempeño formal. El 21% de respuestas positivas, fue debido que para desempeñar sus



labores deben controlar los procesos de los negocios, pero no cuentan con un sistema de control documentado y formal para evaluar el desempeño del negocio, por ejemplo, todos los entrevistados expresaron que no evalúan el desempeño de sus colaboradores en base a estándares o perfiles establecidos, indicando que los colaboradores no conocen los límites en su comportamiento laboral.

Expresó Hitt, que el control táctico de una empresa es el corazón de esta, “el alma del conjunto total de controles de una organización. Cuatro de los tipos más importantes de control táctico son: los controles financieros, los presupuestos, la estructura de supervisión, y las políticas y los procedimientos de recursos humanos. (Hitt , 2006, pág. 580)”. Respecto a los sistemas de control financiero y contable, se encontró que los dueños de negocios objeto de este estudio, llevan unos sistemas de registro diario de ventas, pero no son sistemas estructurados que permitan elaborar base de datos para análisis y control de presupuesto, pronósticos futuros, puntos de equilibrio y rentabilidad del negocio.

Tres de los dueños de negocios indicaron que no tienen ninguna norma ni políticas formales para controlar sus negocios, uno de los dueños indicó que sí tienen normas formales, pero que no son utilizadas, lo que indica que es imposible controlar el desempeño en general cuando no existe ninguna medida que se pueda utilizar y comparar.

También los resultados al diagnóstico concluyeron, que los cuatro negocios incluidos en este estudio, no poseen algún tipo de política o norma de seguridad para sus empleados y si la tienen no la implementan, lo que es altamente peligroso al momento de enfrentar problemas de seguridad con los clientes internos y externos.

Ninguno de los entrevistados indicó que al momento de invertir en mejoras para sus negocios, se formula un adecuado presupuesto o planificación, a como expresó doña Lilliam Cerrato “todo los planes lo hablamos, nos ponemos de acuerdo y se realizan las cosas” (Cerrato & Cerrato, 2016), las decisiones y acciones son tomadas al momento de invertir en sus negocios, de forma oral y consensuada informalmente.

Motivación de los clientes de los centros turísticos rurales en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela

Según la encuesta, orientada a conocer el motivo de los turistas o visitantes a la Reserva, mostró que el medio ambiente es uno de los factores más importantes, con altos niveles de respuestas positivas que corresponden a la motivación de visitar la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela. En unanimidad todos los encuestados de los cuatro negocios, mostraron una motivación significativamente alta sobre que los conduce o atrae a la Reserva, siendo este el medio ambiente.

El segundo aspecto más importante, sobre que motiva a los turistas a visitar la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, es la atención al cliente, lo que indica la necesidad de elaborar un plan de atención al cliente que estandarice la atención brindada por los colaboradores, de igual manera que mejoren la capacidad de controlar las actuaciones, basándose en estándares que permitan conducir evaluaciones y mediciones acertadas y formales. Siendo esta una motivación para instaurar otros modelos empresariales que mejoren la administración en general de los negocios turísticos rurales.

El tercer motivo de la visita a la Reserva es a como demuestra la gráfica, la necesidad de los turistas por recrearse, siendo este tema también de suma importancia debido a que nos demuestra la necesidad de ofrecer paquetes turísticos orientados al turismo de aventura, como es hacer senderismo, montar a caballo, turismo vivencial, turismo con eventos, entre otros.



Dimensión Ambiental

La protección de los recursos naturales es efectivamente un factor que determina la continuidad y sostenibilidad de los negocios turísticos rurales. Todos los centros entrevistados estuvieron de acuerdo unánimemente, que hay que proteger y mantener en condiciones óptimas los recursos naturales, ya que el medio ambiente es uno de los factores más importante para la atracción de clientes.

En Nicaragua se han creado una serie de leyes, reformas y planes de acción donde se aborda la necesidad de protección del medio ambiente y los recursos naturales. Como consecuencia se han establecido institutos y ministerios que brinden apoyo y educación a la población sobre temas ambientales y la importancia de su protección. El Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales (MARENA), es el ente regulador encargado de la conservación, protección y el uso sostenible de los recursos naturales y del medio ambiente en Nicaragua. En el 2003, esta Institución a través de su dirección de Áreas Protegidas, elaboró un plan de manejo para la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela. Este plan está enmarcado en una serie de leyes y regulaciones de áreas protegidas, y cuenta con once lineamientos de políticas para la planificación, manejo y utilización de los recursos naturales con los que cuenta la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela.

El objetivo del plan de manejo administrado por MARENA, “es el de Preservar los ecosistemas, hábitats, especies y procesos ecológicos esenciales en el estado más natural posible. Conservar y restaurar hábitats intervenidos” (Fundación de Investigación y Desarrollo Rural, FIDER, 2003, pág. 8). Al igual que garantizar la “conservación y restauración de los recursos naturales de la Reserva Meseta de Tisey - Salto La Estanzuela, a través de su aprovechamiento sostenible y generación de beneficios económicos por comunidades adyacentes a la Reserva”. (Fundación de Investigación y Desarrollo Rural, FIDER, 2003, pág. 96)

Dicho plan de manejo cuenta con una detallada zonificación de la Reserva Natural, cuenta con una minuciosa lista de normas y procesos a seguir en temas tales como, agricultura y ganadería sostenible, turismo científico, manejo de recursos hídricos, manejo y conservación de suelos, manejo y aprovechamiento sostenible de pinares y bosques de alturas o componente de manejo de germoplasma forestal o componente de uso y manejo de productos no maderables y manejo de fauna silvestre entre otros.

Es importante destacar, que los negocios turísticos rurales objeto de estudio para la elaboración de esta investigación, tienen conocimiento del Plan de Manejo General elaborado en el 2003, el cual tiene más de 10 años de desfase. Sin embargo les ha servido de guía para conocer las medidas y políticas de protección y mitigación del medio ambiente.

Debido a la importancia que tiene el tema de mitigación y protección del medio ambiente, el Plan de Manejo aunque se encuentra actualmente desfasado, insta a que la gestión ambiental debe ser responsabilidad de los comunitarios, a como lo indica la Ley 217², “Se incorporará y transformará a los habitantes de áreas protegidas en los verdaderos vigilantes de esos sitios, garantizándoles de parte del Estado todos los derechos y garantías a que tienen derecho los nicaragüenses.” (FIDER, 2003, pág. 4). En este aspecto, todos los entrevistados expresaron que participan en planes de recolección de basura, reforestación y mantenimiento del medio ambiente, asimismo la prevención de incendios, a como indicó don Salvador Cerrato “la idea ha sido conservar, verdad, proteger el área, proteger la fauna, verdad, porque si tenemos vegetación, también tenemos fauna, que también son cosas que al turista le llama la atención, (Cerrato S. J., 2016) los criterios y técnicas utilizadas son empíricas, ya que no tienen un adecuado y actualizado plan de manejo general. Así mismo es de suma importancia que el ente regulador en temas del

² Ley No.217, Ley General del Medio Ambiente y los Recursos Naturales



medio ambiente como lo es MARENA, actualice urgentemente el Plan de Manejo elaborado en el 2003. Aun así, se reconoce que es responsabilidad de todos los comunitarios y con énfasis los dueños de negocios turísticos, de proteger eficientemente la Reserva Natural, dado que, sus respectivos negocios son exitosos solo cuando la Reserva Natural está saludable y vibrante para atraer a turistas y visitantes.

Vías de acceso que conducen a la Reserva Natural

Es de vital importancia para el desarrollo integral de una Reserva Natural con potencial al turismo rural, el acceso por medio de vías de acceso amplias, seguras y en buen estado. Tres de los dueños de negocios entrevistados, expresaron descontento con las vías de acceso, puesto que se encuentran en muy mal estado, indicando una gran debilidad, ellos manifiestan que perciben descontento de parte de sus clientes al llegar a su destino debido al mal estado de las carreteras. Solo uno de los negocios turísticos entrevistados cuenta con un acceso muy bueno, ya que la carretera para llegar al negocio se encuentra adoquinada en su totalidad.

Es importante destacar, que el mal estado de las carreteras dentro de la Reserva ha sido un mal de vieja data, han recibido poca atención de parte de los gobiernos municipales y gobierno central, tal a como se demuestra en una monografía recopilada en 2008, llamada *Proyecto Ecoturístico Integrado en la Reserva Natural el Tisey-la Estanzuela*, los autores de este proyecto señalan que “el mal estado de los caminos de acceso a la reserva, sobretodo en la época lluviosa, impide, a menudo, el acceso de los autobuses, hace únicamente posible el acceso en vehículos todoterreno y dificulta el acceso a pie” (Natoura S.L, 2008, pág. 69).

Tres de los negocios entrevistados indicaron que el deterioro de la carretera principal a la Reserva Natural, afecta negativamente el acceso de turistas y el dueño del bus que opera para acceder a esta ha tenido problemas con su unidad, ya que por el mal estado de la carretera sufre constantes desperfectos; doña Lilliam Cerrato, dueña de la Eco Posada el Tisey, manifestó que “solo hay un bus, hace dos viajes, viene por la mañana y regresa por la tarde” (Cerrato & Cerrato, 2016) y doña Nohelia Cerrato comenta que “una unidad ha tenido que suspender sus servicios hasta por tres meses, eso nos afectó grandemente a nosotros con los turistas extranjeros” (Cerrato & Cerrato, 2016). Este dato indica que desde el año 2008 hasta el momento en que se condujo esta investigación, ha habido poca o nula inversión en la carretera de accesos a la Reserva Natural, lo que afecta negativamente al desarrollo integral de los negocios turísticos rurales y se corre el peligro de que los turistas que viajan en vehículos livianos e incluso a pie, al entrar a la Reserva se desmotiven a viajar a ella, así como a no instar a nuevos turistas a visitar la Reserva.

Cambio Climático

El cambio climático ha venido afectando los negocios a nivel mundial, debido a que las estaciones climáticas se han descontrolado y a resultado en devastadoras sequías en unos países y otros países en inviernos prolongados. La zona donde se encuentra localizada la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, es parte del llamado corredor seco y no ha sido la excepción en cuanto a la afectación del cambio climático en el país, en los últimos tres años se ha venido incrementando los niveles de calor y falta de lluvia, secando ríos, lagunas, afectando los cultivos y bosques.

Tres de los dueños de negocios entrevistados expresaron que el cambio climático ha afectado negativamente sus respectivos negocios turísticos, debido a altos niveles de calor que ha secado la vegetación, también se han producido afectaciones en los pinos por el gorgojo y últimamente los robles se están secando y muriendo. A como lo indicó don José Luis dueño del Restaurante Rancho Don Luis “Si porque estamos viendo con este cambio climático, vemos que la vegetación está cambiando, si vemos todo lo que es el encino se está secando, se está muriendo y seguido el roble



pues que esta lo mismo” (López, 2016) Esta situación constituye una limitante importante, ya que la mayor atracción que tienen, es el promover los recursos naturales para atraer a los turistas. No obstante, la actitud que asuman los empresarios para enfrentar o no de forma adecuada los fenómenos naturales, resultará en beneficio o en perjuicio en el desarrollo de sus negocios.

Dimensión Social

El turismo rural sostenible, no solo beneficia a los involucrados económicamente, sino también les brinda la oportunidad de conocer diferentes culturas e enriquecer conocimientos sin tener que poner en riesgo la pérdida de su identidad cultural ni social.

Se identificó que las personas que visitan la Reserva se motivan no solo con las bellezas escénicas de la naturaleza, sino que se interesan en conocer de la cultura comunitaria, de cómo hacen las cosas los comunitarios, todos los negocios entrevistados expresaron que sus clientes sienten curiosidad por la cultura y tradiciones natas de los comunitarios. A como lo indica don Pablo Centeno “...recibimos muchos grupos de estudiantes nacionales, incluso extranjeros que vienen por ver que es lo que se hace en la comunidad, para convivir un rato con los comunitarios, porque hay un recorrido donde se le muestra a los turistas que es lo que la comunidad hace con el mismo proyecto, entonces los extranjeros que llegan igual vienen para saber de la cultura...” (Centeno, 2016).

Este tema propone una oportunidad de diversificar el servicio turístico para aumentar paquetes que incluyan aspectos de aprendizaje sobre la cultura, gastronomía tradicional, entre otros, para generar más interés a los turistas de visitar a Reserva Natural el Tisey-Estanzuela.

Las actividades turísticas pueden tomar ventaja de la “variedad de espacios geográficos, actividades agrícolas, pecuarias y comunidades rurales e indígenas, lo que conforma el patrimonio cultural” (Crosby, 2009, pág. 56), añade Crosby que de alguna manera esta estructura crea el patrimonio social y “contribuye un valor, en sí mismo” (Crosby, 2009, pág. 56). Es importante bajo este concepto agregar, que los oferentes de servicios turísticos deben aprovecharse de la diversidad y riqueza de su cultura y tradiciones, siendo que estas constituyen un valor agregado a los negocios turísticos de la Reserva Natural.

Cultura local

La cultura de las comunidades rurales, sus vivencias, costumbres y técnicas constituye una atracción para los turistas tanto nacionales como extranjeros, todos los dueños de negocios entrevistados durante esta investigación, han percibido el interés de los turistas en conocer la cultura de los comunitarios de la Reserva Natural, debido a esta razón, ellos, son abiertos a brindarle a sus clientes, la oportunidad de interactuar con los comunitarios, resultando en clientes satisfechos.

La calidad de vida de los comunitarios ha mejorado, siendo este uno de los principales objetivos para desarrollar turismo rural. Todos los dueños de negocios entrevistados plantearon, que antes de que surgieran sus negocios turísticos, eran personas tímidas, pero que a partir de las diferentes capacitaciones que han adquirido y el interactuar con los visitantes se han convertido en personas más seguras, dispuestas, capaces para tomar mejores decisiones.

Otro impacto positivo que el turismo rural ha generado a los comunitarios de la Reserva Natural, es la revalorización de sus actividades cotidianas, porque los clientes muestran interés por conocer sus técnicas culinarias, los sabores del campo, los métodos de agricultura y ganadería entre otros. Los comunitarios han reformado sus negocios para que el visitante pueda sumergirse en la cultura local. El dueño de la Estancia el Turista, comenta que los clientes “se interesan en



querer entrar a ver cómo está el sistema en la cocina... miran los eco fogones, miran la cocina... los clientes vienen porque les gusta el sistema aquí” (Cerrato S. J., 2016). Esto demuestra que se ha generado una oportunidad, de que tanto los comunitarios de la Reserva Natural, como los turistas sean igualmente beneficiados con las prácticas del turismo rural sostenible.

Aumento de empleos en la Reserva Natural

El turismo rural viene a beneficiar no solo a los prestadores de servicios turísticos, sino a la comunidad en general, al brindar oportunidades de crear nuevos empleos. En este aspecto, todos los entrevistados indicaron que prefieren emplear personas de la localidad que de otros lugares, para darles oportunidades de mejorar la calidad de vida y aumentar ingresos en la localidad. A como expresó don José Luis... “Si toda, siempre estamos tratado de ubicar personas que sean la gente del lugar, para que los beneficios queden siempre en la zona” (López, 2016), aunque emplea temporalmente, cuando hay necesidad, emplea gente local.

Materia prima local

Un aspecto importante que el turismo brinda a las comunidades en general, está en las oportunidades que no solo los centros turísticos sean beneficiados, sino también los comunitarios en general. Se encontró durante la investigación que la materia prima utilizada en los negocios entrevistados, dijeron que intentan abastecerse de productos locales tanto se puede, pero que aproximadamente el 50% de los productos requeridos para ofrecer un buen servicio tienen que ser traídos de la ciudad más cercana, ya que los proveedores de la localidad no cuentan con capacidad para ofrecer todo lo necesario como lo expresó don Pablo Centeno “, carecemos de productos de afuera como la carne por ejemplo, la carne de res, el pollo” (Centeno, 2016) Esto significa una gran debilidad, el no poder disponer de proveedores locales capaces de abastecer las necesidades de los centros turísticos en el momento que sea necesario.

En cuanto a la disposición de los dueños de negocios por consumir productos de la localidad, todos expresaron que conocen que son productos sanos y los pueden seleccionar. También, doña Nohelia Cerrato indicó que “Nosotros tenemos como buena práctica es consumir lo que se puede dentro de la zona” (Cerrato & Cerrato, 2016). El investigador percibió que los cuatro dueños de negocios turísticos desearían contribuir y ayudar a proveedores locales. No obstante, los proveedores locales no son capaces de abastecer calidad y cantidad durante todo el año.

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica para identificar de manera simple los elementos que aceleran el desarrollo económico de un negocio, para luego encontrar modos de reforzarlos, de igual manera esta herramienta permite identificar los elementos que frenan o perjudican el desarrollo de un negocio. A través de esta herramienta podemos analizar los factores internos y externos en negocios del sector turístico sostenible en la Reserva Natural El Tisey-Estanzuela. “Una de las aplicaciones del análisis FODA, es la de determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) u obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.” (Koenes, 1994, pág. 157)

A partir del diagnóstico que se ha realizado durante la etapa de trabajo de campo, se han evidenciado obstáculos que frenan el desarrollo del sector turístico rural sostenible, como son: falta de una gestión administrativa empresarial que permita optimizar los recursos con los que cuentan los negocios de la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela. Se realizó un análisis FODA, el



cual se deriva de las entrevistas realizadas a los dueños de cuatro negocios turísticos objeto de este estudio, también de encuestas realizadas a clientes que se encontraron en los negocios y de la observación del investigador, el cual permitió formular las estrategias que se proponen a continuación:

Estrategia Reordenación DO (mini-maxi): “intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades” (Navajo, 2009, pág. 87). La estrategia permite erradicar la gestión administrativa informal para lograr eficiencia y eficacia administrativa por medio de una gestión formal y productiva, para atraer una mayor cantidad de clientes y enfrentar los negocios entrantes con una estructura organizada y optimizada, por ende competitiva. Se propone reestructurar la organización de las MIPYMES y adoptar una administración por proceso. Esta administración permite que todos los procesos claves de la organización se potencialicen al enfocarlos en la satisfacción del cliente.

Estrategia Ofensiva FO (maxi-maxi): “Es la situación más deseable, que trata de utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades” (Navajo, 2009, pág. 89). Se propone la estrategia ofensiva, debido a que las MIPYMES turísticas dentro de la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, poseen una diversidad de recursos naturales y escénicos que pueden aprovechar al establecer mecanismos de cooperación o alianzas con otros negocios o lugares de atractivo dentro de la Reserva Natural, que permitan satisfacer las necesidades de recreación de los turistas y visitantes, lo que permite diversificar los servicios y productos para atender una mayor cantidad de turistas por medio de convenios de cooperación entre comunitarios. Se recomienda un convenio de cooperación para vender paquetes turísticos, que incluyan los servicios de alimentación y alojamiento con visitas a atractivos turísticos importantes como es, el sendero de Jalacate.

Estrategia Reordenación DO (mini-maxi): “intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades”. (Navajo, 2009, pág. 87). La estrategia consiste en designar un presupuesto determinado a la promoción de los productos o servicios de las MIPYMES, para alcanzar un mercado más amplio que permita atender una mayor cantidad de clientes eficientemente.

Estrategia Defensiva FA (maxi-mini): “Se basa en las fortalezas de la organización para hacer frente a las amenazas del medio ambiente.” (Navajo, 2009, pág. 89). Las MIPYMES objeto de este estudio gestionaran apoyo de entidades gubernamentales como, Alcaldías, el MTI y otros, que son los responsables del mantenimiento de la infraestructuras vial de la Reserva Natural para obtener mejoras en esta temática, al mismo tiempo coordinar con el MARENA para actualizar el Plan de Manejo General de protección y mitigación al medio ambiente.

Estrategia Reordenación DO (mini-maxi): “intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades”. (Navajo, 2009, pág. 87). La estrategia permite que los dueños de MIPYMES gestionen préstamos para el turismo rural por medio de entidades financieras que ofrecen bajo interés en este sector.

Estrategia Reordenación DO (mini-maxi): “intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades”. (Navajo, 2009, pág. 87). Consiste en aprovechar el apoyo de entidades gubernamentales y ONGs, para promover capacitaciones a los proveedores de materia prima, en estandarizar la calidad de estas, reduciendo así la necesidad de abastecimiento fuera de la Reserva Natural, como resultado se logrará mantener precios competitivos.

Estrategia Supervivencia DA (mini-mini): “El objeto es reducir al mínimo tanto las debilidades como las amenazas” (Navajo, 2009, pág. 87). La estrategia de supervivencia que se propone, intenta mejorar la atención al cliente de las MIPYMES objeto de este estudio, para minimizar el impacto negativo que genera la entrada de nuevos negocios, mejor estructurados, al mismo tiempo que se fidelizan los clientes. Al entrar nuevos negocios mejor estructurados y capacitados, se corre el riesgo de que los negocios que no se han adaptado a las demandas de una atención al cliente de calidad, se verán en peligro de desaparecer ante un mercado cada día más competitivo y exigente. Se recomienda a las MIPYMES de la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela,



incorporar un manual de atención al cliente, que permita capacitar al personal en brindar un servicio al cliente de calidad, que permita defenderse de la competencia entrante, al mismo tiempo que se atraen nuevos clientes.

Como resultado del diagnóstico que se realizó, donde se han delimitados las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más relevantes para las MIPYMEs de la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, se han estructurado estrategias que permiten desarrollar y mejorar el rendimiento de estas, con el objetivo de que se proyecten como empresas eficientes, de calidad y competitivas, logrando mejorar la cooperación entre los comunitarios y la mejora de los efectos externos adversos, que permitan una sostenibilidad turística rural que mejorará la calidad de vida de los involucrados al mismo tiempo que beneficiarán las generaciones futuras.

CONCLUSIONES

Se analizó un diagnóstico en tres niveles, el cual fue basado en conocer la gestión empresarial, el nivel de sostenibilidad de los negocios, y la percepción de los clientes con respecto a la calidad del servicio. Para lograr un entendimiento eficiente de la situación actual de los negocios, se trianguló el material teórico que permitió al investigador basarse en conocimientos científicos y en conocimientos administrativos profesionales de autores especializados en el tema, como el señor Michael Hitt, Agustín Ponce, Arturo Crosby, Viñals entre otros personajes que aportan para la elaboración de esta investigación, el cual es de conocer los factores que permitan una gestión administrativa estratégica para desarrollar un turismo rural sostenible.

Se encontró que ninguno de los cuatro negocios diagnosticados llevan una gestión empresarial formal, ninguno documenta ni registra aspectos financieros, contables, de recurso humano, promoción. Como consecuencia, la capacidad de administrar, tomar decisiones y planificar es limitada, siendo este uno de los mayores obstáculos para un desarrollo eficiente.

Sobre la sostenibilidad de los negocios, se encontró que al realizar un análisis de los dos ejes de la sostenibilidad restante, los cuales son la dimensión ambiental y dimensión social, se encontró que los cuatro negocios no implementan un plan de sostenibilidad, ya que a nivel ambiental, no poseen un sistemas de monitoreo y mitigación actual, dato que imposibilita que se ajusten al mantenimiento y mitigación del medio ambiente, tomando en cuenta los cambio climáticos y problemas con los recursos naturales, que se está experimentando actualmente. Para esto es importante aclarar que MARENA, que es la institución encargada de proveer un plan de mitigación y mantenimiento se encuentra utilizando un plan que tiene aproximadamente diez años de desfase.

Al utilizar un plan desfasado, no se está tomando en cuenta la problemática actual que enfrenta el medio ambiente en la Reserva Natural. Sin embargo no es objetivo del investigador profundizar y proveer planes de manejo al medio ambiente, sino de comprender las razones por las cuales los negocios turísticos no hacen uso de planes de mantenimiento y mitigación y resaltar la necesidad que tienen de que las instituciones encargadas del medio ambiente, provean a los pobladores de la área protegida la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela, de planes actuales que eviten el deterioro al medio ambiente. Sin embargo, es importante destacar que aun sin planes actuales para mitigación y mantenimiento del medio ambiente, se observó que los negocios reconocen que es necesaria la preservación al medio ambiente para atraer y promover turistas y visitantes, que permitan un desarrollo integral de los centros turísticos que operan dentro de la Reserva.

También se analizó la dimensión social para la sostenibilidad de los negocios turísticos rurales, en este aspecto se encontró que los negocios turísticos reconocen que sus tradiciones y modo de vivir atraen turistas y clientes a sus negocios. En este aspecto es importante aclarar, que



todos los negocios turísticos rurales objeto de este estudio, ofrecen alimentos tradicionales y permiten a las personas interesadas en conocer cómo se elaboran los alimentos, dándoles acceso a conocer la cocina, ver los productos y como se elaboran. Esta estrategia es bien aceptada entre los visitantes y turistas. Sin embargo hay una diversidad de temas sociales que están siendo desaprovechados para atraer a turistas y visitantes, un ejemplo de esto, es la falta de coordinación entre los comunitarios, para incentivar y promover ferias culturales que permitan profundizar y experimentar a los turistas.

Con las estrategias que se presentan en esta investigación y el manual de atención al cliente se pretende contribuir al fortalecimiento de la calidad y competitividad de los servicios turísticos de los pequeños negocios turísticos rurales sostenibles en la Reserva Natural el Tisey-Estanzuela.

RECOMENDACIONES

A partir de los resultados encontrados y del análisis realizado durante la investigación, se consideran las siguientes recomendaciones para los negocios turísticos rurales que participaron en esta investigación:

- Estructurar los negocios con una visión de integración para un turismo rural sostenible.
- Es importante que los negocios turísticos rurales implementen sistemas de administración empresarial, basados en los cuatro ejes de la administración las cuales son: planificación, organización, dirección y control.
- Se recomienda implementar estrategias propuestas para lograr una administración de negocios eficiente y productiva y alcanzar mejor nivel de sostenibilidad turística rural.
- Es imperativo que se instauren y delimiten los procesos de contabilidad y financieros que permitan un mejor control del flujo económico.
- Se recomienda diseñar manuales de cargos y funciones para que permita a cada colaborador, ser responsable de sus funciones y así mejorar el desempeño de trabajo que se realiza.
- Diseñar directrices, metodologías, y procesos de trabajo para cada cargo, que permita optimizar el recurso humano y la especialización.
- Proponer equipos especializados con supervisores que descentralice el control de los dueños de negocios.
- Se recomienda acatar los criterios de evaluación y categorización establecidos por INTUR, para mejorar las actuales categorías “D” “1 tenedor” “1estrella”, por una mejor clasificación en los negocios.
- Diversificar los servicios ofrecidos, incluyendo paquetes de atracción de turista por medio del turismo de aventura, turismo de vivencia, turismo cultural entre otros.
- Promover la cultura local, organizando días para ferias culturales, gastronómicas que atraigan una mayor cantidad de turistas.
- Crear condiciones rusticas pero cómodas, para que los turista experimenten las condiciones rurales al mismo tiempo que satisfagan las necesidades básicas de alojamiento.
- Organizar paquetes para hacer senderismo dirigido, que permita conocer una mayor cantidad de recursos naturales.
- Promover y desarrollar avistamiento dirigido de flora y fauna, que satisfagan la necesidad de recreación de los turistas.
- Promover y desarrollar un mejor aprovechamiento de las condiciones naturales que ofrece la reserva, realizando visitas de forma dirigida a los miradores, que provea a los turistas de información de mesetas, volcanes etc.
- Desarrollar alianzas de cooperación entre los negocios turísticos rurales que permita a los



turistas experimentar un turismo comunitario.

Los resultados encontrados en esta tesis, muestran que los negocios turísticos rurales de la Reserva el Tisey-Estanzuela, se encuentran en vías de desarrollo, en el proceso a convertirse en empresas formalmente estructuradas, se recomienda realizar futuras investigaciones y proyectos que amplíen sobre el tema y apoyen al desarrollo de un turismo rural sostenible en Nicaragua, que resulte en una oferta de servicios turísticos sostenibles y competitivos para la atracción de turistas y visitantes nacionales e internacionales, al mismo tiempo que se mejora la calidad de vida y la economía de las comunidades rurales.



BIBLIOGRAFÍA

- Centeno, P. (2016). Entrevista Comedor Pajaro Carpintero Careto. (D. F. Alaniz, Entrevistador)
- Cerrato, L., & Cerrato, N. (2016). Entrevista a Eco Posada el Tisey. (D. F. Alaniz, Entrevistador)
- Cerrato, S. J. (2016). Entrevista Don Salvador. (D. F. Alaniz, Entrevistador)
- Crosby, A. (2009). *Re-inventando el Turismo Rural: Gestión y Desarrollo. 1ed. Laertes S.A.* Barcelona: Laertes S.A.
- FIDER, F. d. (2003). *Plan de Manejo Reserva Natural Tisey-Estanzuela.* Esteli: FIDER.
- Fundación de Investigación y Desarrollo Rural. (2003). *Plan de Manejo Reserva Natural Tisey-Estanzuela.* Estelí: FIDER.
- Fundación de Investigación y Desarrollo Rural, FIDER. (2003). *Plan de Manejo Reserva Natural el Tisey-Estanzuela.* Esteli.
- Galindo, L. M. (2006). *Fundamentos de la administración: casos y prácticas.* Mexico: Editorial Trillas.
- García, J. R., & Magadán Días, M. (2012). *Planificación Turística y Desarrollo Sostenible.* Principados de Asturias : Septem Ediciones.
- Hitt , M. A. (2006). *Administración.* Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Koenes, A. (1994). *El plan de negocios.* Madrid: Ediciones Dias de Santos, S.A.
- López, J. L. (2016). Entrevista Rancho Don Luis. (D. F. Alaniz, Entrevistador)
- Natoura S.L. (2008). *Proyecto Eco turístico Integrado en la Reserva natural El Tisey-Estanzuela.* Estelí: UAB.
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizacione no lucrativas "Guía participativa basada en valores".* Madrid: NARCEA, S. A. DE EDICIONES.
- Ponce, A. R. (2007). *Administración Moderna.* Mexico D.F: Limusa S.A.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración Octava edición.* México: Pearson Educación.
- Zelaya, B. L. (07 de 06 de 2016). Entrevista Estancia el Turista. (D. F. Alaniz, Entrevistador)